

Um sargento observa o horizonte, em 18 Nov 13, durante uma patrulha a pé entre a base de operações avançada Torkham e um posto de controle afegão perto da aldeia de Goloco.

(Foto do Exército dos EUA/Sgt Eric Provost, FT Patriot)



Sargentos, Subtenentes e o Comando de Missão

S Ten Dennis Eger, Exército dos EUA

O S Ten Dennis A. Eger é assessor sênior sobre assuntos relacionados aos praças no Centro de Excelência do Comando de Missão, no Forte Leavenworth, Kansas. É bacharel em Ciências Comportamentais e mestre em Gestão de Recursos Humanos. Suas designações anteriores incluem Forte Hood, Forte Huachuca, Coreia e Bélgica. Foi designado duas vezes para servir no Iraque e uma vez no Afeganistão.

A liderança do Exército reconhece a importância das Forças serem fundamentadas na doutrina, pois a doutrina contém os princípios orientadores básicos para a condução das operações atuais. Soldados, por outro lado, talvez acreditem que as ideias contidas na doutrina são teóricas e não aplicáveis

às suas tarefas cotidianas. No entanto, hoje em dia, a doutrina está mais acessível e relevante para os soldados, do que antes.

A partir de 2011, um esforço conhecido como *Doctrine 2015* (“Doutrina 2015”) tem orientado uma grande reorganização e revisão da doutrina do Exército

para torná-la mais útil para a Força¹. Não apenas foi atualizado o conteúdo da doutrina, mas uma nova hierarquia das publicações levou à transferência de certos assuntos doutrinários dos manuais de campanha para novas categorias de publicações conhecidas como Publicação Doutrinária do Exército (*Army Doctrine Publication — ADP*) e Publicação de Referência Doutrinária do Exército (*Army Doctrine Reference Publication — ADRP*). A doutrina de Comando de Missão do Exército foi colocada em duas novas publicações doutrinárias que, merecidamente, ganharam muita atenção desde seu lançamento, em 2012: a ADP 6-0 e a ADRP 6-0, ambas intituladas *Mission Command* (“Comando de Missão”)².

O Chefe de Estado-Maior do Exército, Gen Ex Raymond Odierno já, em várias ocasiões, enfatizou a importância de integrar as ideias da doutrina de Comando de Missão com a maneira como o Exército conduz operações, em todos os escalões de liderança. Esse nível de visibilidade forçou algumas pessoas a questionarem seu papel dentro do Comando de Missão porque se, segundo a doutrina, apenas os comandantes exercem ou aplicam o Comando de Missão, como é que a doutrina de Comando de Missão é relevante para todas as outras pessoas? Um grupo em particular parece ter dificuldades: o Corpo de Graduados (*Noncommissioned Officer Corps — NCO*) [NCO significa praças com posto de cabo, sargento e subtenente. Para fins deste artigo emprego “graduado” — N. do T.]. Como é que a ideia do Exército sobre o Comando de Missão tem relevância para os graduados? Qual é o papel do graduado?

Todos os graduados reconhecem que os comandantes comandam, e os graduados os apoiam no cumprimento da missão. Devido a essa mentalidade, muitos graduados têm dificuldade em visualizar seu papel no Comando de Missão. Durante viagens a acampamentos, postos e quartéis por todo o país, continuo a ouvir as mesmas reclamações dos nossos graduados: “O Comando de Missão, é algo de oficiais”, ou “É negócio de oficiais”. Essa mentalidade não pode ser mais afastada da verdade. A minha resposta é sempre a mesma, “Não, o Comando de Missão é negócio de líderes”.

Como graduados, e graduados antigos em particular, precisamos mudar a forma que pensamos sobre o Comando de Missão. Para cumprir isso, precisamos entender os aspectos básicos do Comando de Missão e

ganhar uma apreciação do nosso papel, como graduados, dentro dele. Daí, poderemos mostrar aos nossos subordinados como fazer para ajudar o comandante a aplicar os seus princípios.

Definindo o Comando de Missão

A abordagem do Exército para o Comando de Missão incorpora três conceitos principais que comandantes aplicam para superar os desafios complexos das operações militares. Os graduados exercem um papel direto em apoiar a aplicação desses conceitos pelos comandantes, descrito na ADP 6-0 e na ADRP 6-0, como a execução do Comando de Missão, a filosofia do Comando de Missão e a função de combate Comando de Missão. A execução do Comando de Missão se refere a uma ideia abrangente que unifica a filosofia do comando e a função de combate. A filosofia do comando tem seis princípios orientadores, e a função de combate é dividida em tarefas e missões.

A filosofia do Comando de Missão. É 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.”³ Os princípios do Comando de Missão são:

- ◆ a formação de equipes coerentes, por meio da confiança;
- ◆ a criação de entendimento compartilhado;
- ◆ o fornecimento de uma Intenção do Comandante clara;
- ◆ o exercício da iniciativa disciplinada;
- ◆ o uso das ordens de missão;
- ◆ a aceitação de risco prudente⁴.

A função de combate do Comando de Missão. É o conjunto de “tarefas e sistemas relacionados que desenvolvem e integram essas atividades e que capacitam o comandante a equilibrar a arte de comando e a ciência de controle, para integrar as outras funções de combate”⁵. Uma “função” é um grupo de ações contínuas que devem ficar juntas devido à sua finalidade. Isso significa que a função de combate do Comando de Missão é uma forma estruturada em que os comandantes organizam os vários processos e atividades sob uma finalidade comum para que a Força possa cumprir missões e objetivos de adestramento.



Um subtenente do Exército Nacional afegão grava uma mensagem sobre os insurgentes afegãos mais procurados para ser transmitida via rádio, na base de operações avançada Shank, Província de Logar, no Afeganistão, 18 Jan 12. Ele informa ao povo do país sobre os crimes e as atrocidades cometidos e pede informação sobre eles.

O sistema do Comando de Missão. É “a organização do pessoal, redes, sistemas de informação, processos, procedimentos, instalações e equipamentos que capacitam comandantes a conduzirem operações”⁶. Isso significa que cada sistema de Comando de Missão é diferente porque, embora seus componentes sejam semelhantes, cada comandante os organiza para apoiar o processo decisório e facilitar a comunicação para uma dada operação. Os sistemas de Comando de Missão não são sinônimos de sistemas de informação, pois o último é apenas uma parte de um sistema de Comando de Missão.

É importante reconhecer que um dos componentes de um sistema de Comando de Missão é o pessoal. Dentro da ideia doutrinária geral de um sistema de Comando de Missão, a ênfase é que o comandante organiza sistematicamente as funções subordinadas, começando com as pessoas que as desempenham, para que consiga efetivamente comandar e controlar as forças.

As próximas seções oferecem uma interpretação prática de como graduados funcionam em apoio do

Comando de Missão. Para entender o papel deles nessa área, é útil analisar os princípios do Comando de Missão e como se aplicam aos níveis de graduados antigos, de meia carreira e de menor antiguidade.

A Filosofia do Comando de Missão

Primeiramente, os graduados precisam entender a aplicação prática dos seis princípios do Comando de Missão. Esses princípios podem ajudar os graduados, em todos os escalões, a entender como apoiar os comandantes. A doutrina descreve como os princípios ajudam os comandantes e seus estados-maiores. No entanto, especifica muito pouco sobre como esses princípios se aplicam aos subtenentes. A doutrina declara que os subtenentes mais antigos estão entre as pessoas-chave dedicadas ao Comando de Missão, os quais levam a cabo as políticas adotadas, fazem cumprir os padrões, dão conselhos e iniciam recomendações sobre assuntos relacionados aos soldados. Nas operações, comandantes empregam subtenentes, sargentos antigos e sargentos de pelotão para estender a influência do comando, avaliar o moral e auxiliar durante eventos críticos⁷.

Equipes coerentes e entendimento compartilhado. Os subtenentes podem ser os confidentes do comandante. Trabalham para apoiar o comandante no desenvolvimento de um ambiente que fomenta a confiança e a formação de equipes. A formação efetiva de equipes depende do incentivo da comunicação, do entendimento e das relações. Para tal, os subtenentes se esforçam para garantir que há um entendimento compartilhado da Intenção do Comandante em todos os níveis, e eles fornecem *feedback* aos comandantes para ajudar com a avaliação da unidade. Junto com isso, os subtenentes usam seu treinamento, formação e experiência para servir como o vínculo entre comandantes e soldados.

A Intenção do Comandante e a iniciativa disciplinada. O comandante fornece a Intenção do Comandante, e os seus subtenentes garantem que o objetivo da operação e a situação final desejada façam sentido para todos os soldados⁸. Por um lado, o subtenente assegura que cada soldado entenda como a Intenção do Comandante é tanto viável, quanto alcançável. Além disso, garantem que as pessoas certas estejam no lugar certo e com o equipamento adequado para realizar os efeitos desejados do comandante. Isso é o cerne do Comando de Missão — por meio da iniciativa disciplinada, soldados que entendem a finalidade e a situação final desejada podem descobrir maneiras de cumprir missões, mesmo quando eventos se desdobram em formas inesperadas.

As ordens de missão pela finalidade e risco prudente. Os graduados profissionais lideram o treinamento realista e de alta qualidade, fundamentais para a disciplina e a coesão da unidade. Cada graduado cultiva os soldados no costume da iniciativa disciplinada, concentrada na realização de objetivos sob as ordens de missão pela finalidade, as quais enfatizam aos subordinados os resultados a serem obtidos, em vez de esclarecer como alcançá-los. Isso capacita comandantes para aceitar o risco prudente, conforme estabelecem objetivos.

Os princípios do Comando de Missão se aplicam aos diversos níveis subordinados de comando — graduados antigos, de meia carreira e de menor antiguidade. Nos seus níveis de organização e autoridade respectivos, eles ajudam seus comandantes e líderes de pelotão a promover entendimento, entre os soldados, sobre a Intenção do Comandante, a formação de equipes coerentes com

base na confiança mútua e a execução das operações de uma forma disciplinada. A filosofia do Comando de Missão só falhará se a Intenção do Comandante não for entendida ou se os soldados exercerem a iniciativa indisciplinada. Dessa perspectiva, o papel essencial do graduado fica claro.

Graduados e a Função de Combate do Comando de Missão

A seguir, os graduados precisam entender sua parte em apoiar as tarefas e sistemas subordinados da função de combate do Comando de Missão. Segundo a doutrina, dentro da função de combate, as tarefas principais do comandante são:

- ◆ conduzir o processo operacional;
- ◆ desenvolver equipes, dentro e fora da organização; e
- ◆ informar e influenciar pessoas, dentro e fora da organização.

O comandante conduz o processo operacional ao entender, visualizar, descrever, dirigir, liderar e avaliar operações⁹. Conforme o comandante usa a função de



O S Ten Thomas R. Capel se dirige a um grupo de sargentos da 159ª Brigada de Aviação de Combate no campo de aviação de Kandahar, 17 Jan 12. A visita dele foi orientada para aprender mais sobre a missão, bem como reunir-se com soldados para obter melhor apreciação de seus desafios e sucessos na região.

Cb Austin Berner

combate do Comando de Missão para integrar outras funções de combate — movimento e manobras, inteligência, fogos, apoio e proteção — são os seus subtenentes que fornecem conselhos sábios sobre as capacidades, os resultados, as preocupações e as áreas de atrito. Eles proporcionam, ao seu comandante, avaliações e *feedback* contínuos para que possa tomar decisões bem informadas. Da mesma forma, graduados antigos, de meia carreira e de menor antiguidade — por meio de *feedback*, treinamento, ensino e experiência — informam o seu comandante sobre abordagens que têm ou não funcionado no passado. Eles podem discutir a efetividade de várias capacidades necessárias para qualquer uma das funções de combate.

Conduzindo o processo operacional. Os graduados em todas as especialidades, e em todos os níveis, têm um papel direto em ajudar o comandante a conduzir o processo operacional. Os mais antigos ajudam o comandante a organizar os soldados com perícia em diversas especialidades para apoiar a função de combate apropriada. Os graduados de meia carreira garantem que esses soldados sejam adestrados, e que compartilhem conhecimento com seus comandantes sobre a disponibilidade ou a necessidade de perícia para alimentar as decisões do comandante. Os graduados com menor antiguidade executam a missão e desempenham tarefas subordinadas, dentro da Intenção fornecida.

Para o comandante entender e visualizar, ele precisa ter uma visão razoavelmente precisa do problema ou missão. Por meio de sua liderança e experiência, o subtenente ou outros graduados proporcionam informação-chave para assistir ao comandante em seu processo de entendimento e visualização.

O comandante descreve, enquanto os graduados executam. Durante a execução, os graduados em cada nível fornecem ao seu

comandante informação sobre todos os aspectos da organização ou missão, permitindo que ele veja sua organização e faça avaliações e ajustes como necessário. Dessa forma, os graduados capacitam o Comando de Missão.

Como desenvolver equipes, informar e influenciar pessoas. Os subtenentes, e todos os outros graduados em todos os níveis, podem ajudar o comandante a desenvolver equipes, informar e influenciar pessoas. Como os subtenentes circulam no campo de batalha, eles ajudam a desenvolver equipes e influenciar outros ao disseminar a mensagem do comandante. Os subtenentes e outros graduados comunicam-se com os soldados e garantem que a Intenção do Comandante esteja completamente entendida. Muitas vezes, os graduados de meia carreira e de menor antiguidade interagem diariamente com pessoal dentro e



fora das suas organizações. Ao disseminar a mensagem do comandante e criar um entendimento comum da Intenção do Comandante, eles ajudam o comandante a formar equipes e influenciar pessoas.

Além de apoiar as tarefas do comandante, graduados em todos os níveis têm um grande papel no que a doutrina chama de *tarefas de estado-maior* e *tarefas adicionais* (veja a ADRP 6-0 para uma lista completa das tarefas). Por exemplo, os graduados são peritos nas atividades ciber-eletromagnéticas, gestão de conhecimento e na instalação, operação e manutenção da rede.

Graduados e o Sistema de Comando de Missão

A parte final do Comando de Missão que graduados precisam entender é o sistema de Comando de Missão, consistindo em pessoal, redes, sistemas de

informação, processos, procedimentos, instalações e equipamento. A coisa indispensável para o sistema de cada comandante é o pessoal — o fator humano.

Pessoal. Para o sistema de Comando de Missão ter êxito, o pessoal certo com a instrução certa precisa estar no trabalho adequado. O comandante depende de peritos em assuntos especializados para exercer o Comando de Missão e graduados em todos os níveis compartilham a responsabilidade de garantir que o pessoal, em suas organizações, esteja treinado e designado devidamente.

Os subtenentes e graduados antigos, de meia carreira e de menor antiguidade avaliam continuamente a instrução, ensino e experiência dos seus soldados para garantir que estejam sendo empregados com a maior efetividade dentro dos sistemas de Comando de Missão do comandante. Tipicamente, os sub-

tenentes avaliam os antecedentes históricos e habilidades dos indivíduos entrando na unidade para determinar como eles podem apoiar a organização efetivamente. Avaliações periódicas, realizadas por graduados antigos e de meia carreira, proporcionam um *feedback* ao comandante mostrando como os indivíduos estão desempenhando suas funções e se estão satisfazendo os requisitos de suas designações.

Redes, sistemas de informação, processos, procedimentos, instalações e equipamento. Entre os componentes restantes de um sistema de Comando de Missão, os graduados desenvolvem e executam os processos e procedimentos. Ajudam a manter as redes, sistemas de informação, instalações e equipamentos. Considerando que subtenentes, graduados ou líderes subordinados estão na vanguarda das ações desempenhadas, dentro dos componentes do sistema de Comando de Missão, é provável que estejam entre os primeiros a reconhecer o que funciona, ou



Um sargento discute quais equipamentos são mais bem adaptados para futuras patrulhas de limpeza de rotas com engenheiros de combate alemães da FT Kunduz, 8 Mar 11. Engenheiros de combate estadunidenses e alemães adestram-se juntos para formar uma equipe de limpeza de rotas da coalizão que, no futuro, irá incluir o Afeganistão.

Cb David Huddleston, 18ª Brigada de Engenharia



O S Ten Isaia Vimoto se dirige a soldados no Afeganistão, 18 Jan 12.

Cb Amber Leach

não. Eles desempenham um papel-chave na transmissão dessa informação ao comandante para que possa fazer ajustes.

Conclusão

Embora o Comando de Missão seja centrado e conduzido pelo comandante, é fácil ver que graduados em todos os níveis têm um papel principal para

seu sucesso. A filosofia de Comando de Missão, com seus seis princípios, e a função de combate do Comando de Missão, com suas tarefas e sistemas, exigem muito engajamento por parte dos graduados. De fato, a única maneira que o comandante será capaz de exercer o Comando de Missão com êxito é ter graduados instruídos, ensinados e experientes na vanguarda das operações. ■

Referências

1. A *Doctrine 2015* se refere a uma grande reorganização das publicações doutrinárias, começada em 2011, com expectativa de terminar em 2015. O objetivo é reduzir o número e o volume delas, diminuir o tempo de desenvolvimento e melhorar a colaboração e acessibilidade por meio da tecnologia.

2. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012); Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (Washington DC: U.S. GPO, 2012).

3. ADP 6-0, p. 1.

4. *Ibid.*, p. 2.

5. ADRP 3-0, *Unified Land Operations*, (Washington, DC: U.S.

GPO, 2012), p. 3-2.

6. ADP 6-0, p. 11.

7. ADRP 6-2, p. 3-9.

8. A *Intenção do Comandante* é definida como "uma expressão clara e precisa do objetivo da operação e da situação final desejada que apoia o Comando de Missão. Proporciona foco ao estado-maior e ajuda os comandantes subordinados a agir para realizar os resultados desejados do comandante, sem mais ordens, mesmo quando a operação não se desdobra como planejado. Fonte: Joint Publication (JP) 3-0, *Joint Operations*, (Washington, DC: U.S. GPO, 11 August 2011).

9. ADRP 6-0, p. 3-2.