



3º Colocado no Concurso de
Artigos "Depuy" 2013

(Marinha dos EUA, 1º Sgt Josh Ives)

Integrante da força de segurança da Equipe de Reconstrução Provincial Farah aponta para o edifício do centro de justiça ao prover segurança durante reunião com o presidente do Tribunal Provincial de Farah, 04 May13.

O Caminho para o Comando de Missão

Maj Andrew J. Whitford, Exército dos EUA

O desenvolvimento de líderes é o pilar fundamental para que o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) pratique o Comando de Missão em tudo o que faz. O Comando de Missão e o desenvolvimento de líderes são interdependentes. O Comando de Missão é a forma pela qual combatemos, e o desenvolvimento de líderes faz parte da forma pela qual nos preparamos para combater. Um desenvolvimento de líderes que exclua os princípios do Comando de Missão, ou pior, que

apregoe seus benefícios sem colocá-lo em prática, perde a oportunidade de exploração do potencial humano, dos conhecimentos e da experiência que ele possibilita. Contudo, lograr que o Exército dos EUA opere segundo os princípios do Comando de Missão não é algo que vá ocorrer naturalmente, especialmente em tempo de paz. A efetividade da Força em aplicar os princípios do Comando de Missão será fruto do desenvolvimento de líderes em um ambiente de tempo de paz.

Converter a visão do Comando de Missão em prática por meio do desenvolvimento de líderes nos domínios do ensino, do adestramento e da experiência é um desafio por causa da tensão entre a presença da incerteza e a necessidade de sincronização. Os comandantes precisam equilibrar a arte do comando com a ciência do controle. O Comando de Missão tem um grande potencial para possibilitar o êxito operacional em condições de incerteza. Entretanto, os comandantes talvez sejam propensos a tentar gerir a incerteza aumentando a centralização do controle, o que vai de encontro à filosofia do Comando de Missão. Mesmo quando for necessária a sincronização, os comandantes precisam equilibrar o modo pelo qual exercem controle sobre suas capacidades com a arte do comando. Dessa forma, os comandantes podem explorar as oportunidades geradas por êxitos no âmbito local ou as fraquezas do inimigo.

A solução para que comandantes e líderes possam maximizar a sincronização e obter êxito apesar da incerteza advém da preparação que possibilita o Comando de Missão. Se o desenvolvimento de líderes nos campos do ensino, do adestramento e da experiência em todos os escalões estabelecer uma base sólida de confiança apoiada na intenção e em um entendimento comum, as unidades serão capazes de cumprir as missões que lhes forem atribuídas a um custo menor do que se fossem obrigadas a operar sob maior controle.

Desenvolvimento da Filosofia de Comando de Missão do Exército dos EUA

O Comando de Missão, segundo descrito na Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-0,



Comando de Missão (ADRP 6-0, Mission Command), parece ter duas fontes históricas como inspiração¹. A primeira fonte é a tradição alemã de *Auftragstaktik*, ou tática voltada à missão, que descreve, em linhas gerais, o compromisso do Exército alemão para com a iniciativa, agressão e discernimento, que foi o pilar de sua excelência tática nos séculos XIX e XX². A *Auftragstaktik* é exemplificada pela travessia de rio pelas Divisões *Panzer* do XIX Korps, em Sedan, em maio de 1940. As práticas do Exército alemão lhe permitiram obter



(Sgt Mike Pryor, 2ª Bda Cmb, 82ª Div Aet, Com Soc)

Militares se abrigam antes de disparo de um lança-foguetes M136 AT4 contra insurgentes durante troca de fogos no bairro de Adhamiyah, em Bagdá, 16 Jun 07.

a iniciativa, mesmo contra uma quantidade maior de tropas, e a alcançar sucesso apesar de falhas nas comunicações e outras dificuldades imprevistas³.

A segunda fonte dos princípios do Comando de Missão são as tradições pragmáticas e democráticas dos EUA, quando empregaram exércitos para vencer guerras com a maior rapidez possível e com a menor perda de vidas⁴. A iniciativa na história do Exército

dos EUA é um processo tanto de “baixo para cima” quanto de “cima para baixo”, e o Comando de Missão busca explorar essa tradição de longa data. Esse foi, decerto, o caso nos últimos 12 anos, em que operações descentralizadas de contrainsurgência e de assistência a forças de segurança foram a regra para unidades convencionais do Exército. Antes de 2003, os planos operacionais tinham como foco típico as operações de prazo relativamente curto, com capacidades militares tradicionais. Atualmente, os batalhões conduzem as operações de estabilização por um ano ou mais, por exemplo. Os comandantes de pequeno escalão tiveram de configurar seus ambientes operacionais não apenas por meio de fogos e obstáculos, mas também pela interação com a população e da avaliação de componentes da infraestrutura, redes sociais e alianças políticas. Essas realidades implicavam que militares em funções de comando em todos os escalões precisariam estar aptos a gerir a incerteza.

Com base nessas realidades, a codificação do Comando de Missão como modo pelo qual o Exército conduziria suas operações foi uma medida lógica e necessária. Contudo, o desenvolvimento de líderes e unidades que possam operar segundo essa filosofia deve ser fruto da reflexão e do esforço consciente, a começar pelo ensino.

O Ensino do Comando de Missão

Os cursos de liderança do Exército dos EUA, a começar pelo Warrior Leader Course para graduados e a instrução para os aspirantes a oficial, devem enfatizar os princípios do Comando de Missão. Um bom ponto de partida seria estudar líderes de sucesso, que atuaram e venceram em condições de incerteza. Esses estudos de

caso devem ser utilizados para reforçar o pensamento crítico dos comandantes de todos os escalões, devendo diferenciar entre uma hábil execução e a sorte.

Os comandantes devem encarar os custos e os riscos de suas escolhas. Às vezes, a forma escolhida por um comandante para cumprir a missão tem consequências imprevistas para o longo prazo. A ênfase em aprender a equilibrar a iniciativa e o risco se tornará ainda mais importante nos cursos para os oficiais dos escalões mais elevados, já que eles precisarão pensar em termos de operações e campanhas.

No Exército dos EUA, o ensino profissional militar deve continuar a enfatizar a doutrina como parâmetro para se pensar sobre as operações, a fim de que todos os profissionais tenham uma linguagem em comum. Isso é essencial para criar o entendimento compartilhado necessário para o Comando de Missão.

Como propôs Michael Howard em seu influente artigo “The Use and Abuse of Military History” (“Uso e Abuso da História Militar”, em tradução livre), a profissão militar é a única em que os indivíduos não praticam contra um adversário real por longos períodos. O ensino, especialmente sobre história e liderança, pode contribuir para o entendimento de princípios que o adestramento e a experiência podem converter em práticas úteis⁵. O ensino ajuda a compreender como outros indivíduos solucionaram problemas militares.

Conforme o Exército se prepara para conduzir operações em um mundo cada vez mais interconectado e complexo, conhecê-lo é algo importante para comandantes e líderes, que precisam lidar com a complexidade para formular uma clara intenção. Os programas de autoestudo e das unidades são um componente vital do esforço em fazer com que todos os militares entendam as complexidades do mundo em que terão de combater. Os comandantes precisam imbuir seus subordinados do entendimento intelectual, social e cultural, mas têm de entender o que sua instrução lhes proporcionou. Devem estudar o trabalho de pesquisadores com diferentes pontos de vista, particularmente no campo das ciências sociais, em que os estudiosos nem sempre estão de acordo. Por exemplo, uma unidade que tivesse lido um livro de Karen Armstrong para se preparar antes de ser enviada ao Oriente Médio teria um entendimento bastante diferente de suas culturas e religiões que uma unidade que houvesse sido exposta à obra de Bernard Lewis⁶.

Em relação à região do Pacífico, há perspectivas bastante diferentes sobre o crescente poder da China no livro *On China* [publicado no Brasil com o título “Sobre a China” — N. do T.], de Henry Kissinger, em comparação à obra *A Contest for Supremacy: China, America, and the Struggle for Mastery in Asia* [“Disputa pela Supremacia: China, América e a Luta pelo Primazia na Ásia”, em tradução livre], de Aaron L. Friedberg⁷. Cabe aos comandantes e líderes considerar vários pontos de vista sobre o mundo, a fim de desenvolver o entendimento e empatia necessários para cumprir sua missão. Nesse sentido, o Comando de Missão está fundamentado não apenas na preparação formal de líderes, mas também no autoestudo e na reflexão.

O Adestramento para o Comando de Missão

As mudanças no adestramento conduzido pelo Exército dos EUA após a Guerra do Vietnã foram de caráter revolucionário⁸. Ferramentas como “tarefa, condição e padrão”, simulador integrado múltiplo a laser, centros de adestramento para o combate, Programa de Instrução em Comando de Missão e a análise pós-ação transformaram, de maneira fundamental, o Exército dos EUA após 1973. Essas mudanças conferem substância à afirmação de que “a melhor forma de bem-estar para as tropas é um excelente adestramento, porque ele previne baixas desnecessárias”⁹. Atualmente, em conformidade com a filosofia de Comando de Missão do Exército dos EUA, o adestramento é a etapa em que a preparação proporcionada pelo ensino produzirá seus primeiros resultados. Contudo, a ênfase no Comando de Missão em apoio às operações terrestres unificadas determina outras mudanças na forma pela qual o Exército dos EUA conduz o adestramento.

A primeira mudança é que as unidades devem se concentrar, primordialmente, no que o comandante considerar necessário. O processo de diálogo do comandante, descrito na Publicação de Referência Doutrinária do Exército 7-0, *Adestramento de Unidades e Desenvolvimento de Líderes (ADRP 7-0, Training Units and Developing Leaders)*, ajuda os comandantes a selecionar os itens de suas listas de tarefas essenciais à missão baseadas em capacidades que eles e seus superiores julguem mais importantes para o adestramento¹⁰. Dessa forma, os comandantes podem estabelecer o

foco da instrução individual, da instrução de liderança e do adestramento coletivo. Esse diálogo deve incluir um entendimento das prováveis missões e ameaças da unidade, e das variáveis operacionais e da missão que ela, mais provavelmente, enfrentará.

No contexto desse diálogo, os comandantes buscam aprimorar suas habilidades em ambas as competências centrais do Exército: segurança de área ampla e manobra de armas combinadas. Cada uma dessas duas competências contém elementos de ofensiva, defensiva e estabilização, conforme os comandantes buscam impor sua vontade e obter a iniciativa em um ambiente mutável de ameaças, desafios e oportunidades. Para complicar ainda mais a situação, as unidades precisam alternar entre essas duas competências subitamente, com pouco ou nenhum aviso.

Um grande desafio para comandantes que conferem autonomia a seus subordinados é entender o que eles estão fazendo e se estão efetuando a transição entre operações adequadamente. As dificuldades de transição ficaram em evidência durante o verão de 2003, quando as operações ofensivas do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA se converteram em operações de estabilização¹¹. Os comandantes precisam instruir os subordinados em como e quando adaptar seu modo de execução para cumprir a intenção do comando superior e reagir ao que estiver acontecendo para obter e manter a iniciativa em um ambiente caótico. Isso significa adestramento não apenas na manobra de armas combinadas e na segurança de área ampla, mas também em como efetuar a transição entre as duas operações várias vezes durante o mesmo exercício. Um ambiente de adestramento que conjugasse o tiro real com pistas de adestramento situacional em áreas edificadas e áreas rurais seria o ideal. Contudo, essas transições também poderiam ser um componente de exercícios de estado-maior, exercícios de ordem fragmentária para comandantes e líderes e exercícios de caixão de areia. Embora possa ser mais fácil para as unidades concentrar-se em um único tipo de missão, é preciso que os comandantes reconheçam que não existe uma clara distinção entre a manobra de armas combinadas e a segurança de área ampla. Os comandantes precisam aprender a usar a filosofia do Comando de Missão no adestramento para preparar seus subordinados para as incertezas e rápidas mudanças que fazem parte das operações.

Uma boa parte do adestramento é utilizar o Comando de Missão para sincronizar a manobra de armas combinadas com a segurança de área ampla. Considerando o ritmo relativamente mais lento da segurança de área ampla, a comunicação vertical e horizontal e a cooperação são geralmente mais fáceis, mas exigem, ainda assim, o compromisso dos líderes em transformar suas unidades em organizações que aprendem. Contudo, o elevado grau de ameaça e o ritmo acelerado da manobra de armas combinadas são mais exigentes em termos da necessidade de sincronização. Segundo a ADRP 6-0, a solução doutrinária para ordens que possam garantir o êxito da missão é o princípio “utilizar ordens de missão”¹². Contudo, a discussão sobre ordens de missão da ADRP 6-0 é pouco desenvolvida quanto à sincronização, especialmente se considerada à parte dos demais princípios do Comando de Missão e da doutrina adicional sobre planos e ordens. Por exemplo, a ADRP 6-0 não inclui uma discussão detalhada sobre o inimigo ou terreno no parágrafo sobre *situação*¹³.

Além disso, para que as ordens de missão funcionem, é preciso que os comandantes desenvolvam unidades coesas e forneçam uma intenção clara. Os comandantes e estados-maiores precisam criar um entendimento comum descrevendo como enxergam os fatores operacionais e táticos. Sem os sistemas de informação de estado-maior e de Comando de Missão de um batalhão, o comandante de uma companhia e seus subordinados talvez tenham de depender de seus próprios recursos limitados (especialmente, o tempo) para conduzir uma análise detalhada sobre o terreno, o inimigo e as considerações civis que integram os procedimentos de liderança de tropas.

Nas operações, o exercício do Comando de Missão requer o número mínimo de medidas de controle habilitadoras e restritivas tanto para a execução da atual operação quanto para a exploração do êxito. Um princípio central da guerra de mobilidade é reforçar o sucesso. O uso de reservas, o emprego de recursos e a utilização oportuna de ordens fragmentárias devem apoiar êxitos locais e conferir aos comandantes e unidades a capacidade de responder rapidamente a mudanças na situação. As ordens fragmentárias, ramificações e consequências devem levar em consideração tanto o que o inimigo está propenso a fazer quanto o que as ações de reconhecimento da unidade determinarem que ele esteja fazendo no momento.

Parte das ordens de missão orienta os comandantes a se apoiarem na “coordenação lateral entre as unidades”¹⁴. Portanto, o Comando de Missão determina que o comando superior deve autorizar a ligação direta entre seus escalões subordinados e várias outras agências e unidades. Essas outras unidades devem entender que as solicitações e coordenação virão de vários escalões, e os comandantes e estados-maiores dos escalões superiores devem comunicar, claramente, suas prioridades a todos os elementos, a fim de permitir que todos priorizem seus esforços. Isso, por sua vez, determinará o desenvolvimento de procedimentos operacionais padronizados baseados na missão ou de ordens mais detalhadas no escalão brigada ou superior, para estabelecer a devida alocação de recursos.

Embora o adestramento nunca vá reproduzir, totalmente, o estresse e as demandas do conflito armado, deve aproximar-se o máximo possível. Contudo, em uma era de cortes orçamentários, os comandantes precisam encontrar formas de adestramento que preparem os subordinados, ao mesmo tempo que administram, adequadamente, o dinheiro dos contribuintes. Como afirma H. John Poole, teórico da guerra de mobilidade, em uma discussão sobre fazer mais com menos em tempo de paz, “nunca há ‘verbas suficientes’ para adestrar”¹⁵. Os rodízios nos centros de adestramento em combate e os exercícios de combate de encontro de grande porte são dispendiosos. No âmbito do indivíduo e da fração, o trabalho em equipe pode ser desenvolvido por meio do condicionamento físico diário e em pequenas áreas. Da mesma forma, nos âmbitos do estado-maior e do comando, podem ser implementadas rotinas que incorporem as etapas do *processo decisório militar* e outras ferramentas doutrinárias para a maior parte do planejamento. A utilização de ferramentas doutrinárias na caserna pode reduzir a separação entre operações de caserna e de campanha.

A Experiência do Comando de Missão

Por último, a arte do Comando de Missão advém da experiência aplicada de maneira inteligente. Até que os comandantes possam adquiri-la, os outros devem compartilhar suas experiências positivas e negativas com os subordinados como parte do ensino e da

instrução. Caso saibam por que seus superiores estão enfatizando certos pontos, os subordinados ficarão mais propensos a atuar efetivamente segundo a intenção do comandante. Os comandantes podem ensinar a importância da segurança periférica ou da pontaria pela alma do tubo na escuridão ao descreverem como um êxito ou insucesso resultou dessas práticas no passado. As unidades podem desenvolver procedimentos operacionais padronizados a partir das práticas que o comandante considere importantes. Os comandantes devem fazer com que os subordinados entendam por que certas tarefas ou exercícios são padronizados e solicitar sugestões para aprimorá-los.

Um dos maiores desafios para os comandantes que exercem o Comando de Missão é desenvolver frações de armas combinadas no escalão mais básico ao mesmo tempo que possibilitam o adestramento e um processo de orientação por mentores, que explorem os conhecimentos especializados adquiridos arduamente por especialistas de escalões mais elevados. O exercício do Comando de Missão é algo extremamente pessoal e, como tal, opõe-se à mentalidade de “ligue e use”. As capacidades são agregadas rapidamente, mas o entendimento requer tempo. Portanto, os comandantes devem criar unidades de armas combinadas o quanto antes no ciclo de adestramento, com o máximo possível de estabilidade.

Nenhum segmento do Exército vivenciou esse desafio de forma mais intensa na última década que o de fogos. O ciclo de rodízios do sistema de geração de forças do Exército dos EUA, que é movido pela demanda e forma equipes rapidamente, e a prática de designar baterias de tiro e batalhões para missões não tradicionais levaram as unidades de Artilharia a perder a proficiência em converter observações em fogos, conforme seus integrantes passaram a ser instrutores, equipes de segurança de rota e especialistas em segurança de área. A designação de observadores avançados do escalão companhia para batalhões de manobra representou um ganho imediato em termos de suas capacidades, por obterem um “gestor de efeitos” no escalão companhia. Ao mesmo tempo, representou um golpe contra a capacidade das brigadas e escalões superiores para concentrar fogos letais. O retorno da artilharia divisionária começou a corrigir essa deficiência. Contudo, as unidades valor companhia ainda precisam de um relacionamento com



(Sgt Andrew A. Reagan, 304º Dst Com Soc)

Comandante de pelotão da Guarda Nacional do Estado da Geórgia se dirige a seus subordinados e a integrantes da Guarda Nacional do Estado de Vermont que substituiriam sua unidade antes de um comboio de logística da Base de Operações Avançada *Lightning* ao Posto Avançado de Combate Herrera na Província de Paktya, Afeganistão, 17 Mar 10.

seus observadores. Um observador deve ser capaz de manobrar desembarcado com um pelotão de infantaria ou combater com sua viatura *Bradley* ao lado de carros de combate, para que seja parte integrante da unidade de armas combinadas.

É preciso um meio-termo. Os observadores precisam ser enviados de volta para o batalhão de artilharia e colocados em uma bateria de observadores, ao passo que oficiais e graduados de apoio de fogo nos escalões batalhão e brigada permanecem no comando de manobras. Os requisitos de planejamento e sincronização do comando de brigada e batalhão exigem a presença de especialistas de apoio de fogo dedicados para assegurar que os esforços do comando superior sejam sincronizados, mas os observadores no escalão companhia ou esquadrão precisam retornar ao batalhão de artilharia para receberem a orientação do especialista de apoio de fogos mais experiente da brigada. Isso capacitará os comandantes de batalhão de artilharia a prepararem seus especialistas de apoio de

fogo mais inexperientes, ao mesmo tempo fornecendo aos comandantes de batalhão e brigada os especialistas necessários para integrar fogos em todas as suas operações no dia a dia. Os observadores de companhia precisam participar das reuniões de instrução de suas companhias de manobra e passar a maior parte do tempo em treinamento com elas. As particularidades desse relacionamento devem estar claras para todas as partes envolvidas para prevenir mal-entendidos, deslizes e abusos. Nada é mais frustrante que tentar recompensar o bom desempenho ou melhorar o mau desempenho e se deparar com mal-entendidos no relacionamento entre as unidades.

Em termos de preparação, o Comando de Missão às vezes parecerá algo diferente, quando os comandantes buscarem esclarecer sua visão, propósito e prioridades por meio de exercícios, da busca pelo desenvolvimento profissional e da orientação. É nessa fase de preparação que os comandantes tomarão conhecimento dos pontos fortes e fracos em suas



(Dan Bohmer, Equipe de Desenvolvimento de Agronegócios de Zabul)

Militares norte-americanos observam um vale durante ação de reconhecimento de área no Distrito de Mizan District, sul do Afeganistão, 04 Jul 12.

unidades. Um modelo para essa combinação de instrução, desenvolvimento profissional e troca de ideias é o grupo de capitães da Marinha Real de Horatio Nelson nos anos anteriores a Trafalgar. Esses capitães, que se autodenominaram “Irmãos de Guerra”, reuniam-se todas as noites com Nelson para discutir qual seria a melhor forma de combater e destruir a frota francesa. Essas trocas de ideias extremamente pessoais, aliadas ao bom senso tático de Nelson e o elevado grau de preparo dentro da Marinha Real, conferiram uma vantagem decisiva aos britânicos em 1805. Embora a frota de Nelson possuísse um sistema de comunicações novo e de última geração, seu navio capitânia não precisou enviar sinal algum durante a batalha. Nelson tinha tamanha confiança em seus capitães porque eles entendiam que ele queria que fossem agressivos. Assim, Nelson e seus comandantes subordinados tinham grande confiança mútua e um entendimento comum quanto às expectativas de uma ação ofensiva agressiva, sendo, assim, capazes de destruir a frota combinada de Napoleão¹⁶.

A busca e a prática do Comando de Missão podem acabar servindo como uma forma de mitigar o custo crescente da tecnologia, pois ele permitirá que a confiança substitua a conectividade constante. O entendimento comum da intenção, desenvolvido por meio do adestramento, é bem mais confiável que qualquer sistema de comunicações¹⁷. Esse entendimento, por sua vez, facilitará a liberdade de ação dos comandantes no campo de batalha, uma vez que estarão livres para se posicionarem onde considerarem essencial, e não onde possam conectar-se melhor com as várias redes. Sabendo que o Exército dos EUA depende da tecnologia, qualquer futuro inimigo buscará afetá-la. Os comandantes devem aprender a agir de modo a cumprir a intenção de seu comandante superior quando não houver uma orientação, e só os que contarem com o adestramento, ensino e experiência em atuarem segundo os princípios do Comando de Missão serão capazes de operar de tal maneira.

Outro desafio relacionado à implementação do Comando de Missão pelo Exército dos EUA será

preservar seu espírito na caserna. Sem o desafio do desdobramento e sem as verbas ou espaço para conduzir amplo adestramento no terreno, as unidades poderão sucumbir à fricção inerente à burocracia do Exército. A quantidade de designações de tarefas aumentará. O adestramento poderá se converter em um método de avaliação, em vez de uma oportunidade para aprender e melhorar. Com menores oportunidades de avaliação, os comandantes se sentirão tentados a exercer um controle cada vez mais restrito sobre os subordinados durante os exercícios de campanha, para obter sucesso. É nesse cenário que a disciplina do Comando de Missão deve entrar em jogo. Os comandantes não devem tolerar o não cumprimento de padrões, mas também devem conceber eventos de adestramento em que os militares possam aprender com seus erros. Isso exigirá tempo e recursos para que a unidade possa receber repetido adestramento na tarefa que busca dominar. Significa tempo extra incluído nos exercícios de campanha para permitir novo adestramento, em vez de manter uma programação rígida, que obrigue as unidades a avançarem para a próxima pista sem a chance de repetir o exercício, melhorar e vencer.

Além disso, em termos de experiência, o Exército deve aprender a fazer menos. A designação de militares e comandantes fora de suas unidades em apoio a tarefas que não aumentem a efetividade de combate é algo contrário ao espírito do Comando de Missão. Unidades efetivas de armas combinadas não resultam de um ambiente em que o combate e a vitória não sejam a prioridade máxima. Quando as tarefas de protocolo ou cerimoniais importam mais que a preparação para a guerra, a mensagem é clara sobre o que a liderança local valoriza. Essa é uma questão para os comandantes mais antigos. Isso significa que os comandantes terão de dizer “não” a tarefas benéficas, mas, em última análise, extrínsecas. Ainda que se perca algo quando os militares não participem de apresentações de canto ou dança, corridas ou exposições, o resultado seria um Exército mais voltado a vencer e subordinados que sabem que os comandantes se importam com eles, seu tempo e, em essência, suas vidas.

O exercício do Comando de Missão também pode se deparar com desafios no campo sempre presente de restrições legais sobre as ações. As regras de

engajamento são rigorosas e, portanto, comandantes de todos os escalões devem empenhar-se em fazer com que sejam as menos restritivas e mais claramente compreendidas possíveis. Os exercícios de adestramento devem incluir regras de engajamento adequadas, e todas as análises pós-ação relevantes devem conter uma discussão sobre como elas influenciaram as ações dos comandantes, líderes e unidades. A instrução convencional de sala de aula sobre as regras de engajamento se converte, com frequência, em uma série de questões hipotéticas cada vez mais bizarras e absurdas, um processo dificultado pelo fato de que aquilo que é admissível segundo tais regras depende, muitas vezes, das percepções do militar individual sob estresse e das avaliações posteriores dos investigadores. Ao obrigar os militares e seus superiores a tomarem decisões árduas, muitas vezes complicadas, que envolvam ameaças em rápida mutação, e a examinarem, em seguida, essas escolhas, técnicas práticas e legais passarão a fazer parte do como uma unidade opera segundo a intenção do comandante.

Conclusão

Apesar de seus pontos fortes e potencial para trazer à tona o que há de melhor nas unidades e militares individuais, o Comando de Missão não é uma abordagem que o Exército dos EUA possa adotar sem riscos. Nossos inimigos continuarão tentando encontrar e explorar pontos fracos. Nosso Exército e nosso país precisam aprender como liderar e inspirar em um mundo onde nossos aliados tradicionais vêm reduzindo suas Forças Armadas e onde novas nações e grupos vêm crescendo em poder, influência e desejo de consumir os recursos mundiais. Nossos inimigos podem não se sentir sujeitos a nenhuma restrição jurídica ou moral reconhecível. Mesmo que possamos abalar suas redes, continuarão a lutar sem as orientações de um comando superior. Talvez continuem a combater apesar de ordens para depor suas armas. Considerando essas realidades, comandantes que possam obter a iniciativa e vencer entendendo todos os porquês e que possam comunicar, efetivamente, todas essas razões a seus subordinados são mais importantes que nunca.

Uma boa estratégia, um processo de aquisição ágil e fiscalmente responsável e um compromisso contínuo para com o serviço abnegado e o sacrifício são, todos eles, as chaves para o futuro êxito do Exército dos EUA.

Ainda que o Comando de Missão não possa compensar uma estratégia ruim, quando a questão estiver em dúvida, uma autonomia maior baseada na confiança,

no adestramento e no entendimento comum de uma intenção do comandante será, de modo geral, a melhor forma de proceder. ■

O Major Andrew J. Whitford, do Exército dos EUA, é o oficial de operações da 2ª Brigada de Combate, 1ª Divisão Blindada, no Forte Bliss, Texas. Serviu, anteriormente, como professor assistente de História na Academia Militar dos EUA e como comandante do Esquadrão Comanche, 7º/10º Regimento de Cavalaria, em Camp Taji, Iraque, durante a Operação Iraqui Freedom 05-07. Possui os títulos de bacharel em História Europeia pela Academia Militar dos EUA e de mestre em História pela Columbia University. Atualmente, cursa o doutorado na Columbia University.

Referências

1. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], May 2012).
2. Para obter mais informações sobre a excelência tática e as falhas estratégicas dos alemães na Primeira Guerra Mundial, veja Niall Ferguson, *The Pity of War* (New York: Basic Books, 1999). Uma análise da excelência tática do Exército alemão durante a Segunda Guerra Mundial e de como os Aliados foram capazes de superá-la consta de Michael D. Doubler, *Closing with the Enemy: How GIs Fought the War in Europe, 1944-1945* (Lawrence: University Press of Kansas, 1994); e Kevin Farrell, "'Culture of Confidence': The Tactical Excellence of the German Army in the Second World War", *Leadership: The Warrior's Art*, ed. Christopher Kolenda (Carlisle, PA: Army War College Foundation Press, 2001), p. 177-204.
3. Robert A. Doughty, *The Breaking Point: Sedan and the Fall of France, 1940* (Hamden, CT: Archon Books, 1990); Peter Mansoor, "The Second Battle of Sedan, May 1940", *Military Review* (Jun. 1988): p. 64-75.
4. Este argumento sobre o "modo de guerra" norte-americano é expresso da maneira mais clara em Russell Weigley, *The American Way of War: a History of United States Military Strategy and Policy* (Bloomington: Indiana University Press, 1977).
5. Michael Howard, "The Use and Abuse of Military History", *The Causes of Wars and Other Essays*, 2nd ed. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983), p. 183-197.
6. Alguns exemplos são Karen Armstrong, *Islam: a Short History* (New York: Modern Library, 2000); e Bernard Lewis, *What Went Wrong?: Western Impact and Middle Eastern Response* (New York: Oxford University Press, 2002).
7. Aaron L. Friedberg, *A Contest for Supremacy: China, America, and the Struggle for Mastery in Asia* (New York: W.W. Norton & Co., 2011); Henry Kissinger, *On China* (New York: Penguin Press, 2011).
8. James Kitfield, *Prodigal Soldiers* (Washington, DC: Brassey's, 1997).
9. Erwin Rommel, *The Rommel Papers* (New York: Harcourt, Brace, 1953), p. 226.
10. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, DC: U.S. [GPO] 2012), p. 3-4.
11. Michael R. Gordon, *Cobra II: The Inside Story of the Invasion and Occupation of Iraq*, 1st ed (New York: Pantheon Books, 2006).
12. 21. ADRP 6-0, p. 2-1.
13. *Ibid.*, p. 2-5. Para amostras de formatos de ordens, veja o Apêndice C do FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, D.C.: U.S. GPO, May 2014).
14. ADRP 6-0, 2-4.
15. H. John Poole, *One More Bridge to Cross: Lowering the Cost of War* (Emerald Isle, NC: Posterity Press, 1999).
16. Arthur Herman, *To Rule the Waves: How the British Navy Shaped the Modern World* (New York: Harper Collins, 2004).
17. Andrew Gordon, *The Rules of the Game: Jutland and British Naval Command* (New York: Naval Institute Press, 2013).