



(Sgt Seth Barham, Relações Públicas da 4ª Div Inf)

Cap Joe Pazcoguín, Comandante da Companhia B, da 4ª Divisão de Infantaria, conversa com o 1º Ten Austin Cattle, da mesma companhia, e com o 1º Ten Mitchell Creel da 530ª Companhia de Engenheiros, durante uma operação de limpeza na Cidade de Kandahar, Afeganistão, 1 Feb 05.

Um Paradigma de Diálogo e Confiança

Treinamento para o Comando de Missão do Exército

Sr. Robert B. Scaife e

Ten Cel (Res) Packard J. Mills, Exército dos EUA

Conheça os seus homens, e sempre esteja alerta para potenciais líderes — nunca se sabe quão logo vai precisar deles.

—Gen Ex Matthew B. Ridgway

A Publicação Doutrinária do Exército 6-0, *Comando de Missão* (ADP 6-0, *Mission Command*), define o Comando de Missão como “o exercício da autoridade e direção pelo comandante valendo-se das ordens de missão de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a condução de operações terrestres unificadas”¹. Ao desconstruir essa definição, fica evidente que o comandante possui o papel central dentro do Comando de Missão, sendo o ponto de conexão entre comando e a tomada de decisão. No entanto, a liderança é corporativa, brotando da assimilação da filosofia de Comando de Missão por meio de comandantes e estados-maiores aos seus subordinados². Ao usar a liderança corporativa, os comandantes equilibram a arte do comando com a ciência do controle.

Os comandantes e estados-maiores trabalham juntos para aproveitar a sua experiência e conhecimento para cumprir as missões. O Comando de Missão é a abordagem doutrinária preferida para comandar, capacitando esse poder de influência. A filosofia se baseia em seis princípios: formar equipes coesas por meio de confiança mútua, criar entendimento compartilhado, prover uma Intenção do Comandante clara, exercer a iniciativa disciplinada, usar ordens de missão e aceitar risco prudente³. A questão é — como é que comandantes inculcam esses princípios à verdadeira estrutura das suas unidades?

A Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército (*Army Leader Development Strategy — ALDS*), de 2013, reafirma o compromisso com a Profissão das Armas, o aprendizado vitalício e a incorporação dos princípios de Comando de Missão dentro do desenvolvimento de liderança⁴. A ALDS possui três linhas de esforço: treinamento, instrução e experiência⁵. Essas três linhas de esforço são capacitadas por três domínios de treinamento: o institucional, o operacional e o de autodesenvolvimento⁶.

A ALDS é inequívoca: “o domínio operacional é onde os líderes realizam a maior parte do seu desenvolvimento”⁷. Já, o *adestramento na guarnição* é o novo slogan de oficiais operacionais e de treinamento por toda a Força.

O ensino institucional dentro do Exército pode ser visto como uma linha base — um denominador comum do qual cada soldado e oficial começa o verdadeiro processo de aprendizagem. A formação pelas escolas institucionais do Exército não cria peritos, mas aprendizes (operário nos níveis mais superiores), e o diploma simplesmente representa uma licença para aprender. O comandante, como o perito residente atual da unidade, tem a tarefa de orientar, aconselhar e desenvolver aprendizes.

Formar Equipes Coerentes por meio da Confiança Mútua

O Gen Ex Martin Dempsey, Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, estabeleceu a premissa de Comando de Missão para a Força conjunta em sua publicação, de 2012, *Mission Command* (“Comando de Missão”). Nessa obra, ele mostra que a confiança é o fator de habilitação nas operações futuras. Ele usa uma frase do Dr. Stephen Covey, dizendo que as “operações se movem à velocidade da confiança”⁸. Devido às mudanças no ritmo operacional e às grandes áreas operacionais interligadas em rede pela tecnologia, as unidades serão, mais do que nunca, amplamente distribuídas e afastadas uma das outras. O isolamento das unidades resultarão em uma maior necessidade para a descentralização do comando por todos os escalões.

Amplificando o temo sobre confiança, as “38th Chief of Staff of the Army’s Marching Orders” (“Ordens de Marcha do 38º Comandante do Exército dos EUA”) definem mais a confiança como o fundamento da Profissão das Armas. A confiança entre soldados e seus comandantes, suas famílias e o Exército, e também entre o Exército e o povo americano⁹. De fato, a filosofia de Comando de Missão significa que a confiança deve ser incorporada a todos os escalões para que o Exército seja tão efetivo quanto possível.

Em *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything* (“O Poder da Confiança - O Elemento que Faz Toda a Diferença”, em sua versão em português), Stephen Covey define a confiança como “partes iguais de caráter e de competência”¹⁰. Covey descreve o caráter como constante, baseado na ética, e essencial para a “confiança em qualquer circunstância”¹¹. A competência, por outro lado, é situacional, sendo que retrairá e expandirá, dependendo de fatores como capacidade de ser treinado, determinação e experiência.

No exercício do Comando de Missão, é imperativo garantir que tanto o caráter quanto a competência sejam promulgados por toda a Força. A ALDS e a *U.S. Army Mission Command Strategy FY 13-19* (“Estratégia de Comando de Missão do Exército dos EUA para os Anos Fiscais 2013 a 2019”) consideram o Comando de Missão não apenas como um facilitador da função de combate, mas também como um “instrumento de mudança cultural”¹².

A formação da ética e do caráter começa nos primeiros níveis de instrução militar profissional. Na aculturação de militares ao Exército, seja no Treinamento Individual Básico de Combate, na Academia Militar dos EUA, na Escola de Aspirantes a Oficial ou no Programa de Preparação de Oficiais da Reserva, o aspecto comum ao desenvolvimento de caráter é a incorporação dos Valores do Exército. As tradições e instituições militares profissionais de ensino do Exército fornecem alguma assimilação dos valores e da ética. No entanto, além das unidades didáticas na sala de aula ou da memorização mecânica dos Valores do Exército, como o Exército garante que os valores sejam assimilados pelos seus integrantes?

A resposta jaz na aplicação prática. A maior parte da carreira de um militar deve ser passada no campo operacional, longe da sala de aula e do conforto das soluções apresentadas em PowerPoint, em intervalos de tempo de 50 minutos. É durante as missões operacionais, onde palavras são postas em prática e os valores são realmente incorporados. O estresse de ser chamado para discernir a prioridade de uma decisão, depois de ser acordados por vários dias consecutivos durante treinamento ou desdobramentos, refine o caráter do militar. Assim, é no rigor de tais momentos que o Exército fortalece os seus valores institucionais, incorporando os dois componentes da confiança nos seus militares: caráter e competência.

O desenvolvimento de competência é onde o Exército se destaca em muitos aspectos. A competência funcional é relativamente simples para treinar e pôr a prova. Militares motivados — querendo aprender um ofício ou tarefa e tendo a capacidade para aprender — e instrutores competentes e bem-informados formam uma receita para a competência funcional.

Mesmo assim, com a progressiva especialização na Força por todas as Qualificações Militares, como é que



(Gertrud Zach, Especialista de Informações Visuais)

Militares americanos designados à 12ª Brigada de Aviação de Combate e paraquedistas da 173ª Brigada de Combate de Infantaria (Aeroterrestre) conduzem um *briefing* antes de uma missão de assalto aéreo na Área de Treinamento Hohenfels do Centro Multinacional Conjunto de Treinamento do 7º Exército, na Alemanha, 19 Mar 14.

o Exército desenvolve a competência através de uma função de combate ou especialização?

Devido a inumeráveis fatores, o treinamento da Força, até um grau razoável de competência através de funções de combate e de especializações ocupacionais no nível institucional, é um empreendimento difícil. Contudo, o comando da unidade pode desenvolver um sistema de treinamento multicliplinar no nível operacional para aumentar a eficácia do conhecimento e de experiência, por meio do emprego da ALDS.

A ALDS aborda as deficiências do sistema educacional institucional ao reconhecer que o ônus para a assimilação do Comando de Missão — em particular, a criação de equipes por meio da confiança mútua — depende diretamente dos líderes operacionais do Exército. No entanto, a cultura do Exército permanece caracteristicamente definida “por meio de controle de cima para baixo, regulamentos intermináveis e inspeções focadas em insumos, em vez de resultados”¹³. A confiança, portanto, precisa ser formada no nível unidade (ou seja, *adestramento na sede*) por meio de diálogo e ações por todo o ciclo rotacional da Geração de Forças do Exército [A Força Geradora é aquela parte da Instituição cuja finalidade é gerar e sustentar as unidades operacionais — N. do T.].

Entendimento Compartilhado

A parte essencial da filosofia de Comando de Missão é o princípio de criar entendimento compartilhado

entre comandantes, seus estados-maiores e os seus subordinados. A confiança mútua e a formação de equipes são os facilitadores-chave desse princípio. Tipicamente, os estados-maiores realizam um entendimento compartilhado da sua missão e do ambiente operacional por meio do recebimento de uma ordem de escalão superior; da análise da ordem e do ambiente operacional pelos processos de estado-maior (e.g., Metodologia de Design do Exército [ADM], Processo Decisório Militar ou Procedimentos de Liderança de Tropas); e da aplicação dos princípios de gerenciamento do conhecimento para processar e analisar dados que chegam ao posto de comando (a transformação de informações em conhecimento). Pode-se facilmente presumir que uma ordem operacional boa e oportuna fornece a base para a formação de entendimento compartilhado. Contudo, esses processos e ferramentas são apenas algumas das manifestações de todos os elementos que trabalham para garantir o entendimento compartilhado entre os comandantes, estados-maiores e unidades subordinadas.

Institucionalmente, o Exército é relativamente bem-sucedido na aplicação do princípio de entendimento compartilhado, como uma função de estado-maior. Ao aprofundar-se mais no princípio, fica evidente que para se obter sucesso, precisa haver diálogo. O *Oxford Dictionaries Online* define diálogo como “uma discussão, entre duas ou mais pessoas ou



grupos, especialmente direcionada para a exploração de um assunto particular ou para a resolução de um problema”¹⁴. Quando alguém entende que diálogo não é simplesmente conversa à toa — mas uma tarefa proposital e positiva — os benefícios devem ficar aparentes. Contudo, o Exército encara dois obstáculos à institucionalização de diálogo.

Primeiro, e talvez o mais facilmente abordado, é o conceito errôneo comum, mas infeliz, que o Comando de Missão é apenas para oficiais. Nada pode estar mais longe da verdade. Como o *Sergeant Major* [praça mais antiga no Exército — N. do T.] Dennis A. Eger declarou no Simpósio sobre o Comando de Missão da Association of the United States Army, de 2013, “O Comando de Missão não é um assunto para oficiais, é assunto para líderes”¹⁵. O papel do graduado no Comando de Missão é de ser um facilitador. O graduado lidera, orienta e aconselha militares para que entendam a Intenção do Comandante e realizem a missão. No entanto, se o conjunto de graduados acredita que eles não têm um papel no Comando de Missão, e a oficialidade acredita essencialmente a mesma coisa, como é que o Exército pode mudar essa noção? A solução é diálogo.

Para apoiar o exercício de Comando de Missão, os graduados e os oficiais precisam estabelecer diálogo

contínuo para criar uma visão compartilhada. Se os graduados acreditam que estão de fora, olhando para dentro, é muito difícil para eles se comprometerem com a missão ou a Intenção do Comandante. Portanto, os graduados precisam ser incluídos nos processos de estado-maior e na tomada de decisões. Os graduados podem contribuir muito. Além do papel do graduado como um agente de confiança para ação no cumprimento de missões, o conhecimento e discernimento dele, obtidos pela experiência, são inestimáveis no planejamento de operações e no treinamento. Conseqüentemente, se o Exército incorporar o entendimento compartilhado aos oficiais e graduados de dois escalões acima para dois escalões abaixo, o compromisso da unidade com a missão é obtido facilmente.

Segundo, a criação de um ambiente conducente ao diálogo dentro da unidade é difícil devido a vários outros fatores, incluindo a presença difundida da tecnologia na vida do militar. A tecnologia, de fato, mantém muitos oficiais e graduados conectados ao serviço por um período integral, por meio de e-mails, mensagens de texto e chamadas de telefone celular. Além disso, até mesmo quando oficiais e graduados estão fora dos seus turnos de serviço durante os desdobramentos, ou quando na guarnição, voltam para casa à noite, colocam os

(Cb Adam Hoppe, Relações Públicas do 11º Regimento de Cavalaria Blindado)

Militares do 11º Regimento de Cavalaria Blindado conduzem uma patrulha desembarcada no Centro Nacional de Treinamento, no Forte Irwin, na Califórnia, 14 Fev 13.



fonos de ouvido e começam o processo de relaxamento, desengajando de outros contatos, em uma forma de isolamento social.

Ao contrário, não faz tanto tempo — talvez 20 anos — na cena típica de rotina no aquartelamento, os militares se sentavam ao redor de mesas, jogando cartas ou dominó, geralmente disputando com palavras, desabafando e divertindo-se como um grupo. Ao mesmo tempo, oficiais se aglomeravam ao redor de uma mesa em um refeitório/rancho ou um clube de oficiais, discutindo a missão atual ou outro assunto de desenvolvimento profissional. Em essência, oficiais, graduados e praças participavam habitualmente em algum tipo de diálogo informal e construtivo após o serviço, o que o Exército operacional atual frequentemente desconsidera ou não leva em conta. Talvez não se veja o valor intrínseco de militares sentando e jogando cartas, mas nesses ambientes o soldado pode aprender como realmente são os seus colegas — quem é um blefista, quem é um falante incessante, quem é extremamente dedicado e assim por diante.

Entre oficiais sentados ao redor de uma mesa de jantar, os comandantes podem obter discernimento sobre os seus estados-maiores: *Quem é atrevido? Quem é imprudente? Quem pensa profundamente, e quem não?* Ainda hoje, o que ocorre normalmente é que, quando o dia de serviço termina, militares seguem seus caminhos separadamente. Embora talvez não intencionado, esse isolamento automático não contribui em nada ao fomento da confiança exigida pelo Comando de Missão.

Ao contrário, muitos aliados dos EUA têm mantido o rancho regimental, permitindo que comandantes possam usar esse fórum para diálogo com os seus estados-maiores com regularidade. Nesse local, ocorre muito desenvolvimento profissional. Comandantes e estados-maiores podem falar livremente, e as sementes de um diálogo contínuo podem ser semeadas.

Mais um passo à frente, uma situação semelhante pode ser imaginada que associa informalmente soldados com graduados com regularidade. Talvez uma vez por mês ou trimestre, um local talvez seja encontrado para a unidade inteira se sentar junto para compartilhar os seus pensamentos e preocupações em um fórum aberto, formado em torno de confiança mútua e diálogo.

O valor verdadeiro do diálogo é a oportunidade para o desenvolvimento profissional e a criação de



entendimento compartilhado. O entendimento compartilhado construído sobre a base de confiança não apenas promove o compromisso da unidade com a missão, mas também capacita o espírito de profissionalismo e o compromisso pessoal de soldados e comandantes, um ao outro. O diálogo é tão importante assim — deve ser institucionalizado tanto quanto possível. O desengajamento provocado por fones de ouvido e jogos de computador deve ser limitado.

A Clara Intenção do Comandante

Os comandantes devem dizer aos subordinados *o que fazer, não como fazê-lo*. Se remonta ao Manual de Campanha 100-5, *Operações* (FM 100-5, *Operations*), o comandante de unidade deve ser suficientemente preparado para:

- conduzir a sua operação com confiança,
- antecipar eventos e agir de modo completo



(Sgt Brian Smith-Dutton, Relações Públicas da 101ª Divisão Aeroterrestre)

Comandantes de unidades da 101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo) conduzem um treinamento de emprego de armas combinadas no Forte Campbell, Kentucky, em preparação para operações de assalto realizadas por unidades aeromóveis (helicópteros) durante a Operação *Golden Eagle*, 1 Apr 14.

e audacioso para cumprir a sua missão sem mais ordens. Se surgir uma situação imprevista, comandantes de unidade comprometidos devem entender o propósito da operação suficientemente bem para agir de forma decisiva, confiantes que estão fazendo o que o seu comandante superior mandaria fazer se fosse presente¹⁶.

Essa ideia é repetida na Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-0, *Comando de Missão* (ADRP 6-0, *Mission Command*):

Comandantes expõem a razão geral para a operação para que as forças entendam por

que está sendo conduzida. Usam a Intenção do Comandante para explicar o propósito mais amplo da operação, além daquele no enunciado de missão. Fazendo isso permite que comandantes subordinados e soldados obtenham discernimento sobre o que é esperado deles, quais limitações se aplicam e, mais importante, por que a missão está sendo conduzida¹⁷.

Com as operações ocorrendo com tanta rapidez e complexidade devido, parcialmente, aos avanços em tecnologia e em mecanização, podem ser planejadas apenas até o ponto de execução. Contudo, é por meio dos princípios do Comando de Missão de entendimento compartilhado e de confiança que a Intenção do Comandante pode ser expressada para que produza o maior efeito ao capacitar a iniciativa.

O comandante desenvolve um enunciado da Intenção do Comandante por meio de pensamento criativo e crítico. O diálogo entre comandantes e os seus estados-maiores e soldados apoia esse processo para criar entendimento compartilhado. Uma abordagem empregada pelo Exército para facilitar o pensamento criativo e crítico é a *metodologia de design do Exército* (*Army design methodology — ADM*). Como definida na Publicação Doutrinária do Exército 5-0, *O Processo Operacional* (ADP 5-0, *The Operations Process*), a ADM é:

uma metodologia para aplicar o pensamento crítico e criativo para entender, visualizar e descrever problemas desconhecidos e abordagens para resolvê-los. A metodologia de design do Exército é um processo iterativo de entendimento e de estruturação de problemas que usa os elementos da arte operacional para conceber e construir uma abordagem operacional para resolver problemas identificados. Os comandantes e os seus estados-maiores empregam a metodologia de design do Exército para assisti-los com os aspectos conceituais de planejamento¹⁸.

Um processo de planejamento descritivo, a ADM é propícia para diálogo que ajuda a elaborar tarefas e objetivos emergentes. No entanto, pensamento criativo e crítico não são necessariamente um produto de diálogo. Como é que o Exército pratica pensamento criativo e crítico?

Muitos dos processos utilizados por estados-maiores são inevitavelmente algorítmicos, ou fechados. Em outras palavras, são formalistas e específicos, sendo que são propícios para *marcar o quadrinho*. Em comparação, a ADM é heurística, servindo não para uma fórmula, mas para um processo de descoberta pela aplicação de experiência e bom senso. A metodologia heurística usada na ADM depende da profundidade e amplitude coletiva da experiência dos integrantes de estado-maior, ao contrário das metodologias algorítmicas, como o Processo Decisório Militar ou os Procedimentos de Liderança de Tropas, que estão estruturados com uma superabundância de *como fazer* para orientar um estado-maior inexperiente.

O diálogo é um ponto de partida ideal para o ensino de pensamento criativo e crítico dentro de um estado-maior e uma unidade. Contudo, as habilidades de pensamento criativo e crítico devem, também, ser praticadas por meio de treinamento baseado em cenários de preparação dos militares e os seus comandantes para a aplicação de Comando de Missão. Atualmente, o Exército usa extensivamente o treinamento baseado em cenários em seus exercícios e na instrução militar profissional. No entanto, existe a expectativa de que o pensamento militar convencional (e.g., o Processo Decisório Militar e os Procedimentos de Liderança de Tropas) prevalecerá, em oposição ao lema usual da instrução militar profissional de treinar a Força, “como pensar, não o que pensar”¹⁹. O desenvolvimento de pensamento criativo e crítico ajuda a refinar o *coup d’oeil* (“golpe do olho”, ou a capacidade de imediatamente ver e avaliar o ambiente operacional) dentro do comandante e do estado-maior. Como isso ocorre em um ambiente de treinamento de ação decisiva?

Primeiro, cabe notar que os paradigmas algorítmicos têm um lugar importante no treinamento e nas operações e não devem ser negligenciados. Ao remontar ao respeitado Programa de Avaliação e Treinamento do Exército (*Army Training and Evaluation Program*), as unidades se concentravam nas tarefas funcionais de nível unidade consideradas essenciais para o cumprimento da missão. Essas tarefas eram ensaiadas e executadas segundo a fórmula até o ponto em que uma unidade que conseguiu o status “T” (treinada) seria capaz de executar a tarefa durante a noite, na chuva e na 4ª postura de segurança orientada para a missão [Em inglês é MOPP 4, ou seja, a utilização de roupas e ações

especiais usadas em ambientes de ameaça química, biológica, radiológica e nuclear — N. do T.]. Esse método tem grande utilidade para certas tarefas. Por exemplo, talvez uma unidade de engenheiros precise montar uma ponte para facilitar a travessia de um rio. A hora de aprender como montar uma ponte não é no momento de chegar à margem do rio durante operações com uma divisão logo atrás.

Claramente, o domínio das tarefas funcionais por meio de repetições é extremamente importante para a execução de uma missão. Contudo, no outro lado do paradigma de treinamento é o domínio heurístico. Nesse, comandantes precisam entender e desenvolver não apenas *como* os seus subordinados pensam, mas também *o que* pensam. Um exemplo do seriado popular de filmes *Star Trek* (“Jornada nas Estrelas”) ilustra o argumento. O *Kobayashi Maru* era um exercício impossível de vencer (com apenas uma exceção), planejado para avaliar o temperamento de comandantes futuros e também revelar, aos seus superiores, como e o que esses comandantes futuros pensariam quando enfrentados com uma situação ambígua e invencível, com uma vantagem esmagadora contra eles²⁰.

O entendimento da natureza da heurística também envolve o juízo intuitivo. O valor de exercícios difíceis é aparente. Conforme os comandantes começam a entender e visualizar mais o seu ambiente operacional, é instrutivo para eles serem capazes de averiguar o que os seus comandantes subordinados provavelmente farão em um ambiente ambíguo e altamente estressante.

Para demonstrar a importância do treinamento heurístico, considere que antes da batalha do Golfo de Leyte durante a Segunda Guerra Mundial (1944-1945), a Marinha Imperial Japonesa tinha estudado extensivamente as ações anteriores dos almirantes da Marinha dos EUA. Ao entender que o Alte William F. Halsey era habitualmente agressivo na procura de porta-aviões japoneses, o plano da marinha nipônica, chamado *Shō-Gō 1*, colocou uma frota isca liderada pelo V Alte Jisaburō Ozawa para atrair a 3ª Frota de Halsey para longe do flanco leste das Filipinas. Depois que os aviões de reconhecimento da 3ª Frota de Halsey localizaram a frota isca de Ozawa, ele a perseguiu exatamente como previsto pelo comando da Marinha Imperial Japonesa, deixando o estreito de San Bernardino desprotegido. Isso permitiu que a Frota Central japonesa pudesse passar pelo estreito com força total e atingisse

o C Alte Clifton Sprague e a sua Força-Tarefa 77.4.3, *Taffy 3*, com resultados quase desastrosos²¹.

Esse exemplo descreve dois comandantes antagônicos, mas os efeitos da heurística são evidentes. O entendimento por parte da Marinha Imperial Japonesa sobre a compulsão psicológica de Halsey de destruir todos os porta-aviões nipônicos permitiu que Ozawa obtivesse uma vantagem, em apoio ao *Shō-Gō 1*. Se a Marinha japonesa não tivesse descoberto esse aspecto sobre Halsey, tal tática audaciosa provavelmente teria sido excluída dos seus planos. Nossos próprios líderes podem ser convencidos da importância de se obter esse tipo de conhecimento e de aplicar esse tipo de raciocínio, mas isso não ocorrerá espontaneamente. Os comandantes e os seus superiores precisam ter um diálogo direcionado para conseguir esse nível de conhecimento e sabedoria, mas como?

As unidades coesas são forjadas nas provas difíceis de combate e treinamento. Da mesma forma que aço afia aço, também os programas de treinamento dos comandantes precisam afiar o aço dos seus comandantes subordinados e das suas tropas. Nos ambientes operacionais complexos, não é suficiente estar contente simplesmente com o treinamento de tarefas. Quando unidades se desdobram para adestramento no Centro Nacional de Treinamento, Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto e o Centro Multinacional Conjunto de Prontidão, qual é o estado final os líderes buscam? As forças do Exército usam esses ambientes de treinamento como uma prova difícil para forjar oficiais e soldados ágeis e adaptáveis? Eles são permitidos a executar ordens dentro da Intenção do Comandante, enquanto exercem a iniciativa disciplinada e aceitam risco prudente? Isso é quando a promulgação da doutrina e a assimilação da filosofia de Comando de Missão podem acarretar o desenvolvimento de pensamento criativo e crítico por toda a Força.

Infelizmente, quando as unidades são capazes de se desdobrar em um grande centro de treinamento, os rodízios tendem a ser nominais para instrução e, na realidade, apenas para a certificação. Isso é contraproducente para a verdadeira intenção de treinamento. A certificação é padrão e uniforme e, por sua própria natureza, restringe o pensamento criativo. Da mesma forma que engenheiros precisam ser capazes de montar uma ponte durante a noite, na chuva e com equipamento MOPP 4, os comandantes e os seus estados-maiores,



(Sgt Juan F. Jimenez, Relações Públicas da 82ª Divisão Aeroterrestre)

Paraquedistas da 82ª Divisão Aeroterrestre solicitam fogos indiretos durante a captura de um campo de aviação na zona de lançamento Sicily durante a Operação *Fury Thunder*, no Forte Bragg, Carolina do Norte, 21 Jun 13.

os quais devem lidar com a incerteza em ambientes de operações complexos, precisam ser capazes de conduzir treinamento que aborda desafios por meio de um pensamento criativo e crítico.

A filosofia de Comando de Missão permite que comandantes e unidades criem um ambiente de confiança e diálogo. Uma parte da confiança é que subordinados confiem que os seus comandantes *permitam que fracassem*. Permitir aos subordinados a liberdade de fracassar no treinamento serve a dois propósitos. Primeiro, aprender com os sucessos é muito difícil porque há poucas lições aprendidas. Durante adestramento de unidade, as expectativas devem ser limitadas à competência funcional, com o entendimento de que a liderança subordinada pode escolher as suas próprias linhas de ação, em apoio aos seus comandantes. Segundo, assumir

riscos que podem levar ao fracasso no treinamento é, de certa maneira, outra forma de diálogo. É, por meio da independência de ações que os líderes subordinados recebem por meio do Comando de Missão, que comandantes podem começar a visualizar e desenvolver *como* e *o que* seus subordinados pensam e farão quando frente-a-frente com certos estressores e situações difíceis.

Isso é uma grande mudança ideológica no treinamento de unidades do Exército. As unidades devem se concentrar no treinamento para melhorar, não simplesmente para vencer um exercício ou “marcar o quadrinho”. O treinamento deve ser significativo, facilitando o diálogo, com o objetivo de fomentar a confiança entre a unidade e o seu comandante.

Empregar a Iniciativa Disciplinada, Usar Ordens de Missão e Aceitar Risco Prudente

Conforme os princípios da filosofia de Comando de Missão são incorporados à unidade, os comandantes e seus estados-maiores devem se sentir confortáveis ao permitir que os seus subordinados empreguem a iniciativa disciplinada, dentro da Intenção do Comandante. Quando as unidades possuem uma fundação de certeza, confiança e diálogo por um programa de desenvolvimento profissional, comandantes subordinados devem ser dispostos e capazes de assumir o controle da sua parcela da operação, pois têm desenvolvido confiança em sua própria capacidade e de seus subordinados. Como descrito na ADRP 6-0,

A iniciativa disciplinada é a ação na ausência de ordens, quando ordens existentes já não se combinam com a situação, ou quando aparecem oportunidades ou ameaças imprevistas. Os comandantes acreditam que seus subordinados agirão. A iniciativa disciplinada do subordinado talvez seja o ponto de partida para tomar a iniciativa tática. Essa disposição para agir ajuda a desenvolver e manter a iniciativa operacional empregada por forças para estabelecer ou determinar os termos de ação por toda uma operação²².

Mais uma vez, o Comando de Missão exige nada menos do que a confiança e o pensamento criativo e crítico. Como é que o Exército pode institucionalizar esse princípio? A resposta é: incentivando os comandantes a delegar e confiar.

Vamos presumir que um comandante dá a um estado-maior altamente funcional, com uma fundação sólida de confiança, a tarefa de estabelecer e gerir um polígono de tiro para habilitação de fuzil. O comandante tem confiança no estado-maior para cumprir a missão sem dizer *como* realizá-la. Ter familiaridade com os seus soldados por meio de diálogo contínuo e de desenvolvimento profissional, os integrantes do estado-maior sabem quem é capaz de gerenciar o polígono e quem precisa de orientação. Assim, dentro das limitações dessa tarefa, o estado-maior promulga a ordem com as pessoas essenciais designadas aos seus papéis respectivas, ao mesmo tempo que, também, aconselha esses militares que talvez não sejam tão capazes ou competentes nas operações do polígono de tiro. O estado-maior e os líderes subordinados são capazes de usar o seu juízo para empregar a iniciativa disciplinada e realizar a intenção do comandante de obter a habilitação de fuzil de uma forma que melhor atenda à unidade e, ao mesmo tempo, desenvolva a liderança.

Além disso, vamos presumir que existe um problema no polígono de tiro planejado. Ao conhecer a Intenção do Comandante, o estado-maior pode trabalhar dentro das suas limitações para realizar o estado final desejado. Não há necessidade para retornar ao comandante para mais orientação, a não ser que surja alguma preocupação com circunstâncias não previstas e que podem resultar em um fracasso fundamental da missão, sem mais orientação ou recursos. A iniciativa disciplinada faz o que é legal, moral e ético dentro da Intenção do Comandante para cumprir a missão.

Nesse caso, a ordem de missão era tão simples como, “Gostaria que todo mundo ficasse habilitado no seu fuzil antes de 15 de março”. Isso é informação suficiente para uma unidade cumprir a missão ou a tarefa? Nesse caso, sim. Contudo, as ordens de missão não são necessariamente tão breves como acima. Tem-se falado muito sobre a brevidade das ordens do Gen Ex Ulysses S. Grant ao Gen Div William T. Sherman durante a sua marcha ao mar durante a Guerra Civil dos EUA. A informação mínima dessas ordens ilustra o alto nível de confiança e competência entre um comandante e um comandante subordinado. Inversamente, o comandante, às vezes, talvez se sinta compelido a promulgar ordens mais diretivas, dependendo do subordinado, do nível de confiança e da situação.

No entanto, devido às complexidades dos ambientes operacionais e da velocidade da guerra, é imperativo que comandantes promulguem ordens refletivas da situação e do seu nível de conforto com o seu estado-maior, ao mesmo tempo que aceitam risco prudente. A aceitação de risco prudente é o ponto de culminação para os princípios da filosofia de Comando de Missão:

Comandantes se concentram na criação de oportunidade, em vez do que simplesmente na tentativa de evitar a derrota — mesmo quando a prevenção de uma derrota parece ser mais segura. A estimativa razoável e a aceitação intencional de risco não são apostas. Apostar, ao contrário de aceitar risco prudente, é arriscar o êxito de uma ação inteira com um único evento sem considerar o perigo à Força, no caso do evento não se desenrolar como previsto. Portanto, comandantes evitam apostar. Os comandantes determinam cuidadosamente os riscos, analisam e minimizam tantos perigos tanto quanto possível e, depois, aceitam riscos prudentes para aproveitar oportunidades²³.

Além disso, para tarefas comuns e para treinamento, praticar a promulgação de ordens de missão que são baseadas no resultado em vez de direcionamento, permite que o estado-maior fracasse em um ambiente seguro. Essa abordagem é propícia para aperfeiçoar o treinamento e o desenvolvimento profissional. Permite que comandantes aproveitem o conhecimento do seu estado-maior e do ambiente de treinamento relativamente favorável para aceitar risco e criar vantagens de aprendizagem.

Conclusão

O professor Milan Vego, do U.S. Naval War College, observa em um artigo sobre a criatividade militar em *Joint Force Quarterly* que o pensamento criativo e crítico é obstruído pelas tendências autoritárias dos comandantes superiores, exigências burocráticas da organização militar que compelem rotinas e resultados fixos, conformidade que é complicada pela própria estrutura das Forças Armadas, perspectivas limitadas que levam à resistência contra a cooperação, opiniões dogmáticas sobre a doutrina e anti-intelectualismo²⁴. Esses impedimentos podem

ser difíceis de superar, especialmente em um Exército que está se reduzindo e reestabelecendo a sua missão. No entanto, também pode ser argumentado que o presente é o tempo perfeito para o estabelecimento de uma tradição de pensamento criativo no Exército.

O Comando de Missão tenta resolver “o conflito interno entre a determinação e o juízo”²⁵. A *determinação* é o “pode fazer” e o *juízo* é o “não pode fazer”. Samuel Lyman Atwood Marshall observa,

A determinação não atua em um vácuo. Não pode ser imposta com sucesso se é contrária à razão. As coisas não são feitas na guerra principalmente porque são determinadas por um homem, é porque são capazes de serem feitas. As limitações para o comandante no combate são definidas pelas circunstâncias gerais. O que ele pede dos seus homens precisa ser coerente com as possibilidades da situação²⁶.

Os comandantes podem influenciar a determinação dos militares ao incorporar a filosofia de Comando de Missão aos seus estados-maiores e subordinados. A sua influência estende até a moldura da Profissão das Armas por meio de fortes programas de desenvolvimento profissional, oportunidades para subordinados participarem em diálogo e desenvolvimento de liderança.

O desenvolvimento de liderança na Profissão das Armas se concentra em três domínios: o *militar-técnico*, ou simplesmente a competência; o *moral-étnico*, ou caráter; e o *político-cultural*, ou como a unidade e o seu pessoal atuam tanto dentro quanto fora da instituição²⁷. A filosofia de Comando de Missão forma a fundação de orientação nesses três domínios. Para desenvolver líderes ágeis e flexíveis dispostos e capazes de conduzir operações terrestres unificadas, unidades precisam praticar e treinar esses princípios em tudo que fazem.

Além disso, o Exército precisa do que o Cel Thomas M. Williams chama de “hereges” — pessoas que questionam as ideias, normas e resultados aceitados²⁸. Para facilitar esse questionamento, comandantes podem usar programas de desenvolvimento profissional para compelir os subordinados a expressarem as suas próprias ideias originais. Mais uma vez, é presumido que um nível de confiança e disposição é estabelecido na unidade. Os comandantes precisam

incentivar e permitir que os seus subordinados se arrisquem a fracassar por meio de soluções criativas e audaciosas para os problemas.

À primeira vista, talvez isso pareça contraintuitivo devido à natureza do ofício do Exército, sendo que o fracasso significa a perda de equipamento, recursos e pessoal. No entanto, com qual frequência as pessoas aprendem lições significativas dos seus sucessos? Os subordinados precisam ser permitidos tomar as suas próprias decisões e observar os resultados dentro de um ambiente de segurança seguro. Dessa forma, podem aprender com seus erros antes de se envolver em missões reais, quando o fracasso já não é uma opção. Com

muita frequência, fracassos no treinamento levam a indivíduos mais completos e a mais sucessos futuros.

Por último, o diálogo aberto e a confiança são a própria fundação do espírito de profissionalismo e da eficácia. Sem a confiança, a unidade seria amarrada pela comunicação deficiente. Sem o diálogo aberto, unidades provavelmente perderão oportunidades para melhorar o desempenho. Com a confiança e o diálogo, podem ficar mais coesas, com um foco singular na condução de operações terrestres unificadas para “prevenir ou dissuadir conflito, vencer na guerra e estabelecer as condições para a resolução favorável de conflitos”²⁹. ■

O Sr Robert B. Scaife era instrutor/facilitador do Programa de Comando de Missão do Centro Multinacional Conjunto de Simulação, no Centro Multinacional Conjunto de Treinamento do 7º Exército em Grafenwöhr, na Alemanha, até junho de 2014. É bacharel pela University of Arkansas em Little Rock e bolsista Fulbright. Na época em que escreveu este artigo, estava concluindo o mestrado pela Kansas State University e o curso de Comando e Estado-Maior da U.S. Naval War College.

Ten Cel Packard J. Mills, Exército dos EUA, da Reserva Remunerada, é especialista de administração de treinamento do Programa de Comando de Missão do Centro Multinacional Conjunto de Simulação, no Centro Multinacional Conjunto de Treinamento do 7º Exército em Grafenwöhr, na Alemanha. É bacharel pela University of Washington e mestre pela American Military University. Serviu tanto como oficial de blindados, quanto de Inteligência e fez rodízios no Iraque e no Afeganistão.

Referências

Epígrafe. General Matthew B. Ridgway, “Leadership,” *Military Review*, (October 1966): p. 49.

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1.
2. John M. Vermillion, “The Pillars of Generalship,” *Parameters*, XVII (2)(Summer 1987): p. 43.
3. *Ibid.*, p. iv.
4. U.S. Army, *Army Leader Development Strategy (ALDS) 2013*, (Washington, DC: Department of the Army, 2013), <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf> (acesso em 31 out. 2014), p. 10.
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*, p. 11.
8. Dr. Stephen Covey, *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything* (New York: Free Press, 2006), citado em Chairman of the Joint Chiefs of Staff, white paper por Martin E.

Dempsey, “Mission Command,” (Washington, DC: Joint Chiefs of Staff, 3 April 2012), http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/white_papers/cjcs_wp_missioncommand.pdf (acesso em 31 out. 2014), p. 6.

9. Raymond T. Odierno, “38th Chief of Staff of the Army Marching Orders: America’s Force of Decisive Action,” (Washington, DC: Department of the Army, January 2012) [http://www.chapnet.army.mil/pdf/38th%20CSA%20Marching%20Orders%20\(January%202012\).pdf](http://www.chapnet.army.mil/pdf/38th%20CSA%20Marching%20Orders%20(January%202012).pdf) (acesso em 31 out. 2014), p. 6.

10. Covey, p. 30.

11. *Ibid.*, p. 31.

12. U.S. Army Combined Arms Center, Mission Command Center of Excellence, “U.S. Army Mission Command Strategy FY 13-19” (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, June 2013) http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Army_Mission_Command_Strategy_dtd_12June%202013.pdf (acesso em 31 out. 2014), p. 4.

13. Donald E. Vandergriff, “Misinterpretation and Confusion: What Is Mission Command and Can the U.S. Army Make It Work?” United States Army, [AUSA] Institute of Land Warfare,

February 2013): p. 5.

14. Oxford Dictionaries Online, s.v. "dialogue," http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/dialogue (acesso em 17 nov. 2014).
15. Sgt. Maj. Dennis A. Eger, "NCOs and Mission Command," 2013 AUSA Mission Command Symposium, <http://www.youtube.com/watch?v=EHUsCHon3eY> (acesso em 31 out. 2014).
16. FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 1986 [obsoleto]), <http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/p4013coll9/id/893> (acesso em 31 out. 2014), p. 22; consulte John T. Nelson II, "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle," *Parameters*, XVII(3)(September 1987): p. 28.
17. ADRP 6-0, p. 2-3.
18. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2012), p. 7.
19. Thomas M. Williams, "Education for Critical Thinking," *Military Review* (January-February 2013): p. 50-51.
20. Nicholas Meyer, William Shatner, Leonard Nimoy e

Kirstie Alley, *Star Trek II: The Wrath of Khan*, DVD, dirigido por Nicholas Meyer, Paramount Pictures, 1982.

21. Samuel Eliot Morison, *Leyte: June 1944-January 1945, vol. XII of History of United States Naval Operations in World War II*, (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1986), p. 317-338.
22. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (U.S. GPO, 2012) p. 2-4.
23. *Ibid.*, p. 2-5.
24. Milan Vejo, "On Military Creativity," *Joint Force Quarterly*, 70(3rd Quarter)(2013): p. 83-86.
25. Vermillion, p. 49.
26. *Ibid.*; consulte S.L.A. Marshall, *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War* (Gloucester, MA: Peter Smith Publishing, 1978), p. 175.
27. ADP 1, *The Army* (Washington, DC: U.S. GPO, September 2012), p. 2-4.
28. Williams, p. 51.
29. ADP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, October 2011), p. 1.