

Mission Command: Um Conceito da Moda no Exército dos EUA

Coronel Jorge Gatica Bórquez, Exército do Chile

LOGO QUE CHEGUEI ao Forte Leavenworth, no Estado do Kansas, para fazer parte do grupo de oficiais de ligação internacionais junto ao Centro de Armas Combinadas, algo que me chamou profundamente a atenção foi a força com que o conceito conhecido como *mission command* (“comando de missão”) havia se inserido no Exército dos Estados Unidos da América (EUA). [O autor emprega, em espanhol, *mando tipo misión* — N. do T.] A criação do Centro de Excelência, a elaboração de um manual, a grande variedade de publicações sobre o tema e a ampla discussão e difusão de conteúdos e escopos, entre outras coisas, indicam a importância que essa ideia de comando de missão tem hoje — e, sem dúvida, terá no futuro.

Isso me pareceu particularmente interessante devido ao fato de que, desde meus primeiros anos como oficial, havia lido, escutado e aprendido com meus professores e comandantes que esse era, por excelência, o modo de exercer o comando para o combate no Exército do Chile. Isso se confirmou na época em que, como aluno da Academia de Guerra, continuei recebendo instrução e adestramento nessa mesma linha, que, de modo geral, constitui um dos alicerces para a aplicação do modelo tático-operacional adotado para o emprego da Força Terrestre chilena: a

guerra de manobra. Pelo que conheço da doutrina do Exército dos EUA¹, pareceu-me não haver grande diferença em relação ao estilo de comando praticado no Chile.

O que há de novo nele, então? Que implicações e efeitos tem ele? Como altera a atual doutrina?

Com o intuito de responder a essa e a outras perguntas, este artigo aborda alguns aspectos gerais da nova visão e algumas reflexões pessoais sobre o conceito, que parece ser um dos grandes referenciais no desenvolvimento a curto prazo para o Exército dos EUA e, provavelmente, para as demais instituições de Defesa, tanto nacionais quanto de países aliados ou parceiros. Assim, dada sua extensão, este artigo visa apenas a apresentar uma descrição e introdução ao tema, para que os leitores adquiram uma ideia geral e, possam, mais tarde, aprofundar-se nesse amplo e interessante conceito, que, a meu ver, tem como um de seus principais desafios a obtenção das condições necessárias para se poder concretizá-lo no bastante complexo campo de batalha moderno.

Qual é a Origem do Comando de Missão?

Na presente forma, o comando de missão é um conceito novo e de grande relevância, que estimulou importantes mudanças doutrinárias no Exército dos EUA. Embora sua incorporação da

O Coronel Jorge Gatica Bórquez formou-se pela Escola Militar do Exército do Chile em 01 Jan 82. Pertence à Arma de Cavalaria Blindada e é Oficial de Estado-Maior, especialista em Inteligência e Professor Militar de Inteligência, Geografia e Geopolítica da Escola de Inteligência e da Academia. Foi Comandante de Grupo na Escola de Cavalaria Blindada; Subcomandante do Regimento Reforçado N° 6 “Matucana” e Comandante do

Regimento Logístico N° 6 “Pisagua”. Foi, ainda, Observador Militar na Missão das Nações Unidas na Índia-Paquistão (UNMOGIP) e Professor na Academia de Guerra do Exército do Chile. É bacharel e mestre em Ciências Militares pela Academia de Guerra do Exército do Chile e mestre em Ciência Política pela Pontifícia Universidade Católica do Chile. É atualmente o Oficial de Ligação do Exército do Chile junto ao Centro de Armas Combinadas no Forte Leavenworth.



Exército Chileno

Obuseiro autopropulsado M-109, pertencente a uma brigada blindada do Exército do Chile, durante exercício no deserto mais árido do mundo: Atacama

maneira atual represente uma revolução, a ideia essencial é bastante antiga, não sendo realmente um novo modo de conduzir as operações militares.

Cabe discutir brevemente sua origem, uma vez que isso contribuirá para a compreensão do fundo do problema. Segundo os textos oficiais do Exército dos Estados Unidos², a ideia provém da *Auftragstaktik*, a conhecida doutrina alemã, que se popularizou muito com o sucesso das impressionantes operações executadas pelo Exército alemão na Europa e na África durante a Segunda Guerra Mundial. Alguns historiadores afirmam que o conceito teve origem em princípios do século XIX, após as desastrosas derrotas dos prussianos pelas tropas napoleônicas em Jena e Auerstaedt³; outros dizem que essa ideia teria sido aprendida por oficiais alemães que haviam participado de cursos do Exército Vermelho no período entre guerras, o qual desenvolvia o conceito de “operações em profundidade”. Pondo de lado a origem mais remota, a melhor e mais clara demonstração de seu bom emprego é oferecida, sem dúvida, pela forma de atuação das forças blindadas alemãs durante

a Segunda Guerra Mundial. Em essência, ela implicava conceder grande liberdade de ação aos comandantes subalternos, de modo que, guiados pela intenção do escalão superior, alcançassem seus objetivos — tantos quanto pudessem e sem deter ou atrasar o ritmo das operações à espera de ordens.

Entretanto, também se argumenta que a origem está na própria forma de exercer o comando dos grandes líderes militares da história dos EUA. Em seu artigo “*Mission Command and the Army’s Capstone Concept*” (“Comando de Missão e o Conceito Fundamental do Exército”, em tradução livre), Frank Chadwick apresenta um relato interessante e bem fundamentado, no qual sustenta que essa forma de comando foi exercida pelo próprio Washington, assim como por Ulysses S. Grant e George Patton, além de vários outros comandantes nas mais recentes operações militares envolvendo o Exército dos EUA. Afirma, com humor, que se atribui o conceito a uma ideia alemã porque “*Auftragstaktik* e *Schwerpunkt*... soam muito *sexy* nessa língua”⁴.

Por que a Nova Interpretação?

A antiga doutrina do Exército dos EUA identificava o comando de missão como uma das formas gerais de comando; a outra é *detailed command* (“comando detalhado”). A diferença fundamental entre as duas é que a primeira apontava para a execução descentralizada, ao passo que a segunda defendia a centralização de informações e da tomada de decisões nas autoridades máximas. O Manual de Campanha 3-0 (FM 3-0) publicado em 2008 esclareceu um pouco mais a diferença, estabelecendo que o comando de missão refere-se à condução das operações de maneira descentralizada e baseada em *mission orders*⁵ (“ordens de missão”). O manual observava também que esse era o método preferencial para a execução do comando e controle no Exército dos EUA⁶.

Contudo, argumentou-se, recentemente, que, apesar de todos os esforços, ainda existe uma tendência para o comando detalhado. Igualmente, afirmou-se que o conceito de *battle command* (“comando em combate”) não permitia a condução de operações militares no espectro completo, uma vez que se voltava ao enfrentamento de um único inimigo, excluindo as operações de estabilização ou o apoio a autoridades civis⁷.

Além disso, identificaram-se dois aspectos falhos: primeiro, a forma pela qual os comandantes interagem com seus assessores (estados-maiores) não lhes permite concretizar a ideia de comando de missão, especialmente quando há outros atores envolvidos; segundo, mesmo que se pudesse superar esse óbice, ainda existe o problema de manejar todos os instrumentos de poder exigidos por uma operação no espectro completo, colocados à disposição de um comandante.

Em consequência, o Exército dos EUA entendeu que os conceitos de comando e controle (C2) e comando em combate (BC) eram inadequados para descrever o papel exercido pelo comandante e seus assessores nos combates atuais⁸, considerando a natureza das operações militares, nas quais o caos, o acaso e a fricção⁹ têm maior preponderância (incluindo a época em que Von Clausewitz escreveu sua célebre obra, após as guerras napoleônicas). As operações militares

hoje se caracterizam pelas seguintes condições, entre outros aspectos:

- Desenvolvem-se entre diversos atores, tanto estatais quanto não estatais.
- Desenrolam-se em meio à população civil.
- São imprevisíveis, surpreendentes e passíveis de ampliação.
- São executadas em um ambiente saturado pela mídia.
- Normalmente incluem ameaças híbridas, que consideram forças regulares e irregulares, assim como outros elementos que atuem de forma unificada para benefício mútuo (por exemplo, grupos criminosos).

Segundo afirmou o General Dempsey:

[É] o exercício de autoridade e direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão, de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, para a execução do espectro completo das operações. O comando de missão emprega a arte do comando e a ciência do controle para permitir que os comandantes, apoiados por seus assessores (estados-maiores), possam integrar todas as funções de combate e façam com que seus comandos, comandantes e organizações sejam ágeis e adaptáveis. O comando de missão apoia nossos esforços rumo a uma adaptabilidade operacional, por meio de uma compreensão profunda do ambiente operacional; da busca de equipes adaptáveis, capazes de antever e administrar transições; e da convicção de que devemos dividir os riscos entre os diferentes escalões, para gerar oportunidades.

Essa transformação do conceito de comando de missão não é mera retórica. Representa uma mudança filosófica que coloca ênfase no protagonismo do comandante, e não dos sistemas que ele emprega. É a busca de equilíbrio entre o comando e controle na condução de operações no espectro completo; nesse sentido, é certo que o comando incluirá, cada vez mais, não apenas as forças militares estadunidenses, como também um grupo diverso

de parceiros internacionais, não governamentais e de países anfitriões.

Sabemos como combater hoje e estamos vivendo os princípios de comando de missão no Iraque e no Afeganistão. Entretanto, esses princípios ainda não fazem parte de nossa instituição, de sua doutrina ou sua instrução. Não foram internalizados pela Força. Até que isso aconteça, até que guiem o desenvolvimento de nossos líderes, a estruturação de nossas organizações e as nossas aquisições de material, não poderemos nos considerar prontos nem suficientemente adaptáveis¹⁰.

As mudanças doutrinárias são significativas. Incluem a primeira edição, em 2003, do Manual de Campanha 6-0 — *Comando de Missão (FM 6-0 — Mission Command)*; alterações no Manual de Campanha 3-0 — *Operações (FM 3-0 — Operations)* e no Manual de Campanha 5-0 — *O Processo de Operações — (FM 5-0 — The Operations Process)* (ambos em 2011); e a *ATTP 5-0.1 — Táticas, técnicas e procedimentos do Exército* e Guia para o Comandante e Oficial de Estado-Maior (ambos em 2011), entre outras publicações.

Representa uma mudança filosófica que coloca ênfase no protagonismo do comandante, e não do sistema ou do que ele emprega.

A título de exemplo, o novo FM 3-0 incorporou modificações importantes na doutrina de “comando e controle”, a saber:

- Substituição do termo e da definição de “comando e controle” pelos de “comando de missão”, no conceitual.
- Substituição do termo, definição e tarefas de “comando e controle” pelos de “comando de missão”, como função de combate.
- Revogação de “comando em combate”. Entender, visualizar, descrever, dirigir, liderar e avaliar continuam sendo as atividades prioritárias utilizadas pelo comandante para conduzir o processo de operações.

- Substituição das cinco “tarefas de Informações do Exército” (engajamento de Informações, ações de comando e controle, proteção das informações, segurança das operações e dissimulação militar) pela tarefa da função de combate comando de missão, definida como “condução de atividades de informar e influenciar”. Como parte dessa mudança, os termos “engajamento de Informações” e “função de comando e controle” foram revogados. Além disso, o termo “operações psicológicas” e sua respectiva definição foram substituídos por “operações de apoio de informações militares”.

As Novas Definições do Conceito¹¹

O comando de missão como uma filosofia. É o exercício de autoridade e direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão, de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis, para a execução do espectro completo de operações. Mescla a arte do comando com a ciência do controle para integrar as funções de combate e cumprir a missão.

O conceito filosófico comando de missão põe ênfase no fato de que os seguintes princípios do comando são fundamentalmente humanos:

- Formação de equipes coesas mediante a confiança mútua.
- Criação de um entendimento compartilhado.
- Fornecimento de uma clara intenção do comandante.
- Exercício de uma iniciativa disciplinada.
- Uso das ordens de missão.
- Aceitação de um risco prudente.

Comando de missão como uma função de combate. Segundo a definição do FM 3-0, uma função de combate é um grupo de tarefas e sistemas (pessoas, organizações, informações e processos) unidos por uma finalidade comum, da qual os comandantes fazem uso para cumprir os objetivos de missão e adestramento. Nesse sentido, o comando de missão representa o eixo ao redor do qual se movimentam todas as outras funções de combate, integrando-as em um todo coeso, para a consecução dos objetivos e o cumprimento das missões. Da mesma forma, a figura do comandante

fica estabelecida como elemento central da função de combate comando de missão, o qual ele deve executar mediante as seguintes tarefas:

- Conduzir as operações.
- Entender, visualizar, descrever, dirigir, liderar e avaliar as operações.
- Desenvolver equipes entre as Unidades modulares e junto a outras agências ou Forças.
- Liderar as atividades de informar e influenciar.

Também confere um papel central aos estados-maiores na função de combate “comando de missão”, o qual é cumprido mediante as seguintes tarefas:

- Conduzir o processo de operações: planejar, preparar, executar e avaliar.
- Conduzir a gestão do conhecimento e das informações.
- Conduzir as atividades de informar e influenciar.
- Conduzir as atividades cibernéticas e eletromagnéticas.

Todo o supracitado requer um sistema de comando de missão. Um comandante necessita de um apoio efetivo para exercer essa função de

combate. Nesse sentido, cada escalão de comando tem um sistema, composto por pessoal, redes, sistemas de informações, processos e procedimentos, instalações e equipamentos, que tornam possível a condução das operações. Nesse sistema, fica estabelecido que o essencial é a pessoa e que nenhuma tecnologia pode reduzir sua influência. Por conseguinte, o sistema em apoio à função de combate comando de missão baseia-se mais nas capacidades humanas que nos equipamentos ou procedimentos.

Comando de missão como chave para a adaptação operacional. O comando de missão fomenta a adaptabilidade operacional, a habilidade para identificar a mudança de condições e responder efetivamente a novas ameaças e situações, com ações adequadas, flexíveis e oportunas. A adaptabilidade operacional requer uma mente capaz de entender e dimensionar, retendo e explorando a iniciativa em um amplo espectro de condições. É uma qualidade obtida com os seguintes elementos:

- Pensamento crítico e criativo.
- Comodidade ao operar em condições de incerteza.



Exército Chileno

Carro de combate *Leopard II* e viatura *Marder*, em um treinamento em área desértica, no norte do Chile.

- Disposição para aceitar riscos prudentes.
- Habilidade para efetuar rápidos ajustes com base em análises contínuas.

Unidades Associadas à Aplicação do Conceito no Exército dos EUA¹²

O Centro de Excelência de Comando de Missão (MCCoE)¹³

Generalidades.

Esse Centro de Excelência foi criado para liderar a execução da função de combate “comando de missão” no Exército. Esse organismo deve oferecer uma abordagem equilibrada e ampla para o desenvolvimento de capacidades que permitam promover a arte e a ciência do conceito “comando de missão”.

Tarefas e funcionamento.

O MCCoE recolhe e analisa as lições aprendidas, que são processadas no Centro de Lições Aprendidas do Exército (CALL)¹⁴ e transferidas a outros organismos dependentes do CAC, como CAC-T (Instrução) e o CAC-LD&E (Desenvolvimento e Formação de Líderes), com o objetivo de manter os comandantes e a tropa com conhecimentos atualizados e pertinentes.

O CALL pode transferir rapidamente o conhecimento a todo o Exército mediante a produção e difusão de manuais, boletins e foros profissionais virtuais. Além disso, o MCCoE pode obter informações de longo prazo que se transformam em doutrina por meio da Diretoria de Doutrina das Armas Combinadas¹⁵.

Por fim, mediante a Diretoria de Integração e Desenvolvimento de Capacidades¹⁶, o MCCoE elabora soluções de acordo com a disponibilidade de recursos, centradas na integração e baseadas em resultados, com o intuito de otimizar a Força atual, complementar a Força do futuro e aproveitar as capacidades conjuntas de todo o Exército.

O Centro de Excelência de Comunicações (Signal)¹⁷

Generalidades.

O Centro de Excelência de Comunicações do Exército dos Estados Unidos provê instrução para mais efetivos que qualquer outro centro de instrução da Força. A missão multifacetada

desse Centro de Excelência engloba a instrução, a doutrina e a integração do Exército estadunidense.

Tarefas e funcionamento.

O Centro de Excelência de Comunicações ministra instrução especializada ao pessoal militar de todos os Regimentos de Comunicações e aos funcionários civis do Departamento do Exército, fornecendo, além disso, apoio às publicações de desenvolvimento de doutrina e instrução. A integração da força se realiza por meio da administração do ciclo de vida de todos os sistemas eletrônicos e de comunicações de maior escala, sob estudo ou em desenvolvimento para uso futuro no Exército.

O Escritório de Integração de Redes da CDID/TRADOC (Diretoria de Integração do Desenvolvimento de Capacidades/Comando de Instrução e Doutrina)¹⁸ é responsável pela administração e integração das atividades dos usuários ligados ao desenvolvimento, sincronização e integração das redes de trabalho de comunicações e seus aspectos relacionados com o Exército. Nesse sentido, esse escritório administra os aspectos de interoperabilidade dentro da atual e futura Força, a fim de garanti-la no Exército, como também no ambiente conjunto, interagências e multinacional. Administra e sincroniza todas as ações a partir de uma abordagem abrangente (doutrina, organização, treinamento/instrução, material, liderança, pessoal e instalações físicas —DOTMLPF)¹⁹, a fim de entregar, oportunamente, as capacidades da rede à Força. É responsável pelo desenvolvimento de capacidades e pelo apoio ao sistema de testes e respostas. Supervisiona os esforços para implantar e atualizar a estratégia de transição de *LandWarNet*, no que tange ao transporte e à operação da rede em serviço atualmente na Força. É responsável pelas três Gerências de Capacidades do TRADOC: Divisão de Experimentação, Conceitos e Requisitos de Comunicações e Divisão de Doutrina.

Comando Cibernético do Exército

Generalidades.

O Comando Cibernético do Exército dos EUA (*Army Cyber*) é a maior Unidade desse tipo no Exército, que também integra o Comando Cibernético dos EUA (*U.S. Cyber Command*). Foi

fundado em 01 Out 10, com o nome de Segundo Exército. Esse comando é o único organismo da Força destinado a esses fins e funções, efetuando o contato com outras organizações externas relacionadas com o ciberespaço e com as Operações de Informações.

Tarefas e funcionamento.

Sua missão é planejar, coordenar, integrar, sincronizar, dirigir e conduzir as operações de rede, bem como a defesa de todas as redes do Exército. Em seu papel diretivo, conduz as operações no ciberespaço em apoio às operações no espectro completo, com o intuito de assegurar aos EUA e a seus aliados a liberdade de ação nesse âmbito e de negar sua utilização ao adversário.

Além disso, é a única referência e contato institucional para aspectos relacionados com o ciberespaço.

Assume também a responsabilidade por todas as atividades de pesquisa e desenvolvimento realizadas no Exército com relação ao ciberespaço e a seu emprego para o combate, em conjunto com o TRADOC, assim como pelo aprimoramento de todos dos aspectos de doutrina, organização, instrução, material, liderança, pessoal e instalações físicas relacionadas com o ciberespaço.

Unidades Subordinadas:

- Comando de Tecnologia de Desenvolvimento de Rede do Exército / 9º Comando de Comunicações—Exército (*Army Network Enterprise Technology Command / 9th Army Signal Command — NETCOM/9thSC(A)*)

- 1º Comando de Operações de Informações (Terrestre) (Partes) (*1st Information Operations Command (Land) — 1st IO CMD (L)*) (*Portions*)

- Comando de Inteligência e Segurança do Exército (*Army Intelligence and Security Command — INSCOM*), sob o controle operacional do Comando Cibernético do Exército, para ações relacionadas com o ciberespaço.

Comando de Tecnologia de Desenvolvimento de Rede do Exército²⁰

Generalidades.

Como mencionado anteriormente, o NETCOM é uma Unidade subordinada ao Comando Cibernético do Exército. Sua missão geral é operar

a rede computacional do Exército e conduzir sua defesa. Seu número de identificação é 9º Comando de Comunicações do Exército, situado no Forte Huachuca, no Estado do Arizona. Possui uma Força estimada em 16 mil pessoas em todo o mundo.

Seu comandante assume também o cargo de Comandante do 2º Exército (*Deputy Commanding General for Network Operations, U.S. Army Cyber Command/2d U.S. Army*).

Missão

Planejar, formular, instalar, integrar, proteger e operar as ações do Exército no ciberespaço, permitindo-lhe a realização do comando de missão, ao longo de todas as suas fases, nas operações conjuntas, interagências, intergovernamentais e multinacionais.

Unidades subordinadas e desdobramento.

- 5º Comando de Comunicações (Europa)
 - 2ª Brigada de Comunicações (Mannheim, Alemanha)
 - 7ª Brigada de Comunicações (Mannheim, Alemanha)
- 7º Comando de Comunicações (Teatro) (EUA, território continental)
 - 35ª Brigada de Comunicações (Forte Gordon, Estado da Geórgia)
 - 93ª Brigada de Comunicações (Forte Eustis, Estado da Virgínia)
 - 106ª Brigada de Comunicações (Forte Sam Houston, Estado do Texas)
- 311º Comando de Comunicações (Teatro) (Pacífico)
 - 516ª Brigada de Comunicações (Forte Shafter, Estado do Havai)
 - 1ª Brigada de Comunicações (Seul, Coreia do Sul)
 - 335º Comando de Comunicações (Oriente Médio)
 - 160ª Brigada de Comunicações (Camp Arifjan, Kuwait)
 - 21ª Brigada de Comunicações (Forte Detrick, Estado de Maryland) para emergências e território dos EUA
 - Atividade de Comunicações-Comando de Inteligência e Segurança do Exército dos EUA (Forte Belvoir, Estado da Virgínia)

Conclusões

1. O conceito de comando de missão não representa, em si, nenhuma novidade. No entanto, o maior mérito de sua nova formulação consiste em haver captado na doutrina o que se havia pensado e já estava sendo executado, de algum modo. O objetivo foi o de ressaltar uma forma que pareça adequada para exercer o comando conforme o atual ambiente operacional, acrescentando-lhe novos elementos (como a redefinição de tarefas para o comandante e seu estado-maior, a capacidade de interagir com outras agências ou Forças e a incorporação de tecnologia de apoio) e conferindo-lhe um papel adicional como função de combate e gerador de capacidade de adaptação.

2. Os eixos centrais do comando de missão são:

- Operações descentralizadas, grande liberdade de ação aos comandantes subalternos, cumprimento de tarefas orientado pela intenção do comandante.

- Precisão e, em alguns casos, redefinição das tarefas do comandante e de seus assessores, para facilitar o comando e a condução em um ambiente operacional de múltiplas variáveis, grande complexidade e incerteza.

- Facilitação da interação com outras agências ou Forças, nacionais ou internacionais.

- Implantação de tecnologia destinada a permitir o acesso às informações, em todos os escalões e tipos de operações e com todas as variáveis que implicam o atual ambiente operacional.

3. Há um grande esforço institucional para alcançar a internalização e aplicação desse conceito. Sem dúvida alguma, seu grande impulsionador é o General Dempsey, que participou pessoalmente da construção dos fundamentos teóricos e práticos.

4. Sendo uma visão institucional, é preciso que o conceito seja transferido e aceito por outras Forças e órgãos, civis e militares, nacionais e internacionais, dado que ele envolve uma série de aspectos que transcendem o âmbito do Exército dos EUA, incluindo, entre outros: uso dessa modalidade em quartéis-generais e Forças multinacionais; implantação de suporte tecnológico compatível; marco administrativo e jurídico que permita delimitar

responsabilidades por parte das autoridades ante eventuais erros de comandos subalternos.

5. Por outro lado e diretamente relacionadas com a questão anterior, as hipóteses de emprego de força e a modalidade tático-operacional adotada por outros países a partir das ameaças e ambiente operacional, entre outras variáveis, nem sempre são coerentes com os propósitos buscados pela aplicação do conceito.

6. A tecnologia que apoia o conceito é de alto nível e custo, provavelmente incompatível com os recursos, capacidades, dimensões e necessidades de outros exércitos. Da mesma forma, o fator tecnologia deve ser equilibrado com outros fatores do poder de combate, como o são a preparação integral dos comandantes (sentido comum, iniciativa, conhecimentos, experiência, liderança, carisma, etc.) e das tropas (instrução, equipamento, ética, força física, moral, etc.).

7. Já existindo a base teórica, estima-se que o grande desafio está na forma de transformar esse conceito em realidade. Há aspectos que não têm uma resposta de curto prazo, a saber:

- A forma de inculcar o conceito nas novas gerações de comandantes, particularmente os que estejam em graus hierárquicos intermediários e subalternos. Como conseguir que sejam capazes de administrar cenários e variáveis tão complexas, de modo a poder conferir-lhes grande liberdade de ação, sem que tenham maior experiência e maturidade, que lhes permitam enfrentar com êxito os múltiplos problemas?

- O modo de mudar a estrutura mental dos comandantes superiores, que já experimentaram formas diferentes em combate e, de algum modo, conseguiram cumprir suas missões com elas. Por que haveriam de modificar seus estilos comprovadamente eficazes?

- O paradoxo que nos apresenta a sociedade atual. Mais do que nunca, os militares necessitam de liberdade de ação e de descentralização para cumprirem suas tarefas. Por outro lado, a sociedade os controla cada vez mais, exigindo que prestem conta de suas ações e responsabilizando-os por seus erros. Quantos comandantes superiores estarão dispostos a assumir as consequências por

eventuais falhas que ocorram nas Unidades sob seu comando, mas longe de seu controle? Por outro lado, quantos comandantes subalternos estarão

prontos a cumprir tarefas sem ordens claras e delimitadas, pensando nas consequências e responsabilidades por erros que possam ocorrer?**MR**

REFERÊNCIAS

1. Além do conhecimento teórico, o Cel Gatica (então Capitão) atuou como Chefe de Estado-Maior e Comandante de uma Brigada em um exercício realizado durante duas semanas, em julho de 1997, no Forte Leavenworth, no contexto de um adestramento conjunto envolvendo os alunos do 2º ano do Curso Regular de Estado-Maior da Academia de Guerra do Exército do Chile e do Curso SAMS.
2. TRADOC Pam 525-3-3, *The United States Army Functional Concept for Mission Command 2016-202 e FM 6-0*, entre outros.
3. Palestra de MG Werner Widder em CGSOC, 03 abr. 2002, Forte Leavenworth, Kansas.
4. www.greathistory.com
5. Ordens de missão. [O autor emprega, em espanhol, *órdenes tipo misión* — N. do T.]
6. FM 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Ed. 2003) e FM 3-0, *Operations* (Ed. 2008).
7. Extraído de "Mission Command: Realizing Unified Action", Richard N. Pedersen, em www.smallwarsjournal.com [tradução baseada na versão em espanhol fornecida pelo autor — N. do T.].
8. Extraído de "Introducing the Mission Command", Gen Div Caslen e Cel Flynn, Exército dos EUA, February 2011 [tradução baseada na versão em espanhol fornecida pelo autor — N. do T.].
9. Conforme definida por Von Clausewitz.
10. Extraído de "Mission Command", Gen Martin E. Dempsey, Exército, Jan. 2011, p. 43 [tradução baseada na versão em espanhol fornecida pelo autor — N. do T.].
11. FM 6-0 *Mission Command* (Ed. 2011) [tradução baseada na versão em espanhol fornecida pelo autor — N. do T.].
12. Extraídos dos sites de cada um dos órgãos indicados [tradução baseada na versão em espanhol fornecida pelo autor — N. do T.].
13. MCCoE, na sigla em inglês.
14. CALL, na sigla em inglês.
15. CADD, na sigla em inglês.
16. CDID, na sigla em inglês.
17. Signal CoE, na sigla em inglês.
18. CDID/TIO-Networks, na sigla em inglês.
19. Sigla que transmite a ideia de integrar as diferentes áreas: Doutrina, Organização, Material, Instrução (T, de *training*), Liderança, Pessoal e Instalações (F, de *facilities*).
20. NETCOM, na sigla em inglês.