

Revigorando a Abordagem do Exército sobre Comando e Controle Treinamento para o Comando de Missão (Parte 3)

Gen Ex Stephen Townsend, Exército dos EUA

Gen Bda Douglas C. Crissman, Exército dos EUA

Cel Jason C. Slider, Exército dos EUA

Cel Keith Nightingale, Exército dos EUA, Reserva



Quero que todos vocês, independentemente de onde vão aterrar na França hoje à noite, avancem para a cidade de Sainte-Mère-Église, onde juntos, vamos libertar o povo e hastear a bandeira no prédio mais alto de lá!

—Ten Cel Edward Krause, Comandante do 3º Batalhão, 505º Regimento de Infantaria Aeroterrestre, 05 Jun 44

Construir unidades letais e instigar a iniciativa disciplinada em cada soldado são essenciais para a prontidão e a liderança de um Exército vitorioso. Ao comemoramos o 75º aniversário do Dia-D, temos nas operações aeroterrestres atrás das linhas alemãs, em 06 Jun 44, um bom exemplo da necessidade de iniciativa disciplinada. O Ten Cel Edward Krause, Comandante do 3º Batalhão, 505º Regimento/82ª Divisão Aeroterrestre, sabia que cada companhia tinha uma tarefa designada que precisava ser alcançada, porém entendia que o lançamento aeroterrestre na França seria caótico e qualquer plano, independentemente de quão bem escrito ou treinado, seria a primeira vítima do contato com o inimigo. Então, quando transmitiu sua intenção aos seus paraquedistas antes do salto, Krause simplesmente lhes disse que, se não aterrassem na zona de lançamento ou ficassem isolados, deveriam encontrar seu próprio caminho para Sainte-Mère-Église — seu objetivo principal¹. A intenção de Krause era clara, simples e qualquer soldado no batalhão podia memorizá-la. Ela não permitiu apenas a tomada de decisões e o exercício da iniciativa por seus subordinados, mas também exigiu que o fizessem. Dentre todas as tarefas recebidas pelo batalhão, Krause identificou o único ponto decisivo para suas tropas e a única coisa que precisavam fazer para vencer.

O desenvolvimento de líderes, soldados e unidades capazes de agirem dessa forma no campo de batalha requer o exercício e o treinamento de “comando de missão” diariamente. O objetivo do treinamento de comando de missão é instilar e facultar a iniciativa disciplinada em todos os membros da equipe.

Página anterior: Elementos da 1ª Brigada de Combate da 1ª Divisão de Cavalaria do Exército dos EUA, empregando uma viatura de combate Bradley e soldados húngaros em viaturas blindadas de transporte de pessoal BTR-80 participam de uma demonstração na cerimônia de encerramento do exercício *Iron Sword 2014*, em Pabrade, Lituânia, 13 Nov 14. O estabelecimento de padrões claros e o treinamento contínuo são essenciais para estabelecer uma cultura de comando de missão dentro do Exército dos EUA e dos seus parceiros de coalizão. (Sgt Keith Anderson, Exército dos EUA)

O conceito de comando de missão se desenvolveu a partir do entendimento de que tudo é incerto quando forças oponentes se confrontam em um combate armado violento. Portanto, a abordagem do Exército sobre comando e controle (C²) se vale da intenção do comandante para delegar autoridade, incentivando a tomada de decisões e o exercício da iniciativa apropriada pelos subordinados. É a única abordagem para C² que proporciona a tomada rápida de decisões e de forma suficientemente flexível para capturar, manter e explorar a iniciativa operacional contra um adversário com poder de combate quase equiparado.

Como qualquer tarefa militar ou conduta de combate, os soldados e suas unidades precisam treinar e praticar por meses, e até anos, antes da deflagração de um conflito, a fim de estarem realmente preparados para lutar usando o comando de missão. Ao praticar as ordens de missão e a intenção do comandante todos os dias, os comandantes aproveitam cada oportunidade para delegar autoridade e incentivar a tomada de decisões, a iniciativa e a execução descentralizada. Sob o comando de missão, a iniciativa dos comandantes subordinados, em todos os níveis, não é apenas permitida, é requerida. Para atingir e manter um ritmo de operações que a força inimiga não possa acompanhar, soldados bem treinados precisam agir decisivamente na ausência de ordens e sem interação contínua com seu comandante imediato. Isso é importante quando o plano já não se aplica devido à evolução da situação, quando surge uma oportunidade imprevista ou quando uma ameaça inesperada exige adaptação rápida.

O Adestramento para o Comando de Missão

O treinamento para o comando de missão começa pelo estabelecimento de padrões mensuráveis e claros por parte dos comandantes. Os padrões são os elementos básicos para o desenvolvimento de competências em tarefas militares essenciais que capacitam uma cultura de comando de missão e de iniciativa disciplinada nos militares. Os soldados que se tornarem proficientes nas suas tarefas militares durante o treinamento poderão ser confiados para fazerem seus trabalhos em combate. O simples fato de soldados executarem uma determinada tarefa, uma única vez durante o treinamento, seja individual ou coletivo, não significa que eles estejam habilitados nessa função. Líderes

precisam avaliar, planejar e impor, continuamente e de forma impiedosa, cada vez mais repetições de treinamento árduo para atingir o alto grau de competência requerido pelo comando de missão. Treinar seus subordinados para lidarem com a falta de orientação e a ausência do comandante, além de impor padrões e desenvolver as competências dos soldados fornecem a base da confiança, da disciplina e da tomada de decisões em quaisquer circunstâncias – na vida vegetativa da unidade, no treinamento para o combate e durante as operações por todo o mundo.

O desenvolvimento da proficiência na tomada de decisões dos subordinados exige experiências frequentes e repetitivas em uma variedade de situações táticas e na própria sede da unidade. Os melhores comandantes proporcionam essas experiências e não perdem a paciência quando seus subordinados cometem erros. Pelo contrário, líderes entendem que aprender com os erros no dia a dia e durante o treinamento é uma forma eficaz para desenvolver a proficiência. Por meio de múltiplas repetições, líderes identificam o que funciona e o que não funciona sob condições variadas. Líderes orientam e ensinam durante cada repetição, visando a promover a aprendizagem e construir confiança mútua entre outros líderes e seus subordinados. A combinação de experiências positivas e negativas permite que líderes subordinados possam desenvolver

seu juízo próprio e obter a confiança necessária para agir decisivamente, aceitando riscos quando estiverem isolados. O crescimento da confiança

Gen Ex Stephen Townsend, do Exército dos EUA, será o próximo Comandante do Comando da África dos EUA. Ele já liderou soldados desde o nível companhia até corpo de exército e fez rodízios em apoio a seis operações de combate em larga escala. Anteriormente, serviu como Comandante do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC), da Força-Tarefa Conjunta Combinada–Operação *Inherent Resolve* e do 18º Corpo de Exército Aeroterrestre.

Gen Bda Douglas C. Crissman, do Exército dos EUA, é o Diretor do Centro de Excelência de Comando de Missão. Ele já liderou soldados em unidades singulares, conjuntas e multinacionais. Participou de rodízios em apoio a operações de combate e de manutenção da paz no Iraque, no Afeganistão e na Península do Sinai.

mútua entre comandantes e subordinados permite a redução do nível de controle — um objetivo chave do método de comando de missão.

Os “jogos de decisão tática” são uma forma efetiva de desenvolver a competência dos líderes, proficiência na tomada de decisões e confiança mútua por toda a cadeia de comando. Por exemplo, um comandante de batalhão pode reunir todos os seus comandantes de pelotão ao redor de um grande caixão de areia ou exibir um vídeo mostrando vários cenários táticos. Comandantes de companhia, *first sergeants* [praças mais antigos de companhia — N. do T.] e os praças mais antigos de cada pelotão devem estar na audiência. Em um determinado momento, o comandante de batalhão retira deliberadamente esses líderes da sua zona de conforto, treinando-os como se fossem do escalão imediatamente superior. A metodologia representa um diálogo líder a líder, centrado em cenários táticos que são intencionalmente ambíguos. Nesse caso, o objetivo de treinamento do comandante de batalhão é desenvolver competência tática e proficiência na tomada de decisões na ausência de ordens, proporcionando aos líderes de pelotão as oportunidades de praticar o exercício da iniciativa disciplinada. Com suas ordens de missão na mão e um entendimento sólido da intenção do comandante, cada comandante de pelotão adquire maior experiência na tomada de decisões ao justificar suas condutas por meio de múltiplos cenários táticos em vários terrenos, contra diversos tipos de inimigos e com diferentes composições de meios. Suas competências se aprimoram conforme aprendem com os resultados de suas decisões

Cel Keith Nightingale, da reserva do Exército dos EUA, liderou soldados desde o nível companhia até brigada. Ele é veterano de combate no Vietnã, na Operação *Eagle Claw* (Irã) e na Operação *Urgent Fury* (Granada). Comandou a Força-Tarefa Interagências Antinarcótico na América Latina do Departamento de Defesa e é membro fundador do Comando das Operações Especiais Conjuntas.

Cel Jason C. Slider, do Exército dos EUA, será o próximo Oficial Administrativo do Comando da África dos EUA. Ele já liderou soldados desde o nível companhia até brigada e participou de rodízios em apoio a operações de combate e missões de assistência às forças de segurança no Afeganistão, na região do Chifre da África e nas Filipinas.

e de seus companheiros. Além disso, o comandante de batalhão deixa claro aos comandantes de pelotão o que eles devem aprender com cada repetição e esse ato é um investimento no sucesso futuro de cada um dos comandantes de fração e na capacidade da unidade de maximizar o emprego da filosofia de comando de missão. Tais jogos de decisões táticas são uma maneira de baixo custo que pode ser facilmente reproduzida para fomentar uma mentalidade de comando de missão e um entendimento sobre o que constitui a iniciativa disciplinada no combate.

Convivência com as Ordens de Missão

No campo de batalha, não existem memorandos de direção ou cartas de normas que orientam a tomada de decisões dos comandantes. Em vez disso, o trabalho de comando e o estudo de situação do comandante tático levam à produção de ordens de operações de cinco páginas. Muitas vezes, ordens precisam ser transmitidas verbalmente pelo rádio ou são enviadas por mensageiro em uma única cópia escrita. Essas ordens de missão são diretrizes. Elas não incluem pequenos detalhes que não sobreviverão ao decorrer do tempo ou ao contato com o inimigo.

Como ressaltado no primeiro texto desta série de três artigos, líderes e observadores/controladores/treinadores nos centros de treinamento de combate recentemente notaram que as ordens de operações de brigada e de batalhão eram, muitas vezes, demasiadamente longas, continham muitos detalhes desnecessários e chegavam tarde demais². Além disso, como observado no artigo, os observadores/controladores/treinadores notavam que os comandantes de companhia frequentemente não compartilhavam a intenção do comandante de batalhão com seus subordinados. A falha em emitir ordens de missão oportunas subtrai muito tempo dos comandantes subordinados, compromete o entendimento compartilhado da missão até o nível mais baixo e traz o risco de criar confusão e inação pelos comandantes subordinados quando as condições no terreno fizerem com que o plano original se torne inviável.

Cabe esclarecer que uma “ordem de missão” não é um tipo de ordem. Em vez disso, é um método disciplinado para elaborar ordens escritas ou verbais, que requer subordinados competentes e uma cultura de confiança na tomada de decisões e na iniciativa de subordinados para dar cumprimento à tarefa. As ordens de missão são diretrizes concisas e simples, que informam líderes subordinados *o que fazer*, não

como fazer. As ordens de missão requerem *briefings* de confirmação como forma de verificar a clareza de uma ordem e o seu entendimento pelo comandante subordinado. Se dois dos cinco comandantes de companhia não são capazes de rapidamente confirmar seu entendimento da missão, da intenção do comandante, do conceito da operação e das tarefas impostas à subunidade — provavelmente não é uma boa ordem.

A convivência com as ordens de missão começa todos os dias na sede da organização militar, não



O Maj Lazaro Oliva Jr. (ao centro) mostra os efeitos potenciais de uma decisão tática a outros planejadores da 1ª Divisão de Cavalaria, enquanto conduz o Modelo de Análise de Jogos de Guerra Tática no Forte Hood, Texas, 08 Nov 18. Tais jogos de guerra representam uma maneira efetiva para cultivar as habilidades de tomada de decisões e a confiança dentro das unidades. (Maj Joseph Payton, Exército dos EUA)



Um canhão de assalto alemão arde na estrada entre Neuville-au-Plain e Sainte-Mère-Église, depois de ser destruído pelo soldado John E. Atchley, Companhia B, 505º Regimento de Infantaria Paraquedista, Junho 1944. As ações de Atchley (veja a citação da condecoração, no final do artigo) exemplificam o tipo de iniciativa e propensão a agir que o treinamento para o comando de missão visa a promover. (Foto proveniente do U.S. Army Signal Corps, presente de Maude Hayman, da coleção do Museu Nacional da Segunda Guerra Mundial)

apenas nos centros de treinamento de combate ou durante as operações. Operar a partir de ordens de missão breves, simples e efetivas requer prática. Outra maneira facilmente aplicável e de baixo custo para proporcionar experiências frequentes de treinamento de comando de missão é usar ordens de missão para tudo, todos os dias. Por exemplo, as use para o planejamento e a execução de dias de solenidades militares a realização da administração da unidade e a condução de exercícios de tiros reais das armas combinadas — aproveitar cada oportunidade para realizar os trabalhos de comando necessários, empregar o processo decisório militar e produzir ordens de operações ajuda a fomentar a cultura de comando de missão. Quando uma operação requer mais controle, comandantes podem se valer de *briefings*, ensaios e análises em processo sem violar o princípio das ordens de missão. Quando existir alto risco à missão ou à força, os líderes que empregam o comando de missão podem utilizar mais de uma análise em processo ou realizar mais de um ensaio para aumentar sua segurança, sem comprometer a confiança na tomada de decisões e na iniciativa dos comandantes subordinados.

A Convivência com a Intenção do Comandante

O objetivo da intenção do comandante é instilar e facultar a iniciativa disciplinada a todos os membros da equipe. É um ato deliberado do comandante, não do seu estado-maior. A intenção do comandante é uma declaração concisa do amplo objetivo ou resultado desejado da operação. Ela deve ser clara, simples e fácil de se lembrar. A elaboração da intenção do comandante requer prática e não deve se parecer com um “conceito da operação”. Ela congrega a unidade em torno de um propósito, proporciona entendimento compartilhado daquilo que precisa ser realizado e evoca um apelo à ação.

Uma intenção do comandante clara fornece oportunidades para o exercício da iniciativa dos subordinados em todos os contextos, mesmo aqueles que requeiram

a observância de procedimentos específicos para que a organização possa vencer — como manutenção ou disciplina logística. Os líderes completamente envolvidos com o comando de missão reduzem ou eliminam cartas de normas prescritivas em favor de incentivar as ações corretas por toda a organização, qualquer que seja o contexto. Isso constrói um ambiente e uma cultura onde confiança, trabalho em equipe e coesão da unidade podem florescer.

Para dar foco ao treinamento, comandantes emitem diretrizes de adestramento anual, bem como diretrizes para eventos específicos de instrução. Eles descrevem o

que precisa ser cumprido em termos de objetivos de adestramento e deixam os seus comandantes subordinados livres para avaliar a proficiência das suas próprias subunidades, priorizando as tarefas de adestramento, os recursos e o tempo disponível, a fim de atingir os objetivos impostos. *Essa orientação é a intenção do comandante emitida pelas ordens de missão.* Relatórios mensais de situação da unidade e *briefings* de treinamento trimestrais fornecem confirmação ao comandante de que as subunidades cumprem a intenção do comandante ou requerem maior interação direta com o comandante para fazê-lo. Em qualquer caso,

Soldados do 1º Batalhão, 151º Regimento de Infantaria, completam exercícios de fogos reais no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto no Forte Polk, Louisiana, 03 Nov 18. Esse treinamento exige que soldados sejam capazes de realizar fogo e movimento com munição real. (Sgt Aimee Shatto, Exército dos EUA)







O Capitão Wade Redenius (à direita) discute o plano para uma missão com o 1º Tenente Ross McDonald e o 2º Tenente Tony Eshoo, da 2ª Divisão de Infantaria, em 19 Set 18 durante um ensaio de avaliação de sistemas *Strykers* no Centro de Treinamento Yakima, estado de Washington. (Foto: Maj Sonie Munson, Exército dos EUA)

diálogo entre os comandantes, nos diferentes níveis, garante a prontidão das unidades enquanto promove a confiança mútua entre o líder e seus subordinados.

A Instilação da Iniciativa Disciplinada

Cada indivíduo, desde o comandante mais antigo até o soldado mais moderno, sempre precisa lembrar que a inação e a negligência diante das oportunidades merecerão a reprovção mais severa do que um erro na escolha das medidas empreendidas. O critério pelo qual um comandante avalia a solidez de sua própria decisão é sua convergência para a intenção do comandante superior.

—Manual de Campanha 100-5, Regulamentos de Campanha: Operações, 22 Mai 41³

O que é a “iniciativa disciplinada”? Em palavras simples, é quando os subordinados possuem a disciplina necessária para seguir suas ordens e aderir ao plano em vigor até perceberem que suas ordens e o planejamento original não são mais adequados para a situação em que se encontram. Isso se dá porque as ações do inimigo não corresponderam às nossas expectativas; uma nova ameaça mais séria surgiu; ou o inimigo nos ofereceu uma

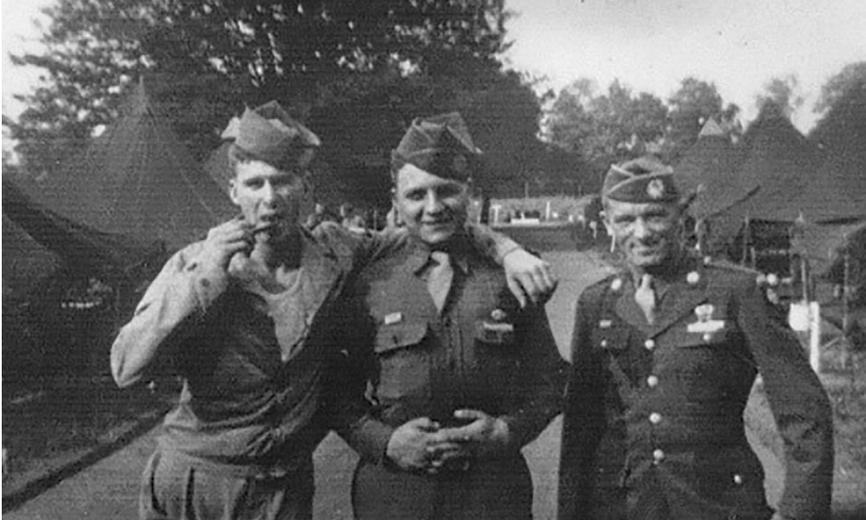
excelente oportunidade que supera os objetivos do plano original, porquanto deve ser aproveitada. Nesse ponto, o comandante subordinado usa sua iniciativa para decidir e tomar uma medida que é adequada para a nova situação, de uma maneira que atingirá a intenção do comandante.

Somente sob circunstâncias extraordinárias um simples soldado tomará decisões que impactarão a missão de seu batalhão, mas não é incomum que um comandante subordinado seja suficientemente astuto para identificar a necessidade de um novo plano de ação. Por exemplo, em 1983, no decorrer da Operação *Urgent Fury* em Granada, uma unidade descobriu que estava isolada, sob fogos pesados e sem comunicações para coordenar o apoio necessário para cumprir sua missão estratégica. Nesse momento, um líder tomou a iniciativa. Sem encontrar outras opções, ele usou um cartão de crédito e ligou de longa distância para o Forte Bragg de um telefone ainda em funcionamento para solicitar apoio de fogo. E funcionou!⁴

Durante a guerra, incerteza, atrito e chance forçam os planos a mudarem. Essas mudanças frequentemente colocam o ponto decisório junto aos comandantes mais próximos do problema. Para serem efetivos no combate, os melhores líderes reproduzem deliberadamente essas condições de incerteza no seu treinamento. Isso

significa que as repetições de treinamento devem manter seu foco nos nossos comandantes mais jovens, para que eles possam desenvolver o senso tático imprescindível na relação de confiança mútua entre os líderes e seus subordinados. É impossível fomentar a iniciativa em líderes durante o treinamento se o plano está sempre certo, se o tamanho e a localização da força inimiga estão sempre de acordo com o anexo de inteligência ou se o contato com o posto de comando está sempre disponível por meio das comunicações táticas. O treinamento que não incorpora a incerteza, que é inerente ao conflito armado, é deficiente na formação de uma cultura de confiança na tomada de decisões e no desenvolvimento da iniciativa dos subordinados. É mais provável que nossos comandantes nos menores escalões estejam em melhores condições para identificar a necessidade de um novo plano de ação, quando as operações não se desenrolam como o previsto. Eles precisam ser inteligentes o bastante para perceber isso, suficientemente inteligentes para elaborar um novo plano que funcionará e demonstrarem a coragem e a confiança para executá-lo — mesmo quando não dispuserem de comunicações com o escalão superior.

Uma maneira de inserir a incerteza no treinamento é criar intencionalmente incoerências entre a ordem de operações e aquilo que os subordinados enfrentarão durante a execução. Essas diferenças não devem apenas proporcionar uma oportunidade para o exercício da iniciativa disciplinada, mas devem ser necessárias para cumprir a missão. Essas diferenças devem incluir um reposicionamento da força inimiga um pouco distante do objetivo designado pela unidade ou pode ser, tão somente, uma emboscada em uma área supostamente livre de forças inimigas. Outras inserções nos cenários podem ser mais significativas como uma mudança de missão. Por exemplo, um elemento de manobra a caminho de seu objetivo recebe uma nova missão, mais sensível em termos de tempo, como o resgate de um piloto abatido, ou pela instalação do posto de comando das forças



Soldados John E. Atchley (à esquerda), Nicholas J. DePalma e Joseph J. Comer (à direita), paraquedistas da Companhia H, 505º Regimento de Infantaria Paraquedista, no acampamento da unidade, em maio de 1944, várias semanas antes do Dia-D, no Camp Quorn, Leicestershire, Inglaterra. Atchley foi condecorado com o Distinguished Service Cross por suas ações em um ponto de controle em Sainte-Mère-Église, em 07 Jun 44. A citação da condecoração (abaixo) demonstra como Atchley personificou o tipo de iniciativa e a propensão para agir que o treinamento para o comando de missão visa a promover. (Foto e legenda cortesia da 505º PIR Association, <http://www.quornmuseum.com/display.php?id=520>)

A 'PROPENSÃO' A AGIR DO SOLDADO AMERICANO

Ordem Geral:

Comando, 1º Exército dos EUA,
Ordem Geral Nr 31
(01 Jul 44)



Citação:

O Presidente dos Estados Unidos da América, autorizado pelo Ato do Congresso, 09 Jul 1918, confere a Distinguished Service Cross ao Soldado John E. Atchley (ASN: 34505971), do Exército dos Estados Unidos, pelo heroísmo extraordinário durante as operações militares contra um veículo armado, enquanto servia na Companhia H, 3º Batalhão, 505º Regimento de Infantaria Paraquedista, 82ª Divisão Aeroterreste, em ação contra forças inimigas, em 07 Jun 44, na França. Quando o inimigo contra-atacou com carros de combate na vizinhança de Sainte-Mère-Église, uma das poucas armas anticarro à disposição da força de defesa foi inutilizada devido ao fato de que a maioria dos integrantes da sua guarnição havia sido morta ou ferida. Conforme os carros de combate inimigos avançavam, o Soldado Atchley, apesar do fato de nunca ter disparado uma arma anticarro, saiu de seu abrigo e, corajosamente, avançou e manejou a arma. Embora sem ajuda, o segundo disparo do Soldado Atchley destruiu um dos carros de combate, a partir do qual os outros carros voltaram e se retiraram. A coragem, a audácia e a total desconsideração pela própria vida exibidas pelo Soldado Atchley lhe atribuíram grande mérito e estão de acordo com as mais elevadas tradições das Forças Armadas.

inimigas logo no limite adjacente da zona de ação, onde a unidade certamente o encontrará. Também, pode ser tão complexo como fazer com que o objetivo principal seja apenas um trampolim para um objetivo desconhecido e mais importante — detectável apenas após a unidade capturar o objetivo principal e exercer iniciativa para conduzir uma exploração tática de cena e interrogar prisioneiros de guerra que revelem pistas sobre o objetivo que realmente precisar ser conquistado. O que farão nossos comandantes subordinados? Continuarão com suas tarefas originalmente designadas, ou terão a iniciativa para ir além?

Conclusão

Por toda a série de artigos “Revigorando a Abordagem do Exército sobre o Comando e Controle”, nossa intenção tem sido clara — revigorar nossa conversa e praticar o comando de missão em nosso Exército. Começamos identificando como chegamos aos desafios atuais e descrevemos um caminho à frente com a atualização iminente da Publicação Doutrinária do Exército 6-0, *Comando de Missão: Comando e Controle das Forças do Exército (ADP 6-0, Mission Command: Command and Control of Army Forces)*⁵. Depois do primeiro artigo, houve um segundo explicando como liderar por meio do comando de missão⁶. Neste terceiro e último artigo, defendemos que o treinamento para o comando de missão

é essencial para construir unidades de combate letais e com elevado estado de prontidão. Para atingir esse objetivo, líderes do Exército em todos os níveis precisam aproveitar cada oportunidade para aplicar os princípios do comando de missão, criando um clima e uma cultura de unidade onde ele pode florescer.

Não sabemos quando ou onde o Exército travará a próxima “primeira batalha”. A natureza dessa luta não será menos incerta do que foi em Trenton no Natal em 1776, ou menos caótica do que foi na Normandia com os lançamentos aeroterrestres atrás das linhas alemãs em junho de 1944. Não sabemos se a forma dessa próxima “primeira batalha” será uma disputa violenta, contínua e dinâmica de determinação entre pelo menos dois contendores em múltiplos domínios. Para vencer essa luta, nosso Exército precisa estabelecer um ritmo de decisão, ação e intensidade das operações que não possa ser acompanhado pela força inimiga. A abordagem de comando de missão nos ajudará a realizar isso.

O comando de missão é a única maneira para liderar um Exército vitorioso. Sem ele, perderemos a vantagem estratégica que tem estado conosco desde 1776 — a engenhosidade, a atitude positiva instintiva, a iniciativa e a predisposição para agir do soldado norte-americano. Cabe a cada um de nós revigorar o comando de missão. Como lideramos e treinamos o conceito hoje definirá como lutaremos e venceremos amanhã. ■

Referências

Epígrafe. Gerard M. Devlin, *Paratrooper: The Saga of U.S. Army and Marine Parachute and Glider Combat Troops during World War II* (New York: St. Martin's Press, 1979), p. 376.

1. John C. Warren, *Airborne Operations in World War II, European Theater* (Maxwell Air Force Base, AL: Air University, September 1956), p. 51, acesso em: 25 jun. 2019, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a438105.pdf>.

2. Stephen J. Townsend, Douglas Crissman e Kelly McCoy, “Reinvigorating the Army’s Approach to Mission Command: It’s Okay to Run with Scissors (Part 1)”, *Military Review* 99, no. 3 (May-June 2019): p. 4–9.

3. Field Manual 100-5, *Field Service Regulations: Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 22 May 1941),

p. 24, acesso em: 25 jun. 2019, <http://cdm16040.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/p4013coll9/id/24>.

4. Edgar F. Raines Jr., *The Rucksack War: U.S. Army Operational Logistics in Grenada, 1983* (Washington, DC: Center of Military History, 2010), p. 247 e 335, acesso em: 25 jun. 2019, https://history.army.mil/html/books/055/55-2-1/CMH_Pub_55-2-1.pdf.

5. Townsend, Crissman e McCoy, “Reinvigorating the Army’s Approach to Mission Command”; Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, vindauro).

6. Stephen J. Townsend, Gary Brito, Douglas Crissman e Kelly McCoy, “Reinvigorating the Army’s Approach to Mission Command: Leading by Mission Command (Part 2)”, *Military Review* 99, no. 4 (July-August 2019): p. 6–12.