## Revigorando a Abordagem do Exército sobre o Comando e Controle Liderando por meio do Comando de Missão (Parte 2)

Gen Ex Stephen Townsend, Exército dos EUA Gen Bda Gary Brito, Exército dos EUA Gen Bda Doug Crissman, Exército dos EUA Maj Kelly McCoy, Exército dos EUA

Este é um lugar tão bom como qualquer outro para iniciarmos a querra. Vamos começar aqui mesmo.

—General Theodore Roosevelt Jr. Praia de Utah, 06 Jun 44

das praias da Normandia, homens com listras brancas pintadas à retaguarda de seus capacetes faziam-se claramente visíveis entre as tropas mais avançadas. Eles bradavam ordens e lideravam seus soldados, abrindo o caminho sob fogo. A cena relembrava a ordem dada pelo Gen George Washington, no Natal de 1776, para que todos os oficiais colocassem papel branco nos chapéus, a fim de se distinguirem de seus subordinados à medida que se preparavam para atacar a posição britânica em Trenton, atravessando o rio Delaware cheio de gelo¹.

Durante o Dia-D, oficiais e graduados tinham pintado essas listras com a intenção de que qualquer soldado, em combate, identificasse seus líderes.

O comandante mais antigo que chegou junto com a primeira leva de desembarque, na praia de Utah, foi o General Theodore Roosevelt Jr². Uma vez em terra, Roosevelt percebeu que sua Divisão estava a aproximadamente 2.000 metros de distância do local originalmente previsto para o desembarque e imediatamente agiu, de forma decisiva, para restaurar alguma aparência de ordem. Ele avançou suas unidades, expandindo a cabeça de praia. Sua determinação de liderar na linha de frente reduziu significativamente a confusão e evitou que os alemães derrotassem os primeiros desembarques aliados na costa francesa.

Liderar à frente das tropas é uma característica duradoura de liderança no Exército dos EUA. Não se limita a ser o primeiro a desembarcar na praia, o primeiro à testa da coluna ou "o ponta da patrulha". Liderar à frente se aplica, também, à rotina do quartel e do treinamento, da mesma forma como na guerra. Significa estar onde seus soldados estão — demonstrando que você é capaz e está disposto a fazer o mesmo que se exige deles. Bons líderes empregam continuamente uma abordagem filosófica que é adaptável e eficaz em todos os contextos.

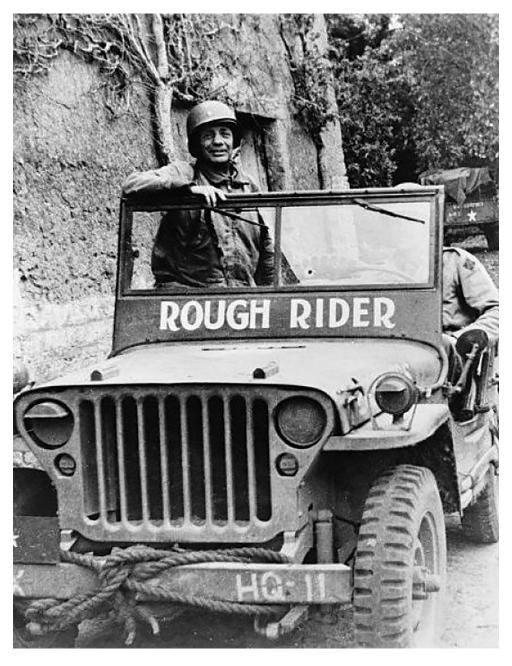
Em nosso Exército, essa abordagem chama-se "comando de missão". Liderar usando o comando de missão exige, sobretudo, um compromisso com a ação e não, apenas,

com as palavras. O desenvolvimento de competências, o estabelecimento de vínculos de confiança e a vontade de aprender como operar a partir de um entendimento mútuo não começam em campanha. Têm início na própria sede da organização militar com uma clara intenção do comandante. São testados e refinados em operações com ordens de missão e aceitação de riscos, culminando com ações apoiadas na iniciativa disciplinada. Líderes bem-sucedidos instilam uma cultura de liderança pelo uso do comando de missão, que é assimilada por seus homens no dia a dia da unidade. Eles proporcionam aos seus comandantes subordinados oportunidades de realizarem repetições frequentes — repetições em diferentes contextos que geram dividendos no combate, quando o plano principal falhar ou surgirem oportunidades imprevistas, colocando em jogo a vida dos soldados.

Como os comandantes podem realmente empregar esses princípios? Assumindo o compromisso de liderar pelo exemplo à frente da tropa. Comandantes

Á direita: O Gen George S. Patton Jr. orienta comandantes subordinados durante a campanha militar na Sicília em 1943. (Foto cortesia de Foy S. McNaughton, *McNaughton Newspapers*)

Abaixo: Em seu jipe, o General Theodore Roosevelt Jr. avança com as tropas na linha de frente, partindo da Praia Utah na Normandia, França, 06 Jun 44. Ele foi o único oficial-general que acompanhou as tropas norte-americanas nos desembarques iniciais da Operação *Overlord*. (Foto por Walter Scott Shinn, por meio da Biblioteca do Congresso dos EUA)



## O Comando de Missão Assimilado por Soldados.

Um dos homens mais corajosos que já vi era um rapaz em cima de um poste telegráfico no meio de uma intensa troca de tiros na Tunísia. Parei e perguntei o que diabos ele estava fazendo lá numa situação dessas. Ele respondeu, 'consertando o fio, Senhor'. Perguntei, 'Não é insalubre neste momento?' Respondeu, 'Sim Senhor, mais o maldito fio precisa ser consertado'. Perguntei, 'Esses aviões metralhando a estrada não o incomodam?' E ele respondeu, 'Não, Senhor, mas você, como o inferno, me incomoda!' Esse aí era um verdadeiro homem! Um verdadeiro soldado. Esse era um homem que devotou tudo que tinha ao seu dever, sem importar quão insignificante seu serviço pudesse parecer naquele momento, sem importar quão grande a probabilidade [de se ferir]. Vocês também deviam ter visto os caminhões no caminho para Tunísia. Aqueles motoristas eram magníficos! Por todo o dia e toda a noite passavam por aqueles malditos caminhos, nunca parando, nunca desviando da rota, com granadas explodindo à sua volta todo o tempo. Conseguimos devido à boa e velha coragem americana. Muitos desses homens dirigiram por mais de 40 horas consecutivas. Esses homens não eram combatentes, mas eram soldados que tinham um trabalho a fazer. Conseguiram e fizeram isso de uma maneira impressionante. Eram parte de uma equipe. Sem o esforço de equipe, sem eles, a luta teria sido perdida. Todos os elos na cadeia uniram esforços e a cadeia ficou inquebrável.

—Gen George S. Patton Jr. Extraído de um discurso proferido a soldados na Grã-Bretanha, JUN 1944, http://www.pattonhq.com/speech.html



dedicados ao exercício do comando de missão equilibram autoconfiança e humildade. Nenhum indivíduo possui o monopólio das melhores ideias ou de toda as informações necessárias para tomar todas as decisões com correção. Comandantes autoconfiantes fomentam uma cultura de trabalho em equipe e de coesão da unidade, desenvolvendo confiança e confiabilidade em cada subordinado seu. Da mesma forma, líderes autoconfiantes e humildes dedicam seu tempo livre e sua energia para desenvolverem a iniciativa dos seus comandantes subordinados, respaldando-lhes a tomada de decisões e a aceitação de riscos. Ao agirem dessa forma, eles estabelecem as condições necessárias para rotineiramente delegar sua autoridade aos comandantes subordinados, enquanto se dedicam, de modo contínuo, à combinação equilibrada entre o exercício do controle por eles mesmos e a concessão de maior liberdade de ação a seus subordinados para bem cumprirem a missão.

O controle é fundamental para a aplicação do comando de missão. Graças à engenhosidade, à atitude positiva instintiva, à iniciativa e à predisposição para agir que lhe são inatas, o soldado dos EUA, quando bem treinado, se sai muito bem em ambientes descentralizados. No entanto, supervisão e controle apropriados não significam microgerenciamento; são deveres de um bom comandante. Líderes adequam a quantidade de orientação que proporcionam a seus subordinados e o nível de controle que exercem de acordo com as condições específicas do momento e o pessoal

O Gen Ex Stephen J.

Townsend, Comandante do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC), já exerceu o comando de tropa desde o nível companhia até corpo de exército. Participou de rodízios no exterior em apoio a seis operações de combate em larga escala, incluindo o comando da Força-Tarefa Conjunta Combinada— Operação Inherent Resolve e do 18º Corpo de Exército Aeroterrestre.

envolvido na missão. Isso é válido tanto para comandantes de companhia empenhados no desenvolvimento da liderança em comandantes de

O Gen Bda Gary Brito

é o atual Comandante do Centro de Excelência de Manobra do Exército dos EUA. Anteriormente serviu como o Comandante do Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto, Forte Polk, Louisiana. Serviu no Iraque e no Afeganistão. pelotão quanto para comandantes de divisão engajados no desenvolvimento de comandantes de batalhão.

É natural que um comandante de grupo de combate (GC) exerça maior controle sobre o comandante da 2ª esquadra, que é novo em sua função ou foi recém incorporado ao GC. Por outro lado, parece plausível que esse mesmo comandante de GC exerça um menor nível de controle sobre o comandante da 1ª esquadra um líder experiente que já realizou muitos exercícios de treinamento com o GC e, repetidas vezes, tem demonstrado competência e iniciativa, alcançando resultados positivos no cumprimento de suas tarefas. Por meio de exercícios, o comandante de GC ajusta o grau de controle requerido para cumprir suas missões, enquanto desenvolve confiança e confiabilidade no comandante da 2ª esquadra. Comandantes, em todos os níveis, se valem da mesma lógica quando empregam os sistemas de comando e controle para estabelecer ligações com os escalões subordinados e obter consciência situacional. Esse método de comando e controle não requer comunicação ou interação excessivas por parte do comandante. Unidades bem treinadas disciplinam o uso desses sistemas a fim de não tolherem a iniciativa dos soldados mais próximos ao problema. Os comandantes que acreditam no comando de missão devem resistir à tentação de exercer um controle excessivo e desnecessário ou de importunar seus comandantes subordinados pelo rádio apenas porque dispõe das ferramentas tecnológicas para isso. Esse compromisso começa com os oficiais superiores, mas deve ser compartilhado por líderes subordinados competentes que agem de forma decisiva de acordo com a intenção do comandante.

Os líderes mais eficazes, rotineiramente, repetem o treinamento quase até o ponto do fracasso. Eles se responsabilizam pelos

erros bem intencionados

## O Gen Bda Douglas C.

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

Maj Kelly McCoy é estrategista designado ao TRADOC. Já comandou várias equipes de planejamento em contextos singulares, conjuntos e interagências. Participou de vários rodízios em apoio às operações de combate no Iraque e no Afeganistão.



de seus subordinados, a fim de promover aprendizagem e desenvolver as competências necessárias para os adestramentos futuros e a própria prontidão para o combate. Os comandantes devem ter como objetivo reduzir progressivamente o grau de controle até o mínimo indispensável para cumprir as missões, maximizando os pontos fortes naturais do soldado norte-americano e de seus comandantes subordinados.

Entre os sete princípios que sustentam a abordagem de liderança do Exército dos EUA para o exercício do comando e controle, um merece especial atenção: a aceitação de risco. A disposição do líder para aceitar riscos é fundamental para o comando de missão. Uma preocupação comum relacionada à aceitação de riscos é que um comandante ver-se-á criticado ou censurado se, ao assumir riscos e demonstrar iniciativa, os resultados forem insatisfatórios. Todavia, para que nossa abordagem de comando de missão funcione, os líderes precisam incentivar seus comandantes subordinados a usarem iniciativa

Battle of Trenton (Batalha de Trenton), pintada em julho de 1975, por Hugh Charles McBarron Jr. A pintura mostra o Gen George Washington liderando as forças norte-americanas durante um ataque surpresa contra a guarnição de mercenários hessianos em Trenton, Nova Jersey, 25 Dez 1776. (Imagem cortesia do Centro de História Militar dos EUA)

em conformidade com a intenção do comandante, avaliando e aceitando riscos durante esse processo.

Em 1776, se George Washington e suas forças tivessem fracassado na travessia do rio Delaware ou fossem batidos pelos ingleses na Batalha de Trenton, o Exército Continental [nome do exército norte-americano durante a Guerra de Independência — N. do T.], provavelmente, teria sido extinto. Ainda assim, esse caso histórico serviria como um bom exemplo de iniciativa e aceitação de risco, uma vez que todas as opções disponíveis envolviam alto risco. Apesar de sofrer uma série de derrotas, Washington identificou a oportunidade de obter uma vantagem estratégica e frustrar as tentativas britânicas de controlar Nova Jersey. Seu plano explorou a surpresa e o excesso de

confiança do inimigo. Na verdade, suas opções eram limitadas: (1) continuar marchando com um exército fraco e desmoralizado à espera de uma oportunidade melhor, (2) cruzar o rio Delaware e obter uma vantagem estratégica ou (3) realizar a travessia e fracassar. Retirar-se e esperar uma melhor oportunidade provavelmente teria garantido um triste fim para a Guerra Revolucionária. Ao aceitar o risco a fim de obter uma vantagem sobre o adversário, Washington recuperou a iniciativa, elevou o moral e começou a estabelecer as condições que levaram à vitória quase cinco anos depois. A aceitação de risco requer uma mentalidade que não se inicia no campo de batalha. É essencial que os comandantes criem oportunidades para aceitar riscos tanto no quartel quanto no treinamento. É somente assim que colocaremos em prática a aceitação de risco, incorporando-a à nossa cultura organizacional.

Como afirmamos no primeiro artigo desta série (Military Review, Artigos Exclusivamente On-line, Julho de 2019), o método de comando de missão ainda não se enraizou profundamente na cultura do nosso Exército. O revigoramento do comando de missão por meio da contínua adaptação do processo de desenvolvimento de líderes é um passo essencial. Líderes são, pessoalmente, responsáveis pelo seu autoaperfeiçoamento, assim como pelo desenvolvimento de seus subordinados, tanto direta quanto indiretamente. Líderes leem e estudam para ampliar seu conhecimento, com o propósito de se prepararem para novos ambientes operacionais e oportunidades futuras de liderança. O autoaperfeiçoamento melhora, também, a autoconsciência e as habilidades interpessoais necessárias para estabelecer relacionamentos sólidos com os subordinados. O desenvolvimento direto da liderança é um processo contínuo que inclui ensino formal, ocupação de postos funcionais ao longo da carreira, oportunidades específicas de treinamento (i.e., exercícios em instrução situacional [breve exercício orientado para ensinar uma tarefa coletiva específica — N. do T.]), orientação e aconselhamento. O desenvolvimento indireto da liderança inclui o fomento de uma cultura que promova diálogo livre e aberto, pensamento crítico, iniciativa, aceitação de risco, aprendizagem com os fracassos e liderança pelo exemplo.

Tudo aquilo que um líder se propõe a fazer resulta em duas coisas: a execução da tarefa propriamente dita e um exemplo para aqueles que estão à sua volta. Nesse contexto, Dwight D. Eisenhower e George S. Patton Jr., quando eram oficiais subalternos e superiores durante o período entre as duas guerras mundiais, frequentemente se reuniam à noite para discutir problemas de combate e possíveis soluções — algo que, hoje, chamaríamos de "jogos de decisões táticas". Essas sessões lhes proporcionaram e aos seus camaradas repetições de experiências e aprendizagem, ajudando ambos a desenvolverem seus subordinados.

Em 1962, a Escola de Infantaria do Exército publicou um livreto de cenários intitulado Basic Problems in Small-Unit Leadership ("Problemas Básicos na Liderança de Pequenas Unidades", em tradução livre). Depois, em 1975, o Gen Bda Howard Stone, então Comandante da 9ª Divisão de Infantaria, encomendou a publicação de outro livreto chamado What Now, Lieutenant? ("E Agora, Tenente?", em tradução livre). Ambos serviram como bons guias para o desenvolvimento direto da liderança. Eram fáceis de ler, baratos e, sobretudo, ferramentas altamente efetivas para que os comandantes de pequenas frações pudessem refletir sobre a tomada de decisões com problemas semelhantes àqueles que provavelmente enfrentariam no quartel, no treinamento e no combate. Esses métodos ainda permanecem relevantes.

Atualmente, não temos carência de estudos de casos históricos ou fictícios que possam orientar discussões sobre o desenvolvimento da liderança. Por exemplo, o Centro de Lições Aprendidas do Exército (Center for Army Lessons Learned — CALL) mantém um acervo crescente de cenários táticos, morais e éticos relevantes ao combate atual e futuro. O estudo de história militar, também, pode ajudar um líder a refletir sobre problemas militares usando o "e se" para expandir seu gosto pela tomada de decisões e por novas soluções. Um exemplo de estudo de caso histórico que se presta para tal propósito é Experience Gained in Combat Against Soviet Infantry ("Experiência Obtida Durante Combates Contra a Infantaria Soviética", em tradução livre).

O comando de missão é o método de comando e controle usado pelo Exército dos EUA para empregar suas forças, seja no quartel, durante o treinamento ou enquanto desdobradas em operações ao redor do mundo. Seus princípios de competência, confiança mútua, ordens de missão, intenção do comandante, entendimento compartilhado, iniciativa disciplinada e aceitação de risco exigem bom senso de acordo com

cada contexto específico. Bons líderes praticam o comando de missão diariamente, aplicando seus princípios em tudo que suas unidades fazem, com o intuito de maximizar as repetições, fazendo com que os princípios sejam internalizados por todos na equipe. Eles equilibram autoconfiança e humildade para desenvolver e respaldar a tomada de decisões e a iniciativa em seus subordinados, levando-os a agirem de acordo com a intenção do comandante. Eles fomentam uma predisposição para aceitar risco visando à obtenção de uma vantagem sobre o inimigo e o cumprimento da missão. Em todos os escalões, a liderança pelo comando de missão exige um investimento significativo de tempo e de autodidatismo do líder para seu próprio desenvolvimento e o de seus subordinados.

O comando de missão é a única maneira para liderar um Exército vitorioso. Todos nós temos, neste momento, a responsabilidade profissional de revigorar essa abordagem. Caso contrário, o Exército não estará pronto para lutar da maneira que precisa para vencer a próxima "primeira batalha".

A próxima parte desta série de artigos concentrar-se-á no treinamento para o comando de missão.

A Military Review agradece a Russell Rafferty, bibliotecário da Biblioteca de Pesquisa das Armas Combinadas Ike Skelton, Forte Leavenworth, por seus esforços especiais para encontrar e disponibilizar os três livretos de treinamento discutidos neste texto.

## Referências

**Epígrafe.** William C. Meadows, *The Comanche Code Talkers of World War II* (Austin, TX: University of Texas Press, 2004), p. 141. Existem diferentes versões sobre a alegada citação do General Theodore Roosevelt Jr., quando se reuniu com seu estado-maior e seus comandantes subordinados para decidir o que fazer em relação ao fato de terem desembarcado no lugar errado da Praia de Utah. A citação constante deste artigo foi fornecida por uma testemunha ocular que estava presente na reunião, o motorista e radioperador do próprio General, Larry Saupitty, que também era um codificador Comanche.

- 1. David Hackett Fischer, *Washington's Crossing* (New York: Oxford University Press, 2004), p. 208.
- 2. Center of Military History (CMH), *Utah Beach to Cherbourg* (6-27 June 1944) (1948; repr., Washington, DC: CMH, 1990), p. 45–47, acesso em: 20 Mai 2019, <a href="https://history.army.mil/html/books/100/100-12/CMH\_Pub\_100-12.pdf">https://history.army.mil/html/books/100/100-12/CMH\_Pub\_100-12.pdf</a>; William M. Hammond, *Normandy: The U.S. Army Campaigns of World War II* (Washington, DC: CMH, 1994), p. 27–28, acesso em: 20 Mai 2019, <a href="https://history.army.mil/html/books/072/72-18/CMH\_Pub\_72-18.pdf">https://history.army.mil/html/books/072/72-18/CMH\_Pub\_72-18.pdf</a>.