

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Maj Inf ODONIAS PÉRICLES ALVES

**A aplicabilidade dos conceitos de *Auftragstaktik* e do
Mission Command na Doutrina Militar Terrestre
Brasileira**



Rio de Janeiro
2018

Maj Inf ODONIAS **PÉRICLES** ALVES

A aplicabilidade dos conceitos de *Auftragstaktik* e do *Mission Command* na Doutrina Militar Terrestre Brasileira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares.

Orientador: Maj Inf Luiz Eduardo Santos **Cerávolo**

Rio de Janeiro
2018

A474a Alves, Odonias Péricles

A Aplicabilidade dos Conceitos de Auftragstektik e do Mission Comannd na doutrina militar terrestre brasileira / Odonias Péricles Alves . —2018.

67 f.: il.; 30 cm.

Orientação: Maj Inf Luiz Eduardo Santos Cerávolo

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares). —Curso de Comando e Estado-Maior (ECEME): Rio de Janeiro, 2018.

Bibliografia: f. 66-67.

1. MISSION COMMAND. 2. AUFTRAGSTEKTIK 3. LIDERANÇA
4. DOCTRINA MILITAR I. Título.

CDD 355.4

Maj Inf ODONIAS **PÉRICLES** ALVES

A aplicabilidade dos conceitos de *Auftragstaktik* e do *Mission Command* na Doutrina Militar Terrestre Brasileira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares.

Aprovado em _____ de _____ de 2018.

COMISSÃO AVALIADORA

Maj Inf Luiz Eduardo Santos **Cerávol** - Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Maj Inf GUILHERME **MARQUES ALMEIDA** - Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Maj Eng ANDERSON **LUIZ ALVES FIGUEIREDO**- Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa e filhos por demonstrarem paciência durante os momentos de ausência em virtude da preparação deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me propiciar a saúde necessária para vencer os desafios.

Aos meus pais, os quais sempre me incentivaram a ser resiliente e buscar as conquistas mesmo diante das dificuldades.

À minha esposa Juliana, por cumprir o papel de pai e mãe nos momentos em que foi imponderável a minha ausência, demonstrando amor, compreensão e dedicação.

Aos meus filhos, Pedro Henrique e Luís Filipe, por demonstrarem, mesmo com a pouca idade, a compreensão da importância do papel de seu pai.

Ao Exército Brasileiro, o qual por toda a minha carreira me deu as melhores oportunidades para demonstrar que os obstáculos existem para serem vencidos.

Ao meu orientador, Maj Inf Luiz Eduardo Santos Cerávolo, que a despeito da grande gama de atribuições, dispensou as devidas orientações, as quais me guiaram na consecução do presente trabalho.

“Embora ninguém possa voltar atrás e
fazer um novo começo, qualquer um pode
começar agora e fazer um novo fim”

(Chico Xavier)

RESUMO

A arte de comandar demanda flexibilidade para se adaptar aos ambientes operacionais incertos e complexos. Para implementar essa característica, exércitos de países como Estados Unidos da América e Alemanha utilizaram-se de conceitos como *Auftragstaktik* e *Mission Command*. O presente trabalho visou analisar a viabilidade da implementação dos mesmos conceitos no Exército Brasileiro. Para isso foram apresentados ambos os conceitos, buscando-se demonstrá-los por intermédio de sua aplicação em casos históricos, bem como decompô-los em partes, a fim de melhor estudar as suas importâncias nos contextos em que foram empregados. A partir de então, o trabalho pretendeu caracterizar o conceito de liderança militar presente na Doutrina Militar Terrestre do Brasil, visando identificar a presença mesmo que parcial de conceitos presentes nas filosofias de comando de *Auftragstaktik* e *Mission Command*. Com os conceitos abordados, buscou-se analisar a viabilidade da aplicação no Exército Brasileiro, respeitadas as características da Força Terrestre. A pesquisa delimitou como exemplos de aplicação dos conceitos países como Alemanha, Estados Unidos, Reino Unido e Israel, para a partir de então, analisar a viabilidade da implementação das filosofias de comando exógenas no nosso ambiente cultural peculiar, materializada pela estrutura organizacional do Exército Brasileiro, bem como de qual maneira isso seria possível.

Palavras-chave: Missão de Comando, *Auftragstaktik*, Liderança, Doutrina Militar Terrestre e Força Terrestre.

ABSTRACT

The art of command demands flexibility to adapt to uncertain and complex operational environments. To implement this characteristic, armies from countries such as the United States of America and Germany used concepts such as Auftragstaktik and Mission Command. The present work aimed to analyze the feasibility of implementing the same concepts in the Brazilian Army. For this, both concepts were presented, trying to demonstrate them by means of their application in historical cases, as well as to decompose them into parts, in order to better study their importance in the contexts in which they were used. From then on, the work aimed to characterize the concept of military leadership present in the Terrestrial Military Doctrine of Brazil, aiming to identify the presence of partial concepts present in the command philosophies of Auftragstaktik and Mission Command. With the concepts discussed, we sought to analyze the feasibility of the application in the Brazilian Army, respecting the characteristics of the Army. The research delimited as examples of application of the concepts countries such as Germany, United States, United Kingdom and Israel, from then on, to analyze the feasibility of implementing the exogenous command philosophies in our peculiar cultural environment, materialized by the organizational structure of the Brazilian Army , as well as in what way this would be possible.

Keywords: Mission-Command, Auftragstaktik, Leadership, Land Military Doctrine and Land Force.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Imagem de Carl Von Clausewitz	20
Figura 2	Imagem do Marechal de Campo Ludwig Yorck von Wartenburg	21
Figura 3	Imagem do Marechal de Campo Helmut von Moltke	22
Figura 4	Mapa lógico do conceito de filosofia de comando do Exército Alemão	25
Figura 5	Mapa mental do princípio de <i>Auftragstaktik</i>	26
Figura 6	Mapa da região do conflito (Franco-Prussiano)	30
Figura 7	Mapa da região do conflito (Saarbrücken)	31
Figura 8	Imagem de Napoleão III	32
Figura 9	Imagem do Marechal Bazaine	33
Figura 10	Imagem do General Alvensleben	33
Figura 11	Mapa da Batalha de Sedan	34
Figura 12	Exemplo de Estado Final Desejado	43
Figura 13	O exercício da Missão de Comando	44
Figura 14	Filosofia da Missão de Comando	46
Figura 15	Mapa da região da Kandahar (Afeganistão)	47
Figura 16	Imagem do coronel Kandarian	48
Figura 17	Esquema de manobra	48
Figura 18	Imagem do coronel Benchoff	49
Figura 19	Flagrante do contato com o inimigo na província	50
Figura 20	Preceitos da ética militar	54
Figura 21	Combinação de atitudes nas operações no amplo espectro	56
Figura 22	Pilares da liderança militar	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DMT	Doutrina Militar Terrestre
EB	Exército Brasileiro
EFD	Estado Final Desejado
EM	Estado-Maior
END	Estatégia Nacional de Defesa
EUA	Estados Unidos da América
F Ter	Força Terrestre
OEE	Objetivo Estratégico do Exército

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	METODOLOGIA.....	17
3	<i>AUFTRAGSTEKTIK</i>.....	19
3.1	Histórico da implementação do conceito.....	19
3.2	Definição do conceito.....	23
3.3	Caso Histórico.....	29
4	<i>MISSION COMMAND</i>.....	36
4.1	Histórico da implementação do conceito.....	36
4.2	Definição do conceito.....	41
4.3	Caso Histórico.....	47
5	LIDERANÇA MILITAR NA DOCTRINA MILITAR TERRESTRE....	52
6	VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE AUFTRAGSTEKTIK E MISSION-COMMAND NA DOCTRINA MILITAR TERRESTRE BRASILEIRA.....	58
7	CONCLUSÃO.....	63
	REFERÊNCIAS.....	66

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da capacidade de transformar o comando, visando a rápida adaptabilidade aos ambientes operacionais incertos e de complexidade, vem ao longo do tempo permeando o exame das doutrinas militares de países como Estados Unidos da América (EUA) e Alemanha.

Em paralelo às nações supracitadas, outras como o Reino Unido e Israel têm em seus conceitos basilares a necessidade de enfatizar a conduta das operações militares por intermédio da execução descentralizada, baseada em ordens e na intenção de seus respectivos comandantes.

Em um campo de batalha moderno, de característica não linear, a velocidade das operações impõe que haja a necessidade de relativa liberdade de ação, a qual permita deter a iniciativa das ações substanciais para a condução do combate, contribuindo para o incremento da probabilidade de sucesso no cumprimento das missões (DIAS, 2013).

As experiências de combate, em particular a partir do século XXI, têm evidenciado a necessidade de operações descentralizadas. Para isso, as Forças Armadas do futuro devem estar preparadas para enfrentar forças militares convencionais, ao mesmo tempo defrontarem-se com grupos armados não-estatais, criminosos e terroristas (SHAMIR, 2011).

Carl Von Clausewitz (1982), em seu livro “Na Guerra”, aborda que os combates requerem ações decisivas sob condições extremas de incerteza, medo, violência primitiva, perigo, emoção e fricção.

Ao escrever “Na Guerra”, Clausewitz entre diversos objetivos, pretendeu apresentar uma teoria de guerra que pudesse educar e guiar futuros líderes militares. Para esse propósito, em particular no capítulo “No gênio militar”, ele apresentou alguns traços que um líder militar deveria desenvolver, a fim de se preparar para executar seus deveres, sob condições de combate.

Esse aspecto cresce de importância, particularmente no ambiente de combate moderno, no qual a descentralização de comando, durante a fase de execução das operações, demanda a construção de forças disciplinadas, mas com iniciativa.

A evolução das comunicações e da tecnologia da informação incrementa a capacidade de liderança, no entanto os conflitos recentes têm demonstrado que a guerra não pode se resumir aos aperfeiçoamentos das tecnologias, como teóricos

previam nos anos 90. As comunicações e a tecnologia da informação devem ser utilizadas em uma maneira que contribuam para uma descentralização efetiva, ao invés de corroborarem para a centralização do processo de decisão, limitando a liberdade de ação dos escalões subordinados.

Para ignorar a tendência de centralização de ação de comando, as lideranças mais antigas não podem ter aversão ao risco, o que defronta com a atual tendência das nações ocidentais em reduzir os riscos sobre a tropa, a fim de não afetar negativamente a opinião pública.

Os conceitos utilizados nas Forças Armadas das nações desenvolvidas, em particular EUA e Alemanha buscam disciplinar a iniciativa de forma que os escalões ajam mesmo na ausência de ordens ou quando, mesmo na presença destas, não sejam mais adequadas à situação, ou ainda, quando oportunidades até então não previstas surjam. Desse modo, os comandantes devem confiar em seus subordinados para tomarem a ação, visando desenvolver a situação da forma mais adequada (ANCKER, 2013).

Os limites que devem guiar cada liderança necessitam estar calcados na intenção de seus comandantes, o que conduz o exercício de suas iniciativas. Isso permite ao subordinado aplicar, segundo o seu julgamento, decisões em situações que demandem urgência, pois o propósito da missão está definido e é claro.

Essas ideias não são recentes, pois já foram implementadas em diversos países, mesmo antes de sua concepção, como afirma o coronel Ancker em seu artigo na revista *Military Review*, ao citar o exemplo do diálogo entre os generais Grant e Sherman durante a Guerra da Secessão:

Eu proponho que se mova contra o Exército de Johnston, para penetrá-lo e acessar o interior do país inimigo o mais profundo que você possa, infligindo o máximo de danos que você possa contra os recursos de guerra. Eu não proponho lhe apresentar um plano de campanha, mas simplesmente o trabalho desejável que deve ser feito e deixo-lhe a liberdade para executar da sua própria maneira (ANCKER, 2013).

O manual C 20-10, Liderança Militar, aborda em uma visão histórica, as condições que os combates podem impor sobre as lideranças e que podem influenciar seus processos de decisão:

A História Militar mostra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Mostra, também, as dificuldades

encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate. Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas, sem vacilações. Já nos momentos de crise e, sobretudo, nas ações em combate, havendo risco de vida e penúrias de toda ordem, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas afiançados por seus comandantes (BRASIL, 2011)

A Força Terrestre brasileira (F Ter), no contexto do século XXI, vem vivenciando a necessidade de se adaptar rapidamente às incertezas e complexidades dos ambientes operacionais em que é empregada, devendo se contrapor ao conceito acima abordado. Nesse sentido, o incremento da execução descentralizada pode ao mesmo tempo demandar microgerenciamento ou estimular a iniciativa dos diversos escalões.

Importante salientar que a iniciativa supracitada deve possuir seus limites, basicamente orientada pela intenção dos comandantes, de maneira que o sucesso seja alcançado em situações de emprego predominantemente descentralizado (DIAS, 2013).

O Manual de Fundamentos da Doutrina Militar Terrestre (DMT) Brasileira aborda que o Estado Final Desejado (EFD) é “o conjunto de condições que definem o atingimento dos objetivos do comandante” (BRASIL, 2014). Isso corrobora para o entendimento de que estimular a livre iniciativa dos escalões subordinados não significa liberdade total de iniciativa, mas sim liberdade de ação dos subordinados, em um ambiente de confiança mútua com os comandantes, a fim de se adaptar aos contextos de constantes mudanças do ambiente, visando alcançar o EFD.

1. 1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Comando por intermédio de Diretrizes (*Auftragstaktik*) é o método para a entrada em ação e emprego de tropas das Forças Armadas alemãs. Esse conceito é componente da filosofia alemã de liderança militar, conhecido no Brasil como missão pela finalidade. O detalhamento da execução das ordens é delegado aos escalões subordinados, sob a convicção de que mesmo se os planejamentos prévios não derem resultados, os resultados advindos da liberdade de ação atingirão de forma coerente a finalidade original da missão (SOTTUNG, 1987).

A doutrina militar alemã prevê que liberdade de ação é um princípio geral para todos os níveis de comando. O conceito de *Auftragstaktik* está intimamente ligado

com a efetividade do exército alemão durante a 2ª Guerra Mundial, potencializando, à época, a capacidade militar de seus efetivos diante dos exércitos aliados.

Mission-Command (Missão de Comando) é o conceito utilizado pelo exército dos EUA, bem como do Reino Unido e Israel, o qual, segundo a Publicação de Doutrina do Exército norte-americano (ADP 6-0) prevê que:

É o exercício da autoridade e direção pelo comandante utilizando diretrizes para permitir iniciativas disciplinadas, no limite da intenção do comandante, para capacitar líderes ágeis e adaptáveis na condução de operações terrestres unificadas (ESTADOS UNIDOS, 2015).

Essa filosofia de comando auxilia os comandantes a capitalizarem a habilidade humana de tomar a iniciativa a fim de alcançarem os objetivos expressos nas intenções dos comandantes. O conceito enfatiza intenções centralizadas e execuções dispersas, por intermédio da iniciativa disciplinada. Durante as operações, oportunidades inesperadas podem surgir, requerendo responsabilidade para tomar a decisão no local e momento corretos (ESTADOS UNIDOS, 2012).

Em razão da evolução da gama de possibilidades de emprego do Exército Brasileiro (EB), enfrentando o desafio da adaptabilidade das lideranças aos diferentes contextos, surgiu o questionamento: **qual a viabilidade de aplicação dos conceitos de *Auftragstaktik* e do *Mission Command* na DMT?**

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente estudo teve por finalidade analisar a viabilidade da aplicação dos conceitos de ***Auftragstaktik* e do *Mission Command* na DMT brasileira.**

A fim de consubstanciar o objetivo geral acima, foram elencados objetivos específicos que guiaram o propósito do estudo:

- apresentar o conceito e casos históricos de aplicação de *Auftragstaktik* (Alemanha);
- apresentar o conceito e casos históricos de aplicação do *Mission Command* (EUA, Reino Unido e Israel);
- caracterizar o conceito de liderança militar na DMT; e
- analisar a viabilidade da aplicação dos conceitos na DMT.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Apesar dos conceitos de *Auftragstaktik* e *Mission Command* serem utilizados em diversas Forças Armadas ao redor do mundo, a delimitação da pesquisa teve ênfase na aplicação realizada na Alemanha, EUA, Reino Unido e Israel, a partir do século XIX.

Dessa delimitação, decorreu a análise da aplicabilidade das filosofias de comando no EB, a partir do século XXI, visando os desafios a serem enfrentados em decorrência de seus futuros empregos.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O Plano Estratégico do Exército 2016-2019 prevê objetivos estratégicos (OEE) que podem ter contribuição por intermédio da aplicação dos conceitos em estudo, visando enfrentar as diferentes ameaças no futuro, sejam forças militares, grupos armados, crime organizado ou organizações terroristas.

Os OEE 5 (implantar um novo e efetivo sistema operacional militar terrestre), 6 (implantar um novo e efetivo sistema de DMT), 11 (fortalecer os valores, os deveres e a ética militar) e 12 (implantar um novo e efetivo sistema de educação e cultura) têm ligação direta ou indireta com as capacidades a serem desenvolvidas decorrentes da implementação de uma nova filosofia de ação de comando.

Para Courtois (1984, apud DIAS, 2013, p. 40):

A força viva de um exército não cresce em razão do número de soldados ou dos meios materiais, mas principalmente em razão do espírito que os anima. Isso é verdadeiro para todo grupo humano, qualquer que seja. Insuflar o espírito, criar o clima, transmitir a chama, constituem aspectos mais importantes da missão do chefe.

Desta feita, a atualização da doutrina deve ser sempre dinâmica, aproveitando-se de experimentações exitosas, adaptando-se à realidade psicossocial de cada país, orientando processos de transformação, como o que vem passando o EB.

2. METODOLOGIA

Esta seção tem por finalidade apresentar a metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento do trabalho, visando solucionar o problema da pesquisa

2.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi do tipo qualitativa, privilegiando os relatos, a história e a análise de documentos. Seguindo a taxionomia de Vergara (2009), essa pesquisa foi descritiva, explicativa e bibliográfica. Descritiva em razão de ter tido como objetivo descrever as características do conceitos que embasam a evolução de doutrinas militares ao redor do mundo. Explicativa no sentido de que vislumbrou esclarecer as compatibilidades e as incompatibilidades da aplicação dos conceitos em relação aos desafios do combate moderno. E finalmente bibliográfica porque foi fundamentada na análise de livros, manuais e artigos nacionais e internacionais de acesso livre ao público em geral.

2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Os universos pesquisados foram as doutrinas militares dos exércitos dos EUA, Reino Unido, Alemanha e Israel, os quais implementaram filosofias de comando baseadas no estímulo à iniciativa disciplinada em face aos desafios e descentralização dos combates modernos.

A amostra utilizada foi balizada pela linha não probalística por tipicidade, em virtude da seleção de apenas alguns exércitos dentre diversos que adotaram a supracitada filosofia, os quais são representativos dentro do universo.

2.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi alcançada por meio da revisão de literatura, realizada utilizando-se a pesquisa bibliográfica e documental. Deste modo, o trabalho se pautou na pesquisa bibliográfica na literatura (livros, manuais, revistas especializadas, artigos, teses e dissertações) com dados que abrangem o assunto.

Nessa oportunidade, foram considerados os fundamentos e conceitos, a aplicação histórica e a criação de conhecimento.

2.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Inicialmente os dados foram tratados utilizando-se a análise de conteúdo, a fim de identificar qual a abordagem atual vem sendo empregada sobre o tema. Nesse sentido, foram identificados os fundamentos, conceitos, criação de conhecimentos e aplicação nas doutrinas militares.

Concomitantemente, foi empregada a técnica da histografia, buscando o resgate dos acontecimentos que evidenciaram o emprego dos conceitos estudados, desvendando e compreendendo as mudanças, as contradições e as tendências reais da atualidade.

Por fim, foi realizada a triangulação dos dados obtidos com as técnicas supracitadas, no intuito de atingir o objetivo geral dessa pesquisa.

2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método limitou-se à análise do emprego dos conceitos em doutrinas militares de exércitos de países desenvolvidos, culturalmente diferenciados dos militares de cultura latina, a fim de identificar possibilidades e limitações quanto ao objeto da pesquisa.

3. AUFTRAGSTEKTIK

O conceito histórico de *Auftragstaktik* remonta ao exército prussiano no século XIX, quando o Marechal de Campo Helmuth von Moltke remodelou a estratégia e liderança militar prussiana, afirmando que “nenhum plano de batalha sobrevive ao contato com o inimigo”.

3.1 Histórico da implementação do conceito

Em seu livro “Na Guerra”, Carl Von Clausewitz introduziu o conceito de fricção, visando analisar os fatores incontroláveis e imprevisíveis que podem dominar a guerra. Ele acreditava que a fricção e as chances advindas dela permitiam aos comandantes inestimáveis oportunidades (SHAMIR, 2011).

Ainda segundo Clausewitz, para o aproveitamento das oportunidades oriundas da fricção, os comandantes deveriam possuir qualidades indispensáveis como ousadia, iniciativa e propensão a assumir riscos, tudo balanceado pela educação, imaginação e intelecto (SHAMIR, 2011).

Para Wittmann (2012, apud DIAS, 2013), o teórico e estrategista militar supracitado alertava que um comandante militar deveria buscar considerar todas as imponderáveis oriundas da fricção do combate, o que pode direta ou indiretamente influenciar ou alterar os planejamentos minuciosamente executados, independentemente da fase da campanha.

Portanto, Clausewitz acreditava que a guerra gerava a necessidade de decisões rápidas, de maneira que os planos deveriam ser flexíveis o suficiente para que esta decisão pudesse influenciar positivamente o resultado final.

A adoção de alguns dos conceitos de Clausewitz (Figura 1) pela cultura militar alemã direcionam a atribuição da origem de *Auftragstaktik* a esse renomado teórico da guerra.

Figura 1: imagem de Carl Von Clausewitz



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Carl_von_Clausewitz#/media/File:Clausewitz.jpg, acesso em 14 de março de 2018

As reformas prussianas originaram campo fértil para o surgimento do conceito de *Auftragstaktik* no início do século XIX. Uma reforma militar foi implementada por intermédio da Academia Militar em Berlim, a partir de 1801, mudando-se o processo de seleção, tornando-o mais profissional e baseado no mérito. Especial atenção foi dada ao preparo e à educação das praças, incentivando estas a ingressarem no oficialato, o que permitiu construir uma espinha dorsal sólida no exército da Prússia.

Um sistema novo de educação foi modelado para desenvolver lideranças independentes e criativas, a fim de melhor conduzirem as atividades das pequenas frações.

Os manuais táticos e regulamentos foram providos apenas com orientações genéricas, deixando o desenvolvimento restante a cargo da experiência comum e bom senso.

Sob o comando do general Ludwig Yorck von Wartenburg (Figura 2), o Exército da Prússia se desenvolveu, buscando simular manobras realísticas, requerendo iniciativa e independência dos jovens líderes. Charlton (2003, apud SHAMIR, 2011) aborda de forma breve a importância das reformas introduzidas durante este período, as quais deveriam estimular a flexibilidade de decisão:

A estratégia permite à tática os meios para o combate e a probabilidade de vitória por intermédio do direcionamento dos exércitos e seus encontros no

local do combate. A demanda da estratégia cresce defronte a vitória tática e adapta-se à situação nova criada. Estratégia é um sistema de recursos. Ela é o contínuo desenvolvimento do pensamento original em acordo com a constante mudança de circunstância.

O resultado tático de um combate forma a base para a decisão estratégica... porque vitória ou derrota em batalha altera a situação de tal forma que nenhum humano é capaz de enxergar além da primeira batalha. Portanto, **nenhum plano de operações se estende com tanta certeza além do primeiro contato com a força hostil principal** (grifo nosso).

Figura 2: imagem do Marechal de Campo Ludwig Yorck von Wartenburg



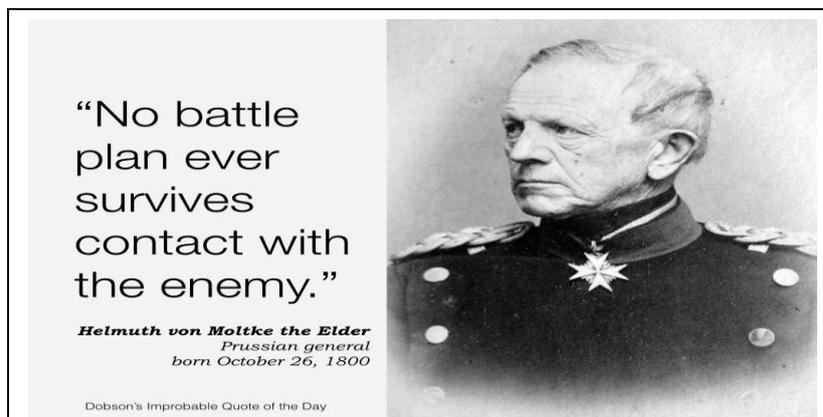
Fonte: https://en.wikipedia.org/wiki/Ludwig_Yorck_von_Wartenburg#/media/File:Ludwig_Yorck_von_Wartenburg.jpg, acesso em 14 de março de 2018

Apesar das pedras fundamentais do conceito de *Auftragstaktik* terem sido lançadas pelas ideias de Clausewitz e pelas ações do general Yorck, é pacífico que a implementação eficaz foi realizada pelo Marechal de Campo do Exército Prussiano Helmut von Moltke, chefe do Estado-Maior de 1857 a 1888.

Segundo Foerster (1989, apud DIAS, 2013), “o velho Moltke foi influenciado pelas ideias de Clausewitz, afirmando que na guerra cada situação que se apresentar será única, não havendo uma única regra disponível”.

Moltke (Figura 3) via o conceito de *Auftragstaktik* como um processo chave na dinâmica entre estratégia e tática. Desta maneira, os comandantes dos altos escalões deveriam julgar a situação e tomarem a decisão de atuar de maneira independente quando fosse necessário, em consonância com as diretrizes gerais, buscando entender que tomar a iniciativa é da maior importância (SHAMIR, 2011).

Figura 3: imagem do Marechal de Campo Helmut von Moltke



Fonte: <http://timespinnerpress.com/quote/october-26-helmuth-von-moltke-the-elder/>, acesso em 14 de março de 2018.

O Marechal afirmava que até a campanha de 1866 contra a Áustria, as guerras da Prússia eram direcionadas pelo Kaiser, ou seja o Imperador, com o Estado-Maior tendo como função apenas a capacidade consultiva.

Conforme cita Pitz (2016), Moltke, após a implementação do conceito, constantemente contava uma história, a qual descrevia a essência do sistema de comando absorvido posteriormente pelo Exército Alemão:

Certa vez, após uma batalha, o príncipe Karl Friedrich chamou um major e o repreendeu por uma decisão tática errada. Este o respondeu dizendo estar cumprindo uma ordem dada pelo seu comandante, o que correspondia a uma ordem direta do próprio rei. O príncipe lhe respondeu: “O rei o promoveu a major porque ele acreditava que você saberia quando não ter que cumprir as suas ordens”.

A implementação das ideias de Moltke dependiam da capacidade e competência dos estados-maiores, bem como da clareza para que as unidades pudessem compreender e seguir a intenção desses estados-maiores. Shamir (2011) cita que “aos subordinados nada mais era dado do que a informação necessária, uma afirmação de intenção e uma missão. A eles era permitido e confiado a liberdade para cumprirem seus objetivos e agirem como se fossem o próprio comandante”.

Para Moltke, a comunicação das ordens era uma questão central. Para a melhor implantação do conceito de *Auftragstaktik* ele determinou mudanças na forma e técnica de emissão de ordens escritas, dando prioridade para a mudança

educacional por intermédio da Academia Militar. Os futuros oficiais foram treinados para incluírem apenas a missão, a intenção, o dispositivo das forças amigas e inimigas e algumas instruções especiais. Desse modo, a Academia focava em enfatizar ordens claras e concisas, deixando o detalhamento da execução para o escalão subordinado.

Para incrementar a capacidade de rápidas decisões, por intermédio de ordens claras e concisas, nos escalões batalhão e companhia não era recomendada a expedição de ordens escritas, devendo ser apenas verbais.

Ao final da guerra de unificação da Alemanha, as ideias de Moltke já estavam bem enraizadas na cultura militar alemã, portanto, por volta de 1870, já podia ser dito que a maioria do exército havia sido moldado em acordo com as ideias do Marechal (SHAMIR, 2011).

Reflexo dessa eficiente absorção do conceito foi a formação de líderes mais habilitados a cumprirem suas missões em consonância com as intenções de seus comandos superiores. Gravenkotter (2011, apud DIAS, 2013) aborda que as forças se tornaram mais flexíveis e independentes, adaptando-se com facilidade às alterações nas situações, em particular nos escalões mais baixos, o que se consolidou com a vantagem considerável demonstrada pela *Wehrmacht* durante grande parte da Segunda Guerra Mundial.

Desta feita, a filosofia de *Auftragstaktik*, durante a Segunda Guerra Mundial foi responsável pelos incontáveis sucessos de comandantes alemães como Guderian e Rommel, os quais executavam suas tarefas, mesmo sem receberem constante ordens do escalão superior (DIAS, 2013).

3. 2 Definição do conceito

Sottung (1987) cita que “*Auftragstaktik* é tida nas Forças Armadas alemãs como o método mais eficiente na preparação para a entrada em ação e no próprio emprego da tropa, para levar a uma ação com êxito”.

O conceito no Brasil comumente foi conhecido como “Missão pela Finalidade”. No entanto, a interpretação mais correta do significado é o “Comando por intermédio de Diretrizes” (SOTTUNG, 1987).

Auftragstaktik em linhas gerais enfatiza:

A necessidade de que todos os soldados entendam perfeitamente a intenção do escalão de comando imediatamente superior e, dentro desta intenção, ajam quase que autonomamente, com grande dose de iniciativa visando cumprir a missão com sucesso. Os detalhes da execução de uma ordem são delegados ao escalão subordinado, na certeza de que, mesmo que uma missão não possa ser executada como planejada, ainda assim os resultados serão coerentes com a sua finalidade e seus objetivos originais (SOTTUNG, 1987).

De uma maneira simples e objetiva Majewski (1985, apud Sottung, 1987) aborda o conceito:

Auftragstaktik significa que, sempre que possível, é preferível emitir ordens globais, definidas pela finalidade. Os detalhes de execução de uma ordem são delegados ao comandante do escalão subordinado, na certeza de que mesmo que uma missão não possa ser executada como foi planejada, ainda assim os resultados serão coerentes com a sua finalidade e seus objetivos originais.

O “Comando por Intermédio de Diretrizes” em um sentido mais contextualizado permite a descentralização do processo de comando. Neste sentido, o comandante subordinado recebe de forma clara a missão em paralelo à intenção de seu comando superior, o que orienta a sua ação. A sua ação está condicionada a um rol de atribuições, para as quais deve receber a delegação de forças e meios necessários à realização da tarefa imposta.

O método tem como característica a delegação de espaço para decisão acerca da metodologia para alcançar os objetivos, por parte do escalão subordinado. Deste modo, há a possibilidade de amplo autocontrole na fase de execução da tarefa, regulamentando apenas o que for estritamente necessário à coordenação (SOTTUNG, 1987).

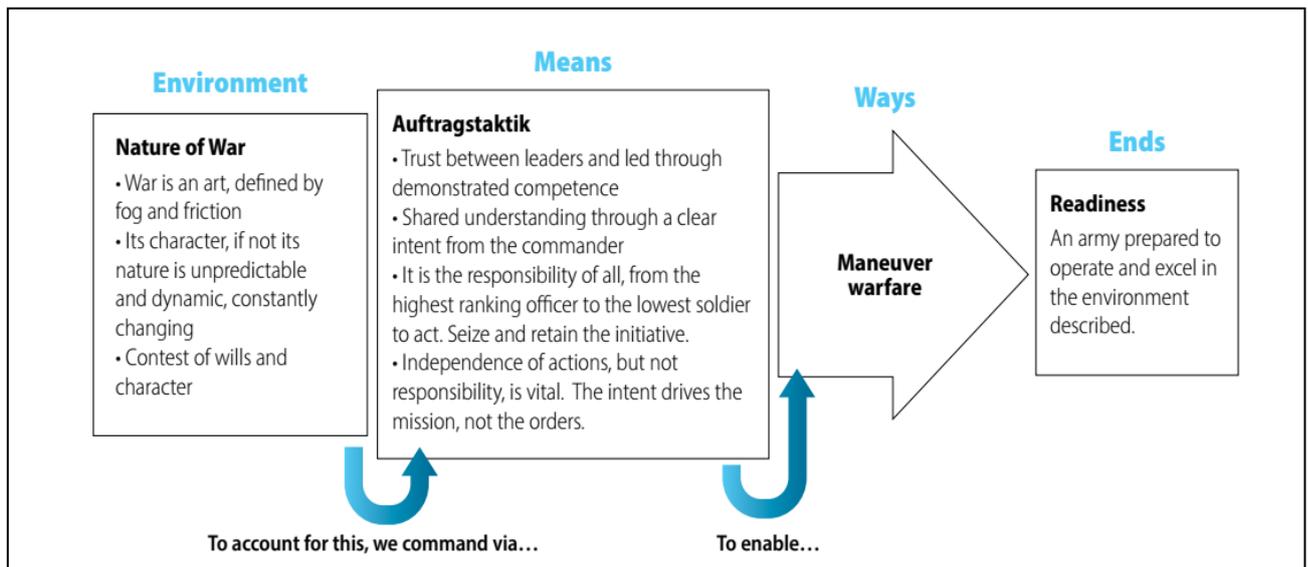
Para a melhor implementação do *Auftragstaktik*, é imponderável a existência de confiança mútua entre comandante e subordinado, sem a necessidade de constante fiscalização, pois o segundo busca pautar suas condutas pela resiliência e criatividade, reagindo positivamente às alterações de situação, muitas vezes de forma inesperada durante o combate (DIAS, 2013).

Auftragstaktik não significa um conjunto de procedimentos, mas sim uma filosofia de comando, proveniente do conceito de que a batalha é marcada pela confusão e ambiguidade. Os líderes alemães desenvolveram uma cultura militar que criou a

expectativa de tomada de decisão de maneira decisiva pelos subordinados em face às situações de incerteza (SHATTUCK, 2000).

O Major Brett Matzenbacher do Exército dos EUA em artigo publicado na revista *Military Review* aborda que a filosofia de comando alemã se baseia em uma análise do ambiente, no qual a fricção e a “névoa da guerra”, ou seja incerteza, enseja o uso da liderança descentralizada, por meio da qual o entendimento comum e claro da intenção do comandante leva a um caminho que certamente conduzirá ao final desejado. A figura 4 materializa um mapa lógico desenhado pelo major supracitado, o qual explica sucintamente a filosofia expressa pelo conceito de *Auftragstaktik*:

Figura 4: Mapa lógico do conceito de filosofia de comando do Exército Alemão



Fonte: Revista *Military Review*, Mar-Abr 2018.

Corroborando o acima citado, Silva (1989, apud SHATTUCK, 2000) assim aborda no periódico *Infantaria*:

Confiança entre superior e subordinado é a pedra fundamental do comando orientado pela missão. O superior confia em seu subordinado para exercer seu julgamento e criatividade, para agir conforme a situação demandar a fim de alcançar o objetivo máximo articulado em sua missão; o subordinado confia que qualquer que seja a ação que adotar com boa fé para o bem do todo, será apoiado por seu superior.

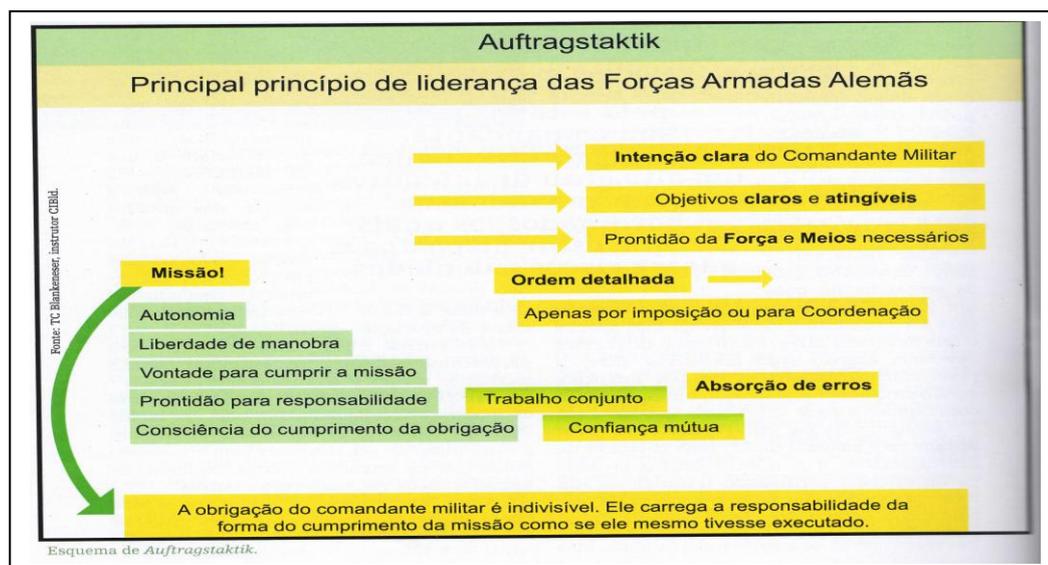
Sottung (1987) define em simples palavras que:

Auftragstaktik significa que, sempre que possível, é preferível emitir ordens globais, definidas pela finalidade. Os detalhes de execução de uma ordem são delegados ao comandante do escalão subordinado, na certeza de que, mesmo que uma missão não possa ser executada como foi planejada, ainda assim os resultados serão coerentes com a sua finalidade e seus objetivos originais.

Portanto, Comando por Intermédio de Diretrizes (*Auftragstaktik*) abrange a construção de uma cultura de confiança mútua, a qual possa dar suporte necessário para amparar tomadas de decisão oportunas em face às adversidades, buscando sempre alcançar o atingimento dos objetivos estratégicos ou táticos planejados, não necessitando de microgerenciamento por parte dos superiores.

A figura 5 resume os pressupostos do princípio de liderança alemão:

Figura 5: Mapa mental do princípio de *Auftragstaktik*



Fonte: Revista Doutrina Militar Terrestre em revista, jan-jun 2016.

Para a boa consecução do uso da missão por intermédio de diretrizes, uma das características é a delegação do espaço para a decisão do nível subordinado. Sendo assim, o subordinado não ultrapassa a sua capacidade e possibilita um amplo autocontrole. Recebendo uma delegação de ampla liberdade de ação, é dado ao comandante diretamente ligado à batalha, maior espaço, podendo, portanto, reagir

de maneira mais adequada às evoluções e às atividades inesperadas por parte do inimigo, bem como aproveitar os êxitos (SOTTUNG, 1987).

O conceito da filosofia de comando alemã possui algumas características:

Do lado do superior (o comandante)

- 1) Indicação precisa do objetivo. Transmissão da tarefa ao subordinado, da forma mais clara e mais operacional possível;
- 2) Transferência das forças, meios e atribuições necessárias ao cumprimento da missão;
- 3) Informação sobre a intenção do comando superior;
- 4) Determinação de detalhes apenas enquanto estritamente necessário para a coordenação mais ampla.

Do lado do subordinado (o comandando)

- 1) Liberdade ampla de cálculo e ação na escolha da forma de execução da missão e da determinação dos detalhes;
- 2) Ligação constante à sua missão e à intenção do comando superior e, aqui exige-se muito de sua vontade no comando, de sua iniciativa, força de persuasão e sua capacidade técnica (SOTTUNG, 1987)

Além das características supracitadas, *Auftragstaktik* possui elementos essenciais como obediência, proficiência, independência de ação e autoestima. Consolidados esses elementos, o manual de Comando e Controle do Exército Alemão enfatiza que essa filosofia de comando está baseada na confiança mútua, a qual requer compromisso de cada militar para a execução de seu dever. O líder deve informar sua intenção, traçando os objetivos de maneira factível e clara, fornecendo adequadamente os meios para o cumprimento da missão. Somente o que for imponderável deve ser passado em detalhes e usualmente tem ligação com restrições de ordem política ou moral (STARK, 2008, apud DIAS, 2013).

É fundamental observar que liberdade de ação não significa abandono de subordinação ou obediência, devendo a decisão sempre estar calcada na intenção do comandante, fundamento que será abordado com mais detalhe posteriormente no presente trabalho. Um completo entendimento da intenção do comandante deve estar aliado a valores como confiança e conhecimento mútuo, a fim de permitir a ampla adoção do conceito de *Auftragstaktik*. A cultura alemã, com excepcional formação profissional, facilitou a implementação dessa filosofia de comando, pois exige-se, para sua completa adoção, comandantes autônomos e predispostos à responsabilidade.

Durante a Segunda Guerra Mundial, inúmeros sucessos de comandantes como Guderian e Rommel foram decorrentes da aplicação da filosofia de comando por intermédio de diretrizes, a qual foi empregada não só sobre os elementos de

manobra, mas também sobre os de apoio ao combate, apoio de fogo e logística (MURRAY, 2009, apud DIAS, 2013).

A concepção desse conceito foi visualizada pelos alemães como uma alternativa para a realização de uma guerra cada vez mais de movimento, em especial no nível operacional. Desse modo, a iniciativa controlada apenas pela intenção do comandante, a qual concedia liberdade de manobra e espaço para decisão, permitiu obter resultados positivos, bem como flexibilizar o sistema de comando e controle. Os elementos subordinados, ao terem contato mais cerrado com o inimigo, possuíam melhores condições de decidir o “como fazer” para atingir os objetivos de uma missão (CINTINO, 2011, apud DIAS, 2013).

É de extrema relevância ressaltar que o potencial do *Auftragstaktik* tem restrições para os níveis político e estratégico, devendo ser analisado o seu emprego de forma diferente. Nesses níveis há restrições, as quais têm evidente razão em virtude de que uma ação independente pode causar danos de difícil reversão e com impactos mais amplos (SOTTUNG, 1987).

A absorção do conceito de *Auftragstaktik* ocorreu em todos os níveis para que gerasse o efeito desejado. Shamir (2011) cita em sua obra as observações captadas por um britânico, o qual serviu como oficial de cavalaria no exército alemão. Este oficial enfatizou que o sistema de comando foi fortalecido pelo relacionamento incentivado no Exército Alemão, o que muito se assemelha ao conceito brasileiro de clima organizacional. Para este oficial, o treinamento básico e a disciplina compartilhada entre os oficiais e praças potencializava o desempenho da tropa. A divisão resultava em que as praças eram responsáveis pelo treinamento dos recrutas e fiscalização do treinamento básico, bem como da disciplina, enquanto os oficiais os instruíam quanto às habilidades críticas de batalha e tática. Assim descreveu o britânico que serviu no Exército Alemão, quando em uma conversa com oficiais britânicos:

Colonel Blundell (britânico): Eu devo dizer, a menos que você dê responsabilidades às praças em matérias de menor importância parece que você tem chance de perder um dos elementos mais fortes de disciplina... se o sargento é praticamente eliminado existe um perigo de perder a disciplina.
Captain Lumley (britânico que serviu no Exército Alemão): Não, é exatamente o contrário. Sargentos têm mais influência sobre os homens com os deveres distribuídos a eles. Mas a instrução de treinamento é conduzida pelo oficial. Eu creio que um sargento disciplinador... pode fazer isso muito melhor do que um oficial cuja capacidade deveria ser como líder e instrutor... Eu nunca vi na Alemanha o que eu vi na França durante a

guerra, lá cada prisioneiro que era pego punha a culpa na incapacidade do oficial... Você nunca ouvirá um prussiano dizendo isto. Ele nunca poderá dizer isto pois os oficiais ensinam tudo a cada homem pessoalmente, eles (os oficiais) são esperados a conhecer cada homem pessoalmente, de onde eles vêm, quem são seus pais...

Essa passagem da obra de Shamir (2011) deixa bem claro que os fundamentos, princípios e elementos de *Auftragstaktik* devem ser construídos desde o treinamento, com a participação ativa dos oficiais e sargentos na preparação dos soldados, visando que haja um laço tático e afetivo entre eles, pois assim, a compreensão da intenção do comandante será facilitada, bem como a execução de ações independentes.

Sonnemberger (2013) em sua monografia apresentada por ocasião do curso de Estado-Maior no *Fort Leavenworth* (EUA) faz a abertura de um dos capítulos com uma frase do general Moltke, a qual expressa em sua plenitude a finalidade do conceito de *Auftragstaktik*:

Em geral, é bom não ordenar mais do que o absolutamente necessário e evitar planejar além das situações que se pode prever. Estas mudam muito rapidamente na guerra. Raramente as ordens que visam antecipar com muita antecedência e em detalhes irão ter completo sucesso. . . . Quanto maior a autoridade, menor e mais geral serão as ordens. O próximo comando mais baixo adiciona o que for necessário para maior precisão. O detalhe da execução é deixado para a ordem verbal, para o comando. Cada um deles mantém a liberdade de ação e decisão dentro de sua autoridade.

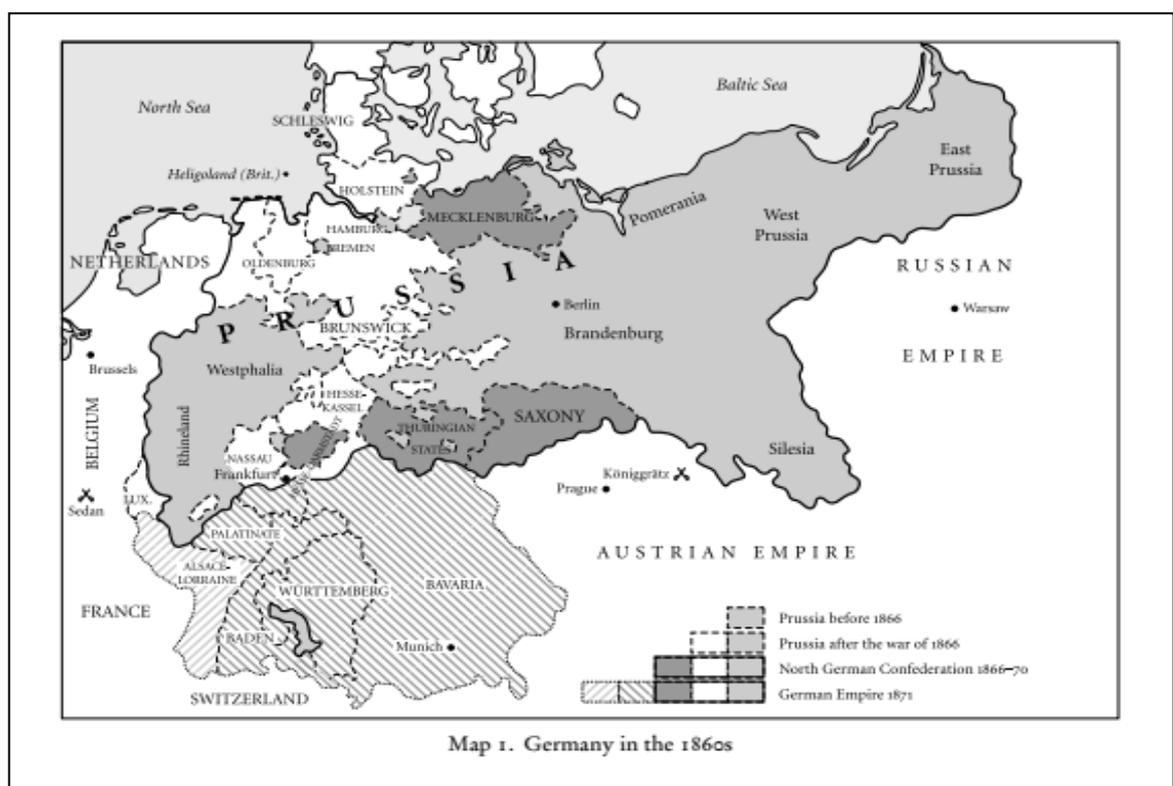
O teórico da guerra Martin Van Creveld, em seus estudos abordou o uso do conceito de *Auftragstaktik*, particularmente na Guerra Franco-Prussiana, quando a confusão do campo de batalha foi considerada algo normal, buscando-se resolver os problemas que àquele momento se apresentavam, por intermédio do emprego de ações de caráter independente, configurando a gênese do princípio de comando alemão (DIAS, 2013).

3. 3 Caso Histórico

Para evidenciar a aplicação do conceito de *Auftragstaktik* será utilizado o caso histórico da guerra Franco-Prussiana.

Esse conflito (Figura 6) ocorreu entre os anos de 1870 e 1871, entre o Império Francês e o Reino da Prússia. Em resumo, os motivos do conflito giraram em torno da busca por equilíbrio de poder entre as grandes potências no pós-guerras Napoleônicas. Enquanto a Prússia visava gerar um sentimento nacional e unificar principados germânicos, os franceses desejavam expandir seus territórios, neutralizando a Prússia e aumentando sua hegemonia na Europa (WAWRO, 2003).

Figura 6: Mapa da região do conflito



Fonte: Livro **A Guerra Franco-Prussiana: a conquista alemã sobre a França em 1870-71**. Disponível em www.reenactor.ru/ARH/PDF/Wawro.pdf, acesso em 16 Mai 18.

Os franceses tinham um efetivo de quatrocentos mil homens, com militares experientes recém empregados em conflitos contra a Áustria (1859) e México (1867) enquanto os prussianos contavam com um efetivo regular de trezentos mil militares, os quais poderiam ser acrescidos de mais quatrocentos mil reservistas. Mesmo no

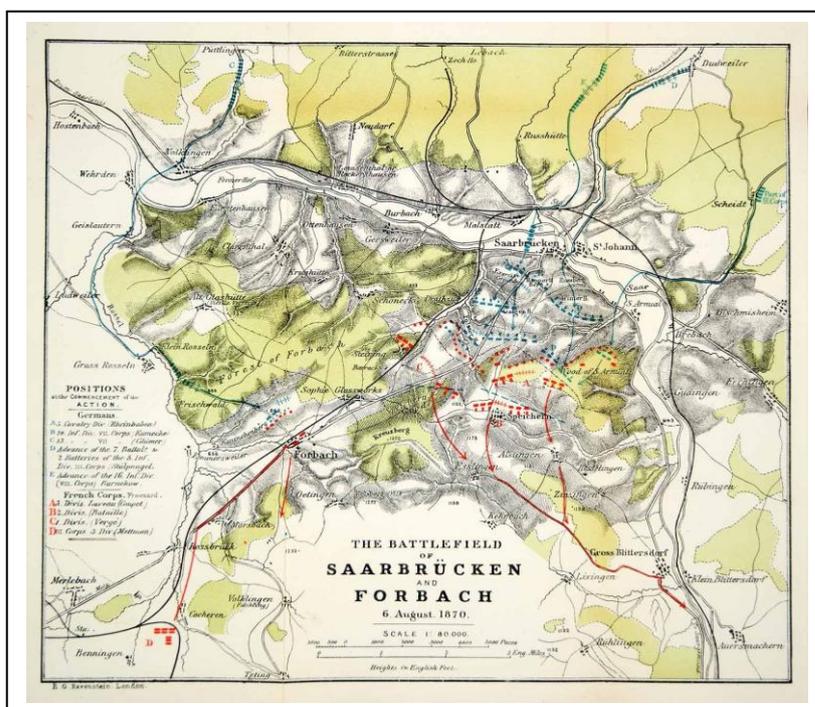
serviço militar obrigatório, os prussianos recebiam treinamento de alta intensidade, aprendendo valores, disciplina e obediência (PITZ, 2016).

A estrutura de comando prussiana era composta por um Estado-Maior escolhido pelo seu desempenho profissional, particularmente durante o curso na Academia de Guerra. Essa estrutura de comando foi escolhida diretamente pelo General Von Moltke (SONNEMBERBER, 2013, apud PITZ, 2016).

A estratégia definida por Moltke foi privilegiar a manobra e a surpresa em detrimento da massa, buscando para isso empregar a cavalaria em diversos reconhecimentos, levantando informações e provendo segurança. O emprego descentralizado concedeu-lhe grande flexibilidade, obtendo informações de maneira mais ágil e precisa (PITZ, 2016).

Wawro (2003), aborda que o Exército Prussiano foi empregado em pequenas frações móveis, operando de forma independente, no entanto guiadas pelo mesmo objetivo. Essa estratégia dificultava o trabalho dos franceses, pois não conseguiam diferenciar os pequenos movimentos das grandes ofensivas.

Figura 7: Mapa da região do conflito



Fonte: <https://www.pinterest.pt/pin/105130972530381203/>, acesso em 30 Mai 18.

O primeiro embate ocorreu na cidade fronteiriça de Saarbrücken (Figura 7), quando o general Von Moltke emitiu diretrizes para que dois corpos de exército atacassem a retaguarda e flancos dos franceses enquanto um corpo atacaria frontalmente. A diretriz do velho comandante foi a seguinte: “procurar as principais forças do inimigo e atacá-las, onde quer que sejam encontradas” (WAWRO, 2003).

Os comandantes prussianos foram interpretando seus mapas, identificando o dispositivo francês e atacando a posição francesa de diferentes direções. Essa tática ficou conhecida como “enxame”, a qual estremeceu a força francesa, pois pequenos grupos surgiam de todas as direções, conquistando a batalha após apenas algumas horas (PITZ, 2016).

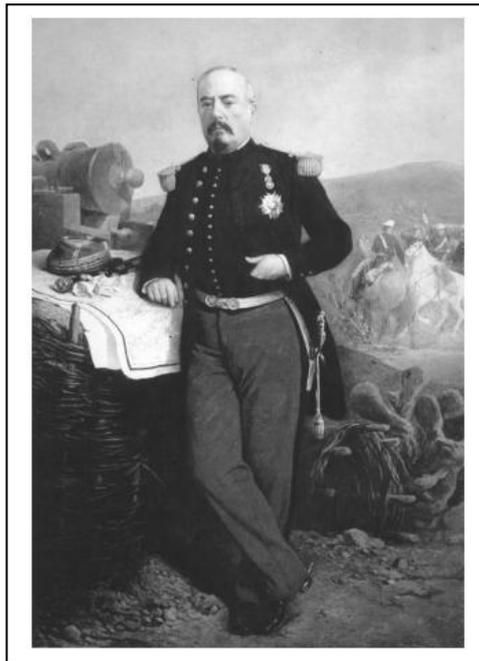
Desarticulados em razão das conquistas iniciais rápidas dos prussianos, os franceses se estabeleceram em posição defensiva, em uma região boa para a defesa. Contudo, os prussianos conseguiam descobrir falhas no dispositivo e buscaram a manobra desbordante, obrigando Napoleão III (Figura 8) a reorganizar suas forças, inclusive alterando funções de comando, como a nomeação do Marechal Bazaine como novo comandante do Exército de Metz (Figura 9).

Figura 8: Imagem de Napoleão III



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Napole%C3%A3o_III_de_Fran%C3%A7a, acesso em 30 Mai 18.

Figura 9: Imagem do Marechal Bazaine



Fonte: Livro **A Guerra Franco-Prussiana**: a conquista alemã sobre a França em 1870-71. Disponível em www.reenactor.ru/ARH/PDF/Wawro.pdf, acesso em 16 Mai 18.

Demonstração incontestável do emprego do conceito de *Auftragstaktik* foi a manobra do III Corpo de Exército prussiano, o qual, sob comando do General Alvensleben (Figura 10), mesmo isolado, manobrou com sua cavalaria, atacando com sucesso a artilharia francesa, ultrapassando-a e forçando o retraimento do Exército Francês. A manobra surpreendeu os franceses, os quais não conseguiram realizar contra-ataques, retrocedendo para posições defensivas em Gravelotte (PITZ, 2016).

Figura 10: Imagem do General Alvensleben



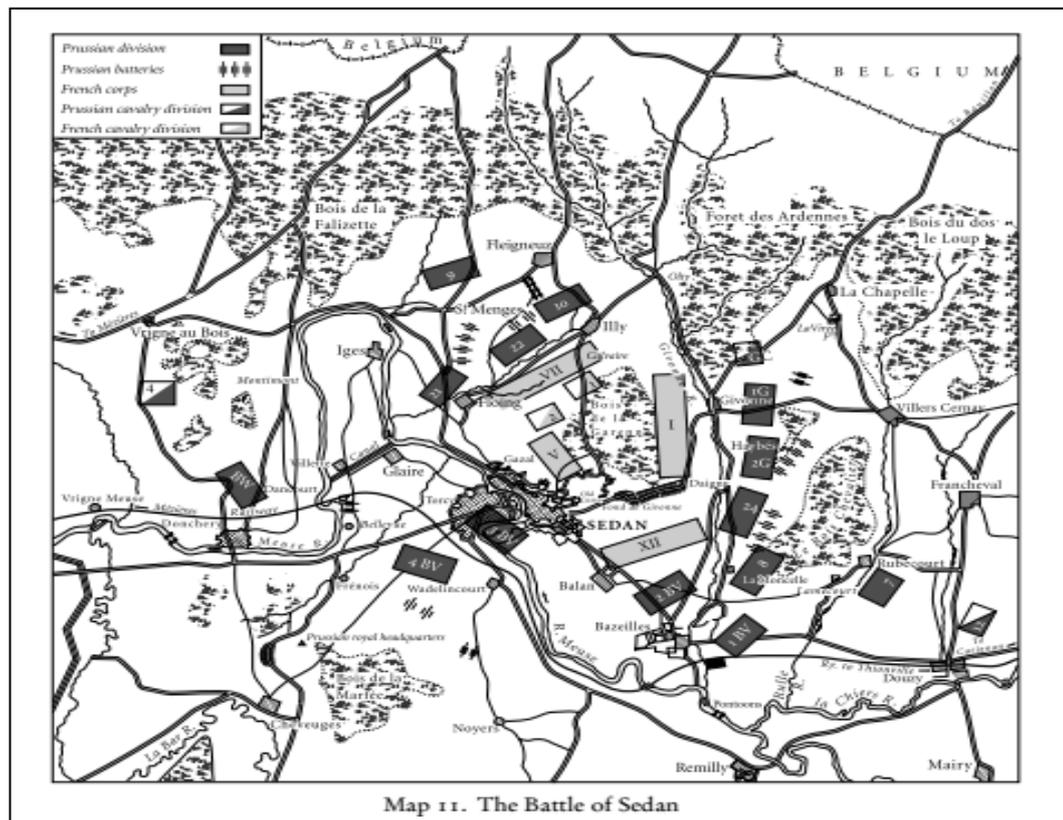
Fonte: <https://en.wikipedia.org/wiki/Alvensleben>, acesso em 30 Mai 18.

Por meio de ações independentes, com movimentos rápidos e ofensivos, os prussianos conseguiram acuar os franceses, os quais permaneciam em dispositivo de defensiva, aguardando reforço a ser enviado por Napoleão III (WAWRO, 2003).

Moltke, após interceptar um mensageiro francês, conseguiu informações relevantes que desequilibraram ainda mais, a favor da Prússia, os destinos do conflito (PITZ, 2016).

Detendo a iniciativa das ações, o Exército Prussiano empreendeu a batalha de Sedan (Figura 11), decisiva para o conflito e melhor exemplo da aplicação do conceito de comando por intermédio de diretrizes.

Figura 11: Mapa da Batalha de Sedan



Fonte: Livro **A Guerra Franco-Prussiana: a conquista alemã sobre a França em 1870-71**. Disponível em www.reenactor.ru/ARH/PDF/Wawro.pdf, acesso em 16 Mai 18.

As baterias prussianas operavam de forma independente, procurando por alvos compensadores, a infantaria empreendeu um movimento concêntrico, aproveitando-

se dos resultados do emprego da artilharia, flanqueando, portanto, as posições defensivas francesas, obrigando os franceses a recuarem (WAWRO, 2003).

Após sucessivas derrotas e outros fatores internos e externos, os franceses firmaram o acordo de paz, sendo que os prussianos ganharam a Alsácia e Lorena, bem como uma vultosa indenização de guerra. A quantidade de baixas no Exército Francês foi 7 vezes maior do que no Exército Prussiano (PITZ, 2016).

Desse resumo do conflito, depreende-se que os resultados alcançados pelos prussianos foram resultantes da implementação do conceito de *Auftragstaktik*. Tal conclusão deve-se ao motivo de que os alemães não estavam em número tão superior aos franceses, sendo que empreenderam durante todo o conflito, manobras ofensivas, usualmente demandantes de efetivos muito superiores para obtenção da vitória. Os franceses tinham a vantagem do conhecimento do terreno e da defesa, contudo, as ações independentes empreendidas pelos comandantes no nível tático, por diversas vezes surpreenderam os comandantes franceses, desequilibrando os poderes relativos de combate em favor dos alemães. A iniciativa das baterias prussianas na batalha de Sedan propiciaram exitosa liberdade de ação para a infantaria, o que facilitou a vitória. Essa iniciativa veio do correto entendimento da intenção do comandante, permitindo que nos diversos níveis de comando fossem tomadas as decisões mais acertadas em prol do objetivo final. Os comandantes dos diversos níveis sabiam seu espaço para decisão, sempre orientados pela intenção do comandante do escalão imediatamente superior. Esse entendimento atingiu até o nível mais baixo na cadeia hierárquica, permitindo que mesmo o soldado lutando na trincheira com os franceses, tivesse a clara consciência situacional do “por quê” daquela missão.

4. MISSION COMMAND

Durante a Guerra Fria, após análise do desempenho germânico na 2ª Grande Guerra, os norte-americanos chegaram à conclusão de que a *Wehrmacht*¹ devia sua efetividade ao conceito de *Auftragstaktik*, gerando a necessidade de criar o *Mission Command*, a fim de enfrentar a superioridade quantitativa do Exército Vermelho.

4.1 Histórico da implementação do conceito

A Missão de Comando implementada nos Estados Unidos da América tem sua base no conceito de *Auftragstaktik* e nos exemplos práticos de seu emprego pelo exército alemão durante a Segunda Guerra Mundial.

No entanto, seus pressupostos já apresentavam origens desde o início do século XX. Em 1905, o Exército Norte-Americano publicou seu Regulamento de Serviço em Campanha, o primeiro manual de armas combinadas, o qual continha preceitos relacionados com as bases da atual Missão de Comando (ANCKER, 2013):

Uma ordem não deveria ultrapassar a competência do subordinado. Ela deveria conter tudo que é além da independência de autoridade do subordinado, nada mais. Quando a transmissão de ordens envolve um período de tempo considerável, durante o qual a situação pode mudar, instruções detalhadas devem ser evitadas. A mesma regra se mantém quando ordens devem ser executadas sob circunstâncias nas quais o mandatário da ordem não pode prever completamente; nesses casos cartas de orientação são mais apropriadas.

Essa mesma base conceitual foi repetida em cada Regulamento de Campanha até 1949. Ainda em 1914 essa base foi complementada, aproximando-se ainda mais do conceito atual de *Mission Command*:

Comandantes de unidades subordinadas não podem declarar ausência de ordens como desculpa para inatividade em uma situação na qual ação de sua parte é desejável, ou onde uma mudança de situação sobre a qual a ordem que foi emitida se baseava transformam aquela ordem impraticável. Se o comandante subordinado souber o que é o plano geral, falta de iniciativa por sua parte é inadmissível (ESTADOS UNIDOS, 1914, apud ANCKER, 2013).

¹ Termo utilizado para definir as Forças Armadas da Alemanha no período da 2ª GM até o início da Guerra Fria e que significava Forças de Defesa. A partir de 1955, com a reorganização das Forças Armadas Alemãs, a expressão deixou de ser utilizada, sendo substituída por *Bundeswehr* (Forças Armadas Unificadas da Alemanha).

Sendo assim, mesmo antes da Primeira Guerra Mundial, os militares norte-americanos já visualizavam a necessidade do claro entendimento da intenção do comandante, a fim de melhor enfrentar as mudanças de situação, em especial na ausência de ordens específicas.

Em 1949, já após a Segunda Guerra Mundial, o Manual de Campanha FM 100-5 (Operações) foi atualizado. O originário havia sido emitido em 1939 e revisado em 1944. Neste manual a iniciativa foi ressaltada como elemento fundamental para as operações, fortalecendo os pressupostos do *Mission Command*, apesar de ainda não focar especificamente no conceito. Ancker (2013) cita que ainda no prefácio deste manual o Departamento do Exército regulava que “estabelecer regras e métodos deve ser evitado. Eles limitam a imaginação e iniciativa, o que é vital para a prossecução da guerra. Eles provêm ao inimigo um padrão fixo de operações...”.

Em 1962, o mesmo manual de operações foi revisado, mantendo e expandindo os registros relacionados ao *Mission Command*:

Ordens devem ser oportunas, simples, claras e concisas. Ordens de missão são utilizadas para o maior alcance praticável, mas devem prover o conceito e intenção do comandante, a fim de garantir que os comandantes subordinados, agindo por sua própria iniciativa, direcionem seus esforços para a realização do objetivo geral (ESTADOS UNIDOS, 1962, apud ANCKER, 2013).

Contudo, em 1976, após a Guerra do Vietnã e o conflito Árabe-Israelense de 1973, houve um retrocesso na implementação gradual do pensamento relacionado ao *Mission Command*, pois em razão da necessidade do uso concentrado de tecnologias, julgou-se necessária a centralização das tomadas de decisão, a fim de maximizar os efeitos da manobra e fogos nos locais decisivos.

Shamir (2011) cita que a centralização e o comando gerencial passaram a ser promovidos em razão de uma crescente dependência quanto ao poder de fogo:

A disponibilidade de artilharia e apoio aéreo tornou em prática comum chamar por apoio de fogo logo no início de um engajamento. Durante a inevitável pausa tática, comandantes focavam em coordenar o apoio de fogo e em responder seus superiores ao invés de direcionarem suas tropas e conseqüentemente perdiam a iniciativa.

Somente em 1982 o Manual de Campanha FM 100-5, com sua revisão, apresentou o marco histórico para a implantação da Missão de Comando na cultura militar dos Estados Unidos. Neste manual, a iniciativa tomou um papel central,

sendo elencada como um dos pré-requisitos principais dos novos modelos de batalha, surgidos principalmente a partir do conflito Árabe-Israelense de 1973:

Iniciativa implica em espírito ofensivo na condução de todas as operações. O propósito fundamental de todo encontro com o inimigo é conquistar ou manter a independência de ação. Para fazer isto, nós devemos tomar decisões e agir mais rapidamente do que o inimigo para desorganizar suas forças e mantê-lo fora de equilíbrio. Para preservar a iniciativa, subordinados devem agir independentemente dentro do contexto do plano geral... Eles devem desviar do curso esperado da batalha sem hesitação quando oportunidades surgirem...Improvisação, iniciativa, agressividade – os traços que historicamente têm distinguido o soldado americano – devem ser particularmente fortes em nossos líderes (ESTADOS UNIDOS, 1982, apud ANCKER, 2013).

O novo modo de combater passou a ser centrado em conquistar e manter a iniciativa. A nova doutrina desenvolvida, requeria forças habilidosas e adaptáveis e líderes capazes de reconhecerem os eventos críticos no momento em que ocorressem, a fim de agirem oportunamente buscando evitar que o inimigo se fortalecesse, bem como para atacar suas vulnerabilidades (GONGORA, 1998, apud SHAMIR, 2011).

As revisões do manual de campanha FM 100-5 em 1986, 1993 e 2001 continuaram a enfatizar a iniciativa individual, a descentralização e as ordens de missão. Cabe salientar que as ordens de missão visavam orientar o que os comandantes subordinados estavam aptos a realizarem sem contudo especificar como deveriam executar, sendo expressa no Manual FM 6-0 *Mission Command* (2003) da seguinte forma:

Ordens de missão é uma técnica para completar ordens de combate as quais permitem aos subordinados a máxima liberdade de planejamento e ação para cumprir missões e deixar o “como” do cumprimento da missão para os subordinados. Esta técnica não significa que os comandantes supervisionem a execução dos subordinados, contudo, eles intervêm somente para direcionar mudanças no conceito da operação, coordenar ou explorar o sucesso.

Mission Command se tornou uma doutrina oficial do Exército dos Estados Unidos da América somente em 2003, por intermédio da publicação do Manual de Campanha FM 6-0 (*Mission Command: Command and Control of Army Forces*). Na introdução do manual era afirmado que “estabelecia a Missão de Comando como a concepção preferida do Exército para Comando e Controle”

Não só o Exército dos EUA adotou essa filosofia de comando. Britânicos e Israelenses também desenvolveram suas filosofias de comando, conhecidas da

mesma forma como Missão de Comando e baseadas no *Auftragstaktik* alemão. As diferenças nessas filosofias derivam das características nacionais, experiências históricas e circunstâncias geopolíticas (SHAMIR, 2011).

A origem da missão de comando no Exército Britânico remonta à implementação da reforma doutrinária na década de 1980, quando decidiu-se pela mudança de uma doutrina de batalha passiva para uma baseada na manobra, mais adequada para parar a ameaça de uma invasão soviética (SHAMIR, 2011).

Essas mudanças doutrinárias requeriam a adoção da missão de comando, pois as operações mais móveis enfatizadas pela manobra, exigiram uma transformação cultural de um exército conhecido pela rigidez. Essa era a maneira de atingir a flexibilidade e responsividade de comando em um campo de batalha moderno (MILEHAN, 2004, apud SHAMIR, 2011).

As transformações implementadas no Exército Britânico também visavam permitir ao subordinado tomar decisões independentes quando as circunstâncias mudassem e demandassem reações mais rápidas. Essas transformações foram visualizadas pelo Marechal de Campo Nigel Bagnall e eram baseadas no sistema original prussiano-alemão (SHAMIR, 2011).

Bagnall buscou conteúdo para as reformas no estudo doutrinário do Exército Alemão e também nas Forças de Defesa de Israel. O marechal acreditava na necessidade da conquista da iniciativa no momento mais cedo possível e para isso, a filosofia de comando por intermédio de diretrizes era importante, pois se baseava no princípio da oportunidade, no qual os mais baixos escalões têm relativa liberdade de ação para agirem dentro de um risco calculado, tendo a possibilidade de explorarem o êxito com pertinência (SHAMIR, 2011).

Para melhor implementar a cultura organizacional da missão de comando, Bagnall criou o Curso de Alto Comando e Estado-Maior, o qual tinha como propósito principal ensinar os princípios do planejamento operacional, a interoperabilidade e treinar a missão de comando (SHAMIR, 2011).

A missão de comando foi finalmente e completamente incorporada na doutrina britânica em 1995. Naquela oportunidade, essa filosofia foi encarada como o principal estilo de comando no exército. Em 2005, a fim de diminuir dúvidas a respeito do conceito e consolidar fundamentos, foi emitido o manual de Operações Terrestres, no qual constou um capítulo específico sobre Comando, com definições mais claras sobre o comando por intermédio de diretrizes, bem como sobre como os

comandantes devem somente planejar os efeitos, deixando liberdade de manobra para os subordinados executarem o que for necessário (SHAMIR, 2011).

Por outro lado, as Forças de Defesa Israelenses, desde os seus primórdios, em razão de características especialmente geopolíticas, sempre empregou princípios semelhantes à missão de comando. No entanto, na década de 1980 e início de 1990, em virtude da participação em conflitos de baixa intensidade, as Forças de Defesa perderam a aplicação plena do conceito. Com isso, ainda na década de 1990, voltou-se a dar importância para essa filosofia de comando, incorporando formalmente à doutrina a partir de 1993, em razão da preocupação com os resultados do processo dos Acordos de Oslo.

A missão de comando no conceito dos israelenses possui quatro pilares. O primeiro é baseado em uma doutrina flexível responsiva à natureza caótica da guerra (princípios aos invés de regras). O segundo é baseado em procedimentos de comando e controle que permitam ao subordinado exercer a iniciativa e criatividade. O terceiro pilar se consubstancia na organização de um estado-maior aos moldes do modelo alemão. O último pilar e mais importante é a habilidade intelectual do comandante e sua força de caráter, os quais o definem como um oficial profissional. O comandante deve saber esperar o inesperado e lidar com a incerteza. Para isso deve possuir características intelectuais e cognitivas que permitam identificar as situações e decidir sobre hipóteses (LEVY, 2003, apud SHAMIR, 2011).

A queda do entendimento do conceito nas décadas abordadas anteriormente teve relação com a falta de educação militar em Israel, em virtude de sua peculiaridade de conscrição e a não priorização dos estudos militares avançados. As Forças de Defesa de Israel são uma força profissional de não voluntários que confia em um pequeno contingente de oficiais de carreira. Os padrões profissionais são garantidos por esse pequeno contingente de oficiais, os quais funcionam como “cérebro do Exército”. Portanto, quando não há guerra, não há como desenvolver o espírito de missão de comando em face à pouca ênfase aos estudos militares nas Forças de Defesa (SHAMIR, 2011).

Um desenvolvimento mais profundo do conceito iniciou em 1998. Foi estabelecida a teoria do Desenho Operacional Sistêmico, o qual tem como força motriz a missão de comando. O resultado dessa nova metodologia é o planejamento em 3 fases: desenhar, planejar e executar. O responsável pelo desenvolvimento desse novo conceito, General Bogi Ya’alon foi fortemente influenciado pelas ideias

de Shimon Naveh, o qual teve influência do prussiano Moltke, conseqüentemente do conceito de *Auftragstaktik* (SHAMIR, 2011).

Após essa retomada de importância, a missão de comando se tornou mais relevante do que nunca na história das Forças de Defesa Israelenses. A anterior crença de que a tecnologia suplantaria a capacitação dos recursos humanos, em especial relativa à liderança, se mostrou errônea. As características pessoais dos militares israelenses, culturalmente arraigados de iniciativa, em razão das dificuldades vivenciadas, facilitaram sobremaneira o emprego do conceito de missão de comando, quando em situação de guerra.

4.2 Definição do conceito

O Manual de Campanha FM 6-0 define o conceito de *Mission Command* como:

Missão de Comando é a conduta das operações militares por intermédio de execução descentralizada baseada em ordens de missão para o cumprimento efetivo da missão. Missão de comando bem sucedida é resultado do exercício da iniciativa disciplina dos líderes subordinados em todos os escalões dentro da intenção do comandante, a fim de cumprir as missões. Isto requer um ambiente de confiança e entendimento mútuo. Missão de Comando de sucesso se baseia nos seguintes 4 elementos: intenção do comandante, iniciativa dos subordinados, ordens de missão e alocação de meios (ESTADOS UNIDOS, 2003).

O manual supracitado descreve e define cada componente da Missão de Comando, dando ênfase para a intenção do comandante e para as ordens de missão.

Ainda neste manual o conceito de intenção do comandante é assim descrito:

A intenção do comandante é uma afirmação clara, concisa do que a força deve fazer e das condições que a força deve alcançar para ter sucesso a respeito do inimigo, terreno e efeito final desejado. Foca em atingir o efeito final desejado e é ligado com a intenção do comandante dois níveis acima. Comandantes formulam e comunicam suas intenções para descrever limites no qual os subordinados podem exercer suas iniciativas enquanto mantêm a unidade de esforço. Para evitar limitar a liberdade de ação dos subordinados, comandantes colocam o mínimo de limitação para coordenação dos subordinados.

Portanto, a intenção do comandante tem como uma de suas finalidades demonstrar a amplitude de ações independentes que podem ser tomadas pelos escalões de subordinados, desde que atinjam os objetivos traçados pelo comando.

Sua divulgação deve ocorrer em todos os níveis, a fim de que os diversos escalões tenham a clara consciência de qual é a intenção do comandante, a fim de deduzirem os limites de suas decisões, sem afetarem decisivamente de forma negativa qualquer planejamento do escalão superior.

É por meio dessa intenção que o subordinado tem o amparo para planejar, decidir e executar determinadas ações, pois desde que estejam alinhadas no tempo, espaço e finalidade, ele terá liberdade para executar. Isso cresce de importância nos ambientes do amplo espectro, os quais se apresentam voláteis, incertos, complexos e ambíguos, demandando iniciativa para a manutenção do ritmo das operações (CARDON; LEONARD, 2012, apud DIAS, 2013).

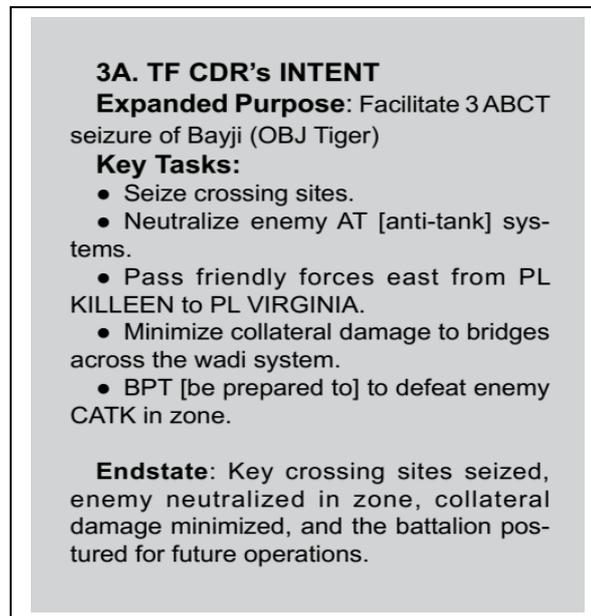
Cabe a transcrição do abordado por Alves (1999, apud DIAS, 2013), em razão da objetividade da descrição do conceito de intenção do comandante, fundamental para apoiar os comandantes de todos os níveis na supracitada arte de comandar:

A intenção do Comandante é composta por condicionantes a serem observadas no transcurso da operação, capazes de autorizar o escalão executante a tomar a iniciativa necessária, quando o plano original e a realidade do campo de batalha não mais coincidirem, permitindo o atingimento da finalidade estabelecida e servindo de suporte para uma decisão de conduta, em um ambiente dinâmico e mutável de combate.

A intenção do comandante descreve o que constitui sucesso para a operação. Para isso, aborda sobre o propósito da operação, as tarefas-chaves e as condições que definem o estado final (Figura 12). Essa intenção interconecta a missão, o conceito da operação e as tarefas para as unidades subordinadas. Uma intenção clara facilita um entendimento comum de qual é a condição geral que representa o cumprimento da missão. A intenção do comandante quando utilizada de forma correta, preenche a lacuna entre a missão e o conceito da operação (DEMPSEY, 2013).

Com a elaboração do recente manual JP 5-0 *Joint Planning* (2017), as Forças Armadas dos EUA incluíram na intenção do comandante os riscos operacionais associados com a campanha ou operação. Em consequência, na emissão de sua intenção o comandante deve abordar onde e quando os riscos podem ou não serem aceitos durante uma operação.

Figura 12: Exemplo de Estado Final Desejado

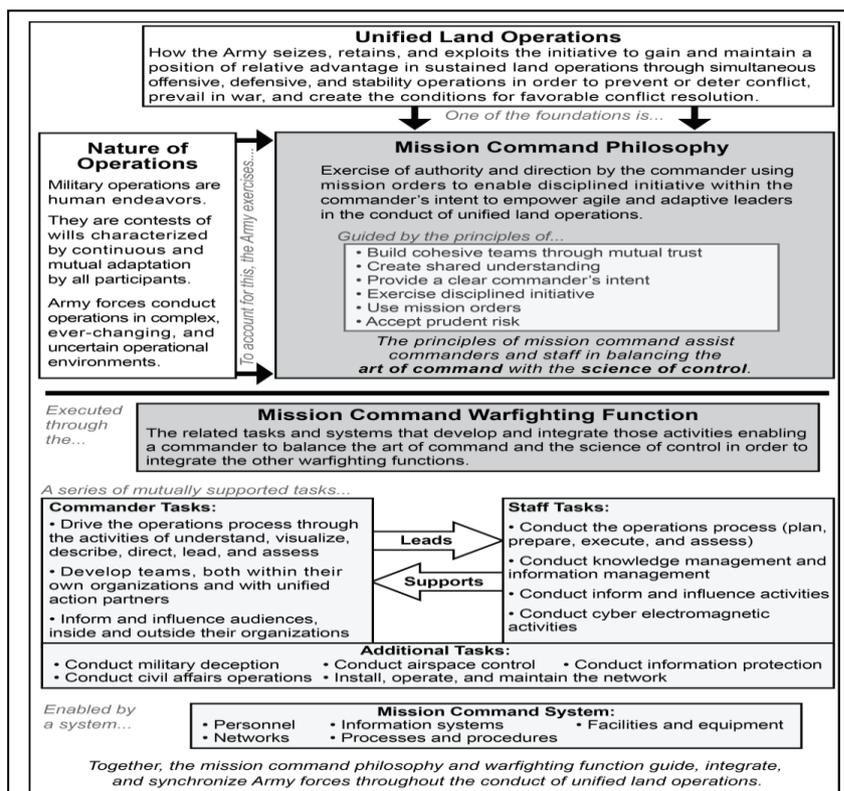


Fonte: Military Review, nov-dez, 2013, p. 63.

A Publicação Doutrinária do Exército dos Estados Unidos ADP 6-0 - *Mission Command* (2015) aborda que uma aproximação efetiva ao conceito deve ser feita de maneira compreensiva, sem ser rígida, pois as operações militares são complexas. Ainda nesta publicação é definido o conceito de Missão de Comando e da Função de Combate Missão de Comando (Figura 13):

Missão de Comando é o exercício da autoridade e direção pelo comandante utilizando ordens de missão a fim de permitir iniciativa disciplinada dentro da intenção do comandante para capacitar líderes ágeis e adaptáveis na condução de operações terrestres unificadas.
 Função de Combate Missão de Comando são as tarefas e sistemas relacionados que desenvolvem e integram aquelas atividades referentes a habilitar os comandantes a equilibrar a arte do comando e a ciência do controle a fim de integrar outras funções de combate.

Figura 13: o exercício da Missão de Comando



Fonte: ADP 6-0 - *Mission Command* (2015a)

A filosofia do *Mission Command* visa preparar os líderes para enfrentarem os desafios da natureza das operações. Essa natureza é descrita na Publicação ADP 6-0 (2015) como:

- Operações militares são desafios humanos.
- Elas são disputas de vontades caracterizadas pela contínua e mútua adaptação de todos os participantes.
- Forças Armadas conduzem operações em ambientes operacionais complexos, mutáveis e incertos.

Ainda segundo a Publicação ADP 6-0 (2015), a filosofia da Missão de Comando deve ser guiada pelos seguintes princípios:

- Construção de equipes coesas por intermédio da confiança mútua.
- Criação de entendimento comum.
- Provisão de uma clara intenção do comandante.
- Exercício da iniciativa disciplinada.
- Utilização de ordens de missão.
- Aceitação de risco prudente (calculado).

Portanto, o conceito de *Mission Command* visa apoiar os comandantes de todos os níveis a equilibrar a arte de comandar com a ciência de controlar, buscando sempre conquistar, manter e explorar a iniciativa, a fim de ganhar posição relativa de vantagem em qualquer modalidade de operação.

A Publicação de Referência Doutrinária do Exército Norte-Americano ADRP 6-0 – *Mission Command* (2012) complementa a publicação supracitada ao definir a filosofia do conceito:

Como filosofia de comando do Exército, Missão de Comando enfatiza que comando é essencialmente um esforço humano. Comandantes bem sucedidos compreendem que sua liderança direciona o desenvolvimento das equipes e ajuda a estabelecer confiança mútua e entendimento comum por toda a força. Comandantes provêm uma intenção clara para suas forças a qual guia a ação dos subordinados ao mesmo tempo que promove liberdade de ação e iniciativa. Subordinados, ao entenderem a intenção do comandante e o objetivo geral, estão aptos a se adaptarem às situações rapidamente mutáveis e a explorar oportunidades que surgem. A eles são dadas as coordenadas para cumprir as tarefas designadas da maneira que melhor se adaptar à situação. Subordinados entendem que eles têm a obrigação de agir e sincronizar suas ações com o restante da força. Comandantes encorajam seus subordinados a agirem e eles aceitam riscos prudentes para criar oportunidade e para conquistar a iniciativa.

A concepção da filosofia da Missão de Comando teve efetiva inserção na cultura militar do Exército dos Estados Unidos da América. Sua introdução representou uma mudança estrutural da filosofia de comando, colocando o papel do comandante como elemento central do processo de tomada de decisão, seja no processo de planejamento ou particularmente durante a execução (DIAS, 2013).

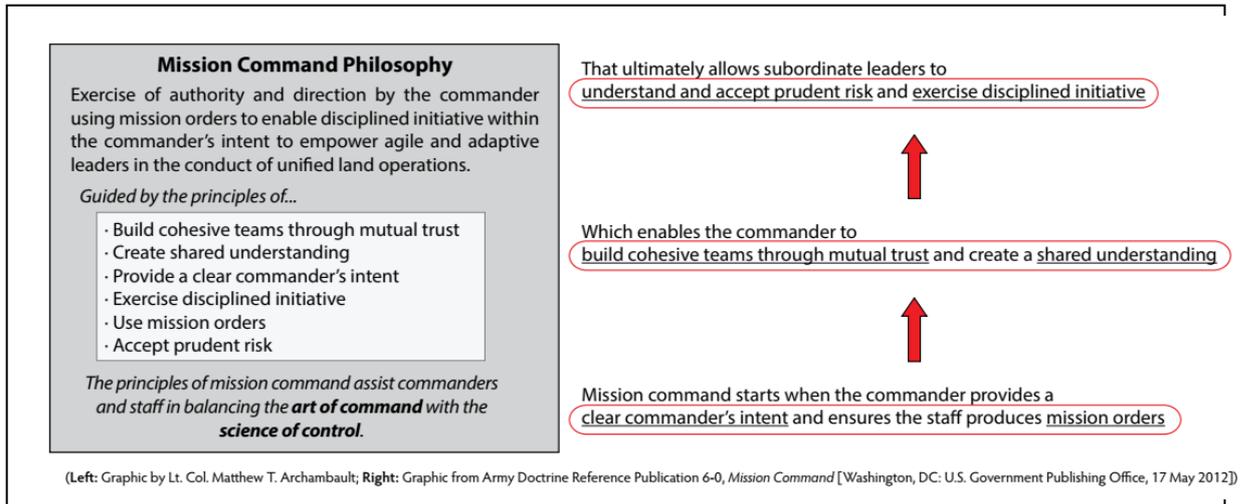
Para isso o comandante deve exercer alguns princípios de comando junto à sua equipe como:

- conhecer se existe confiança mútua entre os diversos escalões,
- saber se eles e seus estados-maiores tem feito tudo para facilitar um entendimento compartilhado,
- saber se seus estados-maiores estão produzindo ordens,
- estar confortável com e compreender a iniciativa que os seus subordinados têm,
- informar o que é o risco prudente e prover intenções do comandante de forma clara (ARCHANBAULT et al; 2018).

A arte de comandar aliada à ciência de controlar, conforme abordado anteriormente é assistida pelos princípios da missão de comando, os quais permitem o seu balanceamento. Esses princípios permitem construir unidades coesas, com

entendimento comum compartilhado, emissões de claras intenções do comandante, exercício da iniciativa disciplinada e aceitação do risco prudente (Figura 14).

Figura 14: filosofia da Missão de Comando



Fonte: Military Review Online, Jan 2018, p. 3.

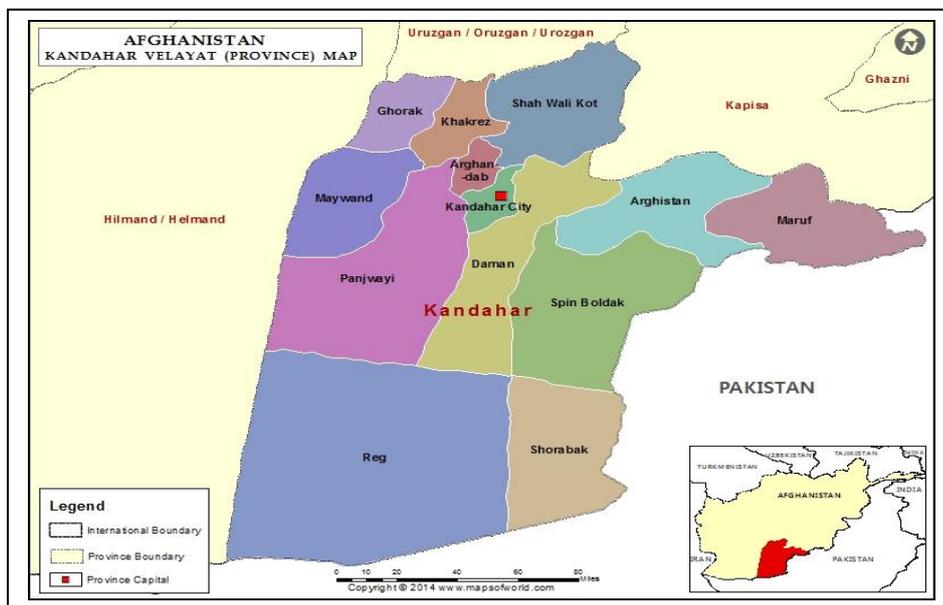
As técnicas e procedimentos intrínsecas à filosofia de missão de comando contribuem para que as grandes unidades estejam aptas a cumprir uma grande variedade de missões. Para isso todos os níveis devem ter o claro entendimento das intenções dos comandantes, bem como seguirem altos padrões de comportamento, disciplina e trabalho em equipe, a fim de serem ágeis nas decisões e atenderem os limites fornecidos pelos escalões superiores (KEAVENY, 2015).

Os EUA, Reino Unido e Israel tiveram diversas oportunidades para porem em prática o conceito de missão de comando. Israel muito bem empregou a filosofia na guerra dos Seis Dias, enquanto EUA e Reino Unido empregaram em sua plenitude na 1ª Guerra do Golfo, durante a Operação Tempestade no Deserto. No presente trabalho, o caso histórico estudado foi mais recente, a fim de verificar o nível de emprego dessa filosofia na doutrina atual dos EUA, abordando portanto as operações empreendidas no Afeganistão.

4.3 Caso Histórico

Em 2010, o Time de Combate da 2ª Brigada da 101ª Divisão Aeroterrestre foi designado como o esforço principal de uma manobra concebida pelo General David Petraeus, comandante da Força de Assistência de Segurança Internacional (ISAF). À Brigada foi designada a missão de conduzir operações ofensivas na província de Kandahar, berço do Talibã (Figura 15).

Figura 15: Mapa da região da Kandahar (Afeganistão)



Fonte: <https://www.mapsofworld.com/afghanistan/provinces/kandahar-map.html>, acesso em 30 Mai 18.

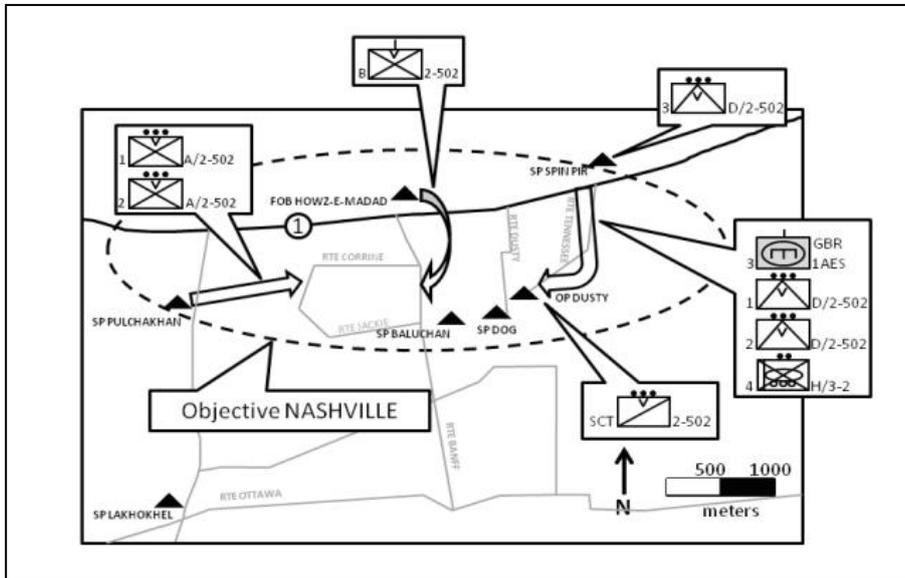
Para derrotar o grupo insurgente do Talibã, o comandante do batalhão, Coronel Kandarian (Figura 16), planejou uma série de operações coordenadas ao sul da rodovia que cruzava a área de operações. Para isso empregou seus batalhões, regimento e esquadrão em uma manobra envolvente (Figura 17) (WRIGHT, 2013).

Figura 16: imagem do Coronel Kandarian



Fonte: <https://eaglesandangelsltd.com/shop/army-colonel-ret-kandarian-pocket-square-multicam/>, acesso em 30 Mai 18.

Figura 17: esquema de manobra



Fonte: Livro 16 casos de missão de comando, p 197.

O Comandante esperava que seus comandantes subordinados adotassem ações ousadas, exercendo suas iniciativas e aceitando riscos razoáveis. Para isso emitiu sua ordem, onde constava sua intenção, a qual em resumo previa a “derrota do inimigo, a segurança da população, liberdade de manobra na rodovia e aperfeiçoamento da governabilidade e desenvolvimento da região” (WRIGHT, 2013).

Durante toda a preparação, deixou bem claro que a liderança descentralizada deveria se basear na iniciativa. Sua filosofia de comando se baseava em desenhar suas ordens em um mapa, definindo as tarefas e propósitos, deixando seus subordinados alcançarem a intenção sem se tornarem escravos de um plano concreto (WRIGHT, 2013).

Na mesma direção, os comandantes de batalhão buscaram orientar seus subordinados de maneira a deixar-lhes liberdade de ação. Assim ocorreu com o 2-502 Batalhão de Infantaria, a comando do Tenente-Coronel Benchoff (Figura 18). Com isso, seus comandantes de companhia e sargentos estavam familiarizados com o propósito da operação, problemas potenciais e o ambiente ao sul da Rodovia 1 (WRIGHT, 2013).

Figura 18: imagem do coronel Benchoff



Fonte: https://lancasteronline.com/news/u-s-troops-in-afghanistan-led-by-man-with-lancaster/article_1f9bd193-1539-5731-bb76-8a1320ee4d22.html, acesso em 30 Mai 18.

Em um terreno difícil onde naturalmente as subunidades ficavam isoladas, a liderança era um fator primordial para o direcionamento da motivação das frações e o entendimento claro da intenção do comandante abria oportunidades desejadas para se obter sucesso diante de situações não previstas (WRIGHT, 2013).

Desde o início da operação, houve contatos frequentes com o inimigo (Figura 19), bem como necessidade constante de desativação ou destruição de dispositivos explosivos improvisados lançados principalmente sobre a rede de estradas. Os contatos com o inimigo difuso eram baseados em recebimento de tiros de AK-47 e

lançadores de granada RPG. Usualmente, as próprias frações interviam, solicitando por vezes o apoio de fogo de Apaches, morteiros e Força Aérea (F 16).

Figura 19: flagrante do contato com o inimigo na província



Fonte: Livro 16 casos de missão de comando, p. 199.

A aplicação de fogos sobre regiões com explosivos improvisados dificultou o deslocamento das tropas de Benchoff, as colocando sob risco em razão principalmente dos lançadores de granadas e da falta de abrigos em certas partes do terreno. A fim de mitigar tal fato, o comandante do batalhão mesclou tropas de diferentes naturezas ao empregar carros mecanizados dotados de canhões 105mm com tropa a pé. Neste momento, o comandante aproveitou da experiência de um dos comandantes de companhia para reforçá-lo com carros Stryker MGS, dos quais o comandante de Companhia havia elevada experiência prévia. Com isso, pode intensificar fogos diretos e precisos, bem como aproveitar-se de relativa proteção blindada para a progressão da tropa a pé. Imediatamente os engenheiros conseguiram fazer seu trabalho sobre os explosivos e a cadência de deslocamento acelerou, conseguindo o batalhão conquistar seu objetivo (WRIGHT, 2013).

Do simples caso histórico abordado, depreende-se que a missão de comando foi amplamente utilizada desde a emissão de ordens nível brigada até o nível companhia. A confiança mútua pode ser observada em todos os níveis de liderança, pois houve um compartilhamento de entendimento comum da intenção do

comandante. Tanto o comandante de brigada quanto o de batalhão claramente articularam suas intenções, emitindo propósitos e tarefas claras aos subordinados. O propósito geral da operação era deixar a Rodovia 1 livre, o que foi claramente entendido por todos os escalões, dando-lhes liberdade de manobra para alcançar o objetivo, mesmo por intermédio de métodos não ortodoxos. Nesse exemplo, foi demonstrado que não houve um microgerenciamento desde o nível brigada até o nível companhia, maximizando as oportunidades de vitória diante das mudanças de situações.

Sendo assim, os princípios da missão de comando são claramente observados no caso histórico em questão, o qual em uma análise mais profunda também permite a identificação do exercício da iniciativa disciplinada e da aceitação de riscos prudentes.

5. LIDERANÇA MILITAR NA DOCTRINA MILITAR TERRESTRE

A doutrina de liderança militar do EB busca estabelecer parâmetros os quais proporcionam bases conceituais que visam integrar-se à DMT vigente.

Estabelecendo um embasamento teórico, os conceitos de liderança militar da F Ter objetivam fornecer ferramentas que facilitem o trato com os subordinados realçando a importância do ser humano nas relações profissionais, bem como contribuir para o sucesso da missão.

Na doutrina militar brasileira, a liderança impõe-se como um fator de extrema relevância para a realização de objetivos, conforme prevê o manual C 20-10 Liderança Militar:

A História Militar mostra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Mostra, também, as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate. Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas, sem vacilações. Já nos momentos de crise e, sobretudo, nas ações em combate, havendo risco de vida e penúrias de toda ordem, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas afiançados por seus comandantes (BRASIL, 2011).

Carvalho Lima (2009), em seu trabalho monográfico aborda que “colocar em choque interesses e a luta pela sobrevivência em prol do cumprimento das mais variadas missões é a base da liderança militar”. Esse conceito deve envolver o líder militar no exercício de sua função, a fim de que possa equilibrar a necessidade precípua do cumprimento da missão, a preocupação com o bem estar dos subordinados e por último os interesses pessoais. Desse modo, para a DMT, o líder militar deve ser capaz de dirigir, orientar e modificar as atitudes dos subordinados, visando atingir os propósitos que a instituição lhes impõe.

O Manual C 20-10 (2011) prescreve que, independentemente do conceito adotado para liderança, são considerados quatro fatores para a manifestação do fenômeno:

Situação: criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição. Tais elementos surgirão de ações ou reações ocorridas nos diversos campos do poder (político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico), afetando a capacidade e a motivação do grupo para o cumprimento de suas tarefas.

Líder: atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades.

Liderados: são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações.

Interação: é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a inter-relação entre eles.

Portanto, além de exercer autoridade sobre militares subordinados, o comandante deve saber lidar com pessoas, interagindo com diferentes personalidades, em situações diversas, nas quais interesses e desejos devem ser sopesados, sem contudo desviar-se da missão imposta.

Na atual doutrina militar brasileira, conforme prescreve o manual Doutrina Militar Terrestre, “os elementos do poder de combate terrestre representam a essência das capacidades que a F Ter emprega em situações - sejam de Guerra ou de Não-Guerra (BRASIL, 2014).

Esses elementos do poder de combate são compostos por liderança, informações e as funções de combate: comando e controle, movimento e manobra, inteligência, fogos, logística e proteção. Quanto à liderança o manual supracitado a define como:

Liderança é definida como uma competência individual que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo. Na atualidade, os ambientes nos quais se desenvolvem as operações terrestres requerem que comandantes e líderes da F Ter sejam extremamente adaptáveis, capazes de empregar com eficácia as competências relacionadas ao pensamento crítico e à criatividade. Ao mesmo tempo, essa adaptabilidade e o domínio das competências citadas só lhes serão úteis se eles forem capazes de transmitir com clareza e em tempo hábil sua intenção e diretrizes aos subordinados. Comandantes competentes, informados e dotados de iniciativa e coragem física e moral são capazes de extrair o melhor resultado do pessoal e dos sistemas de combate colocados sob seu comando (BRASIL, 2014).

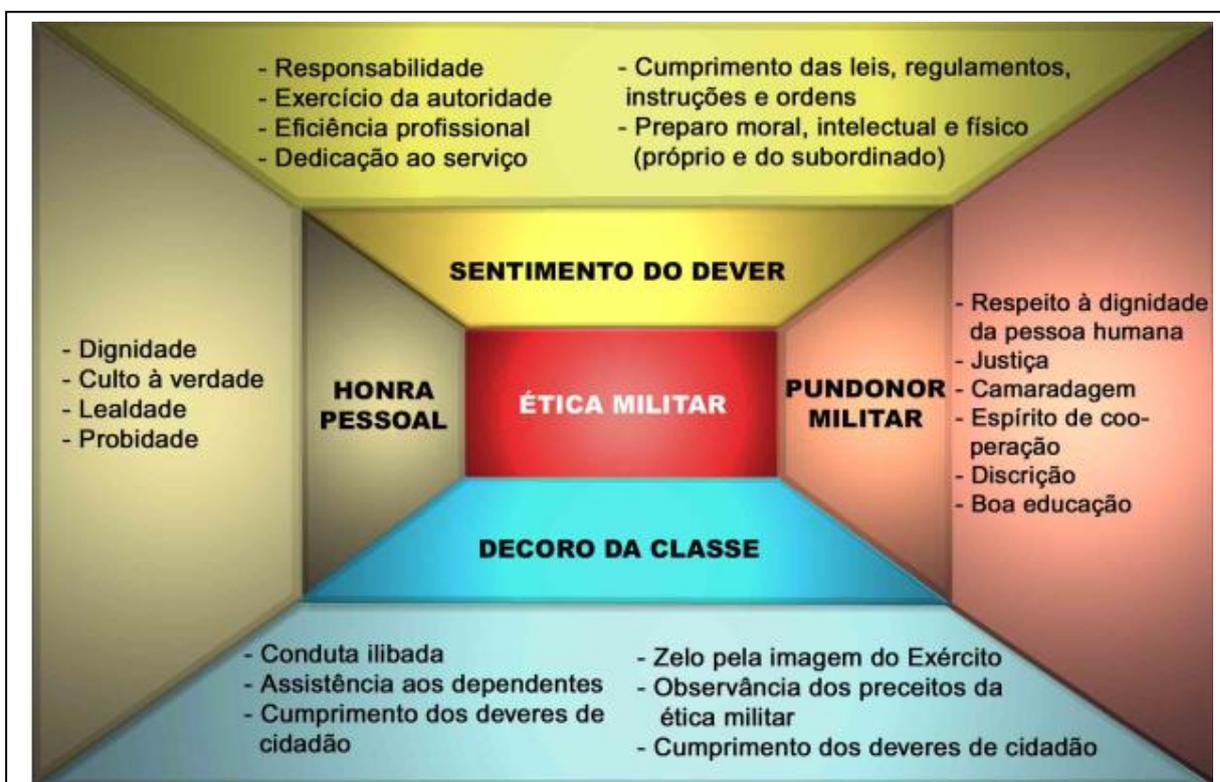
O Manual de Liderança Militar (2011) expõe que “a liderança militar não é algo que surge de uma hora para a outra, mas é construída com o passar do tempo, é fruto do relacionamento interpessoal estabelecido” e ainda sintetiza:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a

favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

Reforçando ainda mais a importância da liderança militar na DMT, Carvalho Lima (2009) aborda em sua dissertação que a ética militar molda o caráter de um líder, dando-lhe amplo repertório de recursos para que possa tomar a melhor decisão possível. Aborda também que a ética militar se baseia em um conjunto de regras ou padrões, visando levar o militar a agir em consonância com o sentimento de dever, honra pessoal, pundonor militar e decoro da classe (Figura 20).

Figura 20: preceitos da ética militar



Fonte: Dissertação de mestrado **O líder militar e os desafios da transformação organizacional no Exército Brasileiro**, p. 85.

Agindo em consonância com a ética militar, a liderança contribui com o desenvolvimento de capacidades precípuas para o desenvolvimento do EB. Atualmente, a DMT, alinhando-se com a Política Nacional de Defesa e a Estratégia

Nacional de Defesa (END), prevê o Planejamento Baseado em Capacidades. O manual de DMT (2014), aborda o conceito de capacidade da seguinte forma:

Capacidade é a aptidão requerida a uma força ou organização militar, para que possa cumprir determinada missão ou tarefa. É obtida a partir de um conjunto de sete fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis: Doutrina, Organização (e/ou processos), Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura – que formam o acrônimo DOAMEPI. Para que as unidades atinjam o nível máximo de prontidão operativa, é necessário que possuam as capacidades que lhes são requeridas na sua plenitude.

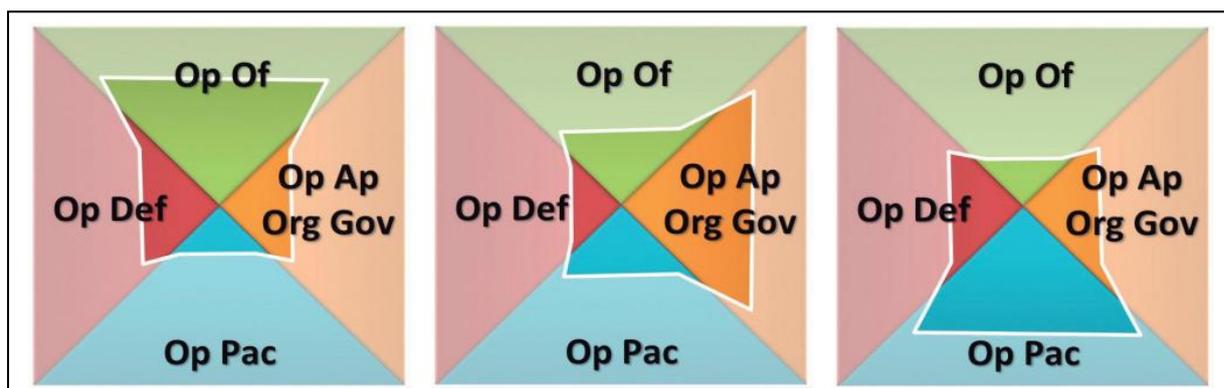
Nesse contexto, para a construção dessas capacidades existem os fatores determinantes materializados pelo acrônimo DOAMEPI, conforme acima citado. Entre esses fatores, o da Educação sofre influência direta da liderança militar:

Educação compreende todas as atividades continuadas de capacitação e habilitação formais e não formais destinadas ao desenvolvimento do integrante da F Ter quanto à sua competência individual requerida. Essa competência deve ser entendida como a capacidade de mobilizar, ao mesmo tempo e de maneira inter-relacionada, conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências, para decidir e atuar em situações diversas. Dentre essas competências, **ressalta-se o desenvolvimento da Liderança Militar, fator fundamental na geração das capacidades** (grifo nosso).

Desse modo, a DMT, coerente com as evoluções do ambiente operacional e com o Processo de Transformação do Exército, objetiva o desenvolvimento de novas competências e capacidades, sem contudo atentar para importância da liderança militar, atributo historicamente de relevância para a construção da essência do pensamento de Defesa.

Atualmente, a evolução dos conflitos demanda que os comandantes em todos os níveis possuam alto grau de iniciativa e liderança. O manual DMT (2014) aborda que as operações no amplo espectro exigem atuação dos elementos da F Ter, visando obter resultados decisivos, empregando uma combinação de operações ofensivas, defensivas, de pacificação e de apoio a órgãos governamentais (Figura 21).

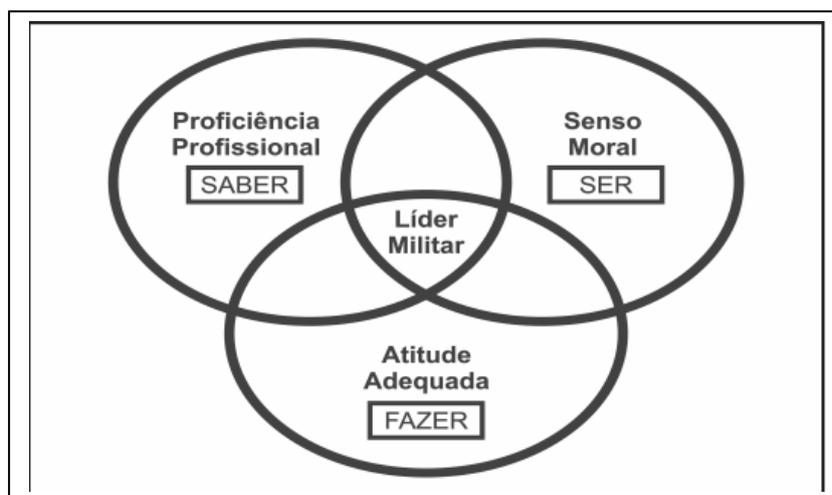
Figura 21: combinação de atitudes nas operações no amplo espectro



Fonte: Manual EB 20 –MF – 10.102 DMT, p. 4-4.

A liderança militar se desenvolve apoiada em pilares como a proficiência profissional, o senso moral e traços de personalidade característicos de um líder e atitudes adequadas (Figura 22).

Figura 22: pilares da liderança militar



Fonte: Manual C 20-10, p. 3-3.

Esses pilares facilitam a interação do líder com o grupo sustentando sua credibilidade e potencializando seu processo de influência sobre seus liderados facilitando sua adaptabilidade aos ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos. Na DMT a liderança tem influência sobre diversos fatores, incluindo-se os princípios de guerra como o do Moral. No manual DMT (2014), esse princípio é assim abordado:

Moral define o estado de ânimo ou atitude mental de um indivíduo, ou de um grupo de indivíduos, que se reflete na conduta da tropa. Nem sempre força numericamente superior, bem dotada de armamento e adequados recursos logísticos, compensam a carência de moral e a descrença nos objetivos da guerra. A estabilidade e o moral individuais são fundamentais na qualidade da formação, na natureza do indivíduo e determinados por suas reações à disciplina, ao risco, ao adestramento e à **liderança** (grifo nosso).

Portanto, na nova concepção da DMT, a liderança militar tem seu papel ressaltado para a construção das capacidades e sobre os princípios de guerra, sendo atributo primordial para a estrutura da F Ter e sua visão de futuro. Para alcançar esse resultado, conforme prescreve o Manual de Liderança Militar (2011), é fundamental que os líderes possuam competências intrínsecas, como as cognitivas, psicomotoras e afetivas materializadas por: proficiência técnica e tática, aptidão física, conhecimento sobre o ser humano, valores, habilidades individuais, habilidades de relacionamento e inteligência emocional.

6. VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE AUFTRAGSTEKTIK E MISSION-COMMAND NA DOCTRINA MILITAR TERRESTRE BRASILEIRA

O Manual de Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (2014a) aborda que:

O Comandante expressa sua visualização por meio da expedição, oral e escrita, da (os):

- Intenção do Comandante;
- Diretriz de planejamento, incluindo a Abordagem Operativa; e
- Elementos Essenciais de Inteligência (EEI).

Esse mesmo manual aprofunda o conceito de intenção do comandante:

Intenção do comandante expressa a finalidade da operação e do Estado Final Desejado em termos militares. Proporciona foco para o trabalho do EM e auxilia os subordinados e elementos de apoio a agirem para a busca dos resultados desejados sem a necessidade de novas ordens, mesmo quando a operação não se desenvolve como foi planejada. Durante o planejamento, a intenção do comandante direciona o desenvolvimento das linhas de ação; durante a execução, **permite a aplicação da iniciativa aos subordinados** (grifo nosso) diante de situações imprevistas ou no combate de ameaças (BRASIL, 2014a).

Prossegue ainda, definindo o conceito de Arte do Comando:

A Arte do Comando pode ser definida como o exercício criativo e hábil da autoridade por meio de tomada de decisão oportuna e de exercício da liderança.

Como arte, o comando requer o exercício de julgamento. Os comandantes usam constantemente o seu julgamento para coisas como delegação de autoridade, tomada de decisões e determinação do grau adequado de controle e alocação de recursos. A experiência e o treinamento de um comandante influenciam diretamente sua condição como líder militar e, como consequência direta, suas habilidades de tomada de decisão. A proficiência na arte do comando decorre de anos de educação, no desenvolvimento de competências, na aquisição de conhecimentos e habilidades, atitudes, incorporando valores e experiências no exercício da atividade militar (BRASIL, 2014a).

Os conceitos acima citados, se assemelham aos previstos no *Mission Command* e *Auftragstaktik*, buscando-se estimular a iniciativa disciplinada, por meio do senso de julgamento para a oportuna tomada de decisão. Esse senso em muito se baseia nas habilidades intrínsecas e na experiência profissional do líder.

Na evolução da DMT brasileira, o conceito de amplo espectro demanda a possibilidade de operações altamente descentralizadas, nas quais a iniciativa dos comandantes dos mais diversos níveis é fundamental para a consecução dos

objetivos traçados, devendo estar sempre direcionada para a intenção do comandante.

O fundamento de ambos os conceitos alienígenas estudados vêm sendo implementados na DMT brasileira, principalmente em razão dos ambientes operacionais complexos que se apresentam na atualidade, demandando confiança nos escalões que cumprem a missão, baseada na construção do espírito de corpo e na construção de capacidades. Portanto, quanto mais capacitada é uma tropa, mais apta a seguir a intenção do comandante os líderes são, bem como a atingirem os objetivos traçados sem desviarem-se do caminho. Esse conceito tem sua gênese há muito tempo no passado, mas sua implementação concreta na doutrina brasileira inicia-se com o recente processo de transformação da F Ter.

O conceito de Consciência Situacional vem ganhando importância na DMT e é assim descrita no Manual de Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (2014a):

A Consciência Situacional consiste na percepção precisa e permanentemente atualizada do ambiente operacional no qual se atua e no reconhecimento da importância de cada elemento percebido em relação à missão atribuída. Em outras palavras, é a perfeita sintonia entre a situação percebida pelos comandantes e a situação real, de modo a permitir melhores condições ao processo decisório.

Esta percepção atualizada do ambiente operacional é alcançada por intermédio da disponibilidade, ao decisor, de conhecimentos obtidos pela integração das diversas fontes, inclusive de inteligência, que associados à sua experiência profissional, às suas crenças e valores, bem como à sua habilidade no trato de outras informações disponíveis, lhe proporciona uma vantagem competitiva em relação ao seu oponente.

A implementação desse conceito é favorecida por intermédio do amplo uso das tecnologias da informação e da computação. Ao mesmo tempo em que favorece a adequada percepção dos acontecimentos no ambiente operacional, facilitando a oportunidade na tomada de decisão, pode prejudicar o exercício da iniciativa dos escalões subordinados, em razão da tendência comportamental do militar brasileiro ao microgerenciamento.

A tendência ao microgerenciamento não se resume apenas à uma particularidade da cultura militar brasileira. Uzi Ben-Shalon em artigo publicado na revista *Defense and Security Analysis* (2011), aborda essa mesma tendência nas Forças de Defesa de Israel:

A despeito da manifesta atratividade da missão de comando como uma filosofia de comando, isso requer dos comandantes superiores que ignorem uma tendência humana básica pela aversão ao risco. Esta tendência frequentemente resulta na necessidade militar em controlar rigidamente todos os eventos. Comandantes superiores são sempre relutantes a aceitarem riscos... Uma perspectiva histórica demonstra que o tamanho do exército do centralista Napoleão o forçou a permitir que seus comandantes de Corpos de Exército tivessem uma medida de liberdade de ação.

Continua ainda Uzi Ben-Shalon, vindo ao encontro do abordado anteriormente, citando a influência das tecnologias sobre o processo decisório, bem como sobre a liberdade de ação para tomada de decisão dos menores escalões:

O desenvolvimento do comando e controle e das tecnologias das comunicações nos recentes anos pôs um outro desafio para a aplicação da missão de comando. Esta tecnologia às vezes envolve o praticante da guerra com a falsa sensação de controle, resultando na supressão dos fundamentos da missão de comando. Grandes volumes de informação, prontamente disponível por meio de sistemas digitais, encoraja intervenção dos escalões superiores, até mesmo em situações de combate. Além do mais, como pesquisas recentes demonstraram, estes sistemas não podem substituir o fator humano no comando. Até mesmo os mais veementes propositores da missão de comando reconhecem que a propensão humana pelo controle e centralização tende a aumentar com a introdução dos sistemas digitais de comando e controle.

Além da tendência à centralização e ao controle intrínsecas às características pessoais das lideranças militares, outro fator a ser observado para a análise da viabilidade de introdução dos conceitos de *Mission Command* e *Auftragstaktik* na DMT é a cultura organizacional.

Até mesmo no Exército dos EUA, a cultura organizacional é moldada em uma maneira que dificultou a implementação da filosofia de comando estudada, conforme aborda Uzi Ben-Shalon (2011) em seu artigo:

Existem aqueles que notaram que a estrutura das modernas organizações militares, como os militares dos EUA, necessitam de procedimentos de controle rigorosos. Sob essas circunstâncias, é considerado difícil a implementação da missão de comando. Alguns discutem que os militares norte-americanos falharam em compreender o completo significado da missão de comando e meramente imitaram as técnicas e procedimentos dos alemães. Outros refletem que existe a propensão para os militares dos EUA em adotarem medidas de gerenciamento. Esta prática foi muito utilizada na Guerra do Vietnã, onde houve um impacto negativo no desenvolvimento da liderança em combate. Isto permanece incorporado na cultura militar norte-americana, mesmo após as reformas no pós-Vietnã.

Conclui-se que, mesmo nos exércitos em que a filosofia de comando Missão de Comando foi gradualmente implementada, algumas características, semelhantes às

existentes no EB, persistem em prejudicar uma completa implementação do conceito, o que propiciaria controlada liberdade de ação para o processo de tomada de decisão diante de situações inusitadas.

Segundo Dias (2013), apesar da existência de conceitos na DMT brasileira, intrínsecos ao *Mission Command* e *Auftragstaktik*, como a intenção do comandante, há a necessidade de uma discussão mais profunda, por meio de abordagens concretas, profundas e abrangentes, em especial nas escolas militares, buscando o propósito de construir uma mentalidade crítica e adaptar os conceitos à realidade da cultura brasileira. Com isso seriam criadas melhores condições para a inserção efetiva e aplicável da Missão-Comando na F Ter.

Cabe salientar que esses conceitos são mais bem materializados nos exércitos estudados no presente trabalho, em razão de bases culturais e históricas de cada país. Portanto, adaptar os conceitos à realidade brasileira é imponderável para o sucesso de uma implementação exitosa.

A estrutura hierárquica e a descentralização de responsabilidades nos exércitos estudados contribuem para o emprego dos conceitos. A valorização da importância do senso de julgamento dos escalões subordinados se faz presente, em especial nos ambientes complexos e incertos, incentivando a iniciativa disciplinada, sempre conjugada com a intenção de seus comandantes.

Sendo assim, para ser viável a implementação dos conceitos de *Mission Command* e *Auftragstaktik* na DMT, é fundamental aprofundar a importância da emissão da intenção do comandante, visando conscientizar os escalões subordinados quanto à relevância desse aspecto para a condução dos seus respectivos sentidos de julgamento e tomadas de decisão. Além disso, construir a mentalidade de fomentar a iniciativa disciplinada nos subordinados e confiar-lhes essa iniciativa pelos superiores, é preponderante para que os conceitos tenham sucesso. Em razão de uma cultura militar histórica de centralização do poder decisório e aversão aos riscos, esse aspecto demanda uma quebra de paradigma na F Ter brasileira.

A maneira de tornar essa quebra de paradigma viável é adotar os conceitos desde as escolas militares. Atualmente, o Sistema de Educação do EB vem implementando o Ensino por Competências. Fleury (2001, *apud* Nunes, 2015) aborda o conceito:

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica... Definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica, mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor à organização e ao indivíduo.

A END (*apud* FERNANDES, 2017), cita:

[...], cada combatente deve ser treinado para abordar o combate de modo a atenuar as formas rígidas e tradicionais de comando e controle, em prol da flexibilidade, da adaptabilidade, da audácia e da surpresa no campo de batalha. Esse combatente será, ao mesmo tempo, um comandado que sabe obedecer, exercer a iniciativa na ausência de ordens específicas e orientar-se em meio às incertezas e aos sobressaltos do combate – e uma fonte de iniciativas – capaz de adaptar suas ordens à realidade da situação mutável em que se encontra.

Com base nas citações acima, depreende-se que a adoção do ensino por competências é uma ferramenta para adequar a preparação do militar do futuro às demandas previstas na END. Essa demanda claramente impõe conceitos similares aos adotados pelo *Mission Command* e *Auftragstaktik*.

O Processo de Transformação do EB, iniciado a partir de 2010, foi orientado pelas premissas da END, e em seu escopo abrange o Sistema de Educação do EB. Portanto, a adoção do Ensino por Competências é um bom caminho para implementar e desenvolver os conceitos estudados no presente trabalho.

Por intermédio do Ensino por Competências, permite-se estimular a solução de problemas inéditos, incentivando a criatividade, mobilização de recursos e tomada de decisão. Conjugando-se a ênfase na intenção do comandante com o estímulo à iniciativa, por meio de situações-problema que o discente deve resolver, é viável incorporar os conceitos exógenos que são exitosos em outros países.

Atualmente as escolas militares do EB, ao adotarem a metodologia do Ensino por Competências, vêm buscando apresentar situações-problemas sobre as quais os alunos devem expandir seus pensamentos reflexivos, apresentando soluções eficientes e inéditas, buscando acima de tudo a proatividade (FERNANDES, 2017).

Sendo assim, a atualização da doutrina militar brasileira em consonância com a mudança na metodologia de ensino das escolas militares viabilizam a introdução de conceitos intrínsecos ao *Mission Command* e *Auftragstaktik* na DMT, o que permitiria uma melhor construção de capacidades do elemento humano, por meio do desenvolvimento de novas competências.

7. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por finalidade analisar os métodos de transformação das filosofias de comando, visando a adequação aos ambientes operacionais da atualidade, os quais se apresentam com volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

Nesse sentido, as filosofias de comando empregadas por exércitos experimentados como dos EUA, Reino Unido, Alemanha e Israel são referenciais para serem adotados e adaptados à realidade do EB.

A liberdade de ação para todos os níveis de comando, seguindo precipuamente uma intenção clara, objetiva e concisa do comandante, é o princípio geral a ser seguido em busca de resultados mais rápidos em situações que demandem urgência.

A dinâmica dos conflitos torna as situações altamente mutáveis, apresentando-se de maneira diversa a todo o instante. Desse modo, os conflitos contemporâneos desenvolvem-se em um ambiente difuso, o qual demanda rapidez nas tomadas de decisão, a fim de retirar a liberdade de ação do oponente.

Para atuar no cenário acima, a F Ter brasileira deve adaptar a metodologia do exercício de comando, buscando explorar as capacidades e competências dos escalões subordinados. Para isso, a construção de uma confiança mútua é fundamental, o que pode ser potencializada por meio do estímulo à iniciativa disciplinada, tendo como limites a intenção do comandante.

Decorre dessa assertiva a importância a ser dada à intenção do comandante, oportunidade na qual os escalões subordinados tomam contato com o EFD e visualizam as condições necessárias para obter o sucesso no combate. O emprego dessa ferramenta, em paralelo à capacitação profissional, permite ao subordinado a liberdade de adequar o “como fazer” diante de situações que lhe impuserem rápida tomada de decisão.

Para construir a capacidade de rapidamente decidir é necessário treinamento, permanente avaliação, ganho de experiência e confiança. O Ensino por Competências é um método que pode contribuir para a introdução eficaz da filosofia de comando *Mission Command* e *Auftragstaktik*, pois estimula a solução de problemas o mais próximos possíveis da realidade.

É imponderável, contudo, identificar as necessidades de ajustes e adaptações, a fim de que as supracitadas filosofias possam adequar-se à cultura organizacional da F Ter brasileira.

Ao permitir liberdade de ação para os subordinados decidirem diante de situações inusitadas, o comandante encurta o processo decisório, tendendo a explorar melhor os êxitos e manter a iniciativa no combate. A capacidade de trabalhar melhor o ciclo decisório, mantendo um ritmo acima do oponente, é fator de desequilíbrio favorável quanto ao Poder Relativo de Combate. Para esse desequilíbrio é fundamental o estímulo aos subordinados decidirem e aos superiores evitarem a aversão ao risco.

Para a implementação efetiva das filosofias estudadas, a liderança militar insere-se como um dos principais aspectos. Estimular a iniciativa responsável dos líderes em buscar soluções inovadoras e ajustadas à intenção do comandante é alicerce básico para a construção da mentalidade da missão de comando.

Como abordado anteriormente, a confiança mútua entre comandantes e subordinados é necessária, pois os comandantes precisam intensificar a confiança na preparação profissional de seus comandados, bem como os liderados precisam ter crença de que a finalidade da missão que lhes foi paga é viável e fundamental para o sucesso da operação.

Cabe destacar que nos ambientes operacionais da atualidade, as ações dos mais diversos escalões, dependendo de seus resultados, têm reflexos por vezes no nível estratégico. Essa particularidade não pode por si só servir como pretexto para o microgerenciamento. O estímulo à iniciativa disciplinada deve ser dado sempre sendo orientado pela intenção do comandante, o que é incrementado pelo grau de profissionalismo da tropa e seu comprometimento com a missão recebida.

O incentivo à construção do espírito de corpo, visando criar equipes coesas facilita o entendimento mútuo da importância da filosofia de missão de comando. No momento em que a lealdade entre superior e subordinado se torna aspecto chave da organização, facilita a confiança de que as ações e iniciativas dos diversos escalões sempre serão direcionadas à atingir o estabelecido na intenção do comandante.

Considerar as particularidades da F Ter, ajustar-se às demandas do processo de transformação, qualificar a tropa e estimular a liderança são aspectos que podem contribuir para o processo de implementação de novas filosofias de comando, as quais proporcionem ao EB se adequar às características atuais do campo de

batalha, gerando uma força mais eficiente e propensa a ter sucesso nas missões que lhe forem impostas.

O Manual de DMT (2014) em seu prefácio aborda as necessidades que surgem com os conflitos da atualidade e que suscitam a importância do desenvolvimento de uma nova filosofia de comando, valendo a sua transcrição na íntegra para ressaltar a relevância do assunto:

A arte da guerra se depara com novos desafios e complexidades. Os conflitos atuais tendem a ser limitados, não declarados, convencionais ou não, e de duração imprevisível e as ameaças são cada vez mais fluidas e difusas.

Essas mudanças vêm alterando gradativamente as relações de poder, provocando instabilidades e incertezas e suscitando o aparecimento de conflitos locais e regionais com a inserção de novos atores, estatais e não estatais, no contexto dos conflitos.

Apesar das mudanças observadas na arte da guerra, mesmo que ocorram assimetrias semelhantes às observadas em conflitos recentes, ressalta-se que o combate de alta intensidade não perdeu a importância. Descortinam-se ameaças concretas que exigem dos Estados a geração de capacidades para o emprego conjunto; o combate ao terrorismo; a proteção da sociedade contra as armas de destruição em massa; a participação em missões de manutenção e/ou imposição da paz sob a égide de organismos internacionais; e o controle de contingentes populacionais ou de recursos escassos (energia, água ou alimentos).

A irrefutável realidade, sobejamente evidenciada no cotidiano, indica a premente necessidade de uma **Força Terrestre da Era do Conhecimento**. Esta Força deve ser dotada de armamentos e de equipamentos com tecnologia agregada, **sustentada por uma doutrina em constante evolução, integrada por recursos humanos altamente treinados e motivados** (grifo nosso). Para isso, baseia sua organização em estruturas com as características de flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade, que permitem alcançar resultados decisivos nas Operações no Amplo Espectro, com prontidão operativa, e com capacidade de emprego do poder militar de forma gradual e proporcional à ameaça.

Embasado pelo prefácio do manual supracitado, pode-se concluir o presente trabalho enfatizando os desafios advindos do processo de transformação do EB, o qual busca adaptar a F Ter às características e complexidades do ambiente operacional do presente e futuro. Não evoluir quanto à filosofia de comando é estagnar-se no tocante às potencialidades dos recursos humanos, os quais a cada nova geração, apresentam novas possibilidades a serem exploradas, dependendo contudo de estímulo nos primórdios da formação e na sua continuidade, o que ressalta a importância da educação profissional a ser propiciada pelas escolas militares, em todos os níveis da carreira.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JUNIOR, Jonas Nunes. **Aplicação das principais teorias de liderança existentes na atualidade no desenvolvimento de líderes no Exército Brasileiro**. 2015, 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2015.

ANCKER, Clinton J. **A evolução da missão de comando na doutrina do Exército dos Estados Unidos, de 1905 até o presente**. Military Review, Fort Leavenworth, p. 42-52, mar-abr, 2013.

ARCHANBAULT, Matthew T. A exata medida para missão de comando no século XXI. Military Review Online, Fort Leavenworth. Jan, 2018.

BEN-SHALON, Uzi. **Missão de Comando: entre a teoria e a prática – o caso das Forças de Defesa de Israel**. Defense and Security Analysis, Tel Aviv, 2011.

BRASIL, Exército. Estado-Maior. **C 20-10 Liderança Militar**. 2 ed. Brasília, DF, 2011.

_____. **EB20-MF-10.102 Doutrina Militar Terrestre**. 1 ed. Brasília, DF, 2014.

_____. **EB 20-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres**. 1ª ed. Brasília, DF, 2014a.

CARVALHO LIMA, Fábio Serpa. **O líder militar e os desafios da transformação organizacional do Exército Brasileiro**. 2009, 207 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2009.

CHAVOUS, Jonathan; DEMPSEY, Richard. **Intenção do Comandante e Conceito de Operação**. Military Review, Fort Leavenworth, p 58-66, nov-dez, 2013.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Na Guerra**. Londres: Penguin Classics, 1982. 461p.

DIAS, André Luiz de Sousa. **A Missão-Comando, sua inserção e aplicabilidade no Exército Brasileiro**. 2013. 338 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2013.

DUBIK, James M. **Comando descentralizado: traduzindo teoria em prática**. Fort Leavenworth, Kansas: Military Review, 1992.

ESTADOS UNIDOS, Exército. Departamento do Exército. **FM 6-0 Mission Command: Command and Control of Army Forces**, Washington, DC, 2003.

_____. The Lightning Press. **The Battle Staff: plan, design, prepare, execute and assess**. 4 ed. Lakeland, Florida, 2015.

_____. Departamento do Exército. **ADP 6-0 Mission Command**, Washington, DC, 2015a.

_____. Departamento do Exército. **JP 5-0 Joint Planning**, Washington DC, 2017.

FERNANDES, Gustavo Torres. **A adoção do Ensino por Competências em substituição ao Ensino por Objetivos no Exército Brasileiro**. 2017, 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2017.

GUTHRIE, Tom. **Missão de Comando: nós temos estômago para o que realmente é requerido**. Arlington, VA: Institute of Land Warfare, 2012.

KEAVENY, Val; OSKEY, Lance. **A arte do comando e a ciência do controle**. Military Review, Fort Leavenworth, p 62-68, mar-abr, 2015.

MATZENBACHER, Brett. **A Missão de Comando e o Exército dos Estados Unidos da América**. Military Review, Fort Carson, p 61-71, mar-abr, 2018.

PITZ, Igor B. **Análise do uso de *Auftragstaktik* na vitória prussiana sobre os franceses em 1870-71**. Doutrina Militar Terrestre em Revista, Brasília, p. 50-61, jan-jun, 2016.

SHAMIR, Eitan. **Transformando o Comando: a busca pela missão de comando dos Exércitos dos Estados Unidos da América, Reino Unido e Israel**. Stanford, California: Stanford University Press, 2011. 262 p.

SHATTUCK, Lawrence G. **Communicating intent and imparting presence**. Military Review, Fort Leavenworth, p 66-72, mar-abr, 2000.

SONNEMBERGER, Martin. **Iniciativa dentro da filosofia de *Auftragstaktik*: determinando os fatores de entendimento da iniciativa dentro do Exército Alemão**. 2013. 102p. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior, Fort Leavenworth, EUA. Disponível em <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1003583.pdf>. Acesso em 15 Mai 18.

SOTTUNG, Erich J. L. **Comando através de diretrizes (*Auftragstaktik*): possibilidades e limitações na paz e na guerra**. 1987. 83f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 1987.

WAWRO, G. **A Guerra Franco-Prussiana: a conquista alemã sobre a França em 1870-71**. 1ª ed. Cambridge: Editora Cambridge, 2003.

WRIGHT, Donald P. **16 casos de missão de comando**. 2ª ed. Fort Leavenworth: Combat Studies Institute Press, 2013.