

A aplicabilidade dos conceitos de Missão pela Finalidade (*Auftragstaktik*) e da Missão-Comando (*Mission Command*) na Doutrina Militar Terrestre brasileira

Odonias Péricles Alves*

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), Alemanha, Reino Unido e Israel.

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).

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.

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.

O presente artigo visa identificar os conceitos de filosofia de comando em exércitos estrangeiros e como 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.

Auftragstaktik

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”.

As reformas prussianas propiciaram um “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-as a ingressarem no oficialato, o que permitiu construir uma espinha dorsal sólida no exército da Prússia.

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.

Para Moltke, a comunicação das ordens era uma questão central. Para a melhor implantação do conceito de *Auftragstaktik*, ele determinou mudanças na forma

* Maj Inf (AMAN/2001, EsAO/2010, ECEME/2019). Participou do Curso de Manobra para Capitães de Carreira no Fort Benning-EUA (2013). Atualmente, serve no Comando da 18ª Brigada de Infantaria de Fronteira, Corumbá-MS.

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.

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)

O “Comando por Intermédio de Diretrizes”, em um sentido mais contextualizado, permite a descentralização do processo de comando. 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. Desse modo, há a possibilidade de amplo autocontrole na fase de execução da tarefa, regulamentando apenas o que for estritamente necessário à coordenação (SOTTUNG, 1987).

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 das 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 a 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.

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

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 comandado)

- 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)

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).

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. (VON MOLTKE, 1869, *apud* SONNEMBERGER, 2013)

Para evidenciar a aplicação do conceito de *Auftragstaktik*, cabe um breve estudo do caso histórico da Guerra Franco-Prussiana.

Esse conflito 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 principais germânicos, os franceses desejavam expandir seus territórios, neutralizando a Prússia e aumentando sua hegemonia na Europa (WAWRO, 2003).

Os franceses tinham um efetivo de 400.000 homens, com militares experientes recém-empregados em conflitos contra a Áustria (1859) e México (1867), enquanto os prussianos contavam com um efetivo regular de 300.000 militares, os quais poderiam ser acrescidos de mais 400.000 reservistas. Mesmo no serviço militar obrigatório, os prussianos recebiam treinamento de alta intensidade, aprendendo valores, disciplina e obediência (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, que não conseguiam diferenciar os pequenos movimentos das grandes ofensivas.

O primeiro embate ocorreu na cidade fronteiriça de Saarbrücken, 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”, que 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. Os prussianos, contudo, conseguiam descobrir falhas no dispositivo e buscavam a manobra desbordante, obrigando Napoleão III a reorganizar suas forças, inclusive alterando funções de comando, como a nomeação do marechal Bazaine como novo comandante do Exército de Metz.

Demonstração incontestável do emprego do conceito de *Auftragstaktik* foi a manobra do III Corpo de Exército prussiano, que, sob comando do general Alvensleben, 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, que não conseguiram

realizar contra-ataques, retrocedendo para posições defensivas em Gravelotte (PITZ, 2016).

Detendo a iniciativa das ações, o exército prussiano empreendeu a batalha de Sedan, decisiva para o conflito e melhor exemplo da aplicação do conceito de comando por intermédio de diretrizes.

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 sete vezes maior do que no exército prussiano (PITZ, 2016).

Desse resumo do conflito, depreende-se que os resultados alcançados pelos prussianos foram decorrentes 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 propiciou 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 porquê daquela missão.

Mission Command

Durante a Guerra Fria, após a análise do desempenho germânico na Segunda 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.

Os pressupostos da Missão de Comando 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.

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. Nesse 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 no, prefácio desse 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*.

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.

Somente em 1982, o *Manual de Campanha FM 100-5*, com sua revisão, apresentou o marco histórico para implantação da Missão de Comando na cultura militar dos Estados Unidos. Nesse manual, a iniciativa tomou um papel central, sendo elencada como um dos pré-requisitos principais dos novos modelos de batalha, surgidos especialmente a partir do conflito árabe-israelense de 1973:

Iniciativa implica 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 isso, 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)

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 se decidiu 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).

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).

Por outro lado, as forças de defesa israelenses, desde os seus primórdios, em razão de características especialmente geopolíticas, sempre empregaram 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-a formalmente à doutrina a partir de 1993, em razão da preocupação com os resultados do processo dos Acordos de Oslo.

O *Manual de Campanha FM 6-0* define o conceito de intenção do comandante, o qual 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 nos quais 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. (ESTADOS UNIDOS, 2003)

A intenção do comandante tem, portanto, como uma de suas finalidades demonstrar a amplitude de ações independentes que podem ser tomadas pelos escalões 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.

A intenção do comandante descreve o que constitui sucesso para a operação. Para isso, aborda o propósito da operação, as tarefas-chaves e as condições que definem o estado final. 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 ser aceitos durante uma operação.

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.

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)

As técnicas e procedimentos intrínsecos 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 seguir altos padrões de comportamento, disciplina e trabalho em equipe, a fim de serem ágeis nas decisões e observarem os limites estabelecidos pelos escalões superiores (KEAVENY, 2015).

A fim de verificar o nível de emprego dessa filosofia na doutrina atual dos EUA, as operações empreendidas no Afeganistão permitem uma boa oportunidade de visualização da efetividade do conceito.

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.

Para derrotar o grupo insurgente do Talibã, o comandante do batalhão, coronel Kandarian, 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 (WRIGHT, 2013).

O comandante esperava que seus comandantes subordinados adotassem ações ousadas, exercendo suas iniciativas e aceitando riscos razoáveis. Para isso, emitiu sua ordem, em que constava sua intenção, que, 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. 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).

A aplicação de fogos sobre regiões com explosivos improvisados dificultou o deslocamento das tropas de Benchoff, colocando-as sob risco, essencialmente em razão dos lançadores de granadas e da falta de abrigos em certas partes do terreno. A fim de mitigar a dificuldade, o comandante do batalhão mesclou tropas de diferentes naturezas ao empregar carros mecanizados dotados de canhões 105mm com tropa a pé. Nesse momento, o comandante aproveitou a experiência de um dos comandantes de companhia para reforçá-lo com carros Stryker MGS. Com isso, pôde 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, a cadência de deslocamento acelerou e o batalhão conquistou seu objetivo (WRIGHT, 2013).

Do simples caso histórico abordado, depreende-se que a missão de comando foi amplamente utilizada desde a emissão de ordens no 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 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, até 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.

Liderança militar na Doutrina Militar Terrestre do Brasil

A doutrina de liderança militar do Exército Brasileiro (EB) busca estabelecer parâmetros que proporcionem bases conceituais que visam integrar-se à Doutrina Militar Terrestre (DMT) vigente.

Estabelecendo um embasamento teórico, os conceitos de liderança militar da Força Terrestre (F Ter) buscam 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* (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, segundo 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.

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)

Agindo em consonância com a ética militar, a liderança contribui com o desenvolvimento de capacidades inerentes ao desenvolvimento da doutrina 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 construção dessas capacidades, há fatores determinantes materializados pelo acrônimo DOAMEPI, conforme acima citado. Entre esses fatores, a 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 de 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 construção da essência do pensamento de Defesa.

Atualmente, a evolução dos conflitos enseja 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.

Na nova concepção da DMT, portanto, 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.

Viabilidade da aplicação dos conceitos de *Auftragstaktik* e *Mission Command* na Doutrina Militar Terrestre brasileira

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

- O comandante expressa sua visualização por meio da expedição, oral e escrita, de:
- 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, 2014)

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, 2014)

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 oportuna tomada de decisão. Esse senso em muito se baseia nas habilidades intrínsecas e na experiência profissional do líder.

O fundamento de ambos os conceitos alienígenas estudados vem sendo implementado na DMT brasileira, particularmente 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. Quanto mais capacitada é uma tropa, mais aptos, portanto, estarão seus líderes para seguir a intenção do comandante, bem

como para atingir os objetivos traçados sem se desviar 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. A implementação desse conceito é favorecida pelo amplo uso de tecnologias de informação e 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 a 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 (grifo nosso). Essa 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.

Além da tendência à centralização e ao controle, intrínseca 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 de 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, necessita de procedimentos de controle

rigorosos. Sob essas circunstâncias, é considerada 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 adotarem medidas de gerenciamento. Essa prática foi muito utilizada na Guerra do Vietnã, em que houve um impacto negativo no desenvolvimento da liderança em combate. Isso permanece incorporado na cultura militar norte-americana, mesmo após as reformas pós-Vietnã.

Conclui-se que, mesmo nos exércitos em que a filosofia Missão de Comando foi gradualmente implementada, algumas características, semelhantes às existentes no EB, persistem em relutar contra a completa implementação do conceito que propiciaria controlada liberdade de ação para o processo de tomada de decisão diante de situações imprevistas.

Cabe salientar que esses conceitos são mais bem consolidados nos exércitos estudados no presente trabalho, em razão de bases culturais e históricas de cada país. Adaptar os conceitos à realidade brasileira, portanto, é preponderante 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 enfoque para condução dos concernentes 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 são preponderantes para que os conceitos tenham sucesso. Em razão de uma cultura militar histórica de centralização do poder decisório e aversão a riscos, esse aspecto demanda uma quebra de paradigma na F Ter brasileira.

A maneira de viabilizar essa quebra de paradigma é disseminar esses 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 anteriores, depreende-se que a adoção do ensino por competências é uma ferramenta adequada à preparação do militar do futuro às demandas previstas na END, que enseja claramente conceitos similares aos adotados pelo *Mission Command* e *Auftragstaktik*.

Atualmente, as escolas militares do EB adotam a metodologia de ensino por competências e vêm buscando oferecer situações-problema, compelindo os alunos a expandir seus pensamentos reflexivos para apresentar soluções eficientes e inéditas, visando, acima de tudo, desenvolver a proatividade (FERNANDES, 2017).

Sendo assim, a atualização da doutrina militar brasileira, em consonância com a mudança na metodologia de ensino das escolas militares, viabiliza 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.

Conclusão

O presente trabalho teve por finalidade analisar os métodos de transformação das filosofias de comando, visando a adequação aos ambientes operacionais da atualidade, que demonstram 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 dinâmica dos conflitos torna as situações altamente mutáveis, apresentando-se de maneira diversa a todo instante. Desse modo, os conflitos contemporâneos desenvolvem-se em um ambiente difuso, exigindo rapidez nas tomadas de decisão, a fim de inibir 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 e pode ser potencializada por meio do estímulo à iniciativa disciplinada, tendo como limites a intenção do comandante.

Para construir a capacidade de rapidamente decidir, é necessário treinamento, permanente avaliação, experiência e confiança. O ensino por competências é uma metodologia que pode contribuir para introdução eficaz das filosofias de comando *Mission Command* e *Auftragstaktik*, que estimulam a solução de problemas de modo mais próximo possível da realidade.

Ao permitir liberdade de ação para os subordinados decidirem diante de situações inusitadas, o comandante encurta o processo decisório, explora melhor os êxitos e privilegia a iniciativa em combate. A capacidade de trabalhar melhor o ciclo decisório, mantendo um ritmo da ação superior ao do oponente, é fator de desequilíbrio favorável ao poder relativo de combate. Para esse desequilíbrio, é fundamental estimular a iniciativa de subordinados e mitigar a aversão ao risco dos superiores.

Cabe destacar que, em ambientes operacionais da atualidade, o resultado das ações depende de diversos escalões e, por vezes, impactam em 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 Manual de DMT (2014), em seu prefácio, aborda as necessidades que surgem com os conflitos da atualidade e suscita a importância do desenvolvimento de uma nova filosofia de comando, cabendo 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. Essa 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, na busca de 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 que, a cada nova geração, apresentam novas

possibilidades a serem exploradas, dependendo, contudo, de estímulo nos primórdios da formação e na sua continuidade. Assim, ressalta-se a importância da educação profissional a ser desenvolvida pelas escolas militares, em todos os níveis da carreira.



Referências

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, pp. 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.

BRASIL, Exército. Estado-Maior. **EB20-MF-10.102 Doutrina Militar Terrestre.** 1. ed. Brasília, DF, 2014.

BRASIL, Exército. Estado-Maior. **EB 20-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres.** 1. ed. Brasília, DF, 2014.

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, pp. 58-66, nov-dez, 2013.

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.

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

ESTADOS UNIDOS, Exército. 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.

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

MATZENBACHER, Brett. **A Missão de Comando e o Exército dos Estados Unidos da América.** Military Review, Fort Carson, pp. 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, pp. 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, pp. 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 maio 2018.

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. 1. ed. Cambridge: Editora Cambridge, 2003.

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

Notas

- 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).