

Führen mit Auftrag: compreendendo a missão pela finalidade

Eric Franco de Lima Bonfadini *

Introdução

Após a derrota prussiana nas Batalhas de Jena e Auerstädt, uma transformação fundamental ocorreu no Exército Prussiano, resultado das reformas capitaneadas por Gerhard von Scharnhorst e August von Gneisenau. Dessas reformas, podem-se destacar a criação do *Generalstab*¹ e o estabelecimento da *Kriegsakademie*², levando ao desenvolvimento de um corpo de oficiais de estado-maior altamente qualificados e um *ethos* profissional que instigava a aptidão e a ânsia pela ação independente, ou seja, pela iniciativa (Sonnenberger, 2013, p. 1 e 11).

A estrutura estabelecida por Scharnhorst e Gneisenau, potencializada pelo enquadramento teórico desenvolvido por Carl von Clausewitz em seu livro *Vom Kriege*³, culminou no desenvolvimento de uma filosofia de liderança, que amadureceu durante o final do século XIX até o início do século XX. Esse processo foi conduzido notoriamente por Helmuth von Moltke, Chefe do Estado-Maior General Prussiano, ao codificar os ensinamentos de Clausewitz nas suas *Instruções para Comandantes de Grande Unidade* e no seu *Regulamento para Treinamentos* (Sonnenberger, 2013, p. 12).

Essa filosofia é chamada de *Führen mit Auftrag*⁴, sendo conhecida, na literatura de língua estrangeira, como *Auftragstaktik*⁵ (Wittmann, 2012, p. 33).

Führen mit Auftrag é considerada como um dos fatores críticos para o desempenho superior do Exército Prussiano nas Guerras de Unificação Alemã e do Exército Alemão na Primeira e na Segunda Guerra Mundial. O emprego dessa filosofia incluía a compreensão dos riscos e das oportunidades inerentes à sua adoção, na qual o comandante superior poderia aceitar as falhas de seus subordinados, contanto que a compreensão da intenção do comandante por todos os subordinados fosse clara e a execução das ações vigorosas. Cautela e inação seriam transgressões maiores do que a iniciativa e os erros (Gunther, 2015).

Influenciados pelas experiências da Segunda Guerra Mundial e o contato com a filosofia de liderança alemã, o Exército dos Estados Unidos da América descreveu, em 1986, em seu manual de campanha *FM 100-5 Operations*⁶, uma filosofia de liderança chamada *Mission Command*⁷, codificando pela primeira vez ordens orientadas pela missão em sua doutrina (Gunther, 2015).

Apesar de apresentar algumas similaridades com *Führen mit Auftrag*, essa filosofia estabelece o mínimo de tarefas possível e apenas um propósito por missão,

* Cap Cav (AMAN/2011, EsAO/2020). Possui o Curso Básico de Inteligência e o Curso Básico Paraquedista. Atualmente, é instrutor da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. E-mail: bonfadini.eric@eb.mil.br

enquanto o *Mission Command* preconiza a atribuição de diversas tarefas, cada uma apresentando um propósito específico e diretrizes detalhadas, resultando em restrições e prescrições demasiadas para o cumprimento da missão (Sonnenberger, 2013, p. 5).

Gunther (2015) salienta que, apesar de haver um entendimento nesse sentido, *Mission Command* e *Führen mit Auftrag* não são sinônimos; e Küster (2016) alega que *Mission Command* prioriza a disciplina sobre a iniciativa, destacando que o Exército Americano apresenta dificuldade em aplicar *Mission Command* nas atividades rotineiras diárias.

Segundo Gunther (2015), apesar de ainda ser aplicada na *Bundeswehr*⁸, muitos países resistem à adoção de uma forma descentralizada de comando. Wittmann (2012, p. 15) alega que a incompreensão e o desentendimento sobre a aplicação de *Führen mit Auftrag* levaram a isso.

O Exército Brasileiro buscou absorver em sua doutrina conceitos afeitos à *Führen mit Auftrag* como resposta às características dos ambientes complexos que se apresentam na atualidade. Transformações, como a adoção do ensino por competências pelas escolas do Exército Brasileiro, permitem que militares se preparem para operar conforme aquela filosofia (Péricles, 2018 p. 59-62). Ademais, a doutrina terrestre brasileira prevê a missão pela finalidade, forma de atribuição de missões com foco na finalidade, delegando ao comandante subordinado o detalhamento de suas tarefas e atividades associadas à missão (Brasil, 2020, p. 3-2).

Segundo Péricles (2018), entretanto, uma filosofia de liderança descentralizada, como a *Führen mit Auftrag*, ainda não se apresenta estabelecida no Exército Brasileiro, sendo evidenciada por uma compreensão parcial de seus conceitos, demandando a discussão e o fomento de práticas, desde os bancos escolares, a fim de potencializar a sua assimilação, contribuindo para o desenvolvimento de uma filosofia de liderança no Exército Brasileiro.

Missão pela finalidade

Conceito

A missão pela finalidade é, por definição, orientada pelo seu estado final desejado. Ela deve ser empregada quando a fluidez da situação ou a premência de tempo impede ou desaconselha o detalhamento do conceito da operação. Nesse tipo de missão, estabelece-se o mínimo de medidas de coordenação e controle e o máximo de liberdade de ação é concedida aos comandantes subordinados (Brasil, 2020, p. 3-20).

Para esse procedimento, o comandante subordinado estabelece as próprias tarefas para cumprir a sua missão, no mais curto prazo, devendo alinhá-las às intenções dos comandantes superiores. Para que esteja apta a cumprir a missão, a unidade deve estar adestrada de forma a permitir o seu emprego por meio de ordens fragmentárias ou verbais para fazer frente à incerteza presente no combate moderno (Brasil, 2020, p. 3-20).

O manual *EB70 MC-10.211 Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT)* – (2020, p. 3-2) define essa forma de atribuição de missão como

transmitir instruções aos subordinados com foco na finalidade da operação, delegando ao comandante subordinado o detalhamento da forma como este visualiza e pode traduzir as atividades, tarefas e ações associadas à missão atribuída.

Ademais, o emprego do Exército Brasileiro em ambientes complexos, como na missão de paz no Haiti, ensina o exercício da iniciativa e a liberdade de subordinados nos escalões mais baixos (Moreira, 2011, p. 91-97).

Intenção do comandante

A intenção do comandante permite que os comandantes subordinados possam prosseguir em suas

missões, mesmo que as ligações com os comandantes superiores tenham sido rompidas. A intenção do comandante superior orienta um comandante subordinado no estabelecimento das tarefas dos seus elementos, permitindo que estejam alinhados com a missão do escalão superior. Quando formulada com clareza, a intenção do comandante estimula a disciplina e a iniciativa (Brasil, 2020, p. 3-19).

A intenção do comandante é composta por propósito da operação, principais tarefas e estado final desejado (Brasil, 2020, p. 4-12).

Führen mit Auftrag

Conceitos

Führen mit Auftrag é a filosofia de liderança adotada pelo Exército Alemão, como descreve o manual alemão HDv 100/100 *Regulamentos sobre Comando e Controle*:

Auftragstaktik é o princípio supremo de comando e controle no Exército. É baseado na confiança mútua e exige, de cada soldado, além do desempenho consciente do dever e da disposição de alcançar os objetivos ordenados que ele esteja preparado para aceitar responsabilidades, para cooperar e atuar independentemente e diligentemente de acordo com a missão geral. O comandante informa seu subordinado de sua intenção, estabelece objetivos claros, atingíveis e disponibiliza os ativos necessários. Ele apenas especifica detalhes sobre o modo que a missão deve ser executada, se as medidas que atendam um mesmo objetivo devem ser coordenadas ou se requisitos políticos ou militares o demandarem. Ele garante aos comandantes subordinados liberdade no modo em que executam a missão. Esse é o pré-requisito para a tomada de ações rápidas e decisivas e serve para reforçar o senso de responsabilidade pessoal. Líderes militares são educados para utilizar essa atitude. O estilo de liderança e de supervisão deve ser levado em conta. *Auftragstaktik* pressupõe que um superior está disposto a aceitar a ocorrência de erros na execução de sua missão. Tal tolerância, entretanto, se limita quando o cumprimento da missão e a vida de soldados são colocados em risco de forma desnecessária (Wittmann, 2012, p. 5, tradução nossa).

Sonnenberger (2013, p. 2-3) a define como a conduta autônoma da batalha e a determinação de agir sob seu próprio juízo, enquadradas no propósito da operação e na intenção do comandante.

Essa filosofia utiliza um sistema de comando e controle descentralizado para atingir um objetivo militar singular, conceito que surgiu em 1806 na publicação do *Exerzierreglement*, quando se atestava que o comandante superior deveria simplesmente emitir um conceito geral aos seus comandantes de divisão e deixá-los formar suas divisões a seu critério, salientando a importância da celeridade no processo (Gunther, 2015).

Segundo Sonnenberger (2013, p. 69):

A incorporação a esse princípio garante que soldados individuais e líderes em todos os níveis sejam treinados e educados no espírito e no nível de compreensão necessários para permitir a confiança mútua nas habilidades de seus companheiros, permitindo também que aqueles soldados procurem, identifiquem e explorem oportunidades para ganhar e manter a iniciativa (tradução nossa).

Führen mit Auftrag fomenta a iniciativa do subordinado, permitindo que ele desvie de suas ordens originais quando se deparar com mudanças fundamentais na situação ou quando este, buscando cooperar com a intenção do comandante, assume a responsabilidade por esse desvio (Sonnenberger, 2013, p. 2-3).

Helmuth Karl Bernhard von Moltke salientava que as ordens deveriam conter somente o necessário e deveriam ser mais curtas nos escalões mais altos, deixando para os comandantes subordinados a atribuição de detalhar as ordens em seu nível. Cada comandante deveria reter a liberdade de decisão e de ação no seu nível de autoridade (Sonnenberger, 2013, p. 11).

Por meio de suas *Instruções para Comandantes de Grande Unidade*, Moltke definiu e difundiu a *Führen mit Auftrag* como uma solução aos desafios gerados pelo aumento da área geográfica dos exércitos e pela necessidade cada vez maior da dispersão dos seus efetivos para se contrapor ao aumento do poder de fogo das armas da época (Sonnenberger, 2013, p. 17).

Moltke abordava essa filosofia diferenciando os tipos de ordens, classificando-as em ordens diretas e

diretrizes. As ordens diretas, chamadas *Befehl*⁰, continham detalhes sobre as tarefas e os métodos a serem utilizados, e as *Direktiven*¹¹ eram diretrizes que continham apenas a tarefa e a intenção do comandante, permitindo uma maior liberdade de ação pelo subordinado.

Na Guerra Franco-Prussiana, o estado-maior geral prussiano costumava emitir *Direktiven*, recorrendo às *Befehl* somente no caso de necessidade de coordenação entre duas forças ou quando o comandante subordinado não estava seguindo a intenção do comandante (Gunther, 2015).

Sobre isso, Moltke escreveu:

É crucial que o subordinado entenda o propósito da operação, e então trabalhe para a sua realização mesmo que isso signifique agir contra as ordens em si. Contido na perspectiva do comandante superior, é necessário que se diga ao subordinado somente o necessário para que se cumpra o propósito (Gunther, 2015. Tradução nossa).

Moltke acreditava que ordens prolixas e abundantes poderiam confundir comandantes subordinados quanto à intenção do seu comandante, concluindo que, quanto maior o escalão, menos prescritivas as ordens deveriam ser. Ademais, em suas instruções, destacava que os comandantes subordinados deveriam agir conforme seu próprio julgamento e instinto, sustentando a visão do comandante superior, ao invés de aguardar por ordens, pois os comandantes mais próximos da batalha possuem uma compreensão melhor do que ocorre na frente de sua unidade (Gunther, 2015).

Considerando a autonomia do comandante subordinado como fundamental para o sucesso no combate, os oficiais nos escalões mais baixos devem ser estimulados a exercer a iniciativa e a explorar oportunidades. Um comandante de brigada, regimento ou batalhão deve executar a batalha por meio de missões estabelecidas aos seus subordinados, porém deve deixar que eles selecionem o método para cumpri-las (Sonnenberger, 2013, p. 14).

Um líder permite a liberdade de ação de seu subordinado, contanto que não interfira na sua intenção,

mas ele nunca deve delegar aos seus subordinados decisões que sejam de sua responsabilidade (Sonnenberger, 2013, p. 48).

Führen mit Auftrag preconiza que a disposição de assumir responsabilidade é a maior qualidade de um líder, e que a inação é um fardo maior que um erro cometido (Sonnenberger, 2013, p. 15 e 45).

Para que isso ocorra, desde a sua formação, os oficiais devem ser tratados de forma a estimular sua autoestima. Ao invés de se submeterem a regulamentos que restringem o comportamento a normas profissionais, os cadetes prussianos eram formados em uma ética baseada em permissões positivas, nas quais eram tratados como seres maduros e responsáveis, de forma a gerar a autoconfiança necessária para agir de forma autônoma e ética (Sonnenberger, 2013, p. 69).

Quanto à missão, o manual de 1933, *Truppenführung*¹², atesta que as tarefas devem ser reduzidas, pois uma missão que contenha muitas tarefas pode facilmente levar o comandante subordinado a se distrair do que é principal, retirar seu foco e restringir o seu nível de liberdade (Sonnenberger, 2013, p. 47 e 56).

Um dos aspectos fundamentais para o emprego de *Führen mit Auftrag* é a confiança mútua, considerada a base mais concreta para a disciplina frente ao perigo. O item 8 da introdução do manual *Truppenführung* (Alemanha, 1933, p.1) atesta que

o oficial deve buscar o caminho para o coração do seu subordinado e conquistar a sua confiança por meio da compreensão dos seus sentimentos e pensamentos, além de nunca deixar de cuidar de suas necessidades (tradução nossa).

Essa confiança era gerada pela responsabilidade que os oficiais alemães tinham para com seus subordinados. Pode-se observar esse comprometimento quando Adolf Hitler emitiu uma ordem, em 16 de dezembro de 1941, proibindo qualquer movimento retrógrado, e seus generais o desobedeceram para preservar suas tropas. Pelo menos sete oficiais-generais foram destituídos, demitidos e até mortos, entretanto, por formação, não poderiam abdicar de sua responsabilidade perante seus subordinados (Sonnenberger, 2013, p. 52).

Intenção do comandante

Moltke instituiu alguns princípios em suas instruções sobre como comandantes deveriam emitir suas ordens, sendo que o primeiro seria enfatizar o propósito da missão sobre os métodos de execução. Ordens longas e numerosas simplesmente diluíam o propósito em prolixidade. O segundo seria a possibilidade de cumprir com a intenção do comandante por outros meios, a despeito de ordens superiores, priorizando a iniciativa sobre a inação quando um comandante subordinado se encontrasse em dúvida ou carente de ordens. Por último, Moltke atestava que um comandante nunca terá uma compreensão completa e oportuna da batalha, apesar dos esforços do subordinado em atualizá-lo. O principal meio, portanto, pelo qual o comandante superior pode influenciar a batalha é pelo emprego da reserva, ao invés de intervir na missão de seus subordinados (Gunther, 2015).

Wittmann (2012, p. 33) define a intenção do comandante como o plano mestre essencial da missão. A missão é derivada da intenção do comandante superior e, portanto, ela é muito mais importante do que as ordens escritas.

Operações de coordenação e cooperação com agências

Segundo Sonnenberger (2013, p. 70), apesar de relativo sucesso nas operações no Iraque e no Afeganistão, o comando centralizado em redes, exemplificado pela transmissão em tempo real de imagens por câmeras acopladas ao equipamento dos soldados, pode não ser tão eficiente, caso todas as unidades sejam engajadas ao mesmo tempo. A condução de operações sob esse conceito resulta em um enorme fluxo de informações, sobrecarregando os estados-maiores superiores.

Gunther (2015) destaca que a quantidade de informação instantaneamente disponível aos comandantes superiores por meio de rádios, computadores, SARP¹³ e imagens de satélite dificulta aos comandantes subordinados modernos exercerem a sua iniciativa. Esse

cenário não é único das guerras atuais. A intervenção do comandante superior na condução da batalha pelos comandantes subordinados pôde ser observada em outras épocas, como quando o General-Brigadeiro John M. Logan lutou na batalha de Champion Hill, durante a Guerra de Secessão Americana, com seus comandantes de corpo e de exército logo à retaguarda de sua brigada.

Em 2006, porém, durante o avanço da 1st Brigade Combate Team, 1st Armored Division¹⁴ sobre Ramadi, no Iraque, o Coronel Sean McFarland pôde operar com um nível de independência considerável, demonstrando a viabilidade do conceito no campo de batalha do século XXI (Gunther, 2015).

Wittmann (2012, p. 15 e 85) sustenta que o ambiente militar contemporâneo é moldado por operações de paz complexas, sendo organizado como redes, apresentando atores heterogêneos, potencializando o uso de *Führen mit Auftrag* nesse meio. A adoção de *Führen mit Auftrag* é relevante para operações de paz complexas, pois desenvolve a efetividade nas comunicações e na coordenação entre superiores e subordinados em um ambiente fluido. A interação entre os diversos escalões durante operações de não guerra demanda que um canal de comunicação de via dupla seja estabelecido entre superiores e subordinados, sendo esta uma das características de *Führen mit Auftrag*.

O ajuste de ordens originais

Moltke constantemente discursava a seus subordinados sobre um diálogo ocorrido entre o Príncipe Frederico Carlos da Prússia e um major, após uma batalha na qual o príncipe admoestava o oficial por um erro tático. O major argumentou que estava seguindo ordens do rei, porém Frederico destacou que o rei o havia feito major, esperando que o oficial soubesse quando descumprir suas ordens (Gunther, 2015).

Os *Regulamentos de Treinamento* de 1906 atestam que ordens emanadas por comandos superiores costumemente se tornarão obsoletas no desenrolar dos eventos e, para que ações oportunas sejam executadas perante os imprevistos, a decisão independente

orientada pela intenção do comandante é fundamental (Sonnenberger, 2013, p. 15).

O manual *Führung und Gefecht der Verbundenen Waffen*¹⁵ de 1921 salienta que a situação nunca será clara o suficiente para permitir uma avaliação detalhada do dispositivo inimigo, atestando que a incerteza é a regra geral da guerra. Apesar de estimular a iniciativa, esses manuais reforçam que os comandantes subordinados sempre serão responsáveis pelo não cumprimento ou pelo desvio das ordens originais (Sonnenberger, 2013, p. 46). Em 1933, houve uma atualização daquele regulamento, denominado *Truppenführung*, o qual reforçou a seguinte definição de liderança, presente nos manuais anteriores (Sonnenberger, 2013, p. 46):

Todo líder em toda situação deve exercer, sem evasão de sua responsabilidade, toda a sua personalidade. A disposição de assumir responsabilidades é a principal qualidade de um líder. Esta não deve se orientar em tomar decisões arbitrárias desconsiderando o todo ou não seguindo precisamente ordens emitidas e deixando um comportamento soberbo suplantar a obediência. Autonomia não deve se tornar arbitrariedade. Autonomia, entretanto, utilizada contida nos limites corretos, é a base para o sucesso (*Truppenführung*, 1933, p. 1. Tradução nossa).

Sonnenberger (2013, p. 5-7) identifica três formas nas quais a iniciativa dos comandantes subordinados pode ser exercida, resultando no desvio de suas ordens originais, para ajustá-las à intenção do comandante.

A primeira é a liberdade que um comandante possui de executar a sua missão nos seus próprios termos. O comandante superior define a sua intenção, descrevendo o conceito da sua operação por meio de um esquema de manobra, estabelece os objetivos a serem atingidos, permitindo que os comandantes subordinados analisem a sua missão e identifiquem a sua contribuição essencial para a operação de seu superior. Esse tipo de iniciativa não necessita de nenhuma condição pré-requisito para ser exercida, porém permanece restrita à missão de uma unidade (Sonnenberger, 2013, p. 5).

Outra forma de iniciativa deriva da constatação de que a situação durante a batalha pode ser modificada de uma forma tão ampla que os planos originais de um comandante superior podem não mais atender ao pro-

pósito da operação. Os pré-requisitos para o exercício desse tipo de iniciativa são uma mudança fundamental na situação, de modo que as suposições e as condições nas quais a missão se baseava não se apresentam mais, e há uma impossibilidade de se obter ou de se aguardar pela decisão do comandante superior, devido à necessidade de uma ação imediata (Sonnenberger, 2013, p. 5).

A liberdade para realizar um desvio das ordens originais não isenta o comandante subordinado de informar ao seu superior, no mais curto prazo possível, sobre a sua decisão nem o isenta da responsabilidade pela sua decisão. Nesse contexto, a intenção do comandante superior permanece como a base para as decisões do comandante subordinado (Sonnenberger, 2013, p. 6).

Por fim, Sonnenberger (2013, p. 6) expõe uma terceira forma de iniciativa, a qual não estaria codificada na doutrina. Essa forma de iniciativa provém de uma perspicácia interior e de uma compreensão da situação da unidade por seu comandante. Esse juízo formado pelo comandante subordinado pode consistir em uma oportunidade extraordinária, a qual não poderia ter sido prevista quando o comandante superior estava formulando a sua intenção ou quando a permanência na ação poderá acarretar perdas desproporcionais que não contribuirão com o sucesso da operação do comandante superior. Nessa forma de iniciativa, os pré-requisitos relativos à necessidade de uma ação imediata e à impossibilidade de contatar o comandante superior devem estar presentes.

Sonnenberger (2013, p. 6) destaca que essa forma de iniciativa não se apresentava na doutrina estadunidense quando da publicação de sua obra.

O adestramento, conduzido de forma a ser o mais realístico possível, desenvolve disciplina e eleva o moral das unidades, provendo-as das habilidades necessárias para poderem ser empregadas conforme as necessidades e as situações que se apresentarem durante a batalha (Sonnenberger, 2013, p. 14).

O Chefe da Seção de História Militar do Grão Estado-Maior General Alemão, General Freytag-Loringhoven, sustenta que a execução da iniciativa se baseia na avaliação minuciosa da situação, a qual só é alcançada por oficiais cuja compreensão do emprego

de armas combinadas e do conceito de emprego operacional de grandes unidades ocorrem cedo em suas carreiras. Freytag-Loringhoven atesta que o estudo de casos objetiva atender a esses dois pré-requisitos de forma a evitar ações e iniciativas arbitrárias (Sonnenberger, 2013, p. 22 e 23).

Conclusão

No combate moderno, as novas tecnologias, que permitem a criação de redes e a difusão de dados, áudio e vídeo em tempo real, não são um empecilho à adoção de *Führen mit Auftrag*. Na verdade, são ideais para essa filosofia. A quantidade de informações que chega aos estados-maiores superiores é imensa, sendo impraticável o seu processamento. Por mais que os comandantes superiores desejem coordenar o emprego de um elemento subordinado a distância, não poderão fazê-lo, caso todos os seus elementos estejam sendo empregados ao mesmo tempo.

O Exército Brasileiro não prescreve em sua doutrina uma filosofia de liderança conceitual, como o Exército Alemão, materializada na *Führen Mit Auftrag*, ou o Exército dos Estados Unidos da América, com seu *Mission Command*. É nítida, porém, a influência que esses conceitos exercem na doutrina brasileira, exemplificada pela intenção do comandante, existente no manual *EB70-MC-10.211 PPCOT* (Brasil, 2020) e na missão pela finalidade, presente nesse manual e no *EB70-MC-10.354 Regimento de Cavalaria Mecanizado* (Brasil, 2020).

A missão pela finalidade preconizada pela doutrina militar brasileira apresenta definições, conceitos e aplicabilidade que indicam uma ascendência germânica em sua gênese, podendo-se argumentar que possa ter surgido da raiz alemã presente na filosofia de comando estadunidense. Apesar de não existir essa certeza, as semelhanças existentes entre a missão pela finalidade e a *Führen mit Auftrag* permitem que essa filosofia de liderança seja utilizada para a compreensão daquele conceito, possibilitando a sua expansão, fomentando o desenvolvimento de uma filosofia de liderança similar no seio do corpo de oficiais do Exército Brasileiro.

Segundo Küster (2013), *Führen mit Auftrag* é uma cultura, sendo considerada até uma arte e, portanto, deve permear a rotina diária do Exército Brasileiro. É possível sugerir a adoção de adaptações a procedimentos existentes no Exército Brasileiro, contribuindo para que as prescrições doutrinárias já previstas permitam o estabelecimento de uma filosofia de liderança orientada pela missão.

Com relação à redação das ordens de operações, estas poderiam se assemelhar às *Direktiven*, sendo mais simples, claras e curtas quanto maior for o escalão considerado. Aos subordinados, poderia ser atribuído o detalhamento de ordens para o seu nível. O propósito seria o principal elemento de uma missão, sendo mais importante que os seus métodos de execução.

Integrando essas ordens, poder-se-ia ajustar a constituição da intenção do comandante, tornando-a mais simples e clara. A intenção poderia manter sua forma atual, apresentando propósito ampliado, tarefas e estado final desejado. Seria estabelecido, porém, apenas um propósito por missão e o mínimo de tarefas possível, sendo o ideal uma por missão ou uma por elemento subordinado, mantendo um estado final desejado claro e factível. Dessa forma, os comandantes subordinados não perderiam seu foco e não teriam sua liberdade restrita. A ordem poderia permitir que, de posse da intenção do comandante e dos objetivos da missão, o comandante subordinado pudesse estabelecer suas tarefas e definir a forma pela qual cumpriria a missão.

A intenção do comandante superior, integrando as ordens de forma clara e compreensível, permitiria, por meio de ações vigorosas, aproveitar a iniciativa e a liberdade disponibilizadas aos comandantes subordinados e, assim, alcançar o cumprimento da missão nos melhores termos possíveis.

O propósito da operação enquadraria as ações dos comandantes subordinados, orientando todo o seu esforço para a exploração de oportunidades que resultassem em vantagens no campo de batalha. Cada comandante superior poderia garantir que os seus comandantes subordinados mantivessem a sua liberdade de ação dentro do seu nível de autoridade.

Para que os líderes dos níveis mais baixos possam aperfeiçoar o exercício de sua liberdade dentro do escopo da intenção do comandante, poderiam ser estimulados diariamente, nas atividades rotineiras, a agir de forma independente e a exercer a sua iniciativa. Suas soluções poderiam ser aceitas e estimuladas, sua liberdade poderia ser ampla e a conformidade com normas e regulamentos poderia ser reduzida ao mínimo, de forma que as restrições às suas ações fossem somente as necessárias. Seria interessante que atualizações nos regulamentos básicos da Força fossem feitas de forma a permitir esse desenvolvimento.

Como nunca será possível estabelecer uma compreensão completa e oportuna da batalha, a iniciativa, portanto, deve sempre ser buscada, ao passo que a cautela e a espera por ordens devem ser evitadas.

Dessa forma, os erros cometidos pelos líderes nos escalões mais baixos poderiam ser tratados de forma serena, sem grandes consequências aos tenentes e sargentos, desde que tenham agido com iniciativa, vigor, buscando preservar o subordinado e dentro do enquadramento previsto pela intenção do comandante. Apesar disso, quando o erro não apresentasse essas características, os líderes seriam responsabilizados pelas suas ações.

Os líderes, em todos os níveis, seriam estimulados a apresentar a disposição de assumir responsabilidades e a disposição de desviar-se das ordens originais, quando se depararem com mudanças fundamentais na frente de batalha ou quando identificarem oportunidades que estivessem alinhadas com a intenção do comandante. A preservação das vidas dos subordinados também justificaria o desvio das ordens superiores, não havendo isenção da responsabilidade por isso. Cada comandante subordinado seria encorajado a internalizar a determinação de atuar contrariando as ordens de seu comandante superior, caso essas não estivessem mais alinhadas com a intenção dele. Os desvios seriam permitidos enquanto não interferissem na intenção do comandante superior. Os comandantes subordinados sempre seriam responsabilizados pelas decisões que tomassem.

O desenvolvimento da liberdade e da autonomia de um líder seria iniciada desde os bancos escolares. Cadetes e alunos poderiam ser tratados como seres

maduros e responsáveis, evitando o uso excessivo de regulamentos e normas que minassem a sua criatividade e iniciativa. A autoconfiança poderia ser desenvolvida nos alunos e cadetes para que pudessem agir de forma autônoma e ética.

A confiança mútua é a base da disciplina e sustenta a *Führen mit Auftrag*. O adestramento constante, real e exigente aliado a uma educação e a um espírito superior resultam em uma confiança tanto nas decisões e nas intenções dos superiores, quanto na proficiência e determinação dos subordinados. Os oficiais poderiam buscar compreender seus subordinados e envidar esforços diários para isso. O subordinado poderia ser tratado por meio de uma abordagem positiva e o oficial deveria priorizar as necessidades de seus subordinados, buscando supri-las e inculcando neles a certeza de que sempre agiria pensando no melhor bem-estar de todos. Um oficial deveria estar disposto a sacrificar tudo por seu subordinado, incluindo sua carreira e sua vida.

Em operações de paz ou outras operações de não guerra, o ambiente operacional apresenta atores diversos, atuando em rede, gerando situações singulares em cada zona de ação apresentada. Dessa forma, os comandantes superiores e subordinados poderiam estabelecer uma conexão de via dupla, na qual compartilhariam as responsabilidades e permitiriam que os comandantes subordinados pudessem agir perante os imprevistos surgidos nesse ambiente fluido.

Somada a isso, a experiência do então Tenente Moreira, na MINUSTAH, caracterizou-se como o emprego da *Führen mit Auftrag* em uma operação de paz no século XXI pelo Exército Brasileiro, resultando em um desempenho destacado de sua fração e demonstrando a adequabilidade e a facilidade com que essa filosofia pode ser absorvida pelos militares brasileiros, além de indicar que o desenvolvimento de uma filosofia de liderança similar à alemã já está ocorrendo no seio do corpo de oficiais brasileiros.

Por fim, caso o Exército Brasileiro pacifique a adoção de uma filosofia de liderança similar à estadunidense e à alemã, julgando que as vantagens obtidas no planejamento e na condução das operações são válidas, adaptações à doutrina e aos regulamentos básicos seriam necessárias. Notoriamente, a doutrina e

a cultura organizacional já estão aptas a absorverem a *Führen mit Auftrag* como conceito basilar no arcabouço doutrinário do Exército Brasileiro, demonstrado pelas semelhanças doutrinárias já existentes. Adicionando *Führen mit Auftrag*, por meio do conceito de missão pela finalidade, já existente na base doutrinária da cavalaria brasileira, no seio do PPCOT (Brasil, 2020), o planejamento e a condução das operações do Exército Brasileiro irão ser norteados pelo propósito da missão

e permitirão a liberdade dos comandantes subordinados, além de estimular sua iniciativa. Ademais, devido à necessidade do desenvolvimento da confiança mútua entre líderes e subordinados e da realização de adestramentos constantes para a adoção dessa filosofia, os regulamentos básicos do Exército Brasileiro poderiam ser adaptados para permitir o fomento da iniciativa e da ânsia pela responsabilidade nos líderes, em todos os níveis.

Referências

ALEMANHA. Exército Alemão. **Truppenführung**. 1933.

BRASIL. Exército Brasileiro. COTER. **EB70-MC-10.211: Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres**. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. COTER. **EB70-MC-10.354: Regimento de Cavalaria Mecanizado**. Brasília, DF, 2020.

GUNTHER, M. J. **Auftragstaktik**: the basis for modern military command. 2015.

KÜSTER, J. **Führen mit Auftrag**: Mission Command from a german point of view. Ther Army Press. 2016.

MOREIRA, L. R. **Combate de paz**. BIBLIEx. Rio de Janeiro, RJ, 2015.

PÉRICLES, O. **A aplicabilidade dos conceitos de Auftragstektik e do Mission Command na Doutrina Militar Terrestre Brasileira**. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro 2018.

SONNENBERGER, M. **Iniciative within the phylosophy of Auftragstaktik**: determining factors of the understanding of initiative in the German Army. 1806-1955. US Army General Staff College Press, Kansas 2013.

WITTMANN, J. **Auftragstaktik**: just a command technique or the core pillar of mastering the military operational art?. Carola Hartmann Miles. Berlin, 2012.

Notas

- ¹ Estado-Maior General (tradução nossa).
- ² Academia de Guerra (tradução nossa).
- ³ Da Guerra (tradução nossa).
- ⁴ Liderando por Tarefas (tradução nossa).
- ⁵ Tarefas Táticas (tradução nossa).
- ⁶ Operações (tradução nossa).
- ⁷ Comando de Missão (tradução nossa).
- ⁸ Forças Armadas Alemãs (tradução nossa).
- ⁹ Regulamentos de exercícios (tradução nossa).
- ¹⁰ Ordens (tradução nossa).
- ¹¹ Diretrizes (tradução nossa).
- ¹² Liderança de Tropas (tradução nossa).
- ¹³ Sistema Aéreo Remotamente Pilotado.
- ¹⁴ 1ª Equipe de Combate de Brigada da 1ª Divisão Blindada (tradução nossa).
- ¹⁵ Liderança e Emprego de Armas Combinadas (tradução nossa).