

A Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA: De 1905 até o Presente

Coronel (Reserva) Clinton J. Ancker III, Exército dos EUA

NO FINAL DE 2009, o então Comandante do Comando de Instrução e Doutrina (TRADOC, na sigla em inglês), General de Exército Martin Dempsey, expediu uma diretriz que alterava o nome da “função de combate Comando e Controle” para “função de combate Comando de Missão”. Tal iniciativa completava a longa evolução do conceito Comando de Missão no Exército dos EUA. Para compreender essa evolução, precisamos iniciar com o significado de Comando de Missão.

A doutrina atual identifica Comando de Missão tanto como uma filosofia quanto uma função de combate. A Publicação Doutrinária do Exército 6-0 — *Comando de Missão (ADP 6-0 – Mission Command)* — define a filosofia de Comando de Missão como “o exercício da 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 condução das operações terrestres unificadas”¹.

A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 3-0 — *Operações Terrestres Unificadas (ADRP 3-0 – Unified Land Operations)* descreve a função de combate Comando de Missão como “as tarefas e sistemas relacionados... que capacitam o comandante a equilibrar a arte do comando com a ciência do controle para integrar as demais funções de combate”².

Princípios importantes de Comando de Missão encontrados na ADP 6-0 incluem as chamadas



Arquivos Nacionais

Flagrante de três comandantes do Exército dos EUA em campanha durante a Segunda Guerra Mundial. Da esquerda para a direita, Gen Dwight D. Eisenhower, Comandante Supremo, e os Generais de Divisão George S. Patton Jr, Omar Bradley e Courtney Hodges. 28 Mar 45.

ordens de missão pela finalidade, ou seja, diretrizes aos subordinados que enfatizam “o que fazer” e não “como fazer”³.

Outros dois princípios essenciais que nos ajudam a entender o Comando de Missão são a iniciativa disciplinada e a Intenção do Comandante.

A iniciativa disciplinada é ação na ausência de ordens, quando ordens existentes já não se adequam à situação, ou quando surgem oportunidades ou ameaças imprevistas. [...] Os comandantes confiam

Clinton J. Ancker III é o Diretor da Diretoria de Doutrina das Armas Combinadas, no Centro de Armas

Combinadas, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas.

que seus subordinados irão agir e tomar a iniciativa para resolver a situação. [...]

A Intenção do Comandante define os limites dentro dos quais os subordinados podem exercer a iniciativa. Isso proporciona aos subordinados a confiança para aplicar seu juízo em situações ambíguas e urgentes, pois conhecem a finalidade, a tarefa-chave e o resultado final desejado da missão. [...] Por meio da iniciativa disciplinada, os subordinados [...] desempenham a coordenação necessária e tomam a iniciativa apropriada quando as ordens existentes já não se adequam à situação⁴.

Essas ideias não são novas. As orientações do General Grant ao General Sherman em 1864 são um perfeito exemplo:

A você, proponho que mova contra o Exército de Johnston, abrindo uma brecha para infiltrar-se o máximo possível no interior do território inimigo, infligindo-lhe o máximo de destruição contra seus recursos de guerra. *Eu não proponho formular um plano de campanha para você, mas simplesmente definir o trabalho a ser feito e lhe deixar livre para executá-lo à sua própria maneira* (ênfase do autor)⁵.

Comando de Missão nos Antigos Manuais

Este artigo traça a evolução do Comando de Missão a partir de 1905, quando registrou-se pela primeira vez na doutrina das operações das armas combinadas. Até então, os manuais tratavam apenas das Armas e Quadros⁶.

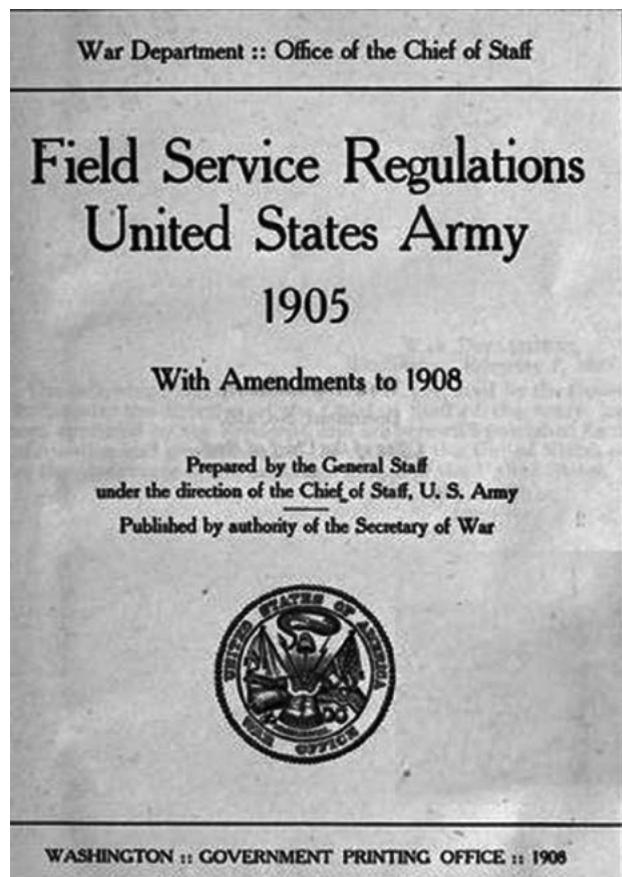
Em 1905, o Exército publicou o *Regulamento do Serviço em Campanha* (*Field Service Regulations — FSR*), o primeiro manual contendo o conceito de armas combinadas aprovado pelo Departamento de Guerra. O referido manual registrava ideias que hoje se relacionam diretamente com a definição atual de Comando de Missão:

Uma ordem não deve interferir na área de atuação do subordinado. Ela deve conter tudo que está além da autoridade independente do subordinado, e nada mais. Quando a transmissão das ordens envolve um período

de tempo considerável, durante o qual a situação pode mudar, instruções detalhadas devem ser evitadas. O mesmo serve quando as ordens talvez tenham de ser cumpridas sob circunstâncias em que o emissor da ordem não pode prever completamente; em tais casos, *cartas de orientação* são mais apropriadas. Elas devem enfatizar o *objetivo a ser conquistado*, deixando em aberto os meios a serem empregados⁷.

Em outro trecho, se registra: “Os comandantes de Grandes Unidades, aos quais foram designados parcelas dos objetivos principais e intermediários, devem conquistar a liberdade de ação e a iniciativa para que sejam capazes de aproveitar as oportunidades e avançar contra o inimigo”⁸.

A primeira citação acima foi repetida quase palavra por palavra em todos os FSR desde 1910 a 1949. O conceito foi ampliado na redação do FSR de 1913, com as ideias do então Chefe do



Regulamento do Serviço em Campanha do Exército dos EUA, 1905.

Estado-Maior do Exército, General de Brigada Leonard Wood:

Aos oficiais e homens de todos os postos e graduações são concedidos certo grau de independência na execução das tarefas designadas, sendo deles esperado a iniciativa na solução das diferentes situações que surgem. Cada indivíduo, desde o comandante mais antigo até o subordinado mais moderno, sempre deve lembrar que a inação e a negligência nas oportunidades merecerão a reprovação mais severa que o próprio erro na escolha dos meios⁹.

“As regras e métodos fixos precisam ser evitados. Eles limitam a imaginação e a iniciativa, que são tão essenciais na condução exitosa da guerra.”

Com clareza, identifica-se acima uma referência às ideias-chave do Comando de Missão, aquelas da iniciativa individual e da necessidade de decidir na ausência de informação ou ordens. O FSR de 1914 também destacava:

Os comandantes de Unidades subordinadas não podem alegar a inexistência ou o não recebimento de ordens como desculpa pela inatividade em uma situação em que a ação era desejável, ou quando uma mudança de situação sobre a qual as ordens em vigor foram baseadas faz com que as mesmas sejam impraticáveis ou impossíveis de executar. Se o comandante subordinado conhece o plano geral — o objetivo a ser conquistado — a sua falta de iniciativa é imperdoável¹⁰.

Assim, o entendimento da Intenção do Comandante (o estado final desejado) e da necessidade de agir quando as circunstâncias mudam, mesmo na ausência de ordens, foi claramente estabelecido antes de nosso ingresso na Primeira Guerra Mundial.

O manual de 1923 incorporou as lições da Primeira Guerra Mundial. A ênfase nos elementos

de Comando de Missão permaneceu quase sem mudança. Todas as citações listadas acima, entre 1905 e 1914, foram repetidas palavra por palavra na versão de 1923. Esta última também ressaltava que algumas operações exigem mais iniciativa e descentralização (termo usado pela primeira vez em 1923), quando incluiu: “A busca efetiva exige a impulsão de liderança e um alto grau de iniciativa em todos os escalões de comando... ampla descentralização na designação de missões e no controle do apoio de artilharia”¹¹.

Tanto o manual provisório de 1939 [também designado Manual de Campanha 100-5 — *Operações (FM 100-5, Operations)*] quanto o FSR de 1941 continham a maioria dos conceitos relevantes da versão de 1923, incluindo a ideia de que “a negligência nas oportunidades merecerá a reprovação mais severa do que um erro de avaliação na ação executada” e “uma Unidade subordinada não pode alegar a ausência ou o não recebimento de ordens como desculpa pela inatividade em uma situação em que a ação era essencial”¹². Nesse manual também se destacava que a necessidade de iniciativa em várias situações era uma característica desejável de liderança.

A versão de 1944, produzida durante a Segunda Guerra Mundial, continha muitos dos pontos salientados anteriormente, mas a iniciativa exercia um papel ainda mais relevante. Ela foi mencionada mais uma vez como uma necessidade de ser incorporada ao indivíduo, e também enfatizada em várias partes do manual em parágrafos que tratavam do apoio de artilharia, operações ofensivas, busca, operações urbanas e operações na selva¹³. Na época, provavelmente o destaque mais forte à iniciativa estava inserido no seguinte trecho: “Quando as condições limitam a capacidade do comandante de exercer uma influência direta e oportuna na ação, cresce de importância a iniciativa dos subordinados”¹⁴.

O mesmo manual também enfatizava a exigência de entendimento mútuo e descentralização, conforme demonstrado nos seguintes trechos:

O contato pessoal entre o comandante e os subordinados que irão executar as ordens é geralmente aconselhável, para que haja o

correto entendimento dos planos e intenções do escalão superior. [...] Frequentemente, melhor apoio e coordenação podem ser realizados pela descentralização do controle, tais como nas marchas ou em situações cujo *status* pode ser alterado muito rapidamente¹⁵.

Cinco anos depois, em 1949, o FM 100-5 foi novamente atualizado, conservando, entretanto, muito da versão de 1944. Mais uma vez, a iniciativa foi realçada. O prefácio do manual citava que “As regras e métodos fixos precisam ser evitados. Eles limitam a imaginação e a iniciativa tão essenciais na condução bem-sucedida da guerra. Eles possibilitam ao inimigo identificar um padrão fixo de operações, o que pode ser facilmente oposto”¹⁶.

A importância da iniciativa individual foi enfatizada em oito parágrafos, cada um detalhando uma situação diferente na qual a iniciativa era a chave do sucesso¹⁷. Finalmente, a descentralização foi abordada em um parágrafo que esclarecia quando era desejável e necessária:

Os momentos que justificam o controle descentralizado são aqueles onde encontramos a situação tática desconhecida; necessidade de ação urgente ao longo de distâncias consideráveis; ou operações abrangendo amplas áreas em que o controle centralizado é impraticável devido às dificuldades de comunicações por sinais¹⁸.

A edição de 1949 tinha um apêndice interessante (somente repetido em 1954), identificado por *The*



Marinha dos EUA

O Almirante James O. Richardson, da Marinha dos EUA, presta juramento perante o Congresso americano na audiência de investigação sobre o ataque japonês contra a base naval de Pearl Harbor, ocorrido em 07 de dezembro de 1941. O Almirante Richardson era o Comandante em Chefe da Frota dos Estados Unidos no período de janeiro de 1940 a fevereiro de 1941.

Lessons of the Pearl Harbor Attack (“As Lições do Ataque a Pearl Harbor”, em tradução livre), resultado de uma investigação conduzida pelo Congresso dos EUA. De acordo com o apêndice:

O Chefe do Estado-Maior do Exército aprovou os [princípios] da simplicidade, solidez e aplicabilidade na condução da guerra [e] determinou que os 25 princípios sejam estudados em todo o Exército e que sejam claramente divulgados nos devidos manuais de campanha e outras publicações¹⁹.

A seguinte série de citações do referido apêndice relaciona-se diretamente com Comando de Missão:

As ordens emitidas aos subordinados precisam ser claras, explícitas e as mais concisas possíveis [...] para garantir que as intenções dos comandantes sejam entendidas. O objetivo desejado precisa estar claro quando for necessário colocar um subordinado em uma posição na qual ele tenha de agir usando seu próprio juízo.

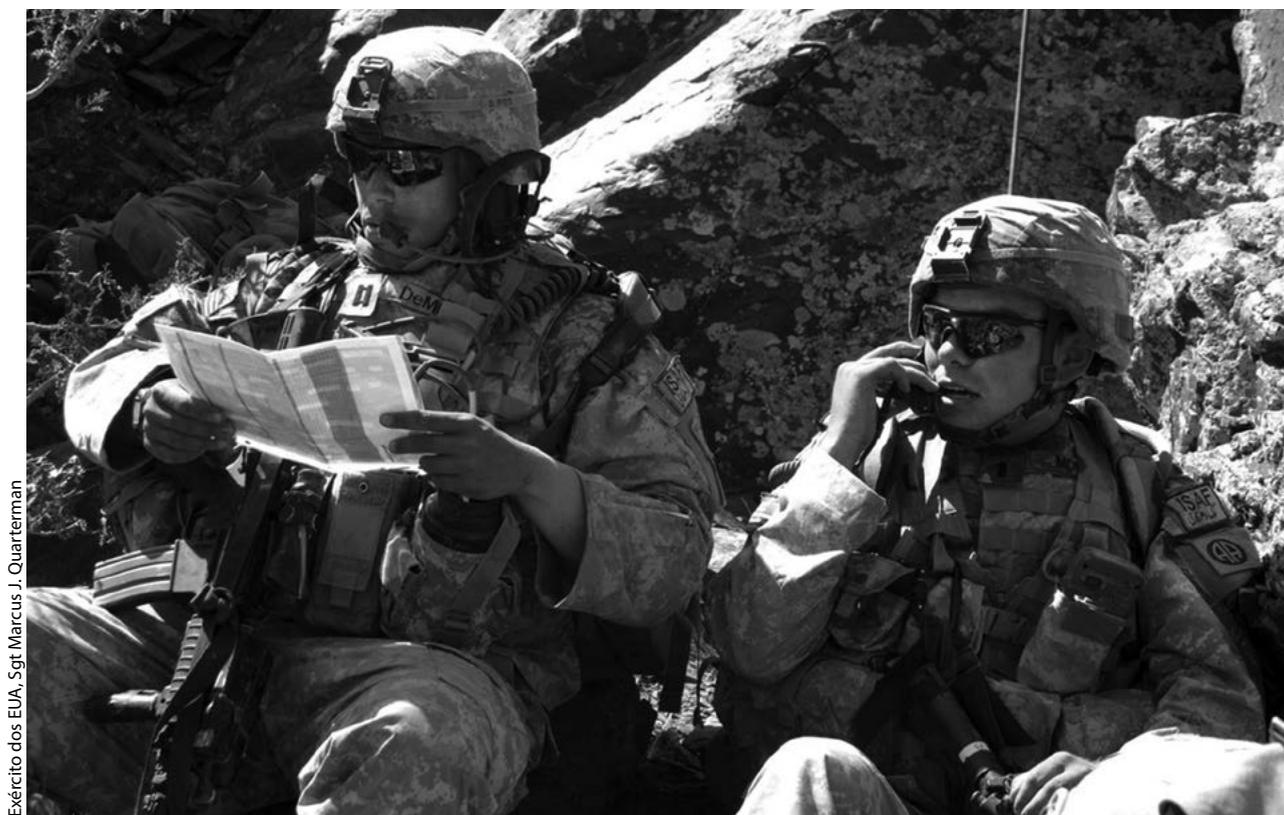
Os comandantes subordinados precisam entender não apenas as ordens de seus superiores, mas também as intenções que as inspiraram.

Os oficiais de ligação, que são [...] completamente informados da situação e das intenções do comandante superior devem ser empregados para garantir que o subordinado e o comandante superior tenham [...] um entendimento mútuo dos planos e ordens.

Quando uma Unidade subordinada estiver nas imediações, o contato pessoal entre o comandante superior e os subordinados [...] deve ser empregado para que os subordinados possam concluir corretamente sobre os planos e intenções do escalão superior.

Qualquer procedimento que limite a imaginação ou a iniciativa dos comandantes subordinados normalmente deve ser evitado.

Cada comandante precisa certificar-se de que realmente entendeu os desejos e intenções de seus superiores. Ele não apenas



Exército dos EUA, Sgt. Marcus J. Quarterman

Um comandante de companhia do 508º Regimento de Infantaria Paraquedista confere seu *check-list*, enquanto um de seus Cmt Pel realiza ligações durante uma busca por integrantes do Talibã e esconderijos de armas nas montanhas da Província de Andar, Afeganistão, 6 Jun 07.

precisa entender suas ordens, mas principalmente identificar a intenção pretendida com as ordens²⁰.

O FM 100-5, de 1962, embora mais “enxuto” que os dois primeiros, continha significantes observações relacionadas ao Comando de Missão. O conceito de planejamento centralizado e execução descentralizada foi especificamente mencionado, com a descentralização citada em 12 parágrafos²¹. A iniciativa individual foi mencionada em sete parágrafos — incluindo uma seção intitulada “Iniciativa”²². O mais notável foi o uso do termo “missão pela finalidade” pela primeira vez. Embora o termo não tenha sido definido, o manual enfatizava a necessidade de proporcionar a máxima flexibilidade aos subordinados, sendo esta vinculada à iniciativa individual:

As ordens devem ser oportunas, simples, claras e concisas. As missões pela finalidade são empregadas o máximo possível, mas devem proporcionar aos comandantes o conceito ou a intenção, para garantir [sic] que os comandantes subordinados, agindo por iniciativa própria, direcionem seus esforços para a conquista do objetivo²³.

A importância da execução descentralizada e da iniciativa individual ficou demonstrada na seguinte passagem:

A guerra moderna exige ação imediata, descentralização e um alto grau de iniciativa individual. Frequentemente, instruções por demais detalhadas devem ceder às generalizações, sobre as quais os subordinados podem interpretar e cumprir de acordo com a situação existente na oportunidade da execução²⁴.

O apêndice também incluía lições aprendidas a respeito da fluidez do campo de batalha e da necessidade de permitir que os subordinados tomessem decisões.

Em geral, a missão é definida em termos suficientemente amplos para permitir que o comandante tenha considerável liberdade para determinar sua linha de ação. Enquanto a batalha progride, as mudanças possivelmente possam ser previstas. Com

a fluidez da situação, a missão talvez seja igualmente ampliada, demandando maior dependência da iniciativa dos comandantes subordinados²⁵.

Com respeito ao Comando de Missão, a edição de 1968 apresentava apenas um pequeno ajuste àquela de 1962. A maioria da discussão sobre a iniciativa individual e descentralização foi retirada do manual de 1962. As Ordens de Missão foram reforçadas em 1968:

As operações da Guerra Fria geralmente envolvem missões pela finalidade. Embora os limites da autoridade do comandante sejam predeterminados, particularmente em relação à responsabilidade das autoridades diplomáticas, ao comandante geralmente será proporcionada a flexibilidade necessária para determinar como melhor cumprir a missão designada²⁶.

O manual de 1976, elaborado após a Guerra do Vietnã e a Guerra do Yom Kippur (árabe-israelense) de 1973, refletiu um significativo afastamento dos manuais anteriores. Colhia muitas lições da experiência israelense e era muito mais centrado na tecnologia do que em conceitos doutrinários anteriores. O ponto central do manual, “Defesa Ativa”, enfatizava um controle bem mais rígido das operações: “A batalha precisa ser controlada e dirigida para que o máximo efeito das manobras e fogos seja concentrado em locais decisivos”²⁷. Outro parágrafo incluía o seguinte:

O requisito principal é que os comandantes estejam à frente, onde possam ver, sentir e controlar a batalha. [...] Desde a guerra entre o Norte e o Sul [Guerra Civil dos EUA — N. do T.], não se via comandantes de brigadas e de divisões, bem como batalhões, tão envolvidos pessoal e estreitamente na direção dos elementos de combate no campo de batalha²⁸.

Esses trechos talvez indicassem, à época, uma preferência pelo controle muito mais cerrado do combate. A expressão “planejamento centralizado e execução descentralizada” não existia no manual de 1976 e havia pouca transferência das ideias prévias relacionadas ao Comando de

Missão. Contraste os parágrafos mencionados acima com o único parágrafo do manual que abordava especificamente as Ordens de Missão:

A força de nosso Exército jaz na *descentralização* da responsabilidade e na autoridade do comandante no terreno. Não podemos arcar com a perda daquela efetividade adicional de combate que se origina das ações inteligentes de comandantes treinados, atuando sob um sistema flexível de *missão pela finalidade*. Assim, cada Oficial precisa ser imbuído da ideia de que o sucesso irá depender da habilidade, *iniciativa* e imaginação com as quais ele busca cumprir a missão designada dentro da intenção e conceito de seu comandante²⁹.

Com respeito ao Comando de Missão, o manual de 1976 significou um passo à retaguarda. Com a exceção do único parágrafo acima, seus fundamentos receberam muito pouca atenção e as ideias contrárias foram mais evidenciadas e favorecidas.

O FM 100-5, de 1982, representou um marco significativo na evolução do Comando de Missão. Nele todos os fundamentos desse conceito foram incluídos, um lance importante em relação a todos os manuais anteriores. Com a adoção da doutrina da Batalha Ar-Terra, o manual também enfatizava os elementos-chave do Comando de Missão e deixava claro que esses eram centrais para o êxito do novo conceito doutrinário introduzido. A iniciativa, por exemplo, um dos quatro princípios da Batalha Ar-Terra foi assim descrito:

A iniciativa implica em um espírito ofensivo na condução de todas as operações. O objetivo nos combates de encontro é conquistar e manter a liberdade de ação. Para conseguir isso precisamos decidir e agir à frente do inimigo, para desorganizar e desequilibrar suas forças. Para manter a iniciativa, os subordinados precisam agir independentemente dentro do contexto do plano geral. [...] Eles devem desviar o eixo de combate esperado sem hesitação caso apareçam oportunidades para acelerar a conquista da missão pela Força que o enquadra. [...] A improvisação, iniciativa e agressividade — características que têm

distinguido historicamente o soldado americano — precisam ser particularmente fortes em nossos comandantes³⁰.

Aqui mais uma vez são citados dois elementos-chave do Comando de Missão. A iniciativa disciplinada (*subordinados devem agir com independência, porém de acordo com o contexto de um plano geral*) e coerente com a Intenção do Comandante (*para acelerar a conquista da missão pela Força enquadrante*). Há outros dez parágrafos que ressaltam a importância central da iniciativa individual para o êxito da Batalha Ar-Terra³¹. Outro grande avanço em 1982 foi a discussão mais acirrada sobre a missão pela finalidade, mais uma vez vinculando a Intenção do Comandante com a iniciativa individual.

A missão pela finalidade exige que os comandantes determinem a *intenção* — o que eles querem que aconteça com o inimigo. Sua intenção precisa ser compatível com a de seus superiores e deve ser comunicada claramente aos seus subordinados. [...] Embora, às vezes, o detalhamento das ordens seja necessário, cabe aos comandantes confiar que seus subordinados decidirão corretamente e de acordo com o contexto da missão. Tal descentralização converte iniciativa em agilidade, permitindo reação rápida para aproveitar oportunidades fortuitas. [...] O comandante subordinado precisa entender completamente a *intenção* do seu comandante e a missão geral da Força. Se a batalha se desenvolve em um contexto em que as ordens em vigor já não correspondem às novas circunstâncias, o subordinado deve informar o seu comandante e propor alternativas apropriadas. Se isso não for possível, ele precisa agir como seu comandante agiria, e informá-lo depois, no mais curto prazo³².

O manual de 1982 também defendia vigorosamente a descentralização. Considerando que esse fundamento perdera a ênfase em 1976, o mesmo tornou-se um importante componente da Batalha Ar-Terra. Havia uma dezena de parágrafos que enfatizam a necessidade da descentralização³³. O parágrafo abaixo apresenta a

Por que Comando de Missão?

- Comando e Controle (C2) e Comando de Batalha são inadequados para descrever o papel do comandante e seu estado-maior no combate atual.
- Torna central a pessoa do comandante.
- Equilibra a arte do comando e a ciência do controle.
- Reforça a imperativa necessidade do desenvolvimento de confiança e colaboração entre os parceiros de uma coalizão.
- Facilita ao comandante prever e controlar efetivamente as transições.
- Cria um ambiente de iniciativa disciplinada e execução descentralizada.

Apoia a adaptabilidade operacional ao:

- Exigir um entendimento completo do ambiente operacional.
- Buscar equipes flexíveis capazes de prever e controlar as transições.
- Reconhecer que precisamos compartilhar riscos em todos os escalões para criar oportunidades.

Figura 1 - Resumo da Análise Racional

vinculação entre missão pela finalidade, iniciativa e descentralização:

O caos do combate não permitirá controle absoluto. *Conforme o combate se torna mais complexo e imprevisível, o processo de decisão precisa tornar-se mais descentralizado.* Assim, todos os escalões de comando terão de emitir missões pela finalidade. Fazer isso exigirá que comandantes exerçam a iniciativa, engenhosidade e imaginação — e corram riscos³⁴.

É senso comum que a edição de 1986 constituiu-se em uma evolução do conceito operacional da Batalha Ar-Terra que aprimorava as ideias básicas estabelecidas em 1982, incluindo as de

Comando de Missão. O prefácio desse manual essencialmente repetia os mesmos propósitos do anterior: “O FM 100-5 enfatiza a flexibilidade, velocidade, missão pela finalidade, iniciativa dos comandantes em todos os escalões e espírito ofensivo”³⁵. As duas citações a seguir, específicas para a versão de 1986, claramente reforçavam as ideias básicas de missão pela finalidade, iniciativa individual e atuação enquadrada pela Intenção do Comandante:

No caos do combate, é essencial descentralizar a autoridade para decidir até o nível de fração subordinada mais baixo, porque a centralização em demasia atrasa a ação e causa inércia. [...] A descentralização precisa de subordinados que estejam dispostos e capazes de correr riscos e superiores que fomentem essa disposição e a capacidade de seus subordinados. Se os subordinados tiverem de exercer iniciativa sem pôr em risco o sucesso geral da Força, eles devem fazer coerentemente com a Intenção do Comandante. [...] Por sua vez, o comandante da Força precisa incentivar que seus subordinados concentrem suas operações de acordo com a missão, proporcionando-lhes a liberdade e responsabilidade de desenvolverem oportunidades para que a Força como um todo possa explorar efetivamente³⁶.

Outro trecho observava que a “missão pela finalidade, especificando o que precisava ser feito sem definir como seria feito, deveria ser usada na maioria dos casos”³⁷.

A edição de 1993 continuou a enfatizar a iniciativa individual (*a vontade e a capacidade de agir com independência, coerente com o arcabouço da intenção do comandante*), descentralização (*a iniciativa exige a descentralização da autoridade até o níveis mais baixos na escala de comando*) e missão pela finalidade (*especifica o que os comandos subordinados devem fazer sem ditar como devem fazê-lo*)³⁸. Esse manual foi o primeiro com uma definição clara da Intenção do Comandante, pois embora um termo conhecido, não fora ainda definido ou discutido como um assunto separado:

A Intenção do Comandante descreve a situação final desejada. É uma expressão

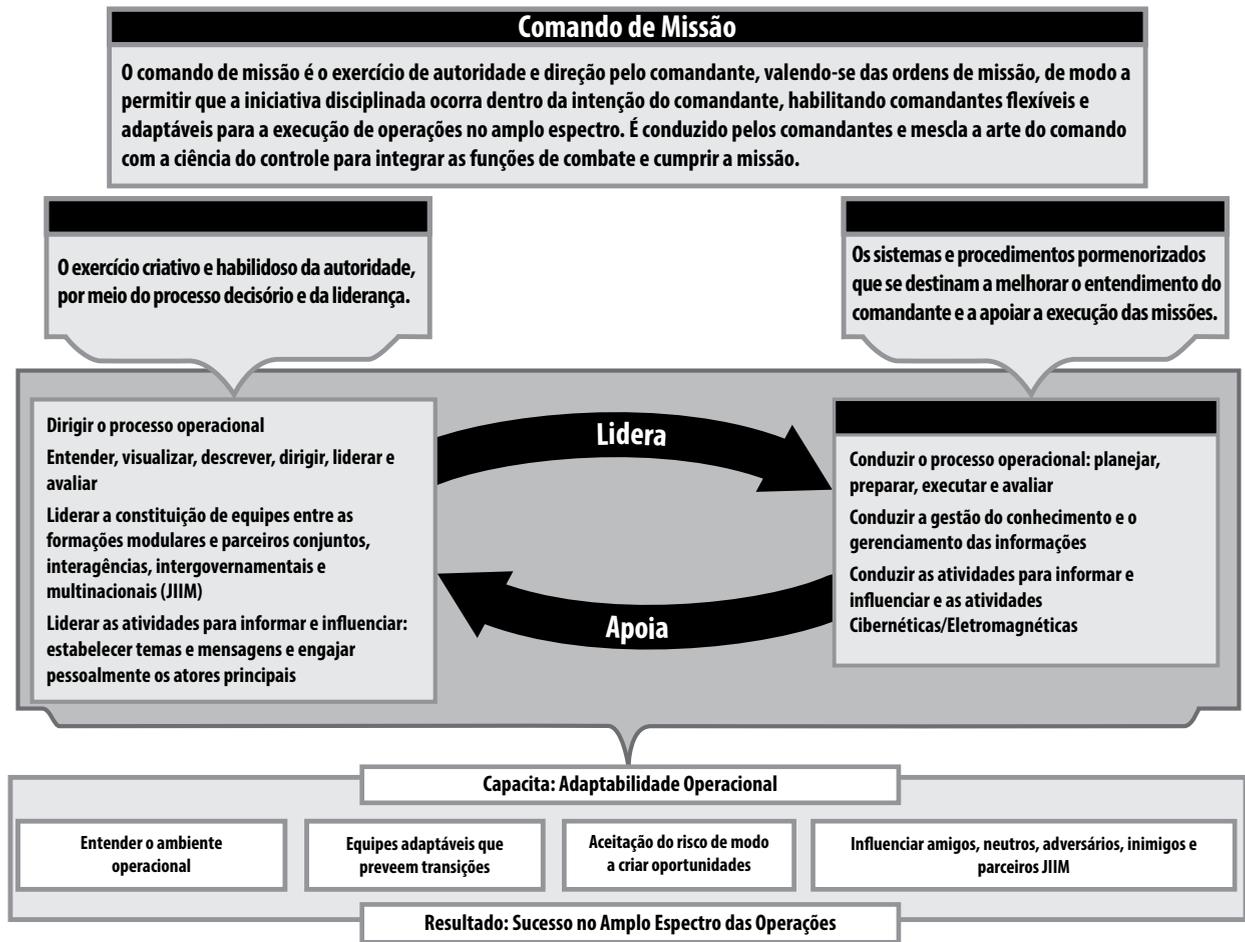


Figura 2 - Comando de Missão

concisa do propósito da operação e precisa ser entendida por dois escalões inferiores ao comandante que a estabelece. Ela precisa definir claramente o propósito da missão. É o único foco unificador para todos os elementos subordinados. [...] Sua utilidade é concentrar os subordinados no que precisa ser cumprido para alcançar sucesso, mesmo se o plano e conceito da operação já não se apliquem e para disciplinar seus esforços para esse fim. [...] Ela deve ser concisa e clara; as longas descrições narrativas de como o comandante percebe o combate tendem a inibir a iniciativa dos subordinados³⁹.

O manual de 2001 enfatizava ainda mais a iniciativa individual em comparação aos manuais anteriores. Quase 30 parágrafos continham menções à iniciativa individual, vários dos quais a vinculavam diretamente à Intenção

do Comandante e às ordens de missão pela finalidade⁴⁰. Pela primeira vez, a expressão “iniciativa disciplinada de acordo com a Intenção do Comandante” foi especificamente citada em diversas partes do manual. O manual de 2001 continuava a fomentar o uso de missões pela finalidade, descentralização e ressaltava a necessidade da confiança como um componente essencial desse conceito:

A iniciativa exige que a autoridade seja delegada até os níveis mais baixos de subordinação. Os comandantes permitem aos subordinados o maior grau possível de liberdade de ação. Eles incentivam a ação agressiva de acordo com a Intenção do Comandante ao estabelecerem as ordens de missão pela finalidade, designando tarefas aos subordinados sem especificar como cumpri-las.

[...] Essa descentralização libera os comandantes para que possam concentrar nos aspectos essenciais da operação. A utilização das ordens de missão pela finalidade exige que a iniciativa individual seja exercida por combatentes determinados, disciplinados e bem treinados. Também exige comandantes que confiem nos seus subordinados e estejam dispostos a assumir e a responsabilizar-se pelos riscos⁴¹.

Já em 2001, todos os elementos de Comando de Missão tinham sido discutidos e definidos em um dos manuais de referência, e todos os manuais doutrinários continham alguns elementos de Comando de Missão. O que faltava era reunir todos esses conceitos em uma discussão completa sob o título de “Comando de Missão”.

O Comando de Missão se tornou doutrina oficial no Exército com a publicação do Manual de Campanha (FM) 6-0 em 2003. Intitulado originalmente *Comando e Controle* (“Command and Control”), o referido manual teve sua denominação alterada para *Comando de Missão: Comando e Controle das Forças Armadas*, pelo Gen Div James C. Riley, então comandante do Centro de Armas Combinadas, um entusiasta e apoiador desse conceito. Em sua introdução, o manual destacava: “Ele [o FM 6-0] estabelece o Comando de Missão como o conceito do Exército para C2 [Comando e Controle]”⁴², descrevendo-o mais adiante:

Comando de Missão é a condução de operações militares pela execução descentralizada com base em ordens de missão pela finalidade para o cumprimento efetivo das missões. O êxito do Comando de Missão é resultado de comandantes subordinados em todos os escalões exercendo a iniciativa disciplinada de acordo com a Intenção do Comandante. Ele exige um ambiente de confiança e entendimento mútuo. O Comando de Missão depende de quatro condicionantes:

- A Intenção do Comandante
- A Iniciativa dos subordinados
- As ordens de missão pela finalidade
- A distribuição dos meios⁴³.

O FM 6-0 descreve e define cada um dos componentes do Comando de Missão, concentrando significativamente na Intenção do Comandante e nas ordens de missão pela finalidade: “*As ordens de missão pela finalidade* consistem em um método para completar as ordens de combate, que permitem aos subordinados a liberdade de planejamento e de ação no cumprimento das missões, deixando o “como fazer” a cargo dos comandos subordinados”⁴⁴.

O manual dedicava mais de oito páginas especificamente ao tema, incluindo uma discussão [sobre o emprego da tecnologia da era] digital no ambiente de Comando de Missão. Esse manual consolidava a longa evolução da filosofia do conceito no Exército dos EUA e serviu de base para as atualizações posteriores.

A Evolução da Doutrina e Funções

A evolução seguinte do Comando de Missão ocorreu com a mudança de nomenclatura da função de combate Comando e Controle para função de combate Comando de Missão.

Os manuais de campanha entre 1905 e 1923 não empregavam o termo “comando e controle”. O Regulamento de Armas em Campanha (FSR) de 1914 tinha apenas uma menção “comando e controle”, mas somente em uma figura. O FSR de 1939 empregava o termo “comando e controle” uma vez, e as versões de 1941 e 1944 duas vezes. As edições de 1949, 1954 e 1962 usavam “comando e controle”, “controle de comando” e “comando, controle” respectivamente. Havia um parágrafo no FM 100-1, de 1962, que se referia aos “métodos de controle”⁴⁵. O manual de 1968 citava “comando e controle” em uma dezena de vezes e possuía seções intituladas “comando, controle e comunicações”. A versão de 1976 surgiu com os termos “inteligência, comando e controle”, “comando e controle”, “comunicações de comando e controle” e “comando-controle”. Além disso, ela tinha várias seções denominadas “comando e controle e comunicações (C3)”.

A ideia de agrupar as capacidades em funções para a condução das operações já existia no início dos anos 80. Tanto o FM 100-5 de 1982 quanto

o de 1986 incluíam os “elementos de poder de combate” (manobra, potência de fogo, proteção e liderança). O manual de 1986 passou a incluir treze “principais áreas funcionais”. Essas funções foram formalizadas em 1987, quando o comandante do TRADOC iniciou estudos para a elaboração da “Arquitetura para o Futuro do Exército” (AFA, na sigla em Inglês), uma “hierarquia de funções que o Exército desempenharia no campo de batalha no nível tático da guerra”. Essa “estrutura funcional” foi chamada a “Planta do Campo de Batalha”. A “Planta Tática” foi organizada com base nos Sistemas Operacionais do Campo de Batalha (*Battlefield Operating Systems — BOS*)⁴⁶.

Os sete BOS originais eram:

- Manobra
- Apoio de Fogo
- Artilharia Antiaérea
- Comando e Controle
- Inteligência
- Mobilidade
- Apoio às Forças de Combate⁴⁷.

No FM 100-5 de 1993, os BOS foram incluídos, mas em uma forma um tanto desorganizada⁴⁸. O título da seção era “Funções de Combate” e a lista era a mesma acima citada, com exceção de “comando e controle”, que passou a ser chamada de “comando de batalha”. O parágrafo que se seguia à enunciação das funções de combate se referia depois a essas funções como “Sistemas Operacionais do campo de batalha (BOS)”, sendo essa denominação também citada no glossário⁴⁹. O “comando e controle” foi empregado apenas duas vezes, enquanto “comando de batalha” é citado quase 20 vezes no mesmo contexto em que “comando e controle” seria normalmente empregado.

O FM 3-0 de 2001 apenas usava “sistemas operacionais do campo de batalha” (não funções de combate)⁵⁰. O FM 3-0 de 2008 mudou de “sistemas operacionais do campo de batalha” para “funções de combate” para melhor alinhar a doutrina do Exército com a do Corpo de Fuzileiros Navais. Os dois manuais registravam “comando e controle” como uma das funções⁵¹.

No final de 2009, o Comandante do TRADOC, Gen Ex Martin Dempsey, decidiu que o termo

“comando e controle” enfatizava demais a tecnologia, havendo a necessidade de se identificar uma função que reconhecesse como central a pessoa do comandante e as características essencialmente humanas atreladas a esse mister. Para deixar claro que o foco deveria ser inconfundível, ele, com a aprovação do Chefe de Estado-Maior do Exército, Gen Ex George Casey, decidiu alterar o nome da função “comando e controle” para “comando de missão”. Ao longo dos meses seguintes, o Centro de Armas Combinadas no Forte Leavenworth formalizou a mudança codificando-a em doutrina. A análise racional foi resumida conforme a Figura 1. A estrutura da função de combate foi esquematizada de acordo com a Figura 2. É interessante destacar que a definição do Comando de Missão foi quase a mesma do FM 6-0 de 2003, sem perder nenhum de seus elementos essenciais de sua definição.

...o termo “comando e controle” enfatizava demais a tecnologia, havendo a necessidade de se identificar uma função que reconhecesse como central a pessoa do comandante e as características essencialmente humanas atreladas a esse mister.

Ao longo dos últimos cem anos ou mais, as ideias básicas de Comando de Missão evoluíram continuamente, frequentemente refletindo a experiência adquirida em combate. A ideia fundamental, a de emitir ordens contendo resultados desejados e deixando o “como” a cargo dos subordinados, foi uma constante em toda essa evolução. Como a doutrina das armas combinadas do Exército evoluiu de um único manual (o FSR de 1905) a um conjunto doutrinário muito rico em lições e experiências, assim também tem evoluído na doutrina o tratamento dado aos elementos essenciais do conceito Comando de Missão, agregando sempre novas orientações e princípios. A adoção formal do Comando de Missão como uma filosofia de comando no início deste século representa o ápice desse processo.

Mais tarde, também evoluindo, surgira a ideia de categorizar as funções usadas pelo Exército para conduzir as operações, originalmente identificadas por sistemas operacionais do campo de batalha e depois alteradas para funções de combate. Essas duas linhas se juntaram em 2010 com a publicação do FM 3-0, Atualização Nr 1, que combinou as duas linhas em uma função de combate rotulada “Comando de Missão” e baseada na filosofia de Comando de Missão.

O resultado final foi o reconhecimento de que a própria guerra precisava de uma filosofia geral de comando, apoiada por sistemas e organizações, que leva em conta o ambiente operacional incerto e repleto de variações. Isso proporciona à Força Terrestre uma plataforma de instrução, treinamento e desenvolvimento de equipamentos, em uma visão da guerra com base no que foi efetivamente testado pelos exércitos ocidentais por décadas, ou séculos, de conflito. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 17 May 2012), p. 1.
2. ADP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: GPO, 16 May 2012), p. 3-2.
3. ADP 6-0, p. 5.
4. *Ibid.*, p. 4.
5. Citado no Field Manual (FM) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: GPO, 11 August 2003), p. 2-11.
6. KRETCHICK, Walter E. *U.S. Army Doctrine: From the American Revolution to the War on Terror* (Lawrence: University of Kansas Press, 2011).
7. Field Service Regulations (FSR) (Washington, DC: GPO, 1905), p. 29-30.
8. *Ibid.*, p. 106.
9. FSR, 1914, p. 3.
10. *Ibid.*, p. 78.
11. FSR, 1923, p. 100.
12. FM 100-5, 1941, p. 25. O Regulamento Provisório das Armas em Campanha (Field Service Regulations — FSR) de 1939 foi o primeiro a receber um número de manual de campanha: FM 100-5; e um subtítulo: *Operações*. Essa dupla designação permaneceu até o ano de 1962. Naquele ano, uma nova atualização surgiu como *Operações* e subtítulo *As Forças do Exército em Campanha*. A designação de FM foi mudada para FM 3-0 em 2001, para alinhar o sistema de numeração de manuais do Exército com as publicações conjuntas, porém o título permaneceu *Operações*. Em 2011, ocorreram duas mudanças. O Exército alterou a designação Manual de Campanha para Publicação Doutrinária do Exército (ADP, na sigla em inglês) para designar os manuais que servem de referência para os demais (destinados à leitura pelos Grandes Comandos, não se atrelando a aspectos táticos — N. do T.). O título de ADP 3-0 surgiu então para substituir o termo “Operações”, passando a se chamar *Operações Terrestres Unificadas*.
13. FM 100-5, *Field Service Regulations: Operations* (Washington, DC: GPO, 15 June 1944), p. 27, 127, 143-44, 152, 183, 225, 247.
14. *Ibid.*, p. 127.
15. *Ibid.*, p. 35.
16. FM 100-5, *Field Service Regulations: Operations* (Washington, DC: GPO, 15 August 1949), p. v.
17. *Ibid.*, parágrafos 82, 84, 87, 433, 737b, 820, 837a e 938.
18. *Ibid.*, p. 90.
19. *Ibid.*, p. 264.
20. *Ibid.*, todas as citações acima são do anexo, 264-74.
21. FM 100-5, *Field Service Regulations: Operations*, Headquarters (Washington, DC: GPO, 19 February 1962), par. 29b, p. 20; par. 58a, p. 28; par. 145f, p. 61; par. 154c, p. 69; par. 158c, p. 73; par. 171b, p. 85; par. 183b, p. 93; par. 226, p. 108; par. 323c(2), p. 153; par. 347a, p. 165; par. 349c, p. 167; par. 351b(3), p. 169.
22. *Ibid.*, par. 26, p. 19; par. 29a, p. 20; par. 29b, p. 20; par. 32, p. 21; par. 41, p. 23; par. 126d, p. 51; pa. 145f, p. 61.
23. *Ibid.*, parágrafo 126d, p. 51.
24. *Ibid.*, parágrafo 29b, p. 20.
25. *Ibid.*, parágrafo 41, p. 23.
26. FM 100-5, 1968, parágrafo 12-6a, p. 12-2.
27. FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: GPO, 1 July 1976), p. 3-3.
28. *Ibid.*, p. 3-15.
29. *Ibid.*, p. 3-2.
30. FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: GPO, 20 August 1982), p. 2-2.
31. *Ibid.*, p. 1-3, 1-4, 2-1, 7-2, 7-3, 9-1, 9-11, 9-17.
32. *Ibid.*, p. 2-7.
33. *Ibid.*, p. 2-7, 5-2, 5-8, 6-9, 9-2, 9-4, 9-5, 9-17, 9-19, 11-11, 15-2, 16-2.
34. *Ibid.*, p. 2-7.
35. FM 100-5, 1986, p. i.
36. *Ibid.*, p. 15-16.
37. *Ibid.*, p. 21.
38. FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: GPO, 14 June 1993), p. 2-6 and 6-6.
39. *Ibid.*, p. 6-6.
40. FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, 14 June 2001), p. 1-12, 1-13, 1-18, 2-22, 3-2, 3-11, 4-8, 4-15, 4-31, 5-14, 6-2, 6-3, 6-8, 6-9, 6-10, 6-19, 6-22, 7-2, 7-4, 7-18, 7-21, 7-28, 11-15, 11-23, 11-24.
41. *Ibid.*, p. 4-15 e 4-16.
42. FM 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: GPO, 11 August 2003), p. xiii.
43. *Ibid.*, parágrafo 1-67, p. 1-17.
44. *Ibid.*, parágrafo 1-70, p. 1-17.
45. FM 100-5, 1962, parágrafo 102b, p. 43.
46. GIBBINGS, Leslie G.; WAGNER, Michael; MOREY, John e GRUBB, Gary. “Development of the Blueprint of the Battlefield”, ARI Research Note 92-60, Dynamics Research Corporation, Wilmington, MA 01887, July 1992, p. 2.
47. *Ibid.*, p. 23.
48. FM 100-5, 1993, p. 2-12.
49. *Ibid.*, Glossary-1.
50. FM 3-0, 2001, p. 5-15.
51. FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, 27 February 2008), p. 4-3 até 4-7.