

# Como Explorar a Iniciativa e a Inovação: Um Processo para o Comando de Missão

Tenente-Coronel Chip Daniels,  
Major Mark Huhtanen e  
Major John Poole, Exército dos EUA

*Comando de Missão. A complexidade e incerteza crescentes previstas no futuro ambiente exigem que a Força Conjunta 2020 empregue o Comando de Missão para pôr em ação seu pleno potencial, de uma forma que explore a iniciativa e a inovação de todos os integrantes da equipe. Os comandantes exercem o Comando de Missão compreendendo o problema militar, visualizando o estado final e a operação e descrevendo sua visão. Dirigem ações durante todo o planejamento e execução e munem seus subordinados com suas intenções.*

*Atualmente, boa parte da Força Conjunta é empregada em ambientes que envolvem problemas mal estruturados, contra adversários adaptáveis e reflexivos, que exploram oportunidades a cada momento. Esses desafios requerem que os comandantes no nível tático exerçam maior iniciativa pessoal, em vez de dependerem do processo decisório de escalões muito acima do ponto de ação. Os comandantes devem possibilitar a iniciativa individual oferecendo ordens de missão claras, sucintas e completas, em um clima de confiança e compreensão mútuas. Na futura força conjunta, os comandantes de pequeno escalão terão a autonomia para exercer a iniciativa disciplinada, baseada em uma diretriz e intenção claras. A institucionalização do Comando de Missão é imprescindível para se preparar a próxima geração de comandantes.*

—Trecho extraído de *America's Military—A Profession of Arms*

**É** FÁCIL COMPREENDER A necessidade de se institucionalizar o Comando de Missão (*mission command*) no atual Exército dos Estados Unidos da América (EUA), considerando o futuro descrito pelo General Martin E. Dempsey, no trecho citado.

Como comandantes, passamos bastante tempo discutindo a importância do tema. A atual doutrina, conforme descrita no Manual de Campanha 6-0 — *Comando de Missão (FM 6-0 — Mission Command)*, é suficiente para que uma organização militar possa cumprir sua missão.

---

O Tenente-Coronel Chip Daniels é oficial de operações da 1ª Divisão de Cavalaria e antigo comandante do 1º Batalhão/5º Regimento de Cavalaria. Serviu nas Operações Iraqui Freedom e New Dawn e foi professor assistente na Academia Militar de West Point. É bacharel pela Virginia Tech e mestre em Administração de Empresas pela Duke University.

O Major Mark E. Huhtanen é o oficial de operações da 2ª Brigada/1ª Divisão de Cavalaria. Serviu nas Operações Iraqui Freedom e New Dawn e em várias funções de

Infantaria. Concluiu o mestrado pela Webster University e o mestrado em Artes e Ciências Militares pela Escola de Estudos Militares Avançados do Exército dos EUA.

O Major John M. Poole é observador/controlador/instrutor no Centro Nacional de Adestramento, no Forte Irwin, Califórnia. Foi o oficial administrativo e de operações do 1º Batalhão/5º Regimento de Cavalaria e serviu nas Operações Iraqui Freedom e New Dawn. É bacharel pela California State University e mestre pela Air University.



Cap Matt Liebal

Integrantes do 1º/5º Regimento de Cavalaria embarcam em aeronave durante a Operação *New Dawn*, Jul 2011.

Entretanto, ela explica como institucionalizar o Comando de Missão e desenvolver comandantes que exerçam a iniciativa disciplinada, conforme determinado pelo General Dempsey?

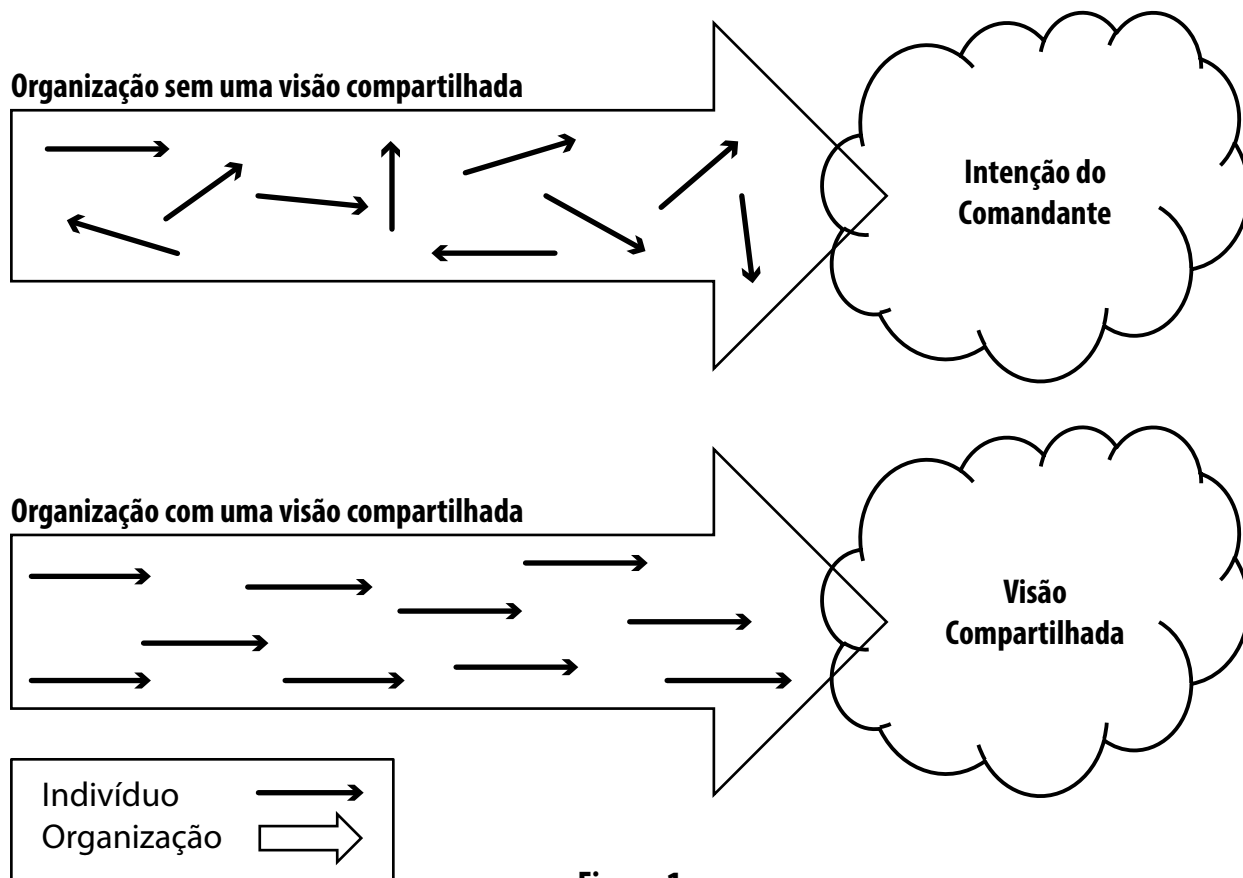
A doutrina do Exército dos EUA cita a necessidade de desenvolver líderes com a autonomia para exercer a iniciativa, mas não descreve, atualmente, como fazer isso. Acreditamos ter encontrado um método para o estabelecimento de uma visão compartilhada por toda a Unidade, que é útil em todos os ambientes operacionais, integra todas as funções necessárias da organização e lida com a questão de como explorar as habilidades dos jovens comandantes táticos de hoje — oficiais e sargentos —, que atingiram a maioria durante esta época de guerra. A visão compartilhada oferece uma forma de desenvolvê-los como líderes para o futuro. Propomos que os comandantes não devam agir sozinhos para entenderem e visualizarem a missão. Ao permitirmos que subordinados fossem incluídos no processo, conseguimos alcançar uma compreensão e iniciativa compartilhadas

bem antes e de modo muito mais eficiente que o descrito na doutrina.

Testamos esse método durante a instrução na guarnição, grandes exercícios de campanha e em nossa recente missão na Operação *New Dawn* no Iraque, que serviu de “prova de conceito” final. Constatamos que nossa abordagem em relação ao Comando de Missão:

- Desenvolveu pensadores críticos.
- Gerou um senso de responsabilidade em todos os escalões.
- Desenvolveu um estado-maior proativo.
- Criou um ambiente previsível.
- Estabeleceu prioridades claras.
- Produziu subunidades e frações flexíveis e adaptáveis.

Vimos essas melhorias com mais clareza ao término da guerra no Iraque, quando nosso batalhão apoiou a maior retirada de tropas e materiais bélicos norte-americanos de um país desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Fornecemos suporte à retirada tática de três equipes de combate de brigada e seus respectivos equipamentos (muitos



**Figura 1**

dos quais haviam sido acumulados ao longo dos últimos oito anos), ao mesmo tempo que transferimos nossas próprias instalações para o controle do Iraque ou do Departamento de Estado dos EUA. Também apoiamos a conclusão de missão de um comando de Divisão norte-americano e iniciamos nossa própria saída para o Kuwait. O batalhão realizou tudo isso enquanto ainda enfrentava elementos inimigos em Salah ah Din, no Iraque.

Essa tarefa monumental foi realizada, na maior parte, por oficiais intermediários e subalternos e por sargentos. Eles assumiram o papel de “donos” do problema e o analisaram criticamente, tomaram a iniciativa e criaram soluções que propiciaram ordem em meio ao caos. Estavam prontos para essa complexidade porque seguiram uma abordagem em relação ao Comando de Missão que os havia preparado para os desafios que viriam a enfrentar.

A figura 1 mostra a diferença entre uma organização em que o comandante atua sozinho para desenvolver o entendimento e a visualização e

uma organização em que o comandante faz isso com seus principais comandantes subordinados e estado-maior. Na figura 1a, o comandante elabora seu entendimento e visualização e, por meio de sua intenção, descreve a operação para a Unidade, representada pela nuvem. A seta grande representa a organização mais ampla, que o comandante pode direcionar para o estado final na nuvem mediante o alinhamento e a utilização de recursos e sistemas. Entretanto, nesse cenário, conseguir que indivíduos da Unidade assumam o controle da missão exige bastante tempo e energia. As setas pequenas representam esses indivíduos, alguns dos quais precisam de constante orientação e direção para manterem o rumo, enquanto outros chegam a resistir abertamente ao esforço e consomem bastante tempo e recursos. Esse cenário não estimula a iniciativa nem confere autonomia aos comandantes subordinados.

A figura 1b ilustra uma Unidade cujos subordinados recebem autonomia e exercem a iniciativa.

Nesse caso, os indivíduos assumiram o controle na missão, necessitando de orientações e direção com menor frequência. Sabem o que precisam fazer porque eles próprios ajudaram a definir o problema.

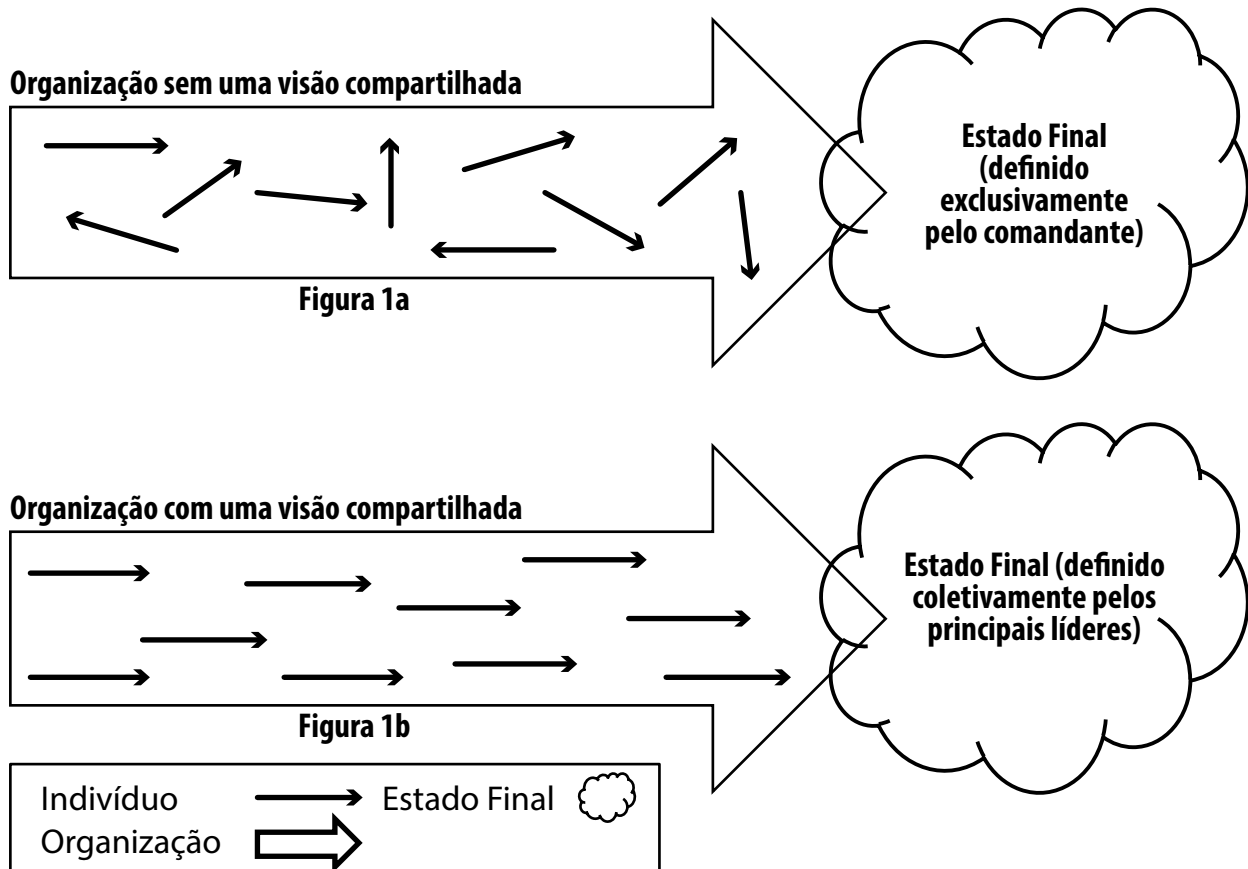
Como pode o Exército, então, desenvolver esse tipo de organização? Antes que possamos tratar adequadamente dessa questão, analisaremos a atual doutrina de Comando de Missão.

### Análise Doutrinária

O Manual de Campanha 6-0 — *Comando de Missão: Comando e Controle das Forças do Exército (FM 6-0 — Mission Command: Command and Control of Army Forces)*, de 2003, define o Comando de Missão de diversas maneiras. Como filosofia, o Comando de Missão 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 das operações. É conduzido pelos comandantes e mescla a arte do comando com a ciência do controle para integrar as funções de combate e cumprir a missão”. O Manual de Campanha 3-0 — *Operações (FM 3-0 — Operations)* afirma que, como função de combate, ele desenvolve e integra essas atividades, habilitando um comandante a equilibrar a arte do comando com a ciência do controle.

O que tudo isso significa, porém? Grosso modo, é a forma de o Exército dos EUA fazer com que equipes coesas (estados-maiores, Unidades e equipes de comando) possam criar um ambiente de entendimento compartilhado, que permita que o comandante entenda, visualize, descreva, dirija, lidere e avalie as operações. Ele faz isso conduzindo o processo de operações, fornecendo uma intenção clara e criando um ambiente em que os subordinados sintam que fazem parte do processo.



O problema é que a doutrina norte-americana oferece poucos exemplos (se houver) de como fazer isso. Com frequência, vemos os comandantes tentarem entender, de modo isolado, um ambiente operacional, com base exclusivamente em sua experiência. Contudo, isso não estimula um sentido de responsabilidade e controle entre os integrantes da Unidade. Depois de comunicar seu entendimento com a visualização da missão, o comandante precisa dedicar bastante tempo e esforço para descrever sua intenção e dirigir sua execução. Muitos dos problemas enfrentados pelas Unidades no ambiente operacional atualmente são novos e complexos e estão além da experiência do comandante. Nessa situação, a doutrina sugere que o estado-maior empregue a metodologia de *design* operacional para obter uma compreensão maior. Contudo, isso deve acontecer antes ou depois de o comandante iniciar o processo de Comando de Missão por conta própria?

Conforme mencionado antes, abordamos essa situação de um modo diferente ao utilizarmos a doutrina citada como base, reorganizando-a, porém, de modo a permitir que o comandante, os principais subordinados e o estado-maior maximizassem um entendimento compartilhado.

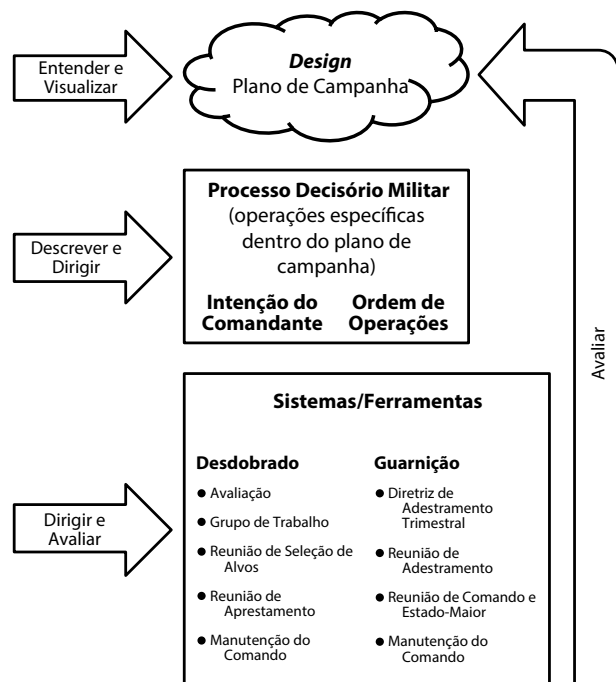


Figura 2

Consequentemente, conquistamos a adesão de todos logo no início. Como conseguimos isso? A figura 2 ilustra o processo.

### Um Processo para o Comando de Missão no Escalão Batalhão

A figura 2 ilustra como vinculamos a metodologia de *design* operacional com o processo decisório militar (MDMP, na sigla em inglês) e, por fim, com as operações e sistemas diários do batalhão.

O processo de *design* serve de base para o entendimento, visualização e descrição do comandante e, em nosso caso, resultou na criação de um plano de campanha com as respectivas linhas de esforço. Quando elaborado em conjunto com outros líderes-chave, ele resulta em uma visão compartilhada para a Unidade. O *design* operacional começa com o *entendimento* do ambiente em que se encontra o problema (definição do ambiente). Com frequência, o comandante utiliza algum marco ou modelo para entender o ambiente e o problema. Em seguida, ele *visualiza* como a Unidade poderá resolvê-lo. Por último, ele *descreve* isso para a organização por meio da intenção do comandante.

Em seguida, o comandante *dirige* ações, utilizando o MDMP para eventos ou objetivos específicos ao longo das várias linhas de esforço. Ele apresenta sua diretriz de comandante, muitas vezes baseada em sua experiência pessoal. O resultado é a diretriz de planejamento inicial. A essa altura, o comandante conduziu uma metodologia ou processo deliberado (planejamento de campanha com a utilização do *design*), que lhe ofereceu melhor visualização e entendimento. No final, a Unidade utilizou o *design* para dar forma ao Comando de Missão, que, por sua vez, guia o processo de planejamento, resultando em um produto "nosso", em vez de algo determinado pelo comandante.

O último passo no Comando de Missão é *avaliar* como a Unidade está progredindo com base no plano de campanha. Utilizamos ferramentas convencionais para conduzir essa importante etapa. Por exemplo, na guarnição, utilizamos nossas reuniões de comando e estado-maior

para mostrar à equipe as condições de nossa Unidade e aprestamento de pessoal. Utilizamos reuniões de adestramento e de sincronização de meios para nos certificarmos de que estávamos nos preparando e conduzindo adequadamente os treinamentos que acabariam resultando na consecução de nosso estado final pretendido nesse campo. Os períodos de manutenção do comando permitiram que nos concentrássemos na linha de esforço de aprestamento, e as aulas de desenvolvimento profissional de líderes tiveram como foco o fortalecimento das habilidades de nossos comandantes. As diretrizes de adestramento trimestrais nos proporcionaram oportunidades para avaliar nosso progresso com base no plano de campanha e efetuar os devidos ajustes para o trimestre seguinte. Já durante a missão, utilizamos as reuniões para a análise da situação de combate e para a seleção de alvos e outras ferramentas para acompanharmos e avaliarmos nosso progresso de maneira semelhante.

Seguimos esse processo cinco vezes nos últimos dois anos: duas vezes no ambiente da caserna, com o intuito de gerar estratégias de adestramento prolongado em diversos estágios do ciclo de Geração de Forças do Exército; uma vez em um ambiente com restrições de tempo, no centro de adestramento em combate, em que a mudança de missão exigiu um novo e concentrado plano de campanha, baseado em cenários; em preparação para o emprego operacional em apoio à Operação *New Dawn*, com a criação de um plano de campanha inicial; e durante o combate, quando ficou evidente que uma mudança nos fatores operacionais e ambientais exigia uma modificação do objetivo e direção da Unidade e, assim, do plano de campanha. Cada vez que empregamos o processo, as variáveis que determinavam a necessidade de executá-lo foram diferentes, o que demonstrou a versatilidade e utilidade do método.

Empregamos o processo na caserna, primeiramente, a fim de criar uma estratégia de adestramento prolongado, para determinar a diretriz de adestramento pré-desdobramento (PDTG, na sigla em inglês). Registramos isso na forma de um plano de campanha de adestramento.

Nosso primeiro passo foi realizar um encontro para a identificação da lista de tarefas essenciais da missão, com a participação de sargentos de pelotão e superiores, em um prédio no Forte Hood, longe do quartel-general do batalhão. Essa mudança de local facilitou o diálogo aberto, fator imprescindível para o sucesso. O comandante atuou como principal facilitador, fazendo perguntas orientadoras como “O que se espera que façamos no ano que vem?” e “Que tarefas precisamos executar com excelência?” As respostas do grupo a essas perguntas levaram à criação, de baixo para cima, de listas de tarefas de combate de pelotão. Depois de chegarmos a um acordo em relação a elas, o estado-maior publicou-as em uma ordem fragmentária.

As listas de tarefas constituíram as reflexões iniciais por trás das linhas de esforço que desenvolvemos em uma sessão subsequente, para a elaboração do plano de campanha, com a participação de *first sergeants* [graduação sem equivalente no Exército Brasileiro, entre primeiro-sargento e subtenente — N. do T.] e superiores. Nessa ocasião, o comandante fez, novamente, perguntas orientadoras, em vez de apenas descrever sua visão para o ano seguinte. Evidentemente, todo bom comandante já conta com uma visão inicial; ele apenas a guarda para si nesse primeiro momento.

Criamos, em seguida, quatro linhas de esforço: adestramento, desenvolvimento de líderes, aprestamento e capacidade de recuperação (a figura 3 descreve um exemplo de um plano de campanha genérico). Esses esforços seriam fundamentais para nos prepararmos para a missão de assessorar, adentrar e auxiliar as Forças de Segurança do Iraque.

Na sequência, definimos, coletivamente, os estados finais para as linhas de esforço. Para tanto, estabelecemos o estado almejado para a Unidade logo antes do desdobramento. Embora possa parecer demorada e desnecessária, essa atividade estabeleceu o alinhamento de objetivos e o senso de responsabilidade por eles logo no início, reduzindo bastante a necessidade de os superiores persuadirem os subordinados mais tarde. Formamos grupos menores, designando um chefe para cada linha de esforço. Cada grupo

## PLANO DE CAMPANHA GENÉRICO

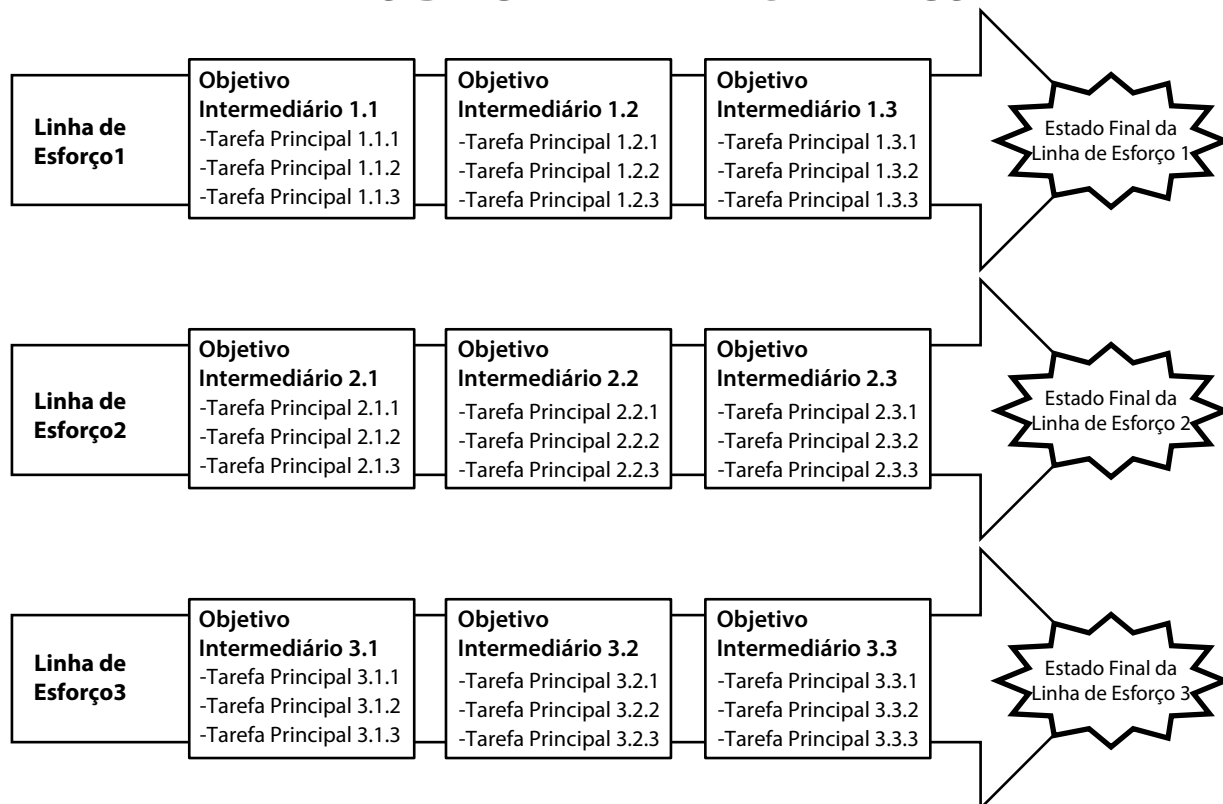


Figura 3

determinou o estado final para sua linha de esforço, comunicando seus resultados para o grupo maior. Em seguida, aprimoramos, juntos, os estados finais, até ficarmos satisfeitos. O comandante atuou como facilitador nessa etapa.

Depois de estabelecermos os estados finais para cada linha de esforço, o oficial de operações nos conduziu em um processo de definição de frações e subunidades efetivas, como equipes, esquadras, grupos de combate, pelotões e companhias. Mais uma vez, nós nos separamos em grupos menores, liderados por um facilitador. Os grupos discutiram o que tornaria uma fração ou subunidade efetiva em termos de adestramento, desenvolvimento de líderes, aprestamento e capacidade de recuperação. Após a discussão, cada grupo apresentou suas conclusões para o grupo mais amplo e, em seguida, acordamos definições juntos.

Empregamos essas definições para gerar medidas de efetividade, com o intuito de avaliar se estávamos no caminho certo para alcançar

o estado final pretendido. Finalmente, nós nos dividimos em grupos de trabalho mais uma vez e determinamos as tarefas principais ou objetivos necessários para atingirmos os estados finais de cada linha de esforço. Em nosso caso, criamos listas de tarefas para cada trimestre do ano à nossa frente, em preparação para o desdobramento, e elas se tornaram os indicadores de desempenho para acompanhar o progresso. Uma Unidade com um cronograma de adestramento diferente precisa determinar quanto tempo faz sentido utilizar.

Por fim, o estado-maior combinou todos os resultados e elaborou um plano de campanha de PDTG que guiou nossos esforços durante todo o ano seguinte. Mais tarde, publicamos uma ordem fragmentária que detalhava esse plano de campanha, no lugar da diretriz de adestramento anual. As diretrizes de adestramento trimestrais subsequentes consistiram apenas em uma narrativa das tarefas principais e objetivos ilustrados

no plano de campanha de PDTG. Entretanto, avaliávamos o plano de campanha trimestralmente, para determinar se continuava válido ou se era preciso ajustá-lo. Analisávamos os indicadores de desempenho da última diretriz trimestral, comparando-os com as medidas de efetividade. Com base nessa avaliação, acrescentávamos ou ajustávamos os indicadores para a diretriz seguinte. Identificávamos importantes mudanças gerais de direção. Por fim, o oficial de operações esboçava uma diretriz de adestramento trimestral em conformidade com o plano de campanha de PDTG, acrescentando tarefas que precisavam ser refeitas ou não haviam sido cumpridas segundo o “padrão” em cada trimestre. Caso alguma tarefa principal se mostrasse inválida nesse ponto, nós a excluíamos.

O plano de campanha de PDTG do batalhão era o documento orientador de todos os eventos em preparação para as semanas finais, antes de embarcarmos nas aeronaves que transportariam as tropas para a missão Operação *New Dawn*.

Em janeiro de 2012, estávamos de volta ao Forte Hood, seis meses antes do previsto, porque a guerra no Iraque havia terminado. Precisávamos de outro plano de campanha para o restante do ano fiscal. Mais uma vez, reunimos os comandantes e o estado-maior e solicitamos que definissem linhas de esforço, estados finais e tarefas principais, sendo o estado final não mais um desdobramento, e sim um exercício — a técnica de tiro do batalhão no fim do ano fiscal.

Decidimos que o planejamento cobriria apenas até o fim do exercício fiscal, por dois motivos principais. Primeiro, prevíamos que seria anunciada uma missão, que exigiria ainda outro processo de planejamento de *design*, e estávamos convictos de que nenhum pronunciamento afetaria de modo significativo o ano fiscal em curso. Segundo, a Unidade estava prestes a passar por uma transição de Comando,

que incluiria a mudança de todo o grupo de comando do batalhão. Assim, fazia sentido elaborar o planejamento até o fim do ano fiscal e deixar que o novo comandante e sua equipe criassem a diretriz de adestramento pré-desdobramento e o plano de campanha seguintes.

Os processos descritos anteriormente levaram algumas semanas. Contudo, uma Unidade pode concluí-los mais rápido, se necessário. Enfrentamos uma situação como essa durante nosso rodízio no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto (JRTC, na sigla em inglês), em janeiro de 2011. O batalhão foi inicialmente designado para uma área de operações com características específicas, dentro do cenário hipotético do JRTC, semanas antes de sua chegada ao Forte Polk. Seguimos nosso processo e desenvolvemos nosso plano de campanha inicial durante o programa de treinamento de líderes, em novembro de 2010. Enquanto nos preparávamos para dar início aos sete dias de adestramento em cenários de combate de encontro, um outro batalhão saiu mais cedo do exercício e, por isso, abandonamos a área de operações prevista e assumimos a dele. Como as condições do ambiente haviam mudado, precisamos aprimorar (ou recriar) nosso plano de campanha com apenas 72 horas antes da execução. Tendo passado pelo processo de



Militares do 1º/5º Regimento de Cavalaria em funções de comando cooperam para determinar as linhas de esforço da Unidade, Forte Hood, Estado do Texas, Abr 2012.

1º Ten Tony Forstner



Comando de Missão duas vezes (com a criação da diretriz de adestramento pré-desdobramento e do programa de treinamento de líderes) e várias sessões do MDMP, o estado-maior começou a definir a nova área de operações, utilizando um conceito de *design*, e designou missões às companhias, ao mesmo tempo que prosseguiu com a preparação para o exercício de combate de encontro.

Com algumas sessões de planejamento e grupos de trabalho ao longo de três dias, o estado-maior do batalhão foi capaz de criar um plano de campanha totalmente novo, baseado na nova área de operações, apresentando os novos requisitos de missão aos comandantes de companhia apenas algumas horas antes de nos deslocarmos para o local, a fim de cumprir o componente de combate de encontro do exercício. Isso comprovou que o estado-maior era capaz de pensar de forma crítica sem a presença constante do comandante, do chefe do estado-maior ou do oficial de operações.

Utilizamos nosso processo mais duas vezes: logo antes e durante nossa missão na Operação *New Dawn*. Em preparação para nosso desdobramento, reservamos alguns dias para a criação de um plano de campanha abrangente, utilizando informações obtidas a partir de levantamentos nos locais, discussões com a Unidade que estaríamos substituindo no Iraque e produtos de planejamento criados pelos escalões superiores.

Para elaborar o plano, conduzimos outra reunião fora da área de operações com os oficiais mais antigos, incluindo os recém-chegados integrantes da equipe de transição de estabilização. Logo no início do processo, descobrimos que qualquer plano abrangente precisaria incluir a equipe de comando do destacamento de retaguarda e líderes dos grupos de aprestamento de famílias. Formamos grupos de trabalho para gerarmos ideias sobre objetivos específicos em relação ao destacamento de retaguarda, às famílias e à sede e sobre estados finais para os militares e familiares que ficariam para trás quando o batalhão fosse desdobrado.

Depois de concluirmos a fase inicial de decisão sobre linhas de esforço, os grupos de trabalho

passaram para o componente sigiloso, definindo os objetivos principais para nossa área de operações no Iraque. Mais uma vez, esses grupos menores forneceram os indicadores de desempenho e as medidas de efetividade que utilizaríamos mais tarde, durante o processo de seleção de alvos, para ajudar a validar se nossas operações continuavam a avançar rumo ao nosso estado final pretendido. Como havia discussões em andamento no alto comando sobre uma iminente saída dos EUA no final de 2011, havia ambiguidade em nosso escalão com respeito à missão. Decidimos, assim, elaborar um plano de campanha que cobrisse até outubro de 2011 apenas, decisão que se mostrou acertada. Levamos esse plano de campanha para o Iraque, e ele orientou nosso foco operacional durante os primeiros cinco meses no país.

Nosso plano se mostrou útil durante os primeiros meses. Utilizamos as atividades diárias



Sgt. Harvey Hodnett

Integrantes do 1º/5º Regimento de Cavalaria participam de treinamento em operações de estabilização antes do desdobramento, Forte Hood, Estado do Texas, Mar 2011.

para verificar continuamente se estávamos no caminho certo em cada uma de nossas linhas de esforço, utilizando as medidas de efetividade e os indicadores de desempenho predefinidos, incluindo uma teleconferência semanal com nossa equipe do destacamento de retaguarda. Com a aproximação do último trimestre de 2011, nosso foco operacional mudou de uma missão de estabilização de foco local para uma retirada total e planejada de tropas norte-americanas do Iraque. Utilizamos nossas reuniões de seleção de alvos

para dar início ao nosso processo de Comando de Missão, a fim de elaborar a “continuação” do nosso plano de campanha e avaliá-la. Isso nos permitiu estabelecer novas linhas de esforço e estados finais, levando em conta as alterações em nosso ambiente e missão. À medida que a saída da Unidade do Iraque foi se aproximando, elaboramos novos objetivos e estados finais das linhas de esforço para a retirada para o Kuwait, com o intuito de nos estabelecermos como uma reserva estratégica. Em dois eventos separados, o Comando do batalhão e o estado-maior definiram e reafirmaram, coletivamente, o plano operacional de combate da Unidade. Ele se mostrou valioso quando o batalhão executou ações de combate em uma área de operações maior que o Estado de Maryland e participou, sem erros, do maior movimento retrógrado de forças dos EUA desde a Segunda Guerra Mundial.

### Requisitos

É preciso que vários requisitos sejam cumpridos para que essa abordagem em relação ao Comando de Missão tenha êxito. Primeiro, o comandante precisa criar um ambiente em que a colaboração e a iniciativa possam desenvolver-se. A melhor forma de fazer isso é ensinando, em vez de apenas dirigir. Sempre que possível, ele deve fazer perguntas no lugar de afirmações. Isso estimula o pensamento crítico entre os integrantes do estado-maior e demais subordinados. Eventualmente, o comandante talvez queira até fazer perguntas para as quais já saiba a resposta, com o intuito único de gerar o diálogo e mostrar que ele valoriza as contribuições dos outros.

Para isso, o comandante precisa, evidentemente, ter confiança em sua capacidade de estar no controle, sem ter de ser a “pessoa mais inteligente no recinto”. Precisa sentir-se à vontade em não precisar parecer que sabe tudo sobre todos os assuntos.

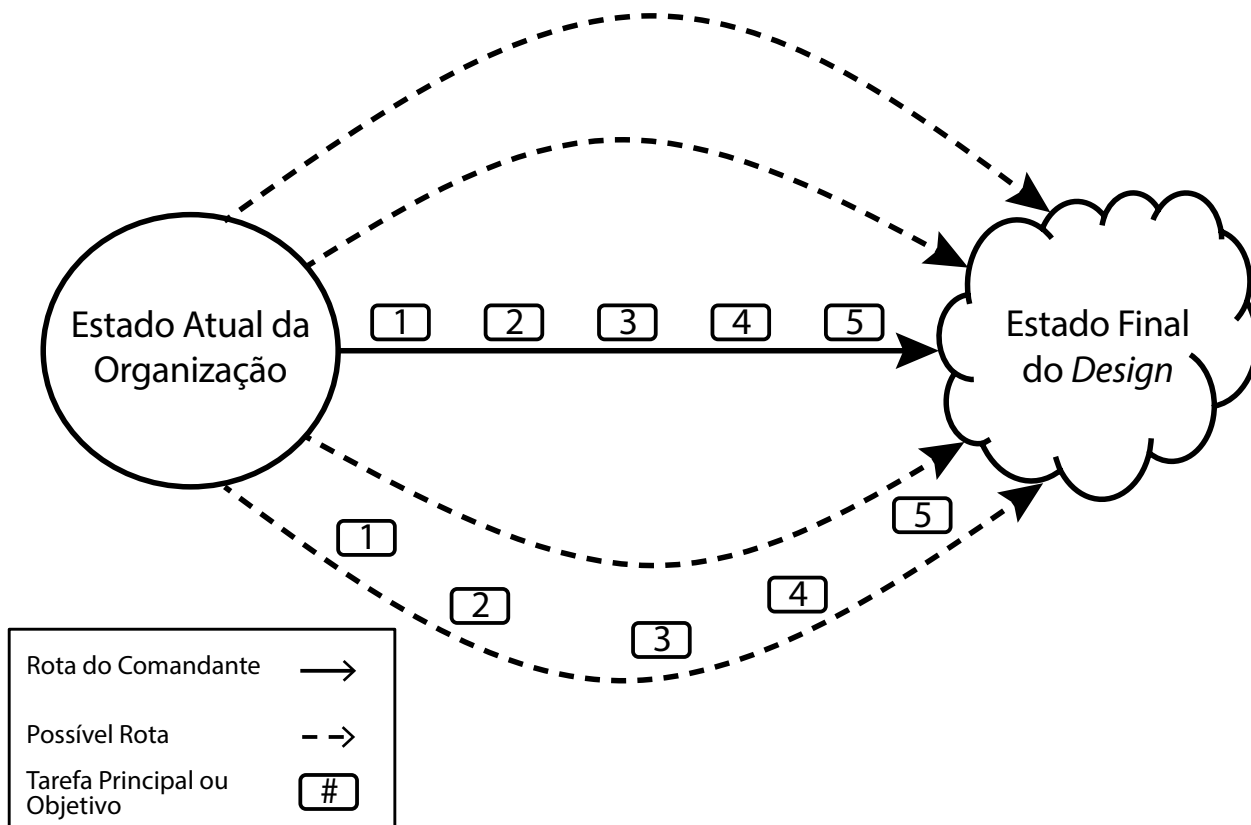
Além disso, é necessário um estado-maior bem informado e integrado, independentemente do grau hierárquico ou especialidade, porque os oficiais superiores também precisam atuar como professores e técnicos para o estado-maior e os

comandantes de escalões menores. A instrução regular do estado-maior precisa fazer parte das atividades diárias. Oficiais superiores, periodicamente acompanhados do comandante, podem ensinar ao estado-maior a concepção de campanha e o processo decisório militar. Evidentemente, isso requer bastante tempo e representará um desafio se o cronograma de desdobramento da Unidade for apertado. Muitas vezes, os comandantes de Unidades decidem que a instrução do estado-maior demanda tempo demais, à custa das necessidades imediatas, e, por isso, eles a ignoram. É claro que, assim que o batalhão consegue atender a uma necessidade imediata, surge alguma outra e, por isso, o estado-maior nunca recebe instrução adequada. Em consequência, ele é sempre reativo, nunca proativo. Entretanto, se devidamente treinados, os integrantes do estado-maior tornam-se pensadores críticos e inovadores, e a Unidade fica apta a atuar de modo proativo.

### Riscos

Conforme mencionado, esse método leva tempo. Não funciona tão bem quando a Unidade está em meio a uma crise, nem deve ser utilizado para operações ou planejamento de curto prazo; não é específico a uma missão. Destina-se a servir de marco geral para o Comando de Missão de longo prazo, a fim de desenvolver uma cultura particular.

Há dois riscos quando se segue esse método de Comando de Missão. O primeiro é a necessidade de aceitar, no curto prazo, um desempenho abaixo do ideal por parte dos novos oficiais de estado-maior, a fim de estimular o aprendizado de longo prazo (o ditado que diz que é errando que se aprende aplica-se nesse caso). Todos os oficiais do estado-maior e subordinados em funções de comando são importantes para fazer o processo funcionar. A iniciativa pessoal e o controle de qualidade são fundamentais. No longo prazo, é preferível enviar um produto que esteja abaixo do padrão de volta para ser refeito, a fim de estimular o aprendizado, do que apenas transferi-lo para um oficial mais capaz. O objetivo é aprimorar as capacidades de todos.



**Figura 4**

Outro risco principal nesse processo é que o resultado pode ser bem diferente do visualizado pelo comandante. Cooperamos com o propósito de determinar os estados finais pretendidos ou objetivos e desenvolvemos, conjuntamente, as respectivas tarefas principais ou objetivos intermediários que precisavam ser alcançados. Entretanto, diferentes indivíduos escolhem vias distintas para alcançar um mesmo propósito. Muitas vezes, não priorizam as mesmas tarefas e as colocam em uma ordem cronológica diferente. É tentador para o comandante intervir e organizá-las na ordem de sua preferência, mas isso não é aconselhável. Em geral, mesmo que corresponda a apenas 80% do plano do comandante, o elaborado pelo grupo é superior. Isso ocorre porque, quando o grupo elabora o plano, há uma adesão de seus integrantes à missão. Eles não precisam ser persuadidos. Quando o comandante cria o plano sozinho, ele precisa “vender a ideia” para o grupo. Isso requer, com frequência, considerável tempo e energia. Além disso, inibe a iniciativa e a sinergia. Nosso método de Comando de Missão envolve a

contribuição de muitos e resulta em uma sinergia em que  $1+1=3$ . É preciso que o comandante esteja disposto a aceitar que o plano não é dele.

A figura 4 ilustra esse conceito. Ela mostra não só o estado final pretendido, como também as muitas possíveis “rotas” para alcançá-lo. É muito provável que o comandante visualize sua própria rota, incluindo as tarefas principais ou objetivos necessários para a obtenção do estado final. Evidentemente, existem várias outras vias possíveis, conforme indicam as linhas tracejadas. Ao gerarem caminhos alternativos, os subordinados normalmente elaboram tarefas principais e objetivos semelhantes ou até iguais. Contudo, eles frequentemente os colocam em uma ordem cronológica ou de prioridade diferente da imaginada pelo comandante. Este pode facilitar o entendimento deles ou aceitar o caminho desenvolvido pelo grupo, em vez do seu.

### Conclusão

O Comando de Missão nem sempre precisa estar centrado no comandante. Nosso método para

estabelecer uma visão compartilhada mediante a inclusão de subordinados no início do processo, durante as fases de *entender* e *visualizar*, pode servir de “teoria unificadora” para a liderança, que resulta em uma organização mais efetiva. Ele comunica claramente como integrar todas as linhas de esforço na organização, para atingir um estado final definido em comum. Estabelece o senso de controle e responsabilidade, alinha os objetivos logo no início, confere poder aos

subordinados e melhora a eficiência no longo prazo. Afinal de contas, um objetivo final “bom o suficiente” desenvolvido pelo grupo é melhor que uma resposta “perfeita” criada só pelo comandante.

Embora exija tempo e paciência no curto prazo, o processo descrito neste artigo resulta em um ambiente que, de fato, estimula a iniciativa. Capacita os comandantes dos escalões menores a pensar de forma crítica e a enfrentar os prováveis desafios do futuro.**MR**