

Manual de Campanha *FM 5-0*: Exercício do Comando e Controle em uma Era de Conflito Persistente

Coronel Clinton J. Ancker III (da Reserva Remunerada), Exército dos EUA, e Tenente-Coronel Michael Flynn (da Reserva Remunerada), Exército dos EUA

*Uma lição que se destaca, das muitas extraídas dos mais de sete anos de experiência em tempo de guerra, é a necessidade crítica de melhorar nossa capacidade de exercer os aspectos cognitivos do comando em combate: o entendimento e a visualização.*¹

—General-de-Divisão William B. Caldwell

NOSSO EXÉRCITO, COMO parte de uma força interdependente conjunta, continua a engajar-se em todo o espectro de operações no mundo inteiro. Várias tendências mundiais — como Estados em desagregação e falidos, demandas por recursos e proliferação de armas de destruição em massa — fazem com que seja provável que as futuras décadas sejam caracterizadas pelo *conflito persistente*. Os confrontos prolongados entre atores estatais, não estatais e individuais cada vez mais dispostos a empregar a violência para alcançar seus objetivos políticos e ideológicos parecem certos. Quer respondam a desastres naturais quer enfrentem inimigos armados, as forças do Exército continuarão a conduzir operações em ambientes operacionais complexos, incertos e em constante mutação.

As experiências e lições operacionais, as mudanças transformadoras e as recentes revisões da doutrina conjunta e do Exército hoje exigem

uma revisão significativa do Manual de Campanha *FM 5-0, The Operations Process* (“O Processo de Operações”). Das muitas lições aprendidas com as experiências de guerra desde 2001, a necessidade de melhorar nossa capacidade de exercer os aspectos do “pensamento” do comando e controle se destaca.² A edição de 2010 do *FM 5-0* representa uma evolução significativa na doutrina do Exército, que se concentra nos aspectos cognitivos do comando e controle.

O *FM 5-0* revisado descreve como os comandantes — apoiados pelos seus estados-maiores, comandantes subordinados e outros parceiros — exercem o comando e controle durante a execução de todo o espectro de operações. Durante as operações, os comandantes enfrentam inimigos racionais e adaptáveis, mudanças nas percepções dos civis e interesses divergentes das diversas organizações em uma área operacional. Os comandantes nunca podem prever com certeza como os inimigos ou civis agirão ou reagirão ou como os eventos se desenrolarão. Durante a execução, os líderes devem prever, aprender e adaptar-se continuamente para superar a dinâmica de circunstâncias mutáveis e adversários adaptáveis. Os melhores resultados exigem que os líderes desenvolvam uma compreensão holística do ambiente, enquadrem problemas e gerem abordagens para resolvê-los

Clinton J. Ancker III é diretor da Divisão de Doutrina de Armas Combinadas do Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA, Forte Leavenworth, Kansas. Formou-se pela Academia Militar dos EUA, pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA e pela Escola de Guerra Naval dos EUA e possui quatro títulos de mestrado em várias disciplinas. É veterano do Vietnã e da Operação Desert Storm e serviu durante nove anos no 11º Regimento de Cavalaria Blindado, em três missões diferentes.

Michael Flynn é autor de doutrina na Divisão de Doutrina de Armas Combinadas. Formou-se pela Eckert College, pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA e pela Escola de Estudos Militares Avançados do Exército dos EUA. É veterano da Operação Enduring Freedom no Kuwait e no Afeganistão. Serviu em diversas funções de infantaria e cargos de planejamento ao longo de sua carreira. Foi o autor principal das versões de 2005 e 2010 do Manual de Campanha FM 5-0.



Força Aérea dos EUA, 1º Sgt. Jeremy Lock

Foto: Soldados do Exército dos EUA controlam uma multidão de haitianos à espera de comida e água durante a Operação Unified Response em Porto Príncipe, no Haiti, 20 de janeiro de 2010.

ou geri-los. Com base nessa compreensão, os líderes podem desenvolver planos simples e flexíveis que comuniquem sua visão e intenção concentrando-se nos resultados que esperam obter. Os comandantes devem incentivar a colaboração contínua entre toda a força para melhor compreender a situação à medida que ajustarem os planos ou enquadrarem problemas de outra forma durante a condução de uma operação.

Elaboração do Manual

Essa revisão do *FM 5-0* começou em paralelo com a revisão do Manual de Campanha *FM 3-0 Operations* (“Operações”), em 2006. Como parte da estratégia de desenvolvimento para o *FM 3-0*, a Divisão de Doutrina de Armas Combinadas (*Combined Arms Doctrine Directorate — CADD*), do Centro de Armas Combinadas, enviou uma série de documentos temáticos para a apreciação de um amplo público, composto de organizações militares e civis, com o intuito de estimular o debate e obter um consenso em relação à direção do Exército quanto à sua doutrina fundamental sobre operações. Os temas abrangiam desde o conceito operacional

de todo o espectro de operações do Exército até o desenvolvimento de funções de combate (Inteligência, movimento e manobra, fogo, proteção, sustentação e comando e controle). O retorno obtido sobre esses documentos temáticos revelou lacunas, incluindo uma doutrina insuficiente sobre a avaliação, a necessidade de descrever melhor como as operações de estabilidade são integradas em todo o espectro de operações, diretrizes para a organização e operações do posto de comando e uma posição do Exército em relação às chamadas operações “baseadas em efeitos”.³ Essas deficiências levaram ao desenvolvimento do Manual de Campanha Provisório *FMI 5-0.1, The Operations Process* (“O Processo de Operações”), publicado em 2006. Esse manual de campanha provisório preencheu uma lacuna significativa na doutrina até que as ideias constantes do *FM 3-0* e do *FM 5-0* pudessem ser completamente examinadas, avaliadas e publicadas. O *FMI 5-0.1* forneceu a base para o capítulo sobre comando e controle do *FM 3-0*, assim como os fundamentos para a revisão do *FM 5-0*.

Durante esse período, o Exército também analisou conceitos para ajudar os comandantes a

entender problemas complexos e mal estruturados e para proporcionar-lhes formas de visualizar abordagens para resolvê-los. Conhecidas coletivamente como “design” (“concepção”), várias organizações — como o Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command — TRADOC*), o Centro de Integração de Capacidades do Exército (*Army Capabilities Integration Center*), a Escola de Estudos Militares Avançados (*School of Advanced Military Studies — SAMS*) e a Escola de Guerra do Exército (*Army War College*) — exploraram formas de incorporar as teorias e filosofias de “concepção” em aplicações práticas para as operações militares. Em janeiro de 2008, o Panfleto 525-5-500 do TRADOC,

O novo manual ressalta a importância de entender os aspectos civis do ambiente operacional...

Commander's Appreciation and Campaign Design (“Avaliação e Concepção de Campanha do Comandante”), registrou as últimas ideias de como a concepção poderia aprimorar o comando e controle. Ao mesmo tempo, a SAMS desenvolveu e começou a ministrar seu currículo sobre “Arte da Concepção”, que tratava de assuntos que englobavam desde a base teórica da concepção até a aplicação prática em operações por meio de três exercícios formais. Tanto o panfleto do TRADOC quanto o trabalho da SAMS influenciaram de forma significativa a incorporação da concepção na doutrina do Exército sobre o exercício do comando e controle.⁴

Com um esforço significativo de colaboração ao longo dos últimos três anos, o Exército desenvolveu e submeteu à validação três anteprojetos do *FM 5-0*. O manual também foi compartilhado com o Estado-Maior Conjunto, comandos unificados e organizações interagências selecionadas, incluindo o Departamento de Estado e a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional. A CADD realizou três conselhos de coronéis operacionais em um esforço de sintetizar e integrar mais de

3.000 comentários de várias organizações sobre três anteprojetos, para reunir a maior quantidade possível de conhecimentos, pensamentos e experiências de especialistas. As reuniões ofereceram um fórum separado para promover o debate, obter consenso e esclarecer contribuições fundamentais das agências antes da conferência de análise e aprovação do comandante do TRADOC, realizada em dezembro de 2009.

O Que Mudou e Por Quê?

Uma das primeiras mudanças que os leitores notarão no novo *FM 5-0* é o título. Modificado de *Army Planning and Orders Production* (“Planejamento e Produção de Ordens do Exército”) para *The Operations Process* (“Processo de Operações”), o novo título reflete uma mudança significativa do material coberto no *FM 5-0*. Embora conserve detalhes do planejamento e dos produtos do planejamento, o *FM 5-0* revisado amplia o escopo do manual, que passa a incluir a doutrina sobre o exercício de comando e controle ao longo do processo de operações. Essa mudança visa a descrever melhor o relacionamento dinâmico entre todas as atividades do processo de operações — não só o planejamento.

O processo de operações é um modelo de aprendizado organizacional composto das principais atividades de comando e controle desempenhadas durante as operações: planejamento, preparação, execução e avaliação contínua da operação. Os comandantes direcionam o processo de operações por meio do comando em combate. As atividades do processo de operações podem ser sequenciais — especialmente no começo de uma operação. Contudo, depois que as operações começarem, um comando muitas vezes conduz partes de cada atividade simultaneamente e passa pelas atividades do processo de operações de forma contínua, conforme a situação exigir.

Embora simples em conceito (planejar, preparar, executar e avaliar), o processo de operações é dinâmico em execução. Os comandantes e estados-maiores utilizam o processo de operações para integrar inúmeras atividades, compostas de centenas de tarefas executadas em todo o quartel-general. Os comandantes devem organizar e treinar seus

estados-maiores para que pensem de forma crítica e criativa ao planejarem, prepararem e executarem operações simultaneamente, enquanto avaliam continuamente o progresso.

O modelo do Exército para o exercício do comando e controle por meio do processo de operações não é novo. A edição de 2001 do *FM 3-0* e a edição de 2003 do *FM 6-0* tratavam do comando em combate e do processo de operações em detalhe. A edição de 2005 do *FM 5-0* descrevia como o planejamento se encaixava no processo de operações. O que é novo, porém, é a maior ênfase no papel do comandante durante a condução das operações e uma descrição mais detalhada das inter-relações entre o comandante, estado-maior, comandantes subordinados e outros parceiros no exercício do comando e controle. O *FM 5-0* hoje fornece doutrina sobre o processo de operações como um todo, um capítulo sobre concepção e um capítulo para cada atividade do processo de operações. Os apêndices descrevem táticas, técnicas e procedimentos para organizar o quartel-general na condução do processo de operações, utilizando o processo decisório militar, executando procedimentos de liderança de tropas e redigindo planos e ordens de operações.

Desenvolvimento de Todo o Espectro de Operações

A edição de 2005 do *FM 5-0* se concentrava em operações ofensivas e defensivas tanto em exemplos quanto em ênfase. Para considerar melhor todo o espectro de operações, o *FM 5-0* revisado incorpora sua ideia central em todo o manual. O novo manual ressalta a importância de entender os aspectos civis do ambiente operacional em relação à missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, efetivos e meios disponíveis e tempo. O *FM 5-0* hoje enfatiza o princípio básico que, durante as operações, os comandantes consideram e combinam continuamente tarefas de estabilidade focalizadas nas populações com tarefas de ataque e defesa concentradas no inimigo durante o planejamento e a execução. Descreve formas para desenvolver planos para todo o espectro de operações utilizando linhas de esforço e modifica a ordem de operações do Exército para levar em conta considerações civis e tarefas de estabilidade ou apoio civil.

O capítulo sobre execução descreve como os comandantes utilizam forças e outros recursos para concentrar efeitos em pontos e momentos decisivos. Descreve como os comandantes buscam tomar e conservar a iniciativa, gerar e manter o ímpeto e explorar o sucesso. Além disso, a filosofia de comando e controle de comando da missão e aceitação de riscos prudentes é tratada em detalhe no capítulo sobre execução e em todo o novo *FM 5-0*.

Incorporação da Concepção na Doutrina do Exército

Muitas vezes, fracassamos não porque não conseguimos resolver o problema que encaramos, mas porque não encaramos o problema certo.

—Russell L. Ackoff.⁵

Todo o espectro de operações conduzidas entre uma população só é eficaz quando os comandantes entendem os problemas no contexto dela. Compreender o contexto e decidir, então, como, se e quando agir é um produto da concepção e parte integrante da arte do comando. O *FM 5-0* revisado descreve a prática da concepção ao longo do processo de operações.

A concepção é uma metodologia para aplicar o pensamento crítico e criativo a fim de entender, visualizar e descrever problemas complexos e mal estruturados e desenvolver abordagens para resolvê-los. A concepção sustenta o exercício do comando em combate dentro do processo de operações, orientando a aplicação repetida e muitas vezes cíclica do entendimento, visualização e descrição. A concepção auxilia com os aspectos conceituais do planejamento, incluindo compreender o ambiente operacional e enquadrar o problema, visualizar a situação final desejada e conceituar uma abordagem operacional ampla para resolver ou gerir uma situação problemática. Os comandantes descrevem seu entendimento e visualização em uma noção de concepção que leva a um planejamento mais detalhado. A concepção é praticada de forma contínua em todo o processo de operações. À medida que aprendem durante a execução, os comandantes atualizam seu entendimento, modificam sua visualização e a descrevem para mudar os planos. Em alguns casos, os comandantes podem ir além da

modificação do plano básico. Podem decidir enquadrar o problema de outra forma e desenvolver uma nova abordagem operacional que resulte em um plano totalmente novo.

O *FM 5-0* revisado dedica um capítulo à concepção, que descreve seus fundamentos e oferece uma metodologia. A concepção também é abordada em todo o manual, que inclui capítulos sobre os fundamentos do processo de operações, planejamento, execução e avaliação. Além disso, o apêndice revisado sobre o processo decisório militar descreve a interface entre ele e a concepção.



Força Aérea dos EUA, Sgt Dayton Mitchell

O general-de-brigada John A. McDonald, do Exército dos EUA, comandante das Forças dos EUA no Afeganistão, conversa com o capitão Jason Adams, médico assistente, Afeganistão, 20 de dezembro de 2009.

Outras Mudanças

Além de ampliar o escopo do manual para incluir todas as atividades do processo de operações e incorporar a ideia de concepção, outras mudanças significativas no novo *FM 5-0* são relacionadas a seguir:

- Substituição das técnicas e dos produtos de comando e controle baseados nos sistemas de operações do campo de batalha (battlefield operation systems) pelas funções de combate (warfighting functions). Isso afeta diversas áreas, incluindo a organização do estado-maior para operações e os formatos das ordens de operações e seus anexos.

- Ênfase e consideração de como os comandantes empregam as cinco tarefas de informação do Exército (Army information tasks) para definir o ambiente operacional.

- Descrição de como os comandantes dispõem seu estado-maior em postos de comando, células de posto de comando, grupos de trabalho e comissões para executar o processo de operações.

- Atualização do processo decisório militar e do formato da ordem de operações para considerar melhor a concepção, todo o espectro de operações, as funções de combate e as cinco tarefas de informação do Exército.

Fundamentos do Processo de Operações

Além dos princípios de operações constantes do *FM 3-0*, a doutrina que o *FM 5-0* preceitua se baseia em seis fundamentos:

- Os comandantes direcionam o processo de operações por meio do comando em combate.

- O entendimento da situação é fundamental para um comando e controle eficaz.

- O pensamento crítico e criativo auxilia no entendimento e na tomada de decisões ao longo do processo de operações.

- Os comandantes consideram e combinam continuamente tarefas focalizadas nas populações (operações de estabilidade ou apoio civil) com tarefas concentradas nas forças do inimigo (operações ofensivas e defensivas).

- O comando da missão é o método preferido de exercício do comando e controle.

- A avaliação contínua possibilita o aprendizado e a adaptação organizacionais ao longo da condução das operações.

Os comandantes direcionam o processo de operações por meio do comando em combate. Um tema-chave no novo *FM 5-0* é o papel central do comandante no processo de operações. Embora os estados-maiores cumpram funções essenciais que aumentam a eficácia das

operações, os comandantes desempenham o papel mais importante no processo de operações mediante o comando em combate. O comando em combate é a arte e a ciência de compreender, visualizar, descrever, dirigir, liderar e avaliar as operações para cumprir as missões.

As relações entre as atividades do comando em combate e as atividades do processo de operações são dinâmicas. Todas as atividades do comando em combate ocorrem no planejamento, preparação, execução e avaliação, mas recebem diferentes ênfases ao longo da condução das operações. Por exemplo, durante o planejamento, os comandantes focam suas atividades em compreender, visualizar e descrever. Durante a execução, os comandantes se concentram, muitas vezes, em dirigir, liderar e avaliar, ao mesmo tempo em que melhoram seu entendimento e modificam sua visualização.

Uma das maiores mudanças efetuadas no modelo de comando em combate do Exército foi o acréscimo da atividade de “entendimento” na edição de 2008 do *FM 3-0*.⁶ O novo *FM 3-0* enfatiza a importância de se desenvolver e manter o entendimento ao longo do processo de operações. Os comandantes colaboram e dialogam com comandantes superiores, adjacentes e subordinados e com outras organizações militares e civis dentro da área de operações para desenvolver e manter seu entendimento. Também circulam em sua área de operações com a maior frequência possível, conversando com comandantes subordinados, soldados e membros de outras organizações militares e civis, enquanto observam as operações com seus próprios olhos. Os comandantes atualizam continuamente seu entendimento à medida que a operação evolui e ajustam sua visualização da operação conforme o necessário. Os comandantes utilizam sua estimativa corrente e as estimativas correntes do estado-maior e comandantes subordinados para auxiliar no entendimento e visualização.

O entendimento da situação é fundamental para um comando e controle eficaz. Ao longo do processo de operações, os comandantes (apoiados por seus estados-maiores, comandantes subordinados e outros parceiros) buscam desenvolver e manter o entendimento da situação — o produto da aplicação da análise e do discernimento a informações e conhecimentos

relevantes — para facilitar a tomada de decisão. O entendimento da situação é essencial para que os comandantes possam estabelecer o contexto da situação, desenvolver planos eficazes, avaliar operações e tomar boas decisões durante a execução. Os comandantes e estados-maiores devem trabalhar continuamente para manter o entendimento da situação e atuar durante períodos em que ele seja reduzido, conforme a situação evoluir.

À medida que desenvolverem o entendimento da situação, os comandantes verão padrões surgirem, desaparecerem e reaparecerem no ambiente operacional. Isso os ajudará a direcionar as ações das suas próprias forças em relação a outras forças amigas e parceiras, ao inimigo, ao terreno e à população. Embora seja o ideal para o planejamento e tomada de decisões, o entendimento total raramente existe. Os comandantes devem aceitar que, muitas vezes, terão de agir, mesmo com lacunas consideráveis em seu entendimento.

A colaboração e o diálogo ajudam a construir organizações que aprendem e a desenvolver um entendimento compartilhado da situação. Ao longo das operações, os comandantes, comandantes subordinados, estados-maiores e outros parceiros colaboram e dialogam ativamente, compartilhando e questionando informações, percepções e ideias para melhor compreender as situações e tomar decisões. A

O comando em combate é a arte e a ciência de compreender, visualizar, descrever, dirigir, liderar e avaliar as operações para cumprir as missões.

colaboração consiste em duas ou mais pessoas ou organizações trabalhando em conjunto em direção a metas comuns por meio do compartilhamento de conhecimentos e da obtenção de consenso. O diálogo é uma forma de colaborar que envolve a troca sincera de ideias ou opiniões entre os

participantes, que estimula discussões francas em áreas de divergência. A colaboração e o diálogo eficazes levam a um maior entendimento da situação de modo que inclua o problema ou problemas à mão.

O pensamento crítico e criativo auxilia no entendimento e na tomada de decisões ao longo do processo de operações. Para auxiliar os comandantes no entendimento e na tomada de decisões, os comandantes e os estados-maiores aplicam técnicas de pensamento crítico e criativo durante o processo de operações.

O pensamento crítico é a avaliação dotada de objetivo, reflexiva e autorreguladora para determinar o significado e a importância do que está sendo observado ou expresso. Também implica determinar se existe uma justificativa adequada para aceitar conclusões como sendo verdadeiras, com base em uma determinada inferência ou argumento. O pensamento crítico é a chave para entender situações, identificar problemas, determinar causas, chegar a conclusões justificáveis, elaborar bons planos e avaliar o progresso das operações.

O pensamento criativo consiste em criar algo novo ou original. Muitas vezes, os líderes enfrentam problemas desconhecidos ou velhos problemas que requerem soluções novas. O pensamento criativo leva a ideias e abordagens inovadoras, perspectivas diferentes e novas formas de entender e conceber as coisas. Os líderes examinam alternativas diferentes para

O pensamento criativo inclui utilizar abordagens adaptáveis...

resolver problemas. O pensamento criativo inclui utilizar abordagens adaptáveis (recorrendo-se a circunstâncias semelhantes anteriores) ou inovadoras (criando-se ideias completamente novas).

O pensamento crítico e o pensamento criativo são fundamentais para entender um ambiente operacional, enquadrar problemas e desenvolver abordagens operacionais para resolvê-los ou geri-los.

Os comandantes consideram e combinam continuamente tarefas focalizadas nas populações (operações de estabilidade ou apoio civil) com tarefas concentradas nas forças do inimigo (operações ofensivas e defensivas). As operações militares consistem em mais do que o combate entre adversários armados. Vencer batalhas e engajamentos é essencial, mas não é o suficiente para o êxito. Moldar a situação civil é igualmente importante para o sucesso de longo prazo. Por causa disso, os comandantes consideram e combinam continuamente tarefas de estabilidade focalizadas na população com tarefas de ataque e defesa concentradas no inimigo durante o planejamento e a execução. Para a segurança interna, os comandantes concentram as operações no apoio civil.

O comando da missão é o método preferido de exercício do comando e controle. Por causa do caráter complexo, incerto e em constante mutação das operações, o comando da missão — em vez do comando detalhado — é o método preferido de exercício do comando e controle. O *comando da missão* é a condução de operações militares mediante a execução descentralizada com base em ordens de missão. O sucesso do comando da missão exige que os líderes subordinados em todos os escalões exerçam a iniciativa disciplinada, agindo de forma agressiva e independente, em conformidade com a intenção do comandante. Os pré-requisitos de um comando da missão eficaz são a utilização de ordens de missão; o conhecimento detalhado dela, da intenção do comandante e do conceito de operações; e a confiança e compreensão mútua entre os comandantes e os subordinados. O *FM 5-0* descreve a filosofia do comando da missão conforme ela se aplica a todas as atividades do processo de operações.

A avaliação contínua possibilita o aprendizado e a adaptação organizacionais ao longo da condução das operações. A avaliação é uma atividade contínua do processo de operações e um mecanismo fundamental de retorno, que capacita o comando como um todo a aprender e adaptar-se. A avaliação também é uma atividade de comando em combate. Os planos se baseiam em uma compreensão e premissas imperfeitas sobre como o comandante espera que uma situação evolua. Às vezes, os resultados não atendem às expectativas ou a situação se desenrola de uma maneira inesperada,

incluindo o êxito imprevisto. Nesses casos, o comandante determina se os resultados se devem ao fracasso na implantação do plano (execução) ou se o plano e sua lógica subjacente eram falhos. A avaliação contínua ajuda os comandantes a reconhecer as deficiências no plano e mudanças na situação. Nos casos em que a avaliação revelar

...os líderes eficazes possuem a capacidade de identificar quando e onde a doutrina, o treinamento ou mesmo sua experiência anterior não condizem mais com a situação...

pequenos desvios em relação à visualização do comandante, os comandantes adaptarão os planos conforme o necessário. Nos casos em que a avaliação revelar um desvio significativo em relação à visualização original do comandante, os comandantes enquadrarão os problemas de outra forma e desenvolverão um plano totalmente novo, conforme o necessário.

O Caminho À Frente

Como parte do esforço de inculcar a doutrina do *FM 5-0* em todo o Exército, o Centro de Armas Combinadas estabeleceu um grupo de trabalho de doutrina, ensino e instrução. A finalidade desse grupo de trabalho é reduzir o espaço de tempo entre a produção de doutrina e seu emprego pela Força geradora e pela Força operacional. A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA está à frente do esforço para assegurar que os temas constantes do *FM 5-0* sejam suficientemente abordados nos sistemas de ensino de oficiais e de graduados. O Centro de Armas Combinadas está à frente do esforço para assegurar que a instrução nos centros de adestramento para o combate seja atualizada para incluir os temas abordados no *FM 5-0*. A Divisão de Doutrina de Armas Combinadas vem desenvolvendo um guia de estudo de mídia

interativa do *FM 5-0* para auxiliar no estudo autônomo do processo de operações. Além disso, o Centro de Armas Combinadas montou uma equipe de treinamento itinerante para informar e ensinar a doutrina sobre o processo de operações para unidades em todo o Exército.

O *FM 5-0* revisado resultou de um considerável esforço de colaboração intelectual de todo o Exército. O manual revisado oferece um ponto de partida para líderes do Exército no exercício do comando e controle durante as operações. Estabelece um marco de referência comum e ferramentas intelectuais que os líderes do Exército utilizam para planejar, preparar-se, executar e avaliar operações. Ao estabelecer uma abordagem e linguagem comuns para conduzir o comando e controle, a doutrina promove a compreensão mútua e aumenta a eficácia. A doutrina nesse novo manual é um guia para a ação em vez de um conjunto de regras fixas. Embora forneça um guia oficial para os líderes, requer aplicações originais adaptadas às circunstâncias. Durante as operações, os líderes eficazes possuem a capacidade de identificar quando e onde a doutrina, o treinamento ou mesmo sua experiência anterior não condizem mais com a situação, adaptando-se de maneira adequada. **MR**

REFERÊNCIAS

1. CALDWELL, William B. "Design and the Art of Battle Command", reflexões de *Frontier Six, Combined Arms Center Blog*, 6 de março de 2009 (17 de outubro de 2009).
2. Memorando do *United States Joint Forces Command*, assunto: "Vision for a Joint Approach to Operational Design", 6 de outubro de 2009. Nesse memorando, o general Mattis identifica a necessidade de aprimorar a doutrina conjunta, o treinamento e o ensino militar profissional conjunto nas áreas de pensamento crítico e criativo, especialmente no que tange ao planejamento.
3. O Manual de Campanha Provisório do Exército dos EUA *FMI 5-0.1, The Operations Process* ("O Processo de Operações"), e o Manual de Campanha *FM 3-0, Operations* ("Operações"), afirmam claramente que o Exército não adotará o conceito conjunto de operações baseadas em efeitos (*effects-based operations — EBO*). Embora aspectos do conceito de EBO (ex.: técnicas de avaliação e formas de analisar o ambiente operacional) tenham aprimorado a doutrina do Exército, sua doutrina sobre comando e controle se baseia na filosofia de comando da missão.
4. Consulte o artigo do coronel Stefan Banach, "Educating by Design: Preparing Leaders for a Complex World", *Military Review* (March-April 2009); e o artigo do general Huba Wass de Czege, "Systemic Operational Design: Learning and Adapting in Complex Missions" *Military Review* (January-February 2009) para obter um resumo dos esforços que influenciaram o pensamento do Exército sobre a aplicação da concepção em operações militares.
5. GHARAJEDAGHI, Jamshid. *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, 2ª ed. (Burlington, MS: Elsevier Inc., 2006), p. 126. Em sua discussão sobre a definição de problemas, Gharajedaghi atribui a citação a seguir a Russel Ackoff, um pioneiro do pensamento sistêmico.
6. A edição de 2001 do *FM 3-0* e a edição de 2003 do *FM 6-0* discutiam o entendimento como parte da visualização do comandante. A edição de 2008 do *FM 3-0* acrescentou o "entendimento" como uma atividade ao modelo de comando em combate do Exército para enfatizar essa atividade essencial ao longo da condução de operações.