

# Como Preparar Comandantes que Pratiquem o Comando de Missão e Conquistem a Paz

Tenente-Coronel Douglas A. Pryer, Exército dos EUA

*E assim nós prosseguimos, barcos contra a corrente, empurrados incessantemente de volta ao passado.*

—F. Scott Fitzgerald, *O Grande Gatsby*\*

## Uma Filosofia Nascida na Alemanha e Adotada pelos EUA

**C**OMO MUITAS GRANDES inovações militares, o Comando de Missão foi concebido no ventre da guerra, após dolorosas constatações advindas da derrota. Em 1806, Napoleão venceu o Exército prussiano de modo decisivo nas batalhas simultâneas de Jena e Auerstedt. Embora o ataque francês houvesse sido mal coordenado, o rígido Exército prussiano combateu de forma ainda pior, deixando de aproveitar oportunidades. Nas semanas seguintes, o Grande Exército de Napoleão foi no encalço do inimigo desmoralizado, destruiu uma a uma as Unidades prussianas e ocupou Berlim.

O choque psíquico desse acontecimento impeliu a transformação do Exército da Prússia. Gerhard von Scharnhorst, o Chefe do Estado-Maior prussiano, capitaneou a reforma. Scharnhorst acreditava que a melhor forma de preparar exércitos para o combate era instruir os comandantes de pequeno escalão de modo abrangente e, então, conceder-lhes autonomia de decisão<sup>1</sup>. O Estado-Maior e a Academia Militar

que ele fundou influenciaram gerações de oficiais alemães, estimulando-os a pensar como ele sobre o comando<sup>2</sup>.

O grande teórico militar Carl von Clausewitz foi pupilo de Scharnhorst. O conceito de "fricção", de Clausewitz, serviu de base à filosofia incipiente que, mais tarde, seria chamada de *Auftragstaktik* (Comando de Missão). Clausewitz afirmou que, em função de sua natureza recíproca e das forças morais subjacentes, a "guerra é o domínio da incerteza"<sup>3</sup>. Dificuldades imprevistas acumulam-se em todos os níveis, "produzindo um tipo de fricção que é inconcebível, a menos que a pessoa tenha passado por uma experiência de guerra"<sup>4</sup>. O êxito, concluiu ele, é conquistado pelos comandantes que ultrapassam a capacidade que o inimigo tem de explorar a fricção.

Helmuth von Moltke, o Velho, que se considerava discípulo de Clausewitz, é conhecido como "O Pai da *Auftragstaktik*"<sup>5</sup>. Durante os 30 anos em que atuou como Chefe do Estado-Maior, a *Auftragstaktik* foi "consagrada como um teoria coesa [...] e implantada como doutrina oficial"<sup>6</sup>. Moltke consolidou o apoio da cultura, formação e instrução militares ao que havia se tornado um comando descentralizado. As escolas passaram a fornecer uma formação tática extensa aos oficiais subalternos e sargentos<sup>7</sup>. Os comandantes normalmente preferiam a iniciativa arrojada à estrita obediência dos subordinados e, até os anos 20, os oficiais enfrentaram cenários de adestramento

[\*O trecho traduzido foi extraído de: FITZGERALD, F. Scott. *O Grande Gatsby*. Tradução de William Lagos, Porto Alegre, RS: L&PM, 2011. — N. do T.]

---

*O Tenente-Coronel Douglas Pryer é o Chefe da Divisão de Suporte Técnico da Diretoria de Testes de Guerra Eletrônica da Inteligência, Forte Huachuca, Estado do Arizona. Possui o mestrado em História Militar pelo U.S. Army Command*

*and General Staff College e é o autor de The Fight for the High Ground: The U.S. Army and Interrogation during Operation Iraqi Freedom, May 2003 - April 2004.*

em que era necessário desobedecer a ordens para cumprir a intenção do comandante<sup>8</sup>.

O comando descentralizado possibilitou uma rápida vitória dos prussianos sobre os franceses em 1870. Em 1918, as "tropas de choque" semiautônomas alemãs obtiveram o único grande avanço tático na Frente Ocidental (que não conseguiram explorar devido ao desgaste e a falhas logísticas)<sup>9</sup>. Mais tarde, como proponente da *Blitzkrieg*, a *Auftragstaktik* contribuiu para a rápida derrota dos Exércitos aliados na Europa, Ásia e África no início da Segunda Guerra Mundial.

Elementos dessa filosofia alcançaram o outro lado do Atlântico. Desde pelo menos 1905, a doutrina do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) tem, ocasionalmente, apoiado esses elementos<sup>10</sup>. Já a partir da Guerra Civil nos EUA, alguns comandantes ilustres (como Ulysses S. Grant e Robert E. Lee) expediram ordens de missão regularmente<sup>11</sup>. O General George S. Patton Jr. exemplificou o Comando de Missão mais do que qualquer outro comandante norte-americano, chegando a superar o desempenho dos inimigos alemães nesse sentido. "Nunca diga às pessoas como fazer algo", disse Patton. "Diga-lhes o que fazer, e elas o surpreenderão com sua inventividade"<sup>12</sup>.

Não obstante, foi só quando o Exército dos EUA buscou formas de compensar a enorme vantagem numérica do Exército soviético na Europa que a *Auftragstaktik* passou a ter precedência na doutrina<sup>13</sup>. O Manual de Campanha 100-5 — *Operações* (FM 100-5 — *Operations*), de 1982, foi um marco nesse sentido, enfatizando ordens de missão, iniciativa dos subordinados e um "espírito ofensivo" (com um duplo sentido não intencional)<sup>14</sup>.

Atualmente, o Comando de Missão é a base da filosofia de combate do Exército dos EUA<sup>15</sup>. Figura de forma destacada na doutrina central e como uma das disciplinas nos estabelecimentos de ensino militares<sup>16</sup>. Há até um manual dedicado ao assunto, a Publicação Doutrinária do Exército 6-0 — *Comando de Missão* (ADP 6-0 — *Mission Command*), que o define 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 de operações terrestres unificadas"<sup>17</sup>.

Graças à adoção da *Auftragstaktik*, dizem seus defensores, o Exército dos EUA pode fazer mais com menos ao longo de todo o espectro dos conflitos. O Comando de Missão confere aos comandantes de fração a flexibilidade para reagir, manobrar e vencer, rapidamente, combates que envolvam Forças convencionais pesadas. Considerando que os "comandantes locais têm o melhor entendimento de suas situações", conceder autonomia aos oficiais subalternos, de modo que possam resolver seus próprios problemas, nos ajuda a derrotar insurgências<sup>18</sup>. Além disso, a descentralização das operações de informações nos possibilita acompanhar a velocidade com a qual inimigos espalhados transmitem uma mensagem a populações-chave<sup>19</sup>. Os responsáveis pela formulação de doutrina e de adestramento finalmente conjugaram seus esforços para capacitar os comandantes do Exército dos EUA a sobrepujar a capacidade dos inimigos para explorar a fricção.

Quem dera fosse tão fácil assim.

### Dizer Apenas Não Converte Algo em Realidade

"E assim nós prosseguimos, barcos contra a corrente, empurrados incessantemente de volta ao



Ilustração: *Bataille d'Iéna*, de Horace Vernet. Óleo sobre tela, Versailles, França. Napoleão passa em revista a Guarda Imperial na Batalha de Jena-Auerstedt, 14 de outubro de 1806.

passado." Foi assim que F. Scott Fitzgerald concluiu a obra *O Grande Gatsby*, evocando a ideia de que, só com dificuldade, as pessoas podem escapar dos principais acontecimentos de seu passado. Pode-se dizer o mesmo em relação a instituições, arrastadas para o passado por suas profundas e, muitas vezes, ocultas tendências culturais.

O ilustre teórico organizacional Edgar Schein define cultura como sendo "um conjunto compartilhado de pressupostos básicos que um grupo aprendeu, ao lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos integrantes como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas"<sup>20</sup>. Schein descreve três níveis de cultura organizacional. O primeiro consiste nos "artefatos" visíveis, como enunciados de missão, narrativas heroicas e manuais doutrinários<sup>21</sup>. O segundo consiste nas regras e valores não escritos que regem o comportamento cotidiano<sup>22</sup>. Em um terceiro nível, mais profundo, estão os pressupostos básicos da organização, suas preferências por certas soluções com base em experiências passadas<sup>23</sup>.

O modelo de Schein nos ajuda a entender por que as organizações talvez afirmem valorizar algo quando, na verdade, preferem outra coisa. Também explica por que o Exército dos EUA pode não estar implementando o Comando de Missão plenamente, apesar de um forte comprometimento doutrinário com tal enfoque.



O General George S. Patton Jr. agradece os aplausos da multidão em Los Angeles, Califórnia, durante sua visita, 09 Jun 45.

Em um livro recente, Eitan Shamir, veterano das Forças de Defesa de Israel e acadêmico, trata detalhadamente dos efeitos da cultura militar sobre a prática do Comando de Missão. Com respeito ao Exército dos EUA, ele conclui: "As forças que inibem a prática do Comando de Missão excedem as forças que a apoiam"<sup>24</sup>. Tom Guthrie, Jorg Muth, Donald Vandergriff e muitos outros críticos concordam<sup>25</sup>.

A prova, dizem alguns, está no medíocre desempenho do Exército dos EUA em campos de batalha, nas décadas desde a adoção da *Auftragstaktik*. Para eles, até uma aparente vitória, como na Guerra da Golfo, representa um êxito limitado. Naquela guerra, as Forças da coalizão combateram em conformidade com um plano detalhado, conduzindo um ataque envolvente sincronizado e em massa. As ordens escritas e seus respectivos anexos normalmente continham por volta de mil páginas e, como afirmou o Gen Colin Powell, tempos depois: "Ninguém que estava ali ia dizer para Schwarzkopf que ele havia cometido um erro"<sup>26</sup>. Quando o Exército do Iraque entrou em colapso antes do esperado, faltou aos comandantes a liberdade de ação, a competência e a iniciativa para perseguirem e destruírem as colunas iraquianas em retirada<sup>27</sup>. A maior parte da Guarda Republicana escapou, assegurando a sobrevivência do regime de Saddam e mais uma guerra com o Iraque uma década depois<sup>28</sup>.

Alguns críticos defendem que, com poucas e notáveis exceções, o Exército dos EUA também não exerceu o Comando de Missão em conflitos mais recentes<sup>29</sup>. Após servir junto às Forças dos EUA no Iraque durante um ano, o Brigadeiro Nigel Aylwin Foster, da Grã-Bretanha, afirmou:

[...] embora possa apoiar o conceito de Comando de Missão, o Exército dos EUA não o praticou no Iraque [...] Os comandantes e estados-maiores em todos os escalões [...] raramente ou nunca questionavam a autoridade e hesitavam em desviar-se de instruções precisas. Uma lealdade extrema e a conformidade em relação a um superior eram características visíveis. Cada comandante tinha um estilo próprio, mas

havia, também, uma tendência comum de microgerenciamento, com várias horas sendo dedicadas a *briefings* e atualizações diárias<sup>30</sup>.

A adoção do Comando de Missão pelo Exército dos EUA foi, na melhor das hipóteses, concluída pela metade. O Exército precisa superar três tendências culturais para que a promessa do Comando de Missão se concretize: a excessiva dependência em relação a soluções tecnológicas, um apego ao controle e processo e a resistência a discussões abertas e francas. Ainda mais importante é colocar o Comando de Missão na devida perspectiva: não é uma filosofia que necessariamente vence guerras em vez de batalhas. Para uma filosofia como essa, precisamos recorrer a outras áreas, dentro de uma antiga tradição teórica que nos ajuda a entender melhor a velha constante da guerra: a natureza humana.

Para preparar comandantes que realmente pratiquem o Comando de Missão e possam conquistar a paz, o Exército dos EUA precisa de uma reorientação total, que apoie mudanças profundas na cultura, doutrina, adestramento, gestão de pessoal e formação.

### **A Corrente Contra a Qual Rema a Doutrina dos EUA**

A característica cultural mais importante que apoia o Comando de Missão, segundo os especialistas, é um ambiente de confiança, baseado na percepção de que os companheiros são profissionalmente competentes e têm discernimento<sup>31</sup>. Outras características culturais fundamentais incluem uma excelente comunicação, baseada em um entendimento compartilhado da doutrina; a valorização do aprendizado, conforme expresso e enfatizado no adestramento e formação; a tolerância para com erros bem-intencionados; uma propensão à ação e à iniciativa; e a responsabilidade em conexão com a autoridade<sup>32</sup>.

Infelizmente, poucas delas são o que poderiam ser no Exército dos EUA.

**Tudo o que brilha é ouro.** O poeta britânico Thomas Gray conclui um de seus poemas, sobre um gato que se afoga ao perseguir um peixe dourado em uma bacia, com os seguintes versos:

*“Not all that tempts your wandering eyes/And heedless hearts, is lawful prize;/ Nor all that glisters gold.”* [Em tradução livre: "Nem tudo o que tenta seus olhos errantes e corações descuidados é um prêmio legítimo; nem tudo o que brilha é ouro."] As Forças Armadas dos EUA deveriam prestar atenção à moral desse texto, em vez de continuar a busca muitas vezes precipitada de resplandecentes novas tecnologias.

Nosso amor à tecnologia é uma preferência cultural com profundas raízes históricas. Talvez seja uma característica natural para as Forças Armadas de um país economicamente poderoso. O emprego decisivo da tecnologia em guerras de quase aniquilação de um passado distante reforçou essa preferência. Por exemplo, os indígenas norte-americanos não puderam vencer contra o fuzil de repetição e, em 1945, a bomba atômica deu um fim enfático ao sangrento combate dos EUA contra o Japão.

Essa preferência prevalece ainda que armas superiores não tenham sido um fator decisivo em campos de batalha mais recentes. No Vietnã, Iraque e Afeganistão, essas armas fizeram com que as missões parecessem realizáveis, mas descobrimos que uma vitória rápida era apenas uma miragem fugidia. Constatamos que efeitos cinéticos de curto prazo, como "contagem de corpos" e "choque e pavor", não são suficientes, por si só, para obter um êxito duradouro nos conflitos modernos. Podem ser, na verdade, nocivos, caso nos distraiam dos componentes mais significativos da guerra moderna, seus aspectos políticos e morais.

A primazia da tecnologia fica em maior evidência nas decisões orçamentárias. Em termos de porcentagem, o Exército dos EUA enfrentará um redimensionamento maior que a Força Aérea e a Marinha dos EUA, fortemente centradas na tecnologia<sup>33</sup>. Entre as categorias de gastos militares, apenas o orçamento de aquisições deverá crescer nos próximos três anos<sup>34</sup>. A maior parte desse crescimento diz respeito a armas "espetaculares", como caças a jato, mísseis, submarinos e contratorpedeiros — armas que influenciaram de forma mínima os resultados de conflitos nos últimos 50 anos<sup>35</sup>.

O Exército dos EUA não está imune ao "canto da sereia" da tecnologia. A Força está investindo bilhões, por exemplo, no aprimoramento de redes internas de sensores e vias de informação. Essas redes oferecem um atrativo óbvio, que dificulta a prática do Comando de Missão. Durante a Guerra do Vietnã, comandantes deram ordens, a partir de helicópteros, aos oficiais subalternos no terreno, abaixo, em pleno combate<sup>36</sup>. Hoje em dia, os comandantes mais antigos não precisam deixar seu posto de comando — nem mesmo estar no teatro de operações — para microgerenciar operações.

Dizer-lhes que podem observar e comunicar-se com as menores frações é uma coisa. Contudo, esperar, também, que eles não controlem as ações dessas frações, quando não concordarem com as decisões dos subordinados, é algo quase certamente irrealista.

**Todo livro é sagrado.** Shamir afirma: "Uma cultura organizacional que dita que não se pode confiar nos subordinados se manifestará por meio de fortes procedimentos de controle"<sup>37</sup>. É precisamente essa a cultura que Tom Guthrie descreve como sendo a do Exército dos EUA: "Se pretendemos adotar, realmente, o Comando de Missão, devemos fazer isso de modo completo, o que exigirá o comprometimento com a transformação de uma cultura de controle e processo em uma cultura de descentralização e confiança. Não podemos pregar uma coisa e fazer outra"<sup>38</sup>. Os militares em função de comando querem que confiemos neles, diz Guthrie, mas demoram a confiar nos outros<sup>39</sup>. Em vez disso, costumam microgerenciar os subordinados, incentivando-os a seguir regras<sup>40</sup>. Em uma brigada, ele indaga, os comandantes de companhia estarão, realmente, autorizados a não publicar a programação de reuniões com seis semanas de antecedência?<sup>41</sup> A não conduzir reuniões semanais de adestramento?<sup>42</sup>

Guthrie está certo: o controle e processo assolam o adestramento do "Grande Exército". O Sistema de Gestão de Adestramento Digital possibilita que qualquer comandante visualize e critique, remotamente, a programação de adestramento de uma Unidade (ou apareça para verificar se ela está sendo seguida).

As Unidades são incumbidas de "tarefas essenciais da missão", que são divididas em "tarefas coletivas", as quais, por sua vez, definem tarefas de apoio, condições e padrões. Os manuais de campanha; as publicações doutrinárias, de técnicas e de instrução; as circulares de instrução; e os procedimentos operacionais padronizados: todos contêm sequências de instruções, que explicam como solucionar problemas específicos<sup>43</sup>. O adestramento é concluído quando uma Unidade desempenha as ações exigidas na ordem prescrita. Caso um instruendo pule uma etapa ou ache alguma outra solução, é necessário realizar o adestramento mais uma vez. Ao concentrar-se em reações comportamentais automáticas a estímulos e no processo em vez de resultados, o Exército dos EUA perpetua um padrão do passado, quando o combate nas grandes guerras era conduzido, em grande parte, com conscritos, que tinham pouco tempo para a instrução militar formal antes de serem enviados para o campo de batalha.

Quando era oficial subalterno, nunca me ocorreu que poderia haver uma forma melhor de preparar as tropas para o combate. Servi, então, junto a um regimento do Exército britânico durante dois anos, como oficial de intercâmbio. Esse regimento enviava uma nova companhia a cada seis meses para a perigosa Província de Helmand, no Afeganistão. Em vez de lhes dizerem exatamente o que, quando e como fazer, os comandantes de companhia recebiam calendários vazios de adestramento e a ordem de aprestar as tropas para o combate. E é exatamente isso o que faziam. Comunicavam-se regularmente com o comandante do regimento, com outros comandantes de companhia e com oficiais de estado-maior sobre qual, quando, onde e como conduzir o adestramento. Esse diálogo desenvolvia a confiança e o espírito de corpo entre os comandantes. Também levava a um adestramento efetivo e, por vezes, inspirado.

Essas companhias só receberam elogios da liderança da coalizão no Afeganistão. Algo que possibilitou seu sucesso foi um sistema de pessoal que selecionava, para o comando de companhia, apenas majores maduros que houvessem cursado

a Escola de Estado-Maior: esses oficiais "não só se destacam ao receberem certo grau de liberdade; na verdade, eles a exigem de seus comandantes"<sup>44</sup>. A formação militar também apoiava seu sucesso: os cadetes eram adestrados e orientados por "segundos-sargentos que eram considerados os melhores de sua geração e que tinham passado por um longo período de seleção"; além disso, os "instrutores da Escola de Estado-Maior do Reino Unido [...] eram selecionados entre os 10% a 15% de majores com o melhor desempenho"<sup>45</sup>.

**Não discuta com o comandante.** Em combate, *briefings* de decisão do "Grande Exército" frequentemente transcorrem da seguinte forma: um oficial de estado-maior mais moderno apresenta, nervosamente, as informações enquanto o comandante faz perguntas. Quando o *briefing* é concluído, há uma discussão em voz baixa entre o comandante e seus assessores de confiança. Enquanto eles discutem, a maioria dos oficiais de estado-maior escuta (ou divaga). Por fim, o comandante apresenta sua diretriz. É raro que algum subordinado diga, nesse ponto: "Espere um momento, Comandante. O senhor está errado, e explicarei por quê". Quando algo assim chega a acontecer, o oficial que expressa divergência é quase sempre um comandante de grande credibilidade e elevado grau hierárquico, como o chefe do estado-maior ou o oficial de operações.

É provável que o tabu contra discordar abertamente com o comandante remonte a uma época em que um número reduzido de militares com formação profissional tivesse de lidar com subordinados com pouco preparo militar. Nessas circunstâncias, era preciso suprimir a colaboração, para que o comandante não desperdiçasse seu tempo respondendo a questões tolas. Contudo, um ambiente que não seja marcado pela colaboração é algo incompatível com o Comando de Missão. Nenhum comandante — por mais brilhante, experiente e instruído que seja — é uma ilha. Caso não haja ordens detalhadas, ele deve estar disposto a escutar e a aceitar conselhos dos outros.

É preciso que o comandante estimule e aceite críticas, a fim de estabelecer um ambiente propício ao Comando de Missão. Além disso, é importante



Missil de cruzeiro tático *Tomahawk Block IV* em teste de voo controlado sobre o Comando de Sistemas Aéreos Navais (NAVAIR), China Lake, Califórnia, 10 Nov. 02.

que ele dedique tempo ao desenvolvimento de subordinados, para que compreendam como ele pensa e possam realizar sua intenção corretamente<sup>46</sup>. Com o tempo, esse tipo de diálogo gera a confiança mútua<sup>47</sup>. Infelizmente, em enquete após enquete, os oficiais do Exército informam que a maior falha de seus comandantes é o fato de não desenvolverem os subordinados<sup>48</sup>.

---

***É preciso que o comandante estimule e aceite críticas, a fim de estabelecer um ambiente propício ao Comando de Missão.***

### **A Guerra é uma Competição Moral e a Paz Duradoura e Favorável, seu Prêmio**

Uma implantação incompleta não é o principal problema com a filosofia básica do Exército dos EUA. O verdadeiro problema é que ela não passa pelo teste essencial para a filosofia central de qualquer exército: ela ajuda a vencer guerras e não apenas batalhas? Sim, é verdade: a *Auftragstaktik* transformou o Exército alemão em uma Força taticamente superior. Contudo, em 1871, o Tratado de Frankfurt salvou esse mesmo Exército de ter de combater (e talvez perder) uma insurgência prolongada em Paris. Também foi derrotado em duas guerras mundiais. Algo que acelerou sua derrota na Segunda Guerra Mundial foram as táticas frequentemente brutais, que enfureceram as populações locais, obrigando o Exército alemão a combater em três frentes: nas frentes ocidental e

oriental e contra fortes insurgências. O Marechal de Campo Erwin Rommel afirmou que sua única preocupação com respeito a oficiais subalternos era que "levassem consigo uma boa fundamentação em tática"<sup>49</sup>. A visão de Rommel é um exemplo perfeito da cultura militar que produziu um Exército que era tão fraco estrategicamente quanto era forte taticamente — uma dicotomia que teria sido ainda mais acentuada na atual "era do cabo estratégico"<sup>50</sup>. Com efeito, como as próprias Forças Armadas norte-americanas aprenderam no Vietnã, é possível que uma Força taticamente superior vença quase todas as batalhas, mais ainda assim perca a guerra.

A razão pela qual o Comando de Missão falha como filosofia básica é o fato de não dizer nada sobre o referencial — as intenções dos comandantes superiores — dentro de cujos limites as missões são executadas. Caso o referencial seja falho, até missões perfeitamente executadas produzirão resultados falhos.

Um bom ponto de partida para se entender o que essa filosofia poderia dizer consta da obra de Sun Tzu, *A Arte da Guerra*. Sun Tzu conferiu precedência à "influência moral" na guerra. Os comandantes que exercerem essa influência não estarão apenas evitando ações ilícitas; estarão escolhendo ações justas, que façam com que "o povo esteja em harmonia com seu governante, seguindo-o onde for, sem temer o perigo, a vida ou a morte"<sup>51</sup>. Assim, para Sun Tzu, a chave para o êxito militar é estimular a determinação de lutar do país e das tropas, mantendo seu senso de propósito moral (ou "Tao" ou "justiça").

Da mesma forma, Clausewitz enfatizou forças morais, dedicando o primeiro livro da obra *Da Guerra* ao assunto. Afirmou: "Poder-se-ia dizer que os fatores físicos parecem ser um pouco mais do que o cabo de madeira de uma espada, enquanto que os morais são o metal precioso, a verdadeira arma, a lâmina aguçadamente afiada"<sup>52</sup>. Clausewitz traçou uma importante distinção entre a "Guerra Absoluta", a guerra sem limites ao emprego da força, e a "Guerra Real", a guerra como ela deve ser, realmente, conduzida, considerando as restrições sociais e

de outra natureza<sup>53</sup>. Como Sun Tzu, Clausewitz considerava essas restrições como sendo de extrema importância, em função de sua capacidade para inspirar um país e suas tropas a combaterem com mais empenho (ou desistirem, se ignoradas). O Coronel John Boyd, da Força Aérea dos EUA, ampliou essa tradição. Boyd descreveu a tomada de decisão como sendo um ciclo de "observar, orientar, decidir e agir" (*observe-orient-decide-act* — OODA): o lado que obtiver um sucesso tático imediato será o lado que, por meio de uma ação rápida e bem escolhida, interromperá o ciclo OODA do oponente e o impedirá de reagir efetivamente. É precisamente esse o tipo de sucesso que o Comando de Missão pode permitir. Contudo, Boyd também enfatizou que a grande estratégia deve ter um "*design* moral" e que "o xis da questão" na guerra é "preservar ou aumentar nossa autoridade moral e comprometer a dos nossos adversários, com o intuito de estimular nossa determinação, minar a dos oponentes e atrair a eles e a outros para a nossa causa e modo de vida"<sup>54</sup>. Assim, para Boyd, tão importante quanto influenciar moralmente o próprio lado seria exercer essa influência sobre o inimigo e sua base de apoio popular.

Os teóricos da "guerra de quarta geração" expressaram óticas compatíveis com essa tradição. Defendem que, graças à tecnologia da informação, os insurgentes de hoje podem convencer bem mais facilmente os decisores políticos de países inimigos que "seus objetivos estratégicos são inalcançáveis ou excessivamente custosos em relação ao benefício percebido"<sup>55</sup>. Para esse fim, os insurgentes minam percepções de "legitimidade" quanto às ações da nação entre organizações internacionais, seu povo e as populações e líderes de países aliados<sup>56</sup>. Cabe observar que o conceito moral "justiça" de Sun Tzu ampara o conceito político de "legitimidade".

A atual doutrina de contrainsurgência do Exército dos EUA se enquadra nessa tradição. A doutrina estabelece que a maior recompensa tanto para o contrainsurgente quanto para o insurgente é obter a opinião favorável da população que

desejam governar: "O empenho principal em uma guerra interna é em mobilizar as pessoas em uma luta pelo controle e legitimidade política"<sup>57</sup>.

A Publicação Doutrinária do Exército 1 — *O Exército (Army Doctrinal Publication 1 — The Army)* retoma brevemente essa tradição, afirmando que o "campo moral-ético" do conflito inclui não apenas obedecer às leis, mas também aplicar o poder de combate de modo a atender às expectativas dos cidadãos norte-americanos<sup>58</sup>. Contudo, essa doutrina não explora como se espera que os militares atendam às expectativas dos cidadãos norte-americanos — a menos que se presuma que a discussão de elementos institucionais do Exército dos EUA (o juramento profissional, o "Credo do Soldado", o "Credo do Funcionário Civil", o "Etos do Guerreiro" e os "Valores do Exército") seja a forma adequada.

Peter Fromm, Kevin Cutright e eu elaboramos um artigo sobre o tema. Propomos que a tecnologia da informação hoje permite que as partes beligerantes afetem as percepções e avaliações morais de todas as principais populações envolvidas em um conflito — suas tropas, as forças inimigas, as populações em âmbito nacional e no teatro de guerra e a comunidade internacional — em um grau antes impossível. Opiniões negativas persistentes de apenas uma dessas populações têm o potencial de derrotar as Forças Armadas dos EUA em um conflito. Além disso, hoje em dia, até as guerras convencionais precisam ser conduzidas de um modo totalmente diferente do empregado no passado. Como afirmei, em um outro trabalho: "Muitos ainda não compreenderam que, se os moradores de Dresden [durante a Segunda Guerra Mundial] houvessem contado com câmeras de celular e internet, os militares que os bombardearam provavelmente não teriam conseguido prosseguir com sua campanha de bombardeio estratégico [centrado na população]"<sup>59</sup>.

Um elemento fundamental de nosso argumento é que "a legitimidade representa, atualmente, o núcleo psicológico de uma paz duradoura. Para que uma democracia moderna obtenha resultados legítimos de uma guerra, é preciso que o conflito siga uma trajetória que seja percebida

como moral"<sup>60</sup>. A nosso ver, qualquer "paz" que não seja a aniquilação do inimigo e de sua base de apoio popular deve ser reforçada por forças morais. Uma forma pela qual essas forças morais (especificamente as que envolvem julgamentos de certo e errado) se tornam evidentes é por meio de órgãos, processos, debates e decisões políticas. Assim, embora a guerra possa ser, como Clausewitz classificou-a, a "continuação da política com outros meios", a política nada mais é que a manifestação visível de correntes morais mais amplas e profundas.

---

***O verdadeiro objetivo da guerra é uma paz favorável que perdure, em função de forças morais que a apoiem***

Na base dessa tradição teórica está a ideia de que o verdadeiro objetivo da guerra é uma paz favorável que perdure, em função de forças morais que a apoiem. Como afirmou Clausewitz: "Em muitos casos, principalmente naqueles que envolvem ações de vulto e decisivas, a análise deve ser estendida até o propósito final, que é obter a paz"<sup>61</sup>. O filósofo John Rawls ampliou essa ideia, descrevendo o que ocorre quando a paz é simplesmente imposta com a coerção em vez de conquistada moralmente: "A forma pela qual a guerra é conduzida e as ações que levam a seu término perduram na memória histórica dos povos e podem estabelecer as condições para guerras futuras"<sup>62</sup>. Infelizmente, a doutrina do Exército promove a vitória tática aniquiladora como propósito final ao defender que a paz é sua consequência natural. O manual fundamental do Exército afirma, por exemplo: "Se as Forças dos EUA combaterem, a nação espera que consigamos infligir uma derrota de tamanha magnitude que o inimigo abandone seus objetivos e concorde com a paz segundo nossas condições"<sup>63</sup>.

A filosofia de combate de um Exército moderno deve estabelecer, como propósito final do conflito, a obtenção de uma paz favorável mediante ações que confirmem a essa paz uma duradoura base moral. Fora o estreito foco do manual de contrainsurgência





Militares norte-americanos da 25ª Divisão de Infantaria fazem o inventário de pistolas, celulares e outras evidências apreendidas de um insurgente durante um patrulhamento na Província de Khost, no Afeganistão, 03 Fev 12.

na opinião da população local e da breve menção do manual fundamental quanto à importância de atender às expectativas dos cidadãos norte-americanos, essa ideia tem sido, de modo geral, uma consideração secundária para as Forças Armadas dos EUA. Uma possível exceção é o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, que tem reconhecido a primazia da dimensão "humana" nos conflitos armados em sua doutrina desde pelo menos 1995<sup>64</sup>.

A doutrina conjunta deu alguns pequenos passos na direção certa recentemente. A Publicação Conjunta 5-0 — *Planejamento de Operações Conjuntas (Joint Publication 5-0 — Joint Operation Planning)* descreve as partes beligerantes como estando envolvidas em um "choque de vontades morais e/ou forças físicas". Também apresenta a sequência PMESII (Fatores Políticos, Militares, Econômicos, Sociais, de Infraestrutura e de Informações) para ajudar os planejadores a considerarem, sistematicamente, as dimensões física e humana de um conflito<sup>65</sup>.

Contudo, essa doutrina oferece mais perguntas que respostas. Em um choque de vontades, os fatores físicos realmente importam tanto quanto os morais? Existe uma relação entre "vontades morais" e as percepções de certo e errado das comunidades? Em caso afirmativo, qual é a profundidade dessa relação? As noções de "guerra justa" e "ações justas" se enquadram no

conceito de PMESII? Em caso afirmativo, qual é a importância de que a nação e as Forças Armadas realizem ações que as populações envolvidas no conflito considerem justas?

Um estudo detalhado sobre a dimensão humana, conduzido pelo Exército dos EUA em 2011, descreve a guerra como um "choque brutal de vontades". Entretanto, o escopo desse estudo se restringe à questão de prontidão dos militares. Felizmente, o "Conceito Fundamental" de 2012 do Exército dos EUA deixa espaço para a expansão, admitindo que a "atual doutrina não trata, adequadamente, dos aspectos morais, cognitivos, sociais e físicos das populações humanas em conflito"<sup>66</sup>.

O lento reconhecimento, na doutrina das Forças Armadas dos EUA, quanto à importância predominante dos fatores políticos e morais da guerra advém principalmente de vieses culturais. Um deles é a impressão dos militares de que existe uma separação entre as preocupações estratégicas dos políticos e suas próprias preocupações, puramente táticas. Contudo, uma inibição maior é que muitos militares são simplesmente cegos a tudo, a não ser os aspectos físicos da guerra. Para eles, a guerra nada mais é que matar o inimigo antes que ele os mate (e rápido, antes que a "imprensa liberal" faça com que a população civil norte-americana se vire contra a guerra). Qualquer outra ótica, sustentam eles, irônica e anacronicamente, está fora de sintonia com a realidade.

A preferência das Forças Armadas dos EUA por soluções puramente físicas tem raízes em um passado cada vez mais distante, quando era possível empregar a força bruta com uma despreocupação e sucesso bem maiores. Até o início do século XX, por exemplo, o Exército dos EUA podia reassentar, concentrar e até exterminar os povos indígenas do país sem enfrentar uma reação moral significativa. Entretanto, da mesma forma que as democracias modernas não podem mais conduzir campanhas de bombardeio centradas na população, o Exército dos EUA não pode mais recorrer a táticas de contrainsurgência tão severas que, caso fossem utilizadas na atualidade, produziriam uma indignação contraproducente e levariam rapidamente à vergonha nacional e à derrota.

O Exército dos EUA deve preparar melhor os comandantes para a realidade moderna.

### Como Mudar o Curso do Rio

Em 1812, um terremoto perto de New Madrid, no Estado de Missouri, fez com que as águas do Rio Mississippi corresse em sentido inverso durante algumas horas. Atualmente, nosso Exército precisa justamente de um movimento "tectônico" como esse, mas algo que mude seu curso de forma permanente. Essa mudança não acontecerá por si só. Os oficiais do alto-comando do Exército devem guiar a mudança deliberadamente e com a fé de um Scharnhorst ou de um Moltke, de que estão fazendo o que é certo para a instituição e para a nação.

Há vários modelos que o alto-comando pode utilizar para efetuar a transformação organizacional: uma mudança que prepare os comandantes para praticar o comando descentralizado e promova referenciais estratégicos e operacionais moralmente conscientes para esse fim<sup>67</sup>. A seguir são relacionados alguns passos sugeridos por esses modelos:

- *Avaliar, de modo implacável, a cultura do Exército.* Para determinar o alcance de vieses culturais nocivos, as pesquisas devem conter as perguntas incômodas, que normalmente não são feitas. Os civis presentes na zona de combate devem ser tratados com respeito? E quanto aos detentos? O emprego de tortura é aceitável? Os soldados devem correr maiores riscos para evitar matar habitantes locais? Em caso afirmativo, que grau de risco? Os militares devem se importar com as opiniões da população local e dos aliados da coalizão? O direito internacional deve ser respeitado? E assim por diante<sup>68</sup>.

- *Obter a adesão da organização à mudança.* Desde a Guerra do Vietnã que as condições não são tão boas nesse sentido. Até os militares que apoiaram a intervenção dos EUA no Afeganistão e no Iraque concordam, de modo geral, que o custo dessas campanhas foi exorbitante<sup>69</sup>.

- *Esclarecer o objetivo cultural.* Isso significa publicar uma ética profissional clara, coerente e sucinta<sup>70</sup>. Essa ética deve incluir valores segundo

uma ordem de prioridade e uma ferramenta de tomada de decisão ética, que ajude os comandantes de todos os escalões a analisar problemas éticos e solucioná-los.

- *Transformar a doutrina e o adestramento.* Os manuais de campanha, em sua maioria, cobrem a criatividade e devem ser descartados ou consideravelmente condensados. A doutrina fundamental deve afirmar, de modo inequívoco, que uma paz duradoura e favorável é a conquista maior no conflito. É preciso delinear os aspectos humanos do conflito (especialmente os fatores morais), a fim de ilustrar, devidamente, como eles apoiam a paz. No adestramento, devemos nos concentrar nos resultados e não no processo. Por exemplo, para reforçar a colaboração e desenvolver a confiança e a iniciativa entre comandantes, poderiam ser empregados Jogos de Decisão Tática em vez de tarefas, condições ou padrões rígidos<sup>71</sup>. Alguns cenários de adestramento poderiam obrigar os comandantes de pequeno escalão a desobedecer a tarefas explícitas, para cumprir a intenção do comandante.

- *Aprimorar as avaliações dos comandantes.* Os relatórios de eficiência devem incluir a avaliação de 360 graus por subordinados, companheiros e superiores. Devem ser levadas em consideração as percepções dos subordinados quanto a estarem sendo orientados ou microgerenciados e quanto a seus superiores estarem promovendo ou suprimindo a colaboração e o aprendizado.

- *Colocar a experiência onde ela importa.* A seleção para o comando de companhia precisa ser bem mais rigorosa, não um quesito que todo oficial subalterno preenche para ser promovido. Os cargos docentes nas escolas das Forças Armadas devem ser fundamentais, e não prejudiciais à carreira, e os padrões para preenchê-los — especialmente as funções que conferem influência sobre cadetes e alunos das escolas de formação de sargentos — devem ser altos.

- *Fazer do ensino a prioridade máxima.* O objetivo principal do ensino no Exército deve ser o de fazer com que todos os comandantes sejam profissionalmente confiáveis e, até certo ponto, moralmente autônomos. A instrução

deve visar a estimular a capacidade de reflexão moral, assim como o entendimento histórico e cultural dos prováveis teatros de operações. É necessária uma abordagem escalonada, que ofereça instrução mais ampla aos comandantes estratégicos. Contudo, os comandantes subalternos precisam de uma forte instrução ética, que inclua estudos de caso e discussões exploratórias e vá além da doutrinação "por PowerPoint"<sup>72</sup>. Quando os recursos são limitados, a última área a ser cortada deveria ser a de ensino.

Existem outras opções. Em vez de prepararmos comandantes que possam praticar o

verdadeiro Comando de Missão e conquistar a melhor paz possível, poderíamos, por exemplo, continuar como antes, remando contra a corrente de um passado cada vez mais longínquo e, muitas vezes, esgotando a nós mesmos e aos recursos da nação em nome de um pequeno (ou nenhum) progresso duradouro no campo de batalha. Pior ainda: poderíamos nos entregar a essa corrente, deixar de lado as adaptações doutrinárias que já criamos e boiar tristemente correnteza abaixo, rumo à próxima série de corredoiras prontas para nos emborcar. No entanto, essas alternativas são, certamente, inaceitáveis.**MR**

## REFERÊNCIAS

1. SHAMIR, Eitan. *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2011), p. 33.
2. Ibid.
3. CLAUSEWITZ, Carl von. *On War*, trans. Michael Howard and Peter Paret (New York: Oxford University Press, 2007), p. 46. [Os trechos da obra *Da Guerra* foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de MICHAEL HOWARD e PETER PARET. — N. do T.]
4. Ibid., p. 65.
5. Como Clausewitz, Moltke reconheceu a importância da fricção na guerra. Acolheu tentativas para enfrentar e explorar a fricção ao conferir iniciativa a comandantes nos escalões mais baixos: "A vantagem da situação nunca será plenamente utilizada caso os comandantes subordinados esperem por ordens. É, em geral, mais recomendável proceder ativamente e manter a iniciativa que esperar pela lei do oponente". MOLTKE The Elder, Helmuth von. *Moltke on the Art of War: Selected Writings*, ed. Daniel J. Hughes, trans. Daniel J. Hughes and Harry Bell (Novato, CA: Presidio Press, 1995), p. 133.
6. SAMUELS, Martin. *Command or Control: Command, Training and Tactics in the British and German Armies, 1888-1918* (London: Frank Cass, 1995), p. 11.
7. ECHEVARRIA, Antulio J. "Auftragstaktik: In Its Proper Perspective", *Military Review* (October 1986): p. 50-56, p. 55. Muitos anos depois, o General alemão Hermann Balck, da Segunda Guerra Mundial, afirmaria: "Vivíamos com base em uma tradição centenária, segundo a qual, em uma situação crítica, o subordinado com um entendimento da situação geral podia agir ou reagir de maneira responsável. Sempre colocávamos grande ênfase na ação independente dos subordinados, até durante o adestramento em tempo de paz". DEPUY, William. "Generals Balck and von Mellenthin on Tactics: Implications for NATO Military Doctrine", *DTIC Online*, 19 Dec. 1980. Disponível em: <[www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA097704](http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA097704)> (5 July 2013), p. 19.
8. ROSINSKI, Herbert. *The German Army* (New York: Harcourt, Brace and Company, 1940), p. 311.
9. HOUSE, Jonathan. *Toward Combined Arms Warfare: A Survey of 20th-Century Tactics, Doctrine, and Organization* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, August 1984), p. 34-36.
10. ANCKER III, Clinton J. "The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present", *Military Review* (March-April 2011): p. 43. [Publicado com o título "A Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA: De 1905 até o Presente" na edição brasileira de Julho-Agosto de 2013 — N. do T.]
11. U.S. Army Field Manual (FM) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 11 August 2003), p. 2-11. As instruções de Grant ao Gen William Tecumseh Sherman antes da infame "Marcha ao Mar", deste último, consistiram nesta simples expressão de intenção: "Mova-se contra o exército de Johnston para rompê-lo e entrar no território inimigo tão longe quanto você possa, infligindo todo o dano que for possível contra seus recursos de guerra. Eu não me proponho a expedir para você um plano de campanha mas, simplesmente, determinar o trabalho que é desejável que seja feito, deixando-o livre para realizá-lo da sua própria maneira." [O trecho traduzido foi extraído de: ECHEME/DIVISÃO DE DOCTRINA. Informação de Coordenação Doutrinária Nr 01/02 - Op. — N. do T.] Este não só é um excelente exemplo de Comando de Missão, como também um bom exemplo de por que ele, por si só, seria insuficiente para conquistar a paz: a indignação do Sul contra as táticas brutais de Sherman ajudaram a catalisar uma insurgência de baixa intensidade ao longo de um século.
12. PATTON JR., George S. *War as I Knew It* (Boston-New York: Houghton Mifflin Company, 1995), p. 357.
13. SHAMIR, p. 101-108.
14. FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: GPO, 20 August 1982), p. 2-2. Este manual afirmava: "A iniciativa implica um espírito ofensivo na condução de todas as operações. O objetivo nos combates de encontro é conquistar e manter a liberdade de ação".
15. O Comando de Missão é amplamente discutido em todas em todos os documentos principais de doutrina do Exército dos EUA, incluindo: TRADOC Pamphlet 525-3-0, *The U.S. Army Capstone Concept*; Army Doctrine Publication (ADP) 1-0, *The Army*; ADP 3-0, *Unified Land Operations*; ADP 5-0, *The Operations Process*, and FM 3-24, *Counterinsurgency*. A Publicação Doutrinária do Exército 3-0 — Operações Terrestres Unificadas (ADP 3-0 — *Unified Land Operations*) afirma que "A base das operações terrestres unificadas se apoia na iniciativa, ação decisiva e Comando de Missão — ligados e sobrepostos mediante a execução deliberada e simultânea tanto da manobra de armas combinadas quanto da segurança de área ampla — para cumprir a intenção do comandante e atingir o estado final desejado" (página 5). Considerando que a "iniciativa, ação decisiva e Comando de Missão" são a base e que a "iniciativa" e a "ação decisiva" são componentes importantes do

Comando de Missão, pode-se deduzir, com base nessa afirmação, que a filosofia do Comando de Missão, por si só, constitui a base da doutrina de combate do Exército dos EUA.

16. ANCKER III, Clinton J.; FLYNN, Michael. "Field Manual 5-0: Exercising Command and Control in an Era of Persistent Conflict", *Military Review*, Mission Command Symposium (Special Edition, June 2012): p. 40-46, p. 46. [Publicado na edição brasileira com o título "Manual de Campanha FM 5-0: Exercício do Comando e Controle em uma Era de Conflito Persistente", Maio-Junho 2010 — N. do T.]

17. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: GPO, 17 May 2012), p. iv. Neste artigo, as referências a "Comando de Missão" dizem respeito à filosofia de descentralização apenas.

18. FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, December 2006), p. 1-26.

19. STOCK, Mark L. "Succeeding at Strategic Engagement: Empower and Decentralize", *IOSphere* (Dec. 2010): p. 25-27.

20. SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass), 2010, p. 18.

21. *Ibid.*, p. 23-25.

22. *Ibid.*, p. 25-27

23. *Ibid.*, p. 27-28

24. Shamir, p. 202.

25. GUTHRIE, Tom. "Mission Command: Do We Have the Stomach for What is Really Required", *Army*, June 2012, 26-28, 26; MUTH, Jorg. "An elusive command philosophy and a different command culture", *Foreign Policy: The Best Defense*, 9 Sept. 2011, disponível em: <[http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2011/09/09/an\\_elusive\\_command\\_philosophy\\_and\\_a\\_different\\_command\\_culture](http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2011/09/09/an_elusive_command_philosophy_and_a_different_command_culture)> (Acesso em: 22 jun. 2013); VANDERGRIF, Donald E. *Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?* (The Land Warfare Papers, The Institute of Land Warfare, Feb. 2013).

26. POWELL, Colin; PERSICO, Joseph E. *My American Journey* (New York, Toronto: The Random House Ballantine Publishing Group, 1995), p. 496.

27. Diversas fontes sustentam que o Exército dos EUA não exerceu o Comando de Missão de modo efetivo durante a Operação *Desert Storm*, incluindo, entre outros: SHAMIR, p. 136-37; LEONHARD, Robert. *The Art of Maneuver: Maneuver Warfare Theory and Air-Land Battle* (Novato, CA: Presidio Press), 1991, p. 269; CREVELD, Martin van; BROWER, Kenneth S. e CANBY, Stephen L. *Air Power and Maneuver Warfare* (Montgomery, AL: Air University Press, 1994), p. 214.

28. Shamir, p. 136-37.

29. Shamir, p. 136-44. Para Shamir, as exceções à regra (de que os EUA não implementam bem o Comando de Missão) incluem as operações "Thunder Runs", da 3ª Divisão de Infantaria, em Bagdá, no início de 2003, e as operações da 101ª Divisão Aeroterrestre em Mosul, no Iraque, entre 2003 e 2004.

30. AYLWIN-FOSTER, Nigel. "Changing the Army for Counterinsurgency Operations", *Military Review* (Nov.-Dec. 2005): p. 2-15, p. 6-7.

31. SHAMIR, p. 26-27. Shamir chegou a essa conclusão após comparar oito fontes confiáveis.

32. *Ibid.* Esta relação baseia-se em um resumo das oito fontes mencionadas anteriormente.

33. HARRISON, Todd. *Analysis of the FY 2013 Defense Budget and Sequestration, Background* (Washington, D.C.: Center for Strategic and Budgetary Assessments, August 2012), p. 5.

34. *Ibid.*, p. 4. (Ver Figura 1.)

35. *Ibid.*; Office of the Under Secretary of Defense (Comptroller)/Chief Financial Officer. *Overview: United States Department of Defense Fiscal Year 2014 Budget Request*, Washington, DC: U.S. Department of Defense, April 2013, 4-14, 7-8.

36. PALMER, David Richard. *Summons of the Trumpet: US-Vietnam in Perspective* (San Rafael, CA: Presidio Press, 1978), p. 142. "O comandante de companhia no terreno tentando conduzir o combate podia,

normalmente, observar que, acima dele, sobrevoavam, em diferentes altitudes, o comandante de batalhão, o comandante de brigada, o subcomandante de divisão, o comandante de divisão e até o comandante do corpo de exército. Com tanta orientação vinda dos céus, fica fácil imaginar quanto controle individual o próprio comandante de companhia podia exercer no terreno".

37. SHAMIR, p. 22.

38. GUTHRIE, Tom. "Mission Command: Do We Have the Stomach for What Is Really Required?" *Army Magazine*, June 2012, p. 26-28, p. 26.

39. *Ibid.*, p. 26.

40. *Ibid.*, p. 27.

41. *Ibid.*, 26.

42. *Ibid.*

43. Publicação Doutrinária do Exército (ADP, na sigla em inglês), Publicação de Técnicas do Exército (ATP, na sigla em inglês), Publicação de Adestramento de Soldados (STP, na sigla em inglês), Circular de Adestramento (TC, na sigla em inglês) ou Procedimentos Operacionais Padronizados (SOP, na sigla em inglês).

44. WILLIAMS, Maj. Patrick J. MC RHG/D (British Army), email ao autor, 2 Jul. 2013.

45. *Ibid.*

46. NELSEN II, John T. "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle", *Parameters* (September 1987): p. 21-34, p. 26.

47. NELSEN, p. 25-26; RENDULIC, Lothar. *The Command Decision* (Stuttgart, Germany: Historical Division, U.S. Army Europe, 1945-54, 1947), p. 9. Os oficiais superiores alemães mantinham relacionamentos próximos de instrutor-aluno com seus subordinados. Esses relacionamentos eram fortalecidos pelo tempo que passavam juntos em exercícios na carta, caminhadas no terreno, exercícios em dunas de areia e exercícios de campanha.

48. THE CENTER FOR ARMY LEADERSHIP, *2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership* (CASAL) (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, 21 May 2012), p. 8, p. 67. Este relatório baseia-se em uma enquete de 16.800 militares em função de comando. A Versão 4 mostra que, pelo quinto ano consecutivo, os respondentes indicaram o item "Desenvolve Outros" como sendo o pior atributo de seus comandantes.

49. ROMMEL, Erwin. *The Rommel Papers*, edit. B.H. Liddell Hart, trad. Paul Findlay (New York: Da Capo Press, 1953), p. 523. Rommel afirmou: "No caso dos oficiais de estado-maior mais modernos, eu estava menos preocupado com seu conhecimento sobre estratégia (afinal, quantas vezes eles têm de pensar em termos de estratégia?) que com o fato de que deveriam ter um bom embasamento em tática, que lhes permitisse lidar com os diversos problemas táticos à nossa frente na campanha na África".

50. O General Charles Krulak, do Corpo de Fuzileiros Navais, cunhou o termo "cabo estratégico", que se refere à possibilidade de que as ações dos graduados de menor antiguidade tenham repercussões estratégicas nos campos de batalha na era da informação.

51. TZU, Sun. *The Art of War: The New Illustrated Edition*, trad. Samuel Griffith (New York: Watkins Publishing Limited, 2005), p. 92. [O trecho traduzido foi extraído da tradução de André da Silva Bueno, São Paulo: Jardim dos Livros, 2011. — N. do T.]

52. CLAUSEWITZ, p. 142.

53. *Ibid.*, p. 223-26.

54. BOYD, John R. "The Strategic Game of?", *Project on Government Oversight: Defense and the National Interest*, Jun. 2006. Disponível em: <[www.dnipo.org/boyd/strategic\\_game.pdf](http://www.dnipo.org/boyd/strategic_game.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2013, slide 54.

55. HAMMES, Thomas X. *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century* (St. Paul, MN: Zenith Press, 2006), p. 2.

56. A teoria da "Guerra de Quarta Geração" (4GW, na sigla em inglês) vem perdendo popularidade nos últimos anos devido, em grande parte, à crítica de que o modelo descreve a guerra com base em uma

progressão por fases lineares que são conceitos artificiais e enganosos. A chamada “Guerra de Quarta Geração”, afirmam os críticos, descreve, na verdade, conflitos militares de baixa intensidade que são tão antigos quanto a própria guerra. Contudo, esses críticos não entenderam a questão principal. Os teóricos da “Guerra de Quarta Geração” não estão defendendo que as insurgências e o terrorismo sejam algo novo, e sim que a tecnologia da informação permite que esses grupos influenciem o centro de gravidade de um país inimigo — seus decisores políticos — bem mais facilmente e em maior grau do que normalmente era possível no passado. A Guerra de Quarta Geração não é uma nova forma de guerra. O que é novo é que o nível geral de efetividade desse tipo de guerra e, portanto, seu poder de atração para grupos que estejam considerando o conflito armado.

57. U.S. ARMY; U.S. MARINE CORPS. FM 3-24, 1-8.

58. ADP 1, *The Army* (Washington, DC: GPO, 17 September 2012), p. 2-4.

59. PRYER, Douglas A. “Steering America’s Warship toward Moral Communication (and Real Success) in the 21st Century”, *Military Review* (Jan.-Feb. 2012): p. 24-34, p. 27-28. [Publicado na edição brasileira com o título “Como Conduzir o ‘Navio de Guerra’ Estadunidense em Direção à Comunicação Moral (e ao Verdadeiro Êxito) no Século XXI”, Mar-Abr 2012 — N. do T.]

60. FROMM, Peter D.; PRYER, Douglas A.; CUTRIGHT, Kevin. “War is a Moral Force: Designing a More Viable Strategy for the Information Age”, *Joint Force Quarterly* (JFQ) (1st Quarter, 2012): p. 40-46; “War is a Moral Force”, *JFQ*, p. 45. [Publicado na edição brasileira com o título “A Guerra é uma Força Moral: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação”, Jan-Fev 2013 — N. do T.]

61. CLAUSEWITZ, p. 158. Clausewitz está longe de ser o único teórico militar ou filósofo a propor que a paz é o objetivo final da guerra. Francis Lieber, que redigiu a Ordem Geral 100 para o Exército da União (um dos documentos que serviram de base para o direito internacional), propôs, no Artigo 29, que o “objetivo final de toda guerra moderna é um estado de paz renovado”. Immanuel Kant afirmou que “estabelecer a paz universal e duradoura constitui não apenas uma parte da doutrina do direito, mas todo o propósito final da doutrina do direito dentro dos limites exclusivos da razão”. KANT, Immanuel. *The Metaphysics of Morals* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1996), p. 123. [Trecho traduzido extraído de: KANT, Immanuel. *A Metafísica dos Costumes*. Tradução, textos adicionais e notas Edson Bini / Bauru, SP: EDIPRO, 2003. (Série Clássicos Edipro) — N. do T.]

62. RAWLS, John. “Fifty Years after Hiroshima”, in *John Rawls: Collected Papers*, ed. Samuel Freeman (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999), p. 567.

63. ADP 1, *The Army*, 1-7. A versão de 2001 desse manual associou ainda mais a vitória aniquiladora ao êxito moral: “A capacidade de confrontar e destruir as Forças inimigas, ocupar território e controlar populações obtém o domínio moral sobre a determinação do inimigo e destrói meios para resistir”. (FM 1, *The Army* (Washington, DC: GPO, 2001).)

64. U.S. Marine Corps, *Doctrinal Publication 1, Warfighting* (Washington, DC: GPO, 1995), p. 13-14. Este manual afirmava: “Nenhum grau de desenvolvimento tecnológico ou cálculo científico diminuirá a dimensão humana na guerra. Qualquer doutrina que tente reduzir a guerra a proporções de tropas, armas e equipamentos negligência o impacto que a determinação humana exerce sobre a condução da guerra e é,

portanto, inerentemente falha”.

65. U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE, Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington, DC: GPO, 11 August 2011), III-22.

66. U.S. Army, TRADOC Pam, 525-3-0 (Washington, DC: GPO, 19 December 2012), p. 15.

67. Dentro das Forças Armadas, provavelmente o modelo de mudança organizacional mais conhecido é o “processo de oito etapas”, de John Kotter: (1): Estabelecer um Senso de Urgência; (2): Criar uma Coalizão Diretiva; (3): Desenvolver uma Visão de Mudança; (4) Comunicar a Visão para Obter a Adesão; (5): Capacitar a Ampla Ação; (6): Gerar Conquistas de Curto Prazo; (7): Não Diminuir o Ritmo; e (8): Incorporar Mudanças na Cultura.

68. Algumas dessas perguntas foram feitas na pesquisa de 2006, da Equipe de Assessoria de Saúde Mental, conduzida no Iraque e no Afeganistão. Segundo a pesquisa, “apenas 47% dos soldados e 38% dos fuzileiros navais concordaram que não combatentes deveriam ser tratados com dignidade e respeito. Mais de um terço de todos os soldados e fuzileiros navais afirmou que a tortura deveria ser permitida para salvar a vida de um companheiro, e menos da metade disse que delataria um colega da equipe por comportamento antiético”. WOOD, Sara. “Petraeus Urges Troops to Adhere to Ethical Standards”, *U.S. Department of Defense News*, 11 May 2007. Disponível em: <<http://www.defense.gov/News/NewsArticle.aspx?ID=45983>>. Acesso em: 3 jun. 2013. Os relatórios dessa pesquisa podem ser acessados em: <<http://www.armymedicine.army.mil/reports/reports.html>>.

69. PEW RESEARCH CENTER, “War and Sacrifice in the Post-9/11 Era”, *Pew Research Social & Demographic Trends*, 5 Oct. 2011. Disponível em: <<http://www.pewsocialtrends.org/2011/10/05/war-and-sacrifice-in-the-post-911-era/>>. Acesso em: 26 jun. 2013. Nessa pesquisa de 2011 do Instituto Pew, apenas um terço de todos os veteranos militares do 11 de Setembro (na Ativa ou não) acreditava que os conflitos no Iraque ou no Afeganistão haviam valido os custos.

70. BARRETT, Clark C. “Finding ‘The Right Way’: Toward an Army Institutional Ethic” (Strategic Studies Institute, United States Army War College, 21 September 2012). Disponível em: <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=1129>>. Acesso em: 26 jun. 2013. Esse artigo apresenta um resumo abrangente de como a atual doutrina não define uma ética profissional de modo coerente, claro e sucinto.

71. HAMMES, T.X. Carta ao Cel John A. Keenan, editor, *Marine Corps Gazette*, 3 jan. 2010. Fornecida pelo Cel Hammes ao autor, 6 jul. 2013. Um Jogo de Decisão Tática é uma tradicional ferramenta de adiestramento utilizada pelo Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA. Um cenário é apresentado, para que a equipe o analise e planeje ações. Um instrutor/moderador administra a execução imaginária do plano de forma semelhante à de um Mestre em um jogo de *Dungeons & Dragons*. O moderador atira uma moeda: se o resultado for “cara”, o passo tem êxito; se for “coroa”, algo ruim acontece (como a morte do comandante). A equipe explica, então, sua contramedida.

72. BARRETT, p. 26-28. Barrett descreve um sistema educacional de três níveis que se baseia nos estágios de desenvolvimento moral de Lawrence Kohlberg. O sistema promove habilidades avançadas, com base no grau de responsabilidade do indivíduo, e defende que até os comandantes subalternos aprendam habilidades básicas de reflexão moral.