



(Sgt Justin A. Moeller, Relações Públicas da 4ª Brigada de Combate)

Com a assistência de um intérprete, o 1º Tenente Alex Graves da 4ª Brigada de Combate, 101ª Divisão Aeroterrestre, conversa com um comandante da 1ª Brigada, 203º Corpo de Exército do Exército Nacional Afegão, durante uma missão na Província de Khost, no Afeganistão, 30 Mai 13.

# A Arte de Comando e a Ciência de Controle

## O Comando de Missão no Escalão Brigada na Guarnição e em Operações

Cel Val Keaveny, Exército dos EUA, e  
Cel Lance Oskey, Exército dos EUA

A intenção deste artigo é prover um sistema e algumas ferramentas para aprimorar a aplicação prática do Comando de Missão no escalão brigada, tanto na guarnição quanto em operações. Como um ex-comandante de brigada e de batalhão e um antigo observador/controlador sênior de força-tarefa no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto (*Joint Readiness Training Center — JRTC*), eu, Cel Val Keaveny, tenho passado os últimos 10 anos do meu serviço militar concentrado na condução de Comando de Missão nos escalões batalhão e brigada.

A nossa brigada (506º Regimento de Infantaria, 4ª Brigada de Combate) recebeu um conjunto de diversas missões durante nosso recente desdobramento de nove meses no leste do Afeganistão, o qual incluía uma missão de assessoria e de assistência, operações de segurança tradicionais, remoção de equipamento agressivo [de combate] e requisitos de fechamento de bases de operações avançadas e de postos de combate. A brigada assumiu missões adicionais conforme as condições e as exigências evoluíram, os quais incluíam a assunção de responsabilidade por quatro províncias adicionais, a transferência do nosso centro de operações táticas de brigada a uma província diferente e o estabelecimento de um quartel-general de comando e controle para uso futuro de um oficial-general. Este artigo esboça as ferramentas que, por todas essas atividades, eram essenciais para a capacidade da nossa brigada de cumprir as missões.

O artigo "Applying Mission Command Through the Operations Process" ("A aplicação do Comando de Missão pelo Processo Operacional", em tradução livre), de Michael Flynn e Chuck Schrankel, publicado na *Military Review*, em 2013, define e resume a razão pela qual o Comando de Missão como doutrina e prática é tão importante, mas falta uma especificação sobre como implementar o Comando de Missão dentro de um elemento nível batalhão ou brigada<sup>1</sup>. Para preencher a lacuna, este artigo descreve as oito ferramentas essenciais que nossa brigada de combate desenvolveu como parte de um produto funcional de Comando de Missão. Essas ferramentas são interconectadas e planejadas para complementar uma à outra. Elas servem para acrescentar atividades centradas no comandante (como o reconhecimento do campo de batalha e o estudo da situação pelo comandante) para cumprir a

missão. Essas ferramentas não são novas ou originais, mas a disciplina para garantir que sejam incluídas, atualizadas e executadas é essencial para o êxito geral:

- ◆ Intenção do Comandante,
- ◆ Arcabouço do plano de campanha,
- ◆ Processo decisório cíclico (seleção de objetivos),
- ◆ Ritmo de combate,
- ◆ Termos de referência,
- ◆ Definição de "os combates",
- ◆ Calendário de longo prazo e
- ◆ Sistema de gerenciamento de conhecimento.

Há muitos outros mecanismos, sistemas e organizações (como centro de operações táticas, *design* operacional, sequência de planejamento de ações em tempos de crise e planejamento linear deliberado usando o *processo decisório militar* do Exército) que são essenciais para o êxito geral da missão, mas as ferramentas acima listadas eram essenciais para nossa implementação do Comando de Missão.

## A Intenção do Comandante: O Compartilhamento da Visão

Na Publicação Conjunta 3-0, *Operações Conjuntas* (JP 3-0, *Joint Operations*), o termo *Intenção do Comandante* é definido como:

Uma expressão clara e precisa do objetivo da operação e da situação militar final desejada que apoia o Comando de Missão, proporciona foco ao estado-maior, e ajuda comandantes subordinados e de apoio a agirem para realizar os resultados desejados do comandante sem mais ordens, mesmo quando a operação não se desdobra como planejado<sup>2</sup>.

Esta primeira ferramenta de Comando de Missão me permitiu compartilhar a minha missão e direção com o estado-maior e as unidades subordinadas. A última parte da definição é essencial. Rascunhei a minha Intenção do Comandante inicial em um documento formal durante o desdobramento mais recente da brigada no Afeganistão, seis meses antes de assumir responsabilidade no teatro de operações, — a maior parte desse documento passou sem alterações, até que mudanças operacionais e táticas significativas no ambiente e na missão exigiram uma atualização.

Durante a Operação *Enduring Freedom*, esse documento (combinado como o nosso "arcabouço de plano de campanha") me permitiu fornecer orientação



(Foto cortesia da Força-Tarefa Combinada e Conjunta-1, Afeganistão)

Militares da 4ª Brigada de Combate, 101ª Divisão Aeroterrestre, FT Currahee, fornecem segurança do topo de uma montanha na Província de Paktika durante a Operação *Surak Basta III*, 23 Jun 11.

operacional aos comandantes de batalhão, aos assessores seniores da força de segurança e ao meu estado-maior de brigada, sendo igualmente aplicável ao comandante de companhia de fuzileiros ou ao assessor afegão. Ao conduzir a circulação do campo de batalha, inicialmente verifiquei os meus comandantes de nível companhia em dois aspectos: primeiro, se as medidas de segurança estavam devidamente planejadas e executadas; e segundo, se os comandantes entendiam a minha Intenção. Embora não esperasse que os comandantes de companhia fossem capazes de repetir os detalhes sob cada linha de ação do meu arcabouço de campanha (embora os comandantes e estados-maiores de batalhão precisassem saber esse nível de detalhe), eu, absolutamente, esperava que eles entendessem e se aderissem à minha Intenção.

## Arcabouço do Plano de Campanha: Um Roteiro para Realizar a Sua Intenção

Na Publicação Conjunta 5-0, *Planejamento Operacional Conjunto* (JP 5-0, *Joint Operational Planning*), um plano de campanha é definido como:

Uma série de grandes operações relacionadas visadas a cumprir objetivos estratégicos operacionais dentro de um determinado espaço e tempo. O planejamento para uma campanha é apropriado quando as operações militares contempladas excedem o alcance de uma única grande operação. Assim, campanhas são, frequentemente, as operações conjuntas mais extensivas em termos de tempo e de outros recursos. A maior aplicação do planejamento de campanha está na condução das operações de combate de grande escala, mas pode ser usado por toda a gama de operações militares<sup>3</sup>.

A doutrina conjunta e do Exército não reconhecem formalmente um plano de campanha (pela definição doutrinária) como uma ferramenta no nível tático das operações do Exército. No entanto, a maioria das Unidades, desde os tempos iniciais das Operações *Enduring Freedom* e *Iraqi Freedom*, tem criado e incorporado as suas operações de desdobramento, ao longo do tempo e do espaço, usando o modelo de campanha. De fato, considerando que as missões e as

complexidades das operações excederam em muito os procedimentos doutrinários de planejamento estabelecidos, descobri que a criação de um arcabouço de campanha (tanto na guarnição quanto em desdobramento) é um complemento natural e necessário para a minha Intenção do Comandante. A minha Intenção raramente mudou; contudo, o meu plano de campanha foi atualizado (repetidamente, com base nos nossos ciclos de planejamento, e apenas depois de um processo de planejamento completo e deliberado recomendar essas mudanças) para refletir as mudanças que eram menos grandiosas do que aquelas que teriam necessitado uma atualização da minha Intenção.

Na guarnição, estruturei o meu plano de campanha em torno de três linhas de esforço lógicas: desenvolvimento da liderança, instrução militar e fortalecimento da equipe. Em combate, minhas três linhas de esforço eram o desenvolvimento da Força de Segurança Nacional Afegã, operações de segurança e remoção [de equipamento bélico]. Nos dois casos, o estado final dos meus planos de campanha espelhavam a Intenção do Comandante, mas os pontos principais, os objetivos e as linhas de esforço subordinadas mudavam periodicamente para lidar com as realidades no terreno.

Como o plano de campanha e a minha Intenção serviam como uma bússola imutável (em grande medida) para as nossas operações, o processo decisório cíclico permitia que a brigada fizesse pequenas correções de rumo ao longo do caminho.

## A Seleção de Objetivos: O Processo Decisório Cíclico Oportuno

A *Seleção de Objetivos* é definida na JP 3-0 como "o processo de selecionar e priorizar alvos e determinar a resposta apropriada para eles, considerando as exigências e capacidades operacionais"<sup>4</sup>.

Embora a nossa brigada usasse o Processo Decisório Militar doutrinário do Exército para uma parte do nosso planejamento convencional (por exemplo, o desenvolvimento do plano de campanha inicial e a ordem operacional de redesdobramento), descobrimos que o uso de um processo decisório do estilo de Seleção de Objetivos era mais responsivo para o ritmo rápido de operações e ele se encaixou diretamente no meu plano de campanha. Embora haja várias abordagens para a seleção de objetivos dentro do nosso Exército, eu o defino como um processo de planejamento cíclico e

deliberado. O meu primeiro ciclo de seleção de objetivos era de duas semanas, desde que descobri que isso era adequado para anteciper as condições variáveis durante o nosso desdobramento. Mais tarde, alonguei o processo para um ciclo de quatro semanas, depois do final do período de combate (i.e., os meses agradáveis no Afeganistão). Na realidade, o tempo do processo não era tão importante quanto a execução, a qual aprimoramos durante o nosso desdobramento do Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto para um modelo de três dias. O insumo mais importante de usar um modelo de seleção de objetivos (em vez do processo decisório militar) é a avaliação do comandante subordinado que começa cada ciclo. A produção de ordens imediatas permite que o batalhão tenha um ciclo inteiro de seleção de objetivos para refinar o planejamento, antes da execução no nível companhia.

O planejamento seis semanas antes da execução me permitia moldar eventos no nível brigada de uma forma sincronizada e coordenada, apesar de a brigada estar distribuída por duas províncias e fazer parceria com uma variedade de organizações da Força de Segurança Afegã. A minha seleção de objetivos garantiu que, embora as operações táticas e a assessoria de nível Unidade ocorressem diariamente nos escalões pelotão, companhia, tropa e equipe de assessoria e assistência de força de segurança (SFAAT, na sigla em inglês), todas as atividades se juntavam para um estado final comum da brigada.

Considerarei nossa batalha não como mil engajamentos não relacionados, mas como mil engajamentos táticos interconectados unificados, com um estado final compartilhado e realizado por meio de objetivos comuns que estabelecemos em nossa reunião de seleção de objetivos. No final de cada ciclo de seleção de objetivos, publicamos uma ordem fragmentária de seleção de objetivos que priorizava e sincronizava os bens (tempo, recursos e prioridades) ao longo da duração do ciclo. O ciclo me permitia que priorizasse e sincronizasse as tarefas essenciais da minha Intenção do Comandante para combinar com os desafios táticos e operacionais durante um dado período de tempo.

## Ritmo de Combate: Pequenos Passos Levam a Grande Mudança

No Manual de Campanha 6-0, *Organização e Operações do Comandante e do Estado-Maior* (FM 6-0,

*Commander and Staff Organization and Operations*), a doutrina define o *ritmo de combate* como "um ciclo diário deliberado de atividades do comando, do estado-maior e da Unidade intencionado para sincronizar as operações atuais e futuras"<sup>5</sup>.

Com a Intenção do Comandante e o arcabouço do plano de campanha determinando a bússola, e o ciclo de seleção de objetivos fornecendo a correção de rumo, a manutenção diária do esforço da brigada foi realizada por meio de uma aderência rígida ao ritmo de combate. O documento do ritmo de combate da brigada (gerenciado habilidosamente pelo oficial administrativo da brigada) servia para definir o momento certo, comparecimento, insumos e produtos de cada reunião, *briefing* e grupo de trabalho da brigada ao longo da semana e do mês. Com mudanças e eliminações aprovadas por exceção, a aderência estrita com o ritmo de batalha me permitia, e ao meu estado-maior, manter um estudo da situação comum de forma rápida e eficiente. A aderência com o ritmo de combate fornecia previsibilidade aos meus comandantes e aos chefes seniores de SFAAT (que sabiam quando eu precisava do seu comparecimento nas reuniões essenciais) e garantia que a minha visualização do campo de batalha fosse compartilhada com o estado-maior e a brigada inteira. Por exemplo, nosso *briefing* diário de atualização da batalha, geralmente completado em 45 minutos, servia como a minha estimativa diária e atualizada de estado-maior. Mais do que apenas uma recitação dos fatos e dos números, esse *briefing* servia como a análise da missão para o ciclo letal de seleção de objetivos da nossa brigada — normalmente executado entre 24 e 48 horas depois com base na ordem de missões aéreas e na disponibilidade de plataformas de Inteligência, reconhecimento e observação. Essa reunião era essencial na criação de uma força ágil. O ritmo de combate fornecia o mecanismo pelo qual conseguíamos planejar e reagir às mudanças significativas de missão e de tarefas durante o nosso desdobramento.

Quando a nossa brigada recebeu a missão de transferir o seu Centro de Operações Táticas da bem estabelecida Base de Operações Avançada Salerno para um posto avançado muito menor, localizado em uma outra província (que não tinha a infraestrutura necessária), nosso ritmo de combate permitiu que pudéssemos planejar, preparar e executar essa mudança. Todas as reuniões, *briefings* e grupos de trabalho eram determinados

anteriormente — o estado-maior simplesmente tinha de ajustar os assuntos e o programa para cada reunião abordar os assuntos do dia (reconheço completamente o trabalho hercúleo de estado-maior associado a cada uma dessas operações). Raramente foi necessário reunir para sessões especiais de planejamento para abordar a última mudança de missão. Fechar cedo as principais bases de operações avançadas, assumir várias províncias como áreas de operações adicionais, criar o novo quartel-general para um general de uma estrela — essas são, apenas, umas poucas das transições significativas que nossa brigada foi incumbida de cumprir — além de (não em lugar de) nosso conjunto existente de missões.

## Termos de Referência, Definição de "Os Combates", Calendário de Longo Prazo e Sistema de Gerenciamento de Conhecimento

As últimas quatro tarefas são aquelas que eu considerava essenciais para manter efetividade e sincronização operacionais ideais. Da mesma forma do que todos os meus produtos, eu tinha uma versão para a guarnição e uma outra para o desdobramento, mas elas serviam o mesmo propósito: prover definições, expectativas e normas comuns para equipar os produtos com pessoal que, quando completados devidamente e atualizados regularmente, proporcionavam valor ao estado-maior e aos comandantes.

Nosso documento dos "termos de referência" listava as posições e expectativas dos oficiais e graduados chaves dentro da brigada. Embora à primeira vista pareça tedioso, esse documento era essencial quando estávamos atarefados com o estabelecimento de um quartel-general de um general de uma estrela. Para satisfazer as exigências do novo quartel-general, éramos capazes de usar os termos de referência como um documento base e atualizá-lo eficientemente com novas posições e deveres que, anteriormente, não precisávamos preencher.

Nosso documento de organização de tarefas era semelhante a aquele que todas as unidades preparam e atualizam. Contudo, no trato com as estruturas de comando desconhecidas ou com as novas organizações, esse documento era essencial para o sucesso, conforme executávamos diversas grandes transições. Por exemplo, em certo ponto, nossa brigada era responsável pela metade de uma província em que nenhuma das nossas



(Foto courtesia do Cel Val Keavenly)

O Cel Val Keavenly sobrevoa a antiga área de operações da sua brigada na Província de Khost, no Afeganistão, 31 Out 13. Foi o último voo que saiu da Base de Operações Avançada Salerno antes de ela ser transferida aos afegãos.

forças foram designadas — e a capital provincial estava sob o controle de uma força da coalizão que tinha limitações nacionais independentes. Sob essas circunstâncias, eram essenciais uma clara organização das tarefas e as responsabilidades bem definidas.

O documento não doutrinário intitulado "os combates" se originou da minha experiência como um observador/controlador, onde aparentemente todos os meios existentes no inventário do Exército foram designados ao comandante de companhia que estava recebendo fogos diretos e indiretos no momento. O aturdido comandante de companhia não tinha a

capacidade ou o tempo de otimizar e sincronizar cada recurso para um melhor uso. O documento "os combates" definia as responsabilidades dos comandantes e estados-maiores de companhia, batalhão e brigada com base no conjunto singular de missões designadas. Eu exigia que fosse usado para todas as principais missões. Por exemplo, a nossa missão de remoção exigia grande esforço dos comandantes de companhia do ponto de vista de mão-de-obra, mas a maioria do esforço no planejamento e na execução era feita pelos estados-maiores de batalhão e brigada. Esse documento também provou ser inestimável na determinação de papéis e



responsabilidades para nossa missão de SFAAT e no estabelecimento do quartel-general de uma estrela.

Finalmente, o calendário de longo prazo e o sistema de gerenciamento de conhecimento captavam os resultados das nossas sessões de planejamento diárias, semanais e mensais. O calendário nos permitia garantir que as nossas operações permanecessem sincronizadas com as outras variáveis do tempo (incluindo feriados afegãos e padrões meteorológicos sazonais). O estabelecimento e a aderência com um sistema colaborativo de gerenciamento de conhecimento (usamos o site para quase todo o nosso trabalho) eram essenciais para garantir que a informação disponível fosse compartilhada mutuamente.

Sempre levava comigo apenas uns poucos documentos: o meu plano de campanha, um slide do resumo da seleção de objetivos mais atualizado e o calendário de longo prazo. Eu conseguia conduzir a circulação do campo de batalha por umas horas, ou até uns dias, com a confiança em que as nossas unidades e estados-maiores estavam trabalhando para realizar a minha

Intenção por meio de nossos objetivos mensuráveis, por meio da execução de nosso ciclo de seleção de objetivos e do ritmo de combate diário.

O Comando de Missão envolve uma mistura complexa de mecanismos de controle, tanto prescritivos quanto detalhados, que permitem com que os comandantes subordinados executem as ordens de missão no momento da execução, dentro dos limites estabelecidos pela Intenção do Comandante. Muita aderência a um processo pode resultar em um ambiente que parece microgerenciado, porém uma falta de estrutura resulta em atividades de estado-maior e de Unidade que são frenéticas, inoportunas e não sincronizadas com os objetivos e estados finais comuns.

## Recomendações: Continuar a Aprimorar o Comando de Missão

As ferramentas e técnicas esboçadas neste artigo me foram úteis, e recomendei o seu uso a vários comandantes de brigada durante o meu período como observador/controlador sênior da força-tarefa de brigada do Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto e como um comandante de brigada. No entanto, percebi que algumas dessas ferramentas não são doutrinárias e, portanto, talvez não sejam ensinadas universalmente em nossas salas de aulas e nos centros de instrução militar. Em conclusão, ofereço várias recomendações.

Primeiro, estou convencido de que um modelo de planejamento baseado no plano de campanha é uma ferramenta extremamente valiosa para os comandantes de batalhão e de brigada para ajudar a visualizar, descrever e dirigir as ações das suas organizações. Eu usava o modelo de plano de campanha na guarnição e no combate que estava incorporado nos planos do escalão superior. A utilização dessa ferramenta é um próximo passo natural no uso da metodologia de *design* do Exército. Até sem uma codificação formal, enfatizo a sua utilização.

Segundo, recomendo que comandantes identifiquem um processo de planejamento cíclico para reanalisar, medir e ajustar seus planos de campanha e de longo prazo. Os métodos estruturados de planejamento de estado-maior do Exército são o Processo Decisório Militar e os procedimentos de liderança de tropas. Doutrinariamente, a seleção de objetivos do Exército consiste em um processo formal, dentro da função de combate fogos, para sincronizar os fogos indiretos e conjuntos contra um dado conjunto de seleção de objetivos<sup>6</sup>. Nossa brigada combinava o rigor do Processo Decisório Militar dentro do arcabouço de um modelo de seleção de objetivos para permitir que a nossa brigada moldasse o ambiente.

Terceiro, recomendo a formalização de um processo de planejamento diário do estilo de seleção de objetivos para abordar rapidamente os problemas, tarefas e ameaças emergentes. Nossos centros de instrução militar já identificaram algumas das melhores práticas, mas recomendo que o Exército codifique nossas técnicas letais e não letais de seleção de objetivos, como praticadas ao longo dos últimos 12 anos, e atualize a nossa doutrina.

Quarto, a instrução de gerenciamento do conhecimento deve incluir credenciamento de SharePoint

[uma plataforma de aplicações Web com utilização na criação de portais e intranets empresariais, gestão documental e criação de portais colaborativos — N. do T] e outros sistemas técnicos (como Command Post of the Future [CPOF]) para oficiais designados ao escalão brigada. Tínhamos um oficial de gerenciamento do conhecimento que era talentoso em uma variedade de áreas, mas lhe faltava a instrução formal no uso técnico dos sistemas comumente distribuídos. Além disso, os sistemas de informação de Comando de Missão ainda precisam de uso extensivo por parte de terceirizados para a manutenção, e eles não são universalmente compatíveis (e.g., CPOF e SharePoint).

Finalmente, sei que essas técnicas e procedimentos de Comando de Missão capacitavam a nossa brigada a cumprir uma ampla variedade de missões — e, no final, salvar vidas. Contudo, no momento da execução, militares e comandantes que exibiam a aderência com os altos padrões, a disciplina e o trabalho em grupo enquanto executavam com uma mentalidade ágil e adaptável eram tão importantes quanto os planos e ordens que foram promulgados. Esse foco no militar, no comandante e no desenvolvimento de equipes é o que me motivou garantir que os meus sistemas para o exercício do Comando de Missão estivessem otimizados para que verdadeiramente tirássemos proveito do potencial da equipe. ■

*O Cel Val Keaveny serve, atualmente, como o Chefe do Estado-Maior da 101ª Divisão Aeroterrestre. Era o último comandante da 4ª Brigada de Combate (506º Regimento de Infantaria), 101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo) antes da sua desativação. Comandou o 3º Batalhão, 509º Regimento de Infantaria no Iraque. É bacharel em Administração de Aviação/Tecnologia de Aviação pelo Florida Institute of Technology, mestre pelo U.S. Army Command and General Staff College e outro pelo U.S. Army War College.*

*O Cel Lance Oskey está cursando atualmente o U.S. Army War College. Serviu como subcomandante da 4ª Brigada de Combate (506º Regimento de Infantaria) e comandou o 2º Batalhão, 54º Regimento de Infantaria, Forte Benning, na Geórgia. É bacharel em Finança Empresarial pela California University of Pennsylvania e mestre em Relações Internacionais pela Troy State University.*

---

## Referências

1. Mike Flynn e Chuck Schrankel, "Applying Mission Command through the Operations Process," *Military Review*, 93(2) (March-April 2013): p. 25-31.
2. Joint Publication (JP) 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], August 2011).
3. JP 5-0, *Joint Operational Planning* (Washington, DC: U.S. GPO, 2011).
4. JP 3-0.
5. Field Manual (FM) 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations*, (Washington, DC: U.S. GPO, May 2014).
6. FM 3-60, *The Targeting Process* (Washington, DC: U.S. GPO, November 2010).