

# Revigorando a Abordagem do Exército sobre o Comando de Missão Como Aceitar o Risco (Parte 1)

Gen Ex Stephen Townsend, Exército dos EUA

Gen Bda Douglas Crissman, Exército dos EUA

Maj Kelly McCoy, Exército dos EUA

*Comandantes arranjam tempo para as coisas que eles e seus superiores consideram importantes. Se o desenvolvimento do tipo de líderes, soldados e unidades que vencem em situações de combate não é importante, se comandantes não conseguem arranjar tempo para isso [...] então, talvez, devemos reavaliar nossas prioridades.*

—Gen Div James M. Dubik

A filosofia de “comando de missão” é a abordagem do Exército dos EUA em relação à função de combate “comando e controle”.

Atribui maior ênfase ao processo decisório dos escalões subordinados e à execução descentralizada, usando ordens de missão com o objetivo de promover o exercício da iniciativa disciplinada no cumprimento da intenção do comandante. Nesse ponto, há boas e más notícias. A má notícia é que muitos em nosso Exército acham que a ideia de comando de missão é confusa e inverídica. Para essas pessoas, existe uma grande diferença entre o que o comando de missão deveria ser e o que realmente ocorre na prática. Rotineiramente, ao longo da última

década, comandantes em todos os níveis descreveram suas experiências pessoais no quartel, nos exercícios em campanha e nas operações de combate no exterior como incompatíveis com a filosofia preconizada.

A boa notícia é que, em todo o Exército, desde os combatentes até os formuladores de doutrina, dos comandantes de GC até os oficiais-generais, se fala em comando de missão. Atualmente, estamos engajados em um diálogo profissional muito necessário para dirimir as incongruências. Está na hora de revigorar nossa abordagem em relação ao comando de missão, evoluir nossa doutrina, adaptar o processo de desenvolvimento de líderes e refinar nosso treinamento. Deve ficar perfeitamente claro e acima de qualquer dúvida que a abordagem do Exército dos EUA em termos de comando e controle é o comando de missão — como sendo a única forma de liderar um Exército vitorioso.

## Fundamentação

*Uma ordem não deve interferir na esfera de responsabilidade do subordinado. Deve conter tudo aquilo que transcende a autoridade e a autonomia do subordinado,*

*mas nada além disso[...]. Deve enfatizar o objetivo a ser atingido, deixando em aberto os meios a serem empregados.*

—Regulamentos dos Serviços em Campanha,  
Exército dos EUA, 1905<sup>1</sup>

A abordagem de comando de missão possui uma fundamentação profunda, remontando a dois séculos de história do Exército dos EUA. Desde as ordens claras e os riscos assumidos por George Washington durante a travessia do rio Delaware, durante o Natal de 1776, até a diretriz simples dada por Ulysses S. Grant a William T. Sherman na condução da campanha de 1864, essa abordagem ilustra os princípios de uso de ordens de missão pela finalidade e de uma intenção do comandante clara para orientar os subordinados no exercício da iniciativa disciplinada<sup>2</sup>.

Desde o Presidente Grant até o Presidente Dwight Eisenhower, do Gen Ex Matthew Ridgway ao Gen Ex David Perkins, muitos comandantes superiores têm fornecido bons exemplos acerca da hábil aplicação do comando de missão. No entanto, essa abordagem não se restringe tão somente a oficiais-generais. Por exemplo, considere o exausto 27º Batalhão de Infantaria Blindada com seu efetivo reduzido ao se aproximar do rio Reno em 1945. Naquela ocasião, os exércitos aliados esperavam conduzir custosas operações de transposição de curso d'água, provavelmente, sob fogo, já que presumiam que todas as pontes estivessem destruídas. Ao descobrir que a ponte em Remagen,

na Alemanha, estava intacta, o comando do 27º Batalhão identificou a oportunidade de capturá-la, acelerando

#### **Gen Ex Stephen J.**

**Townsend**, Comandante do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC), já liderou soldados desde o nível companhia até corpo de exército e participou de rodízios no exterior em apoio a seis operações de combate em larga escala. Sua última função foi comandante da Força-Tarefa Conjunta Combinada—Operação *Inherent Resolve* e do 18º Corpo de Exército Aeroterrestre.

#### **Gen Bda Douglas C.**

**Crissman**, Diretor do Centro de Excelência de Comando de Missão, já liderou soldados em unidades multinacionais, conjuntas, de coalizão e do Exército e participou de rodízios em apoio a operações de combate e de manutenção da paz no Iraque, no Afeganistão e na Península do Sinai.

significativamente todo o avanço aliado. Para tanto, mudou deliberadamente sua missão original, assumindo grande risco ao tomar a iniciativa para obter uma cabeça de ponte na margem leste do Reno. Em resumo, os comandantes no nível tático reconheceram uma oportunidade operacional, até estratégica, e aproveitaram-na. Isso só foi possível graças a um entendimento compartilhado da intenção do comandante pelos comandantes subordinados, em todos os níveis, aos quais foi concedida a necessária autonomia. Dois meses depois, a Alemanha nazista se rendeu.

O 27º Batalhão de Infantaria Blindada exibiu as virtudes naturais do soldado dos EUA — atitude positiva, iniciativa e predisposição para agir e inovar. Esses pontos fortes estão profundamente enraizados em nossa cultura e no próprio espírito norte-americano. Qualquer abordagem utilizada para liderar nossos soldados precisa cultivar e aproveitar tais características.

## **Desafios**

*Pregamos o comando de missão, porém não necessariamente o praticamos no dia-a-dia em tudo que fazemos [...] Se queremos combater assim na guerra, devemos treinar da mesma forma que pretendemos lutar. Temos que viver e operar assim diariamente, mesmo nas tarefas administrativas de rotina que são realizadas no aquartelamento da unidade.*

—Gen Ex Mark Milley, Comandante do Exército<sup>3</sup>

Embora esse estilo de liderança tenha existido por gerações, o termo “comando de missão” foi incorporado à doutrina do Exército dos EUA em 2003 e passou por uma significativa revisão em 2011. Algumas pessoas acham que o advento da Publicação Doutrinária do Exército (ADP) 6-0 e da Publicação de Referência Doutrinária (ADRP) 6-0 (ambas intituladas *Mission Command* [Comando de Missão]), além do contexto

de sua implementação subsequente são fontes de confusão. De fato, reconhecemos quatro desafios centrais.

Primeiro, muitos militares empregados em apoio às missões de contrainsurgência e de assistência às forças de

**Maj Kelly McCoy** é estrategista servindo no TRADOC. Já comandou várias equipes de planejamento singular, conjunto e interagências. Passou por vários rodízios em apoio às operações de combate no Iraque e no Afeganistão.



Carros de combate dos EUA atravessam a ponte Ludendorff, em Remagen, na Alemanha, em 07 Mar 45. A ponte fora preparada para destruição, mas ainda estava intacta quando o 27º Batalhão de Infantaria Blindada chegou ao local. Ao reconhecer a importância da ponte, o batalhão agiu por conta própria, mudando sua missão e capturando-a apenas 10 minutos antes da hora marcada para a detonação dos explosivos instalados pelas forças alemãs em retirada. A façanha permitiu que seis divisões cruzassem a ponte e continuassem a ofensiva a leste do rio Reno, antes do seu desmoronamento em 17 Mar 45. (Foto por 12/Alamy Stock Photo)

segurança no Iraque e no Afeganistão descobriram que as condições existentes no campo de batalha ficaram cada vez mais restritivas e burocratizadas, em face da necessidade de fazer a transição da luta para as forças aliadas da nação anfitriã. Por conseguinte, o treinamento realizado na sede ou antes de uma missão, frequentemente, apresentava um enfoque restrito. O Exército impunha, também, longas listas de adestramentos obrigatórios, muitos dos quais tinham pouco a ver com o combate ou com o aprestamento para o combate, uma prática que tirou dos comandantes subordinados a oportunidade de liderar e desenvolver a confiança e a confiabilidade em seus homens. Como era de se esperar, nossas unidades, comandantes e soldados se acostumaram a gozar de menos autonomia e menos oportunidades para tomar suas próprias decisões com maior liberdade de ação — isto é, exercer a iniciativa.

Segundo, ao mesmo tempo que o Exército advogava a implementação da nova filosofia, as unidades, em suas respectivas sedes, se deparavam com orçamentos mais

limitados e uma renovada ênfase na prontidão para o combate convencional de larga escala. A fim de fazer melhor uso dos poucos recursos disponíveis, muitos comandantes se viram obrigados a aumentar seu controle, a fim de alinhar e racionalizar o orçamento para satisfazer requisitos mais amplos de treinamento e prontidão. Esses esforços bem intencionados contribuíram para criar uma burocracia no quartel que, frequentemente, entra em conflito com a doutrina de comando de missão. É compreensível, portanto, que muitos comandantes questionem a validade dos princípios embutidos no comando de missão.

Terceiro, embora o comando de missão seja útil para lidar com a incerteza do combate, ele se apoia na premissa de que os comandantes e seus subordinados são técnica e taticamente competentes. Alcançar esse patamar exige treinamento, formação e autoaperfeiçoamento. Para permitir a transição do contexto de contrainsurgência e assistência a forças de segurança para operações de combate terrestre em larga escala, o Exército introduziu o *ambiente de treinamento de ação*



*decisiva*, a fim de orientar os cenários tanto nos centros de treinamento de combate quanto na própria instrução nos quartéis. Nossos modelos de prontidão passaram de Geração de Força para Prontidão Contínua e, mais recentemente, o Exército publicou sua nova concepção de combate: *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (O Exército dos EUA durante Operações em Múltiplos Domínios em 2028). Coletivamente, essas mudanças elevaram o nível das exigências impostas às unidades, comandantes e soldados, a fim de desenvolver novas e variadas competências, quase sempre, associadas a processos centralizados de treinamento. Para alguns críticos, essa renovada centralização tornou-se uma evidência adicional de que o Exército não estava seriamente comprometido com o comando de missão.

O quarto ponto tem a ver com clareza. Embora tenha sido escrito com as melhores intenções, muitos comandantes acreditam que a versão atual do manual ADRP 6-0 é fonte de confusão. A intenção era dar ênfase ao comando de missão como a filosofia central sobre a qual

se baseia nossa abordagem de comando e controle. Mas, na prática, “turvou as águas que estavam relativamente claras”. A publicação, de 2012, removeu o termo “comando e controle” do léxico do Exército e, simplesmente, o substituiu pelo termo “comando de missão” em todos os contextos. O comando de missão se tornou sinônimo de comando e controle, de uma função de combate, de um sistema de sistemas e de uma filosofia que fornece autoridade e direção às forças do Exército. Usamos a mesma expressão para muitas coisas diferentes e, com isso, criou-se confusão. A singularidade e a importância do conceito de comando e controle foram perdidas.

## Doutrina

*O comando de missão é a abordagem do Exército para comando e controle, que prioriza o processo decisório do escalão subordinado e a execução descentralizada de forma apropriada a cada situação.*

—Publicação Doutrinária do Exército 6-0,  
*Comando de Missão* (vindoura)<sup>4</sup>



Atirador de uma viatura de combate Bradley dispara contra posições iraquianas com seu canhão de 25mm, enquanto o veículo abre uma brecha contra obstáculo em abril de 2003, a fim de capturar o que tornar-se-ia a “Zona Verde” em Bagdá. Essa missão exemplificou o Comando de Missão. O comandante de brigada Cel David Perkins atribuiu a missão aos seus subordinados usando ordens de batalha precisas, confiante de que seus soldados iriam reagir ao caos do combate urbano e executar suas condutas de combate melhor do que o inimigo. (Exército dos EUA)

Nosso objetivo imediato é tratar desse assunto com clareza. Se não podemos expressar de forma inteligível nossa doutrina — nosso ponto de partida — então como pretendemos superar quaisquer outros desafios? Para resolver esse problema, o Exército atualizará sua doutrina em uma nova ADP 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Comando de Missão: Comando e Controle das Forças do Exército).

dos comandantes visando a desenvolver confiança e confiabilidade nos líderes subordinados. Também, implica em reconhecer cada ocasião onde é possível aplicar o método, seja no quartel ou em campanha, explorando as oportunidades para praticar o comando de missão. Especialmente na rotina diária da unidade, os comandantes precisam buscar, continuamente, maneiras de inserir ambiguidades em situações que permi-

“ No seu cerne, esse conceito gira em torno da aplicação de um nível de controle apropriado, para que, considerando as circunstâncias e as informações disponíveis, os comandantes possam tomar a melhor decisão possível no nível certo e no tempo certo. ”

A ADP 6-0 revisada esclarece tanto a lógica quanto a linguagem que usamos. Nessa nova edição, o comando de missão é entendido como a abordagem do Exército para o comando e controle, baseada em sete princípios: competência, confiança, entendimento compartilhado, ordens de missão, intenção do comandante, iniciativa disciplinada e aceitação de risco. Os sistemas de comando de missão, agora, são chamados de “sistemas de comando e controle”.

O comando e controle de sistemas de armas letais e da ação violenta permanecem como um requisito fundamental do combate. Ambos exigem tanto a arte do comando quanto a ciência do controle. A arte do comando é o exercício da liderança e a tomada de decisões para cumprir a missão, equilibrado com o bem-estar, a moral e a disciplina da tropa. Já a ciência do controle é o uso dos sistemas e dos processos empregados pelo comandante para orientar o cumprimento da missão. Para combinar a arte e a ciência, precisamos de uma abordagem de liderança — no Exército dos EUA essa abordagem chama-se comando de missão.

No seu cerne, esse conceito gira em torno da aplicação de um nível de controle apropriado, para que, considerando as circunstâncias e as informações disponíveis, os comandantes possam tomar a melhor decisão possível no nível certo e no tempo certo. Para tanto, faz-se necessário cultivar, de forma constante, um ambiente e uma cultura que fomentem e valorizem a missão pela finalidade, a intenção do comandante e a iniciativa disciplinada. Mas, isso demanda tempo, treinamento e esforços deliberados por parte

tam a seus subordinados tomarem decisões próprias, fornecendo-lhes a oportunidade de aprender com suas escolhas. Da mesma forma, os comandantes, também, precisam buscar insistir repetidas vezes na aplicação da filosofia do comando de missão até o limiar do fracasso no treinamento, responsabilizando-se pela aceitação de risco dos subordinados por meio de orientação, análises pós-ação e desenvolvimento da liderança.

### Caminho a Ser Seguido

*Considerando que o inimigo interromperá as comunicações interferindo nos planos das forças amigas, o comando de missão precisa se expandir, permitindo iniciativa e cooperação dinâmica entre as Forças Singulares e outros parceiros — com algum risco — a fim de assegurar que a Força Conjunta mantenha sua competência para integrar, contínua e rapidamente, as capacidades em múltiplos domínios, a despeito do colapso das comunicações.*

—Panfleto do TRADOC 525-3-1, *O Exército dos EUA durante Operações em Múltiplos Domínios 2018*<sup>5</sup>

Por décadas, temos operado com relativa liberdade de ação contra adversários não estatais. Hoje, enfrentamos adversários com poder de combate equiparado, capazes de romper nossas redes, além de bloquear e ludibriar nossos sistemas de comando e controle. Embora a tecnologia desempenhe um papel importante em moldar a forma como lutaremos em múltiplos domínios no futuro, ela não é a solução central. Durante o combate, quando as comunicações

falharem e o plano original se tornar inadequado, as soluções advindas dos menores escalões assim como as ações capacitadas pelo comando de missão e seus princípios nos conduzirão à vitória.

Em conversas recentes com os comandantes dos centros de treinamento de combate, constatamos que os comandantes das unidades submetidas aos rodízios de avaliação e seus subordinados entendem a ideia geral de comando de missão, mas o aplicam de forma inconsistente. Muitos dos desafios não são novos. As unidades se esforçam para elaborar ordens simples com o nível adequado de detalhamento, mas muitos não planejam e emitem ordens de acordo com a regra “um terço/dois terços” [Comandantes devem usar 1/3 do tempo para seu próprio planejamento e alocar 2/3 do tempo aos seus subordinados para a preparação deles — N. do T.]. A comunicação de uma intenção do comandante clara para os elementos subordinados dois escalões abaixo, especialmente nos níveis subunidade e inferior, frequentemente não ocorre. Alguns comandantes empregam o método “posso fazer tudo” em vez de compartilhar riscos através da cadeia de comando, enquanto outros adiam decisões chave, esperando por mais informações.

Nosso Exército precisa revigorar nossa abordagem de comando de missão para vencer no combate em larga escala contra um adversário com poder de

combate equiparado ou quase equiparado. Nossa cultura (no quartel, no treinamento e no combate) precisa refletir os princípios do comando de missão. Nossas ordens precisam ser claras e suficientemente simples para serem executadas sem comunicação contínua ou interação permanente com o comandante. Ordens precisam ser elaboradas e emitidas com mais rapidez. Nossos líderes, em todos os níveis, precisam entender sua responsabilidade pessoal no desenvolvimento da liderança em seus subordinados, a ponto de garantir que a abordagem de comando de missão traga o maior benefício possível.

Ou seja, nosso método para o comando de missão é apenas boa liderança. Nosso sucesso como Exército depende de nossa capacidade de desenvolver líderes em todos os níveis que reconheçam quando seu plano não está mais funcionando ou quando surge uma oportunidade fugaz. Precisam ser inteligentes o suficiente para elaborar um plano exequível e ter a coragem e a confiança para executá-lo — mesmo sem comunicação com o escalão superior. Para fazer isso, precisamos de líderes — em todos os níveis — desde os comandantes de esquadra e grupo de combate até os comandantes dos escalões mais elevados, comprometidos pessoalmente em revigorar a nossa cultura de comando de missão.

Essa é a única maneira de liderar um Exército vitorioso. ■

---

## Referências

**Epígrafe.** James M. Dubik, “Decentralized Command: Translating Theory into Practice”, *Military Review* 72, no. 6 (June 1992): p. 38.

1. U.S. Army General Staff, *Field Service Regulations*, U.S. Army, document no. 241 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1905 [obsoleto]), p. 29–30.

2. Dave Richard Palmer, *George Washington’s Military Genius* (Washington, DC: Regnery Publishing, 2012), p. 143–49. Em 25 de dezembro de 1776, o Gen George Washington decidiu atacar Trenton, Nova Jersey, atravessando o rio Delaware. Ele assumiu um grande risco ao fazer isso. Seu exército encontrava-se em mau estado, em grande medida, desmoralizado e debilitado — se a tentativa de capturar Trenton fracassasse provavelmente teria sido o fim do Exército Continental. No entanto, ao capturar a cidade, Washington identificou uma oportunidade de pressionar os britânicos em Nova Jersey e obter uma vitória estratégica.

William T. Sherman e James G. Blaine, *Memoirs of Gen. W.T. Sherman, Written by Himself* (New York: Charles L. Webster, 1891), p. 26. Em uma carta datada 4 de abril de 1864, Grant propôs a Sherman “mover-se contra o Exército de Johnston, para dissolvê-lo e entrar o máximo possível no interior do território inimigo, infligindo todo o prejuízo que puder contra seus recursos de guerra”.

3. David Barno e Nora Bensahel, “Three Things the Army Chief of Staff Wants You to Know”, *War on the Rocks*, 23 May 2017, acesso em: 25 mar. 2019, <https://warontherocks.com/2017/05/three-things-the-army-chief-of-staff-wants-you-to-know/>.

4. Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, vindowro).

5. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 6 December 2018), p. 21.