



ARMY UNIVERSITY
PRESS

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

TERCEIRO TRIMESTRE 2020

EDIÇÃO BRASILEIRA

Military Review

TERCEIRO TRIMESTRE 2020

Liderança durante as Operações de Combate em Larga Escala p2

Maj Jeremy Smith,
Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA

Visitas Virtuais no Estudo de Batalhas e Campanhas Históricas p10

Curtis S. King

Prevenindo o Colapso p33

Ten Cel Brian P. Schoellhorn,
Exército dos EUA

<https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Edicao-Brasileira/>

<https://www.facebook.com/MilitaryReviewLATAM>

https://twitter.com/MilReview_LATAM

PB -100 -20 - 7/8/9

Headquarters, Department of the Army

Approved for public release; distribution is unlimited

PIN: 206752-000

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS



ARMY
UNIVERSITY
PRESS

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

Terceiro Trimestre 2020 Tomo 75 Número 3
Professional Bulletin 100-20-7/8/9

Comandante, Centro de Armas Combinadas:
GENERAL DE DIVISÃO JAMES E. RAINEY

Reitor, Army University, CGSC:
GENERAL DE BRIGADA STEVE MARANIAN

Diretor e Editor-Chefe da Military Review:
CORONEL PAUL BERG

Editor-Chefe das Edições em Inglês:
WILLIAM M. DARLEY

Editor-Chefe das Edições em Línguas Estrangeiras:
MIGUEL SEVERO

Gerente de Produção:
MAJOR DAVID ROUSSEAU

Assistente Editorial:
CHRISTINE GARDNER

Edições Ibero-Americanas
Diagramador/Webmaster:
MICHAEL SERRAVO
Assistente Editorial:
DANIELLE POWELL

Edição Hispano-Americana
Tradutor/Editor:
EMILIO MENESES
Tradutor/Editor:
RONALD WILLIFORD

Edição Brasileira
Tradutora/Editora:
FLAVIA DA ROCHA SPIEGEL LINCK

Assessor das Edições Ibero-americanas
Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira:
CORONEL ALESSANDRO VISACRO

Military Review – Publicada pelo CAC/EUA, Forte Leavenworth, Kansas, trimestralmente em português e espanhol e bimestralmente em inglês. Porte pago em Leavenworth Kansas, 66048-9998, e em outras agências do correio.

Os fundos para publicação foram autorizados pelo Departamento do Exército em 12 de janeiro de 1983.

A correspondência deverá ser endereçada à Military Review, CAC, Forte Leavenworth, Kansas, 66027-1293, EUA. Telefone (913) 684-9338, ou FAX (913) 684-9328.

Correio Eletrônico (E-Mail) usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil. A Military Review pode também ser lida através da internet no website: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Edicao-Brasileira/>.

Todos os artigos desta revista constam do índice do Public Affairs Information Service Inc., 11 West 40th Street, New York, NY, 10018-2693.

As opiniões aqui expressas pertencem a seus respectivos autores e não ao Departamento de Defesa dos EUA ou seus elementos constituintes, a não ser que a observação específica defina a autoria da opinião. A Military Review se reserva o direito de editar todo e qualquer material devido às limitações de seu espaço.

Military Review Edição Brasileira (US ISSN 1067-0653) (UPS 009-356) is published quarterly by the U.S. Army, Combined Arms Center (CAC), Ft. Leavenworth, KS 66027-1293.

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to Military Review, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

By Order of the Secretary of the Army:

JAMES C. MCCONVILLE
General, United States Army
Chief of Staff

Official:


KATHLEEN S. MILLER
Administrative Assistant
to the Secretary of the Army
2015603

Índice

2 Liderança durante as Operações de Combate em Larga Escala

Maj Jeremy Smith, Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA

Um oficial do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA sustenta que o comando de missão representa uma filosofia e princípio, e não uma função de combate, defendendo que os comandantes do Exército devem estudar a história e adotar o comando e controle para se preparar para operações de combate em larga escala.

10 Visitas Virtuais no Estudo de Batalhas e Campanhas Históricas Benefícios e Metodologia

Curtis S. King

Este artigo examina as formas pelas quais as visitas virtuais para o estudo de batalhas e campanhas históricas agregam valor ao sistema de ensino do Exército dos EUA e a metodologia utilizada em sua realização.

21 Não um Mero Exercício Intelectual Lições da Cooperação Institucional entre os Exércitos dos EUA e de Israel, 1973-1982

Maj Ethan Orwin, Exército dos EUA

O autor descreve os relacionamentos pessoais entre líderes militares norte-americanos e israelenses após o fim da Guerra do Yom Kippur, analisando suas implicações para a atual cooperação entre os dois exércitos.

33 Prevenindo o Colapso Enfrentando a Fricção após o Primeiro Contato com o Inimigo no Centro Nacional de Treinamento

Ten Cel Brian P. Schoellhorn, Exército dos EUA

Um ex-instrutor do National Training Center descreve como o centro reproduz a fricção da guerra, propondo como os comandantes podem reduzi-la para um nível controlável.

48 Consolidando Ganhos no Nordeste da Síria

Uma Abordagem do Governo como um Todo para Avaliar a Autoridade Civil

Ten Cel Peter Brau, Exército dos EUA

Neste artigo, que dá seguimento a "A Autoridade Civil em Manbij, Síria", um oficial de Assuntos Cívicos descreve os esforços norte-americanos para ajudar a restabelecer a normalidade no nordeste da Síria por meio da coordenação interagências e o apoio aos conselhos civis locais.

59 Ligando os Pontos Desenvolvendo Líderes Capazes de Transformar Ameaças em Oportunidades

Ten Cel (Res) Richard A. McConnell, Exército dos EUA

O autor explica por que é importante que os comandantes e planejadores reconheçam e tirem proveito das chamadas "informações excepcionais".

69 Combate nas Áreas Avançadas Modernizando o Reconhecimento e Segurança no Exército dos EUA para Conflitos entre Grandes Potências

Maj Nathan Jennings, Exército dos EUA

O Exército dos EUA enfrenta uma lacuna de capacidades em reconhecimento e segurança para as operações de combate em larga escala. O autor detalha algumas opções relativamente neutras em termos de custos para resolver o problema.

78 Utilizando Historiadores do Exército na Força Operacional

Cap Michael Loveland, Reserva do Exército dos EUA

O autor afirma que a maioria dos comandantes e oficiais de estado-maior não compreende o papel operacional dos historiadores e explica como eles podem utilizar a expertise destes últimos como parte das operações cotidianas.

Capa: Uma viatura de combate M2 Bradley provê segurança para a 2ª BCT Blindada, COT da 1ª Divisão de Cavalaria, durante o Rodízio de Ação Decisiva 19-06 da brigada no NTC, Forte Irwin, Califórnia, 5 Abr 2019. (Foto do Maj Carson Petry, Exército dos EUA)

Liderança durante as Operações de Combate em Larga Escala

Maj Jeremy Smith,
Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA



Integrantes do 1º Regimento de Fuzileiros Navais atacam um objetivo durante um exercício de tiro real no campo de treinamento de Bradshaw, Território do Norte, na Austrália, 10 Ago 2016. O Exercício *Koolendong* é um adestramento anfíbio e de tiro real, concebido para aumentar a interoperabilidade entre o CFN dos EUA e a Força de Defesa Australiana. (Foto da Sgt Sarah Anderson, CFN dos EUA)



É o ano de 2025. A Rússia está pressionando um país do Leste Europeu a reintegrar-se à antiga pátria soviética. Com o aumento da tensão, a Organização do Tratado do Atlântico Norte pede que os Estados Unidos da América (EUA) enviem um corpo de exército e uma força expedicionária do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) para se unirem a uma recém-formada coalizão no Comando Europeu dos EUA, sinalizando que ela não vai tolerar mais qualquer tipo de intimidação ou agressão por parte da Rússia. Assim, os EUA são envolvidos em um conflito em larga escala.

Durante os últimos 25 anos, os EUA investiram todo o seu orçamento de defesa em operações de contraterrorismo e contrainsurgência ao redor do mundo, com o foco no Comando Central dos EUA, Comando dos EUA para a África e Comando dos EUA para o Pacífico. Ainda que essa mobilização no Leste Europeu tenha sido uma surpresa, os amplos recursos de comunicação e logística permitiram que os EUA enviassem tropas para o exterior rapidamente, sem interferência externa. Quando a força-tarefa conjunta e combinada entrou na fase de “dominar” das operações, os comandantes de divisão e brigada apoiaram-se, fortemente, na única experiência de combate que tinham: operações de contingência limitada no Iraque e no Afeganistão. Estariam prontos para liderar em operações de combate em larga escala?

Esse cenário sintetiza uma possibilidade bastante realista, com base na atual estratégia nacional de segurança dos EUA, que exigirá uma força capaz de lutar em todos os tipos de combate. Quando 2025 chegar, nossos comandantes estarão prontos para liderar em operações de combate em larga escala? É claro que sim. Entretanto, para estarmos prontos para liderar nesse tipo de combate, será preciso adotar algumas estratégias.

Primeiro, é necessário entender que, embora sejam diferentes, as operações de combate em larga escala e as operações de contingência limitada não devem ser vistas como completamente separadas e estanques. Estão no mesmo espectro dos conflitos. Não devemos estar prontos para apenas uma das duas possibilidades; devemos estar prontos para ambas.

Segundo, o Exército dos EUA precisa abandonar a ideia de que o comando de missão consiste em uma função de combate. Isso gera confusão. Comando e controle é o que o estado-maior precisa ter em foco para proporcionar uma visualização correta ao comandante, de

modo que ele possa comandar sua unidade. O comando de missão é uma filosofia e um método básico para a forma pela qual lideramos em situações de combate, mas não constitui uma função de combate.

Terceiro, os comandantes precisam dedicar-se ao estudo da história para que estejam prontos para as operações de combate em larga escala. Aprendemos com aqueles que vieram antes de nós, e suas lições podem ser aplicadas a todos os tipos de combate.

Os oficiais das Forças Armadas estarão prontos para liderar em operações de combate em larga escala em 2025 porque esse tipo de liderança não será diferente daquela empregada em operações de contingência limitada. Precisamos estar prontos para todos os tipos de conflito.

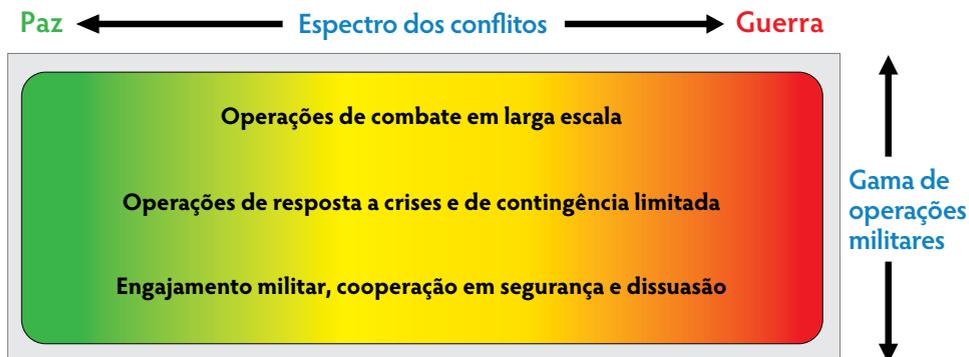
Operações de Combate em Larga Escala e de Contingência Limitada

Como profissionais militares, precisamos parar de colocar a guerra em “compartimentos” separados. As operações de combate em larga escala e as operações de contingência limitada estão interligadas. Assim, devemos nos preparar para todo o espectro da guerra. Segundo a Publicação Conjunta 3-0, *Operações Conjuntas* (JP 3-0, *Joint Operations*), a gama completa de operações militares — que inclui operações de combate em larga escala; operações de resposta a crises e de contingência limitada; e operações de engajamento militar, cooperação em segurança e dissuasão — flui ao longo de um espectro de conflitos entre a paz e a guerra¹. Precisamos entender as diferenças ao longo da gama de operações militares, mas não podemos fingir que acreditamos que a liderança será extremamente diferente durante cada um dos três tipos de conflito.

Embora a JP 3-0 coloque as operações de combate em larga escala ao longo de todo o espectro dos conflitos, o Manual

O Maj Jeremy Smith, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, formou-se, recentemente, pelo U.S. Army Command and General Staff College e cursa, atualmente, a School of Advanced Military Studies. Serviu em missões nas Operações *Iraqi Freedom*, *Enduring Freedom* e *Inherent Resolve*. O Maj Smith serviu em funções tanto no nível tático quanto no nível estratégico. Sua experiência mais recente foi como subcomandante de batalhão e planejador no estado-maior da I Força Expedicionária de Fuzileiros Navais, Camp Pendleton, Califórnia.

Operações ao longo do espectro dos conflitos



Nossos dirigentes nacionais podem empregar o instrumento militar do poder nacional ao longo do espectro dos conflitos em uma ampla variedade de operações e atividades comumente classificadas em três grupos, conforme ilustra a figura.

Publicação Conjunta 3-0

Operações ao longo do espectro dos conflitos



Manual de Campanha 3-0

(Figuras extraídas de JP 3-0, *Joint Operations*, V-4; FM 3-0, *Operations*, 1-1)

Figura 1. Comparação entre as Doutrinas Conjunta e do Exército em Relação ao Espectro dos Conflitos

de Campanha 3-0, *Operações* (FM 3-0, *Operations*), as descreve como estando situadas “na extremidade direita [...] sendo associadas à guerra”². Uma comparação entre as versões de cada publicação revela perspectivas obviamente divergentes sobre o tema (veja a figura 1). Embora nenhuma das duas defina, precisamente, o que são as operações de combate em larga escala, ambas fornecem muitos exemplos e fatores para descrevê-las. A JP 3-0 delinea a Operação *Iraqi Freedom* como um exemplo de operação de combate em larga escala, por ter incluído múltiplas fases³. Afirma, ainda, que as

liderança durante qualquer tipo de conflito não é extremamente diferente da exercida em outros (larga escala em comparação com a contingência limitada).

Segundo a Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército* (ADRP 6-22, *Army Leadership*), a liderança é o “processo de influenciar as pessoas fornecendo-lhes propósito, direção e motivação para cumprir a missão e aprimorar a organização”⁵. A Publicação de Combate 6-10, do CFN dos EUA, *Liderando Fuzileiros Navais* (MCWP 6-10, *Leading Marines*), afirma que os líderes devem ter “bom caráter,

operações e campanhas de grande porte, como as de assistência humanitária, podem ficar logo abaixo ou até serem consideradas operações de combate em larga escala, dependendo da situação estratégica.

Contudo, o FM 3-0 tem como foco conflitos bem maiores, como a Segunda Guerra Mundial e a Guerra Árabe-Israelense de 1973. A abordagem do FM 3-0 insinua, claramente, que as operações de combate em larga escala diferem das operações de contingência limitada, ainda que mencione (uma vez) que elas possam ocorrer simultaneamente⁴. Ao compararem esses pontos de vista, os oficiais das Forças Armadas contarão com as ferramentas que necessitam para entender que, embora seja classificado em certas categorias nas descrições doutrinárias, o conflito permeia todo o espectro. Da mesma forma que os três níveis de guerra, os tipos de conflito se sobrepõem. Essa é uma das muitas razões pelas quais a

conforme definido pelos nossos valores centrais”, que são a honra, a coragem e o comprometimento⁶. Contudo, nenhuma das duas publicações distingue entre tipos de liderança exercidos durante diferentes tipos de conflito, como as operações de combate em larga escala ou de contingência limitada. Não importa a situação, um verdadeiro líder saberá equilibrar a arte com a ciência da liderança ao tomar decisões, com base nas necessidades da unidade, da Força Singular e da nação. Em qualquer conflito, a filosofia de comando de missão se apoia na espinha dorsal do caráter, conferindo aos subordinados a liberdade para agir intuitivamente dentro da intenção do comandante.

Comando de Missão e Comando e Controle

O comando e controle e o comando de missão estão interligados, mas será mais fácil compreender a relação entre eles ao examinar os dois conceitos por prismas diferentes. O comando de missão é a razão pela qual nossa nação vence batalhas. Não é uma função conjunta nem deveria ser uma função de combate do Exército. É uma filosofia, um princípio. O comando

de missão é um dos princípios mais básicos de liderança que os fuzileiros navais exercem há anos. Por outro lado, a Publicação Doutrinária do CFN 6, *Comando e Controle* (MCDP 6, *Command and Control*), afirma que “nenhuma outra atividade na guerra é mais importante que o comando e controle”⁷. Em outras palavras, o comando e controle é a função conjunta mais importante porque ela liga todas as demais, para assegurar a unidade de esforços e a unidade de comando.

O comando de missão não é uma função de combate. É um princípio básico de liderança, que é exercido, de uma forma ou de outra, dentro do contexto do comando e controle. “Desenvolver um sentido de responsabilidade entre os subordinados” é um princípio de liderança que significa apenas que devemos delegar tarefas até o nível mais baixo possível, no ponto de fricção⁸. Isso é missão de comando.

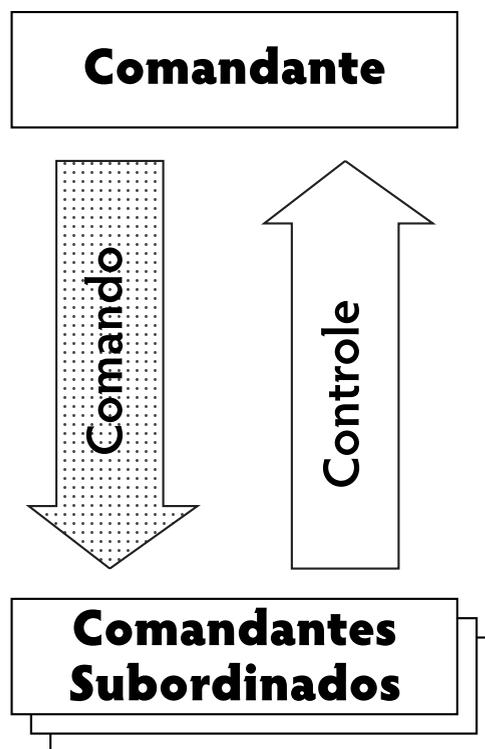
Comandante da Bateria C, 2º Batalhão, 319º Regimento de Artilharia de Campanha Aeroterrestre, 82ª Divisão Aeroterrestre, direciona paraquedistas desembarcados durante ação da Força-Tarefa Conjunta e Combinada—Operação *Inherent Resolve*, perto de Mossul, no Iraque, 5 Fev 2017. (Foto do Cb Craig Jensen, Exército dos EUA)



A ADRP 6-0, *Comando de Missão*, define o conceito como “o exercício da autoridade e direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a condução de operações terrestres unificadas”⁹. O ponto principal dessa definição é a iniciativa disciplinada, que implica a confiança mútua entre comandantes e subordinados. As ordens de missão pela finalidade são inerentes a toda tarefa executada por uma unidade subordinada, tanto nas operações de combate em larga escala quanto nas operações de contingência limitada. Assim, deveria ser algo automático conceder a uma unidade subordinada todo o apoio e autoridade que ela necessite para cumprir a missão, dizendo, simplesmente, “vá em frente e realize grandes coisas” ou “execute o plano do dia.” Isso ressalta o fato de que o Exército dos EUA deve focar totalmente no comando de missão como filosofia, em vez de mantê-lo, também, como uma função de combate.

O Exército precisa voltar atrás e adotar a função conjunta do bom e tradicional comando e controle. O fato de que a ADRP 6-0 tenha de encaixar o comando de missão em duas categorias separadas (filosofia e função de combate) já basta para confundir qualquer pessoa. Não faz nenhum sentido. Evitar complicar é o que possibilitará o contínuo sucesso das Forças Armadas dos EUA, especialmente quando se emitem ordens durante o caos das operações de combate em larga escala e a complexidade das operações de contingência limitada.

Segundo a JP 3-0, o comando e controle “abarca o exercício de autoridade e direção por um comandante sobre as tropas destacadas e de reforço para cumprir a missão”¹⁰. A MCDP 6 afirma que o comandante comanda tomando decisões e influenciando a ação de subordinados e que o controle é exercido com base no *feedback* destes por meio do estado-maior, o que, então, capacita o comandante a fazer ajustes e tomar novas decisões a partir das ações anteriores (veja a figura 2)¹¹. O comando de missão ocorre dentro do contexto do comando e controle, mas não é o que define este último. Consiste, na verdade, em um ciclo bastante dinâmico, que move todas as demais funções de combate. O comando e controle se apoia, significativamente, no fornecimento, por parte do



(Figura extraída de Marine Corps Doctrinal Publication 6, *Command and Control*, p. 41)

Figura 2. Comando e Controle Vistos como Influência Recíproca — Comando como Início da Ação e Controle como *Feedback*

estado-maior, de uma visualização correta do campo de batalha ao comandante, a partir do *feedback* das unidades subordinadas. Com base em perspectivas históricas, muitos concordariam que o comando é a arte, enquanto o controle é a ciência.

A História

Os verdadeiros profissionais militares são humildes. Sabem que não existe algo como um plano perfeito. Entendem que seu próprio aprendizado ocorre em decorrência das ações de outros, que serviram antes deles. A arte da guerra existe por causa do elemento humano. Os princípios da guerra são científicos, mas requerem, definitivamente, a aplicação humana. Ainda que a experiência seja o que molda o caráter de um líder, o ensino fornece a base sobre a qual se pode formá-lo. O estudo da história militar deve apoiar a educação de longo prazo dos profissionais militares

ao influenciar, positivamente, tanto como eles lideram quanto como conduzem o planejamento militar durante todos os tipos de conflito. Para isso, é preciso entender que a educação por meio do estudo da história nunca termina, tampouco é útil sem a devida aplicação.

A arte da liderança é desenvolvida com o estudo dos métodos empregados por líderes históricos e sua aplicação a estilos individuais. Em 1921, o Comandante do CFN dos EUA, John A. Lejeune, afirmou que o relacionamento entre oficiais e praças não deve ser como o de “superior e inferior, nem o de mestre e servo, e sim como o de professor e estudante”¹². A liderança é ensinada, efetivamente, por meio da constante orientação de líderes verdadeiramente dedicados, atuando como mentores. Os estudos de caso de fatos históricos exercem a maior influência quando se ensina a liderança a grupos de subordinados. Muitos indivíduos podem ler um estudo de caso e ter pontos de vista divergentes sobre o que aconteceu e como eles próprios teriam lidado com a situação. Com o tempo, o estudo de fatos históricos faz surgir temas que contribuem para o desenvolvimento contínuo do profissional militar.

Os profissionais militares de sucesso estão sempre aprendendo. A educação não acaba nunca, e é por isso que a participação presencial em escolas militares é concedida àqueles que demonstrem forte potencial para ter êxito no grau hierárquico seguinte. Esses estudiosos entendem o que significa ter uma mente de três mil anos. A mente humana é, de modo geral, de uma capacidade infinita, podendo lembrar fatos aprendidos que tenham impacto. A leitura de livros de todos os tipos é o que molda nossa forma de pensar, sendo um importante fator que contribui para o autoaperfeiçoamento. Ela nos confere uma vantagem sobre os nossos adversários e um ponto de referência para certos assuntos de interesse. Além disso, os avanços tecnológicos da atualidade possibilitam o acesso imediato a publicações acadêmicas, projetos de pesquisa e bancos de dados, o que proporciona aos profissionais militares um potencial inédito para estudar todos os tipos de material. Os seres humanos não são perfeitos, mas podem se empenhar em adquirir o máximo de conhecimentos, ao mesmo tempo que mantêm uma atitude de humildade. Tudo o que estudamos pode ser debatido, analisado e aplicado a futuras guerras.

O estudo da história militar pode parecer um tanto inútil e anacrônico para alguns, ao tentarem aplicar as lições aprendidas de confrontos anteriores aos atuais e futuros conflitos. Contudo, embora os meios técnicos de execução continuem a alterar o caráter da guerra, sua natureza provavelmente nunca mudará. A forma pela qual lideramos foi mais influenciada pelo caráter da guerra do que por seu tipo no espectro dos conflitos.

Por exemplo, a Primeira Guerra Mundial e o atual conflito na Síria estão separados por muitos anos e por uma discrepância tecnológica, mas essas guerras apresentam muitas semelhanças em termos de sua natureza. Ambas foram iniciadas por ações do povo e acabaram se transformando em ambientes bastante complicados, que envolveram vários Estados-nação. Da mesma forma, atividades que evocam a competição da Guerra Fria estão se repetindo, com configurações semelhantes, em guerras por procuração (*proxy*) entre nações em todo o mundo, patrocinadas pelas atuais grandes potências.

Com base no estudo da história, podemos moderar nosso próprio envolvimento em tais conflitos ao aprendermos com o passado, a fim de evitar erros e preservar nossos êxitos, se aplicarmos os ensinamentos. Por causa da distância temporal entre gerações, os profissionais militares devem aprender o máximo possível por meio do estudo de fontes primárias, bem como fontes secundárias confiáveis. Embora nada possa substituir a experiência de primeira mão, a história se repete às vezes, e seu estudo minucioso pode nos capacitar a aplicar métodos que tiveram sucesso no passado.

A capacidade de liderar eficazmente é influenciada pela experiência, mas sua base está assentada no estudo da história militar. Esta última constitui a própria base de nossa doutrina, que está repleta de estudos de casos de operações tanto de combate em larga escala quanto de contingência limitada. A verdadeira dedicação à instituição militar está evidente naqueles indivíduos que nunca param de aprender seu ofício. A educação nunca termina. Além disso, a credibilidade dos líderes aos olhos de seus colegas e subordinados é, muitas vezes, desenvolvida e mantida pelos conhecimentos de história. O processo de educação de longo prazo dos profissionais militares e seu estudo da história militar influenciam a forma pela qual eles comandam e conduzem o

planejamento. Para afetar positivamente as guerras futuras por meio da liderança em todos os domínios, é preciso aprender e aplicar as lições que recebemos daqueles que vieram antes de nós.

As Forças Armadas dos EUA não devem se limitar apenas ao estudo e preparação para as operações de combate em larga escala, apesar do fato de que nossos adversários com poder de combate quase equiparado tenham desenvolvido suas capacidades convencionais enquanto estávamos presos em operações de contingência limitada no Iraque e no Afeganistão. Uma luta de contrainsurgência pode surgir durante qualquer conflito em larga escala, da mesma forma que aconteceu durante a Operação *Iraqi Freedom*. Sempre haverá uma justaposição entre as operações de larga escala e de contingência limitada no espectro dos conflitos. Precisamos estar prontos para todos os tipos de combate.

Conclusão

O comando de missão consiste em uma filosofia e um princípio. Não constitui uma função de combate. O comando e controle é uma função conjunta que se apoia na capacidade tanto do comandante quanto do estado-maior para proporcionar um quadro claro da situação de combate com base nas ações e no *feedback* dos subordinados. Para entendermos as guerras de

hoje e amanhã, precisamos continuar estudando o passado. A melhor forma de prever o futuro é, simplesmente, estudar a história, o que é um requisito básico para todos os líderes.

A liderança deve estar focada no entendimento e confiança mútua dentro da unidade, o que resultará na capacidade de adaptação a qualquer tipo de combate. A filosofia de liderança não deve mudar radicalmente durante as operações de combate em larga escala. Ao treinar especificamente para um tipo de guerra, o Exército dos EUA corre o risco de não se preparar para guerras verdadeiramente híbridas. O estudo intensivo da história de conflitos passados nos ajuda a entender o relacionamento entre comando de missão e comando e controle, nos conflitos atuais e futuros, para aplicar suas lições. Dessa forma, estaremos prontos para 2025, independentemente de enfrentarmos operações de combate em larga escala ou contínuas operações de contingência limitada. ■

Nota do editor: Este artigo foi redigido antes da atualização da Publicação Doutrinária do Exército 6-0, Comando de Missão (ADP 6-0, Mission Command), efetuada em julho de 2019, que mudou o comando de missão para comando e controle como função de combate e revitalizou a abordagem do Exército dos EUA em relação ao comando e controle.

Referências

1. Joint Publication (JP) 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2017), V-4.
2. Field Manual (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2017), 1-1.
3. JP 3-0, *Joint Operations*, VIII-1.
4. FM 3-0, *Operations*, 4-19.
5. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleto]), 1-1.
6. Marine Corps Warfighting Publication (MCWP) 6-10, *Leading Marines* (Washington, DC: U.S. GPO, 2018), 2-3.
7. Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP) 6, *Command and Control* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1996), p. 35.
8. MCWP 6-10, *Leading Marines*, 2-6.
9. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleto]), 1-1.
10. JP 3-0, *Joint Operations*, III-2.
11. MCDP 6, *Command and Control*, p. 40-41.
12. Marine Corps Order No. 29, *Relations between Officers and Men* (Washington, DC: Headquarters, United States Marine Corps, 1920).

Visitas Virtuais no Estudo de Batalhas e Campanhas Históricas

Benefícios e Metodologia

Curtis S. King

Este artigo foi publicado originalmente na revista *Army History* (Winter 2019) e foi adaptado para a *Military Review*.

Da mesma forma que as visitas de estudo tradicionais a campos de batalhas, as visitas virtuais (*virtual staff ride* — VSR) são poderosos instrumentos para a instrução dos

atuais profissionais militares. Se realizada de maneira adequada, uma VSR permite que os participantes estudem uma batalha ou campanha em grande profundidade, adquirindo, assim, lições sobre o combate que



são atemporais, bem como relevantes para as atuais operações militares¹. Este artigo examina as formas pelas quais as VSR agregam valor ao sistema de ensino do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) e a metodologia utilizada em sua realização. Por meio desta análise, ficará imediatamente evidente que quase todos os aspectos de uma VSR são extremamente semelhantes aos de uma visita de estudo realizada em um campo de batalha físico. Antes de examinar o valor e a metodologia das VSR, cabe esclarecer alguns termos e apresentar um histórico de sua evolução.

Vale observar que, ao abordar as VSR, este artigo se refere ao modelo utilizado pela equipe de *Staff Ride* do Instituto de Estudos de Combate (*Combat Studies Institute — CSI*), da Army University Press, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Não se quer, com isso, desconsiderar outras técnicas de emprego da tecnologia computacional para executar ou enriquecer o estudo de uma batalha ou campanha. Dito isso, o modelo adotado pela equipe do CSI se baseia no princípio de que uma VSR deve seguir de perto a metodologia de uma visita de estudo tradicional, realizada no terreno físico do campo de batalha (doravante

denominada visita de estudo “presencial”). O manual do Exército dos EUA para as visitas de estudo a campos de batalha, *The Staff Ride*, de William G. Robertson, foi publicado antes do desenvolvimento das VSR, mas sua definição se aplica a ambos os tipos.

Uma “visita de estudo” compreende um estudo sistemático preliminar de uma campanha específica, a visita propriamente dita aos sítios históricos ligados a tal campanha e, por fim, uma oportunidade para integrar as lições advindas de ambos. Prevê um máximo de envolvimento por parte dos alunos antes de sua chegada ao local da visita, para garantir a reflexão, análise e debate. Assim, uma visita de estudo liga um acontecimento histórico, um estudo sistemático preliminar e o terreno em si, a fim de gerar uma análise da batalha em três dimensões. Consiste em três fases distintas: estudo preliminar, estudo de campo e integração².

Como na visita presencial, a VSR se baseia em uma estrutura de três fases. Diferentemente dela, porém, a

Terreno virtual que reproduz a área por onde se deslocou a 507ª Companhia de Manutenção, perto do rio Eufrates, durante a Operação *Iraqi Freedom*. (Army University Press)



VSR utiliza o terreno gerado por computadores na fase de estudo de campo. Assim, com exceção do uso de um terreno virtual, uma VSR segue a metodologia das visitas presenciais em quase todos os aspectos. Entretanto, a diferença em relação ao terreno requer, com efeito, algumas técnicas específicas às VSR, que são abordadas adiante.

Antecedentes

O histórico do desenvolvimento das VSR no Forte Leavenworth oferece interessantes informações contextuais sobre seu propósito e as razões para conduzi-las. Em 2005, o Comandante do Centro de Armas Combinadas (*Combined Arms Center — CAC*), Gen Div William S. Wallace, determinou que a equipe de *Staff Ride* do CSI desenvolvesse uma VSR baseada na Operação *Iraqi Freedom* (OIF). O General Wallace era um forte defensor das visitas presenciais, frequentemente centradas em batalhas da Guerra da Independência, Guerra Civil, e Guerras Indígenas dos EUA, devido ao fácil acesso a campos de batalha localizados dentro do país.

Ciente disso, o Comandante do CAC buscou ampliar os períodos cobertos pelas visitas disponibilizadas pela equipe do CSI, instando pela criação de opções novas, que tratassem de conflitos mais atuais, como a OIF. Como seria difícil, dispendioso e perigoso viajar até o Iraque, a realização de uma visita de estudo sobre a OIF exigia uma forma de trazer o terreno até a sala de aula. Após ampla pesquisa, a equipe adquiriu *software* especializado e contratou um desenvolvedor de terreno/artista 3D de uma empresa terceirizada (doravante denominado “técnico de VSR”), que preencheram as necessidades desse novo tipo de visita de estudo. Entre essas necessidades estavam a recriação do terreno e a capacidade de incorporar características que talvez não existissem mais (como

estruturas destruídas) ou que houvessem se transformado com o tempo (como um rio que tivesse mudado de curso). Algo também considerado essencial para uma VSR era a capacidade de o participante se movimentar livremente no terreno (diferentemente de muitas simulações, que só permitem um número limitado de possíveis rotas). Por fim, o *software* tinha de ser portátil, para que a equipe pudesse realizar VSR em locais fora do Forte Leavenworth. Satisfeitas essas necessidades, a equipe realizou sua primeira VSR em maio de 2005, como parte de uma disciplina eletiva sobre a OIF na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*U.S. Army Command and General Staff College — CGSC*). Pouco tempo depois, o CSI passou a realizar a VSR sobre a OIF para organizações em todo o Exército dos EUA, além do curso do CGSC.

Em 2008, a equipe desenvolveu sua segunda VSR, dessa vez, sobre a Operação *Anaconda*, no Afeganistão. Como no caso anterior, essa VSR foi criada, inicialmente, para atender à necessidade de uma disciplina eletiva do CGSC. Pouco tempo depois, ela começou a ser utilizada por todo o Exército, conforme diferentes unidades solicitaram sua realização em suas sedes. Com o tempo, a equipe desenvolveu outras nove VSR. Algumas cumprem a intenção original de cobrir confrontos mais recentes, como o Ataque da Coalizão em Fallujah, no Iraque, em 2004, e a Batalha de Wanat, no Afeganistão, em 2008. Outras giram em torno de batalhas mais antigas, incluindo o ataque alemão a Stalingrado, durante a Segunda Guerra Mundial, e a ação defensiva das Nações Unidas em Chipyong-ni, durante a Guerra da Coreia. Desde 2018, a demanda por VSR vem crescendo em todo o Exército dos EUA, e a equipe de *Staff Ride* continua a desenvolver visitas de estudo novas, ao mesmo tempo que conduz as diversas opções do catálogo existente.



Terreno virtual da aldeia de Jipyong-ri durante a batalha de Chipyong-ni, Guerra da Coreia. (Army University Press)

Ao discutir o valor dessas visitas de estudo (presenciais e virtuais), é útil começar com os objetivos do estudo da história militar em geral, conforme descritos no Regulamento sobre o Programa de Educação em História e Patrimônio Militar (*Military History and Heritage Education Program — MHHEP*), do Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command — TRADOC*) do Exército dos EUA. “O

objetivo do MHHEP é instruir os soldados e comandantes sobre a história e o patrimônio militares, de modo que eles possam empregar habilidades de raciocínio crítico e criativo historicamente fundamentadas como base para a complexa resolução de problemas e tomada de decisões”³. As visitas de estudo apoiam esse objetivo geral ao proporcionarem uma análise aprofundada de uma campanha ou batalha, reforçada pelo conhecimento do terreno e aplicável através do tempo. Dedicar-se a maior parte da instrução em história militar a tendências gerais em relação ao combate — temas amplos, como guerras inteiras; influências sociais, políticas e econômicas; e histórias organizacionais e estruturais, como a evolução das forças mecanizadas do Exército dos EUA. A visita de campo para o estudo de batalhas e campanhas históricas é diferente. Ela se concentra em acontecimentos específicos e permite que os participantes aprimorem suas habilidades de pensamento crítico quanto a temas que incluem a “dinâmica da batalha, especialmente aqueles fatores que interagem para produzir a vitória e derrota,” “a natureza da face da batalha, as dimensões humanas atemporais do combate” e “estudos de caso em liderança”, tanto positivos quanto negativos⁴.

Benefícios

Embora o valor de uma VSR tenha bastante em comum com o da versão presencial, a primeira oferece alguns benefícios que a visita ao local físico



Terreno virtual em que se mostra o Forte Wagner na ilha Morris. Neste local, ocorreu o ataque do 57º Regimento de Infantaria de Massachusetts, que ganhou fama com o filme *Tempo de Glória*. (Army University Press)

não tem. Primeiro, é possível criar e acessar terrenos que seriam, de outra forma, difíceis ou perigosos.

As VSR do Afeganistão e do Iraque são bons exemplos. Além disso, ela permite o acesso a terrenos que não existem mais. Dois exemplos que lidam com esse desafio são a VSR do Forte Wagner (*Battery Wagner*) e a VSR da Batalha de Stalingrado. O Forte Wagner, que figurou na Campanha de Charleston durante a Guerra Civil e ganhou fama com o filme *Tempo de Glória* (1989), foi destruído pela erosão marinha, e a ilha onde ele estava localizado mudou radicalmente.

Da mesma forma, a moderna cidade de Volgogrado se assemelha pouco à Stalingrado de 1942. O intenso poder de fogo empregado na

Curtis S. King se formou pela Academia Militar dos EUA em 1982. Concluiu o mestrado e o doutorado em Russo e História Militar Soviética pela University of Pennsylvania e foi instrutor no Departamento de História da Academia Militar dos EUA durante seus 20 anos de carreira no Exército dos EUA antes de passar para a reserva em 2002. Trabalha, atualmente, como historiador na equipe de *Staff Ride* do Combat Studies Institute, Army University Press, e professor adjunto da Kansas State University, em Manhattan, Estado do Kansas. É autor de *Staff Ride Handbook for Grant's Overland Campaign in the Civil War*, assim como vários artigos, resenhas de livros e verbetes de enciclopédia.



Vista virtual de um helicóptero que se desloca rumo a Takur Gar, durante a Operação *Anaconda*. (Army University Press)

batalha destruiu quase todos os edifícios originais da cidade. As VSR para essas batalhas utilizam terrenos virtuais que reproduzem os locais conforme eram nas respectivas épocas. Um segundo benefício das VSR é o baixo custo. Enviar a equipe do CSI para a sede de uma unidade requer bem menos verbas do que transportar a unidade inteira para o local de um campo de batalha. Em particular, muitos destacamentos do Programa de Formação de Oficiais da Reserva (*Reserve Officers' Training Corps — ROTC*), frequentemente situados longe de campos de batalha e sujeitos a orçamentos limitados, dão preferência a uma VSR.

A tecnologia utilizada também oferece benefícios especiais. Uma vantagem marcante é a capacidade de se deslocar de um “posto de observação” para outro rapidamente. Um “posto de observação”, na visita de estudo, consiste em um ponto no terreno onde os participantes param e debatem aspectos relacionados ao local. Em uma VSR, é possível pular de um local para outro instantaneamente ou “voar” até o posto de observação seguinte, ao longo das rotas ou diretamente pelo “ar”. Esse recurso permite economizar horas, que seriam gastas no transporte terrestre de um local para outro. Outro benefício é que os participantes podem obter vistas aéreas do campo de batalha, que não podem ser visualizadas do local físico. Essas perspectivas aéreas são excelentes para

orientar os alunos. Por fim, a VSR pode proporcionar a visualização dos componentes aéreos de uma batalha. Por exemplo, a VSR da Operação *Anaconda* inclui postos de observação que envolvem meios da Força Aérea dos EUA, bem como elementos da Aviação do Exército. Nesses casos, a tecnologia de VSR permite que os participantes adotem a perspectiva do piloto, da tripulação e de qualquer força terrestre sendo introduzida por aeronaves.

Apesar de todos esses aspectos positivos, as VSR apresentam algumas desvantagens. Talvez sua maior fraqueza seja o fato de ela ser, geralmente, apresentada na sede dos participantes. Isso pode, às vezes, levar os alunos a tratá-la como se fosse apenas mais uma aula, no mesmo ambiente já conhecido. As visitas aos locais físicos, fora da sede, separam os alunos de suas rotinas diárias, incentivando-os a ficarem imersos na batalha. Os participantes costumam se preparar mais na fase de estudo preliminar e em campo. Em uma VSR, os instrutores precisam fazer um esforço adicional para que os alunos se preparem, participem e busquem deixar de lado a rotina da caserna durante o período em que estejam participando da visita de estudo virtual. Outro potencial problema é o desejo bem-intencionado de colocar alunos demais na fase de estudo de campo ao mesmo tempo. O ideal é realizar visitas presenciais e virtuais com grupos de 20

ou menos pessoas para cada instrutor, a fim de permitir a interação e participação do grupo. Ocasionalmente, no caso das VSR, algumas unidades as tratam como se fossem um experiência típica de sala de aula, enxergando a fase “em campo” como uma aula tradicional, incluindo entre 50 e cem pessoas em uma única sessão. Além de limitar seriamente a participação, interação e uso do pensamento crítico, essas grandes plateias frequentemente têm dificuldade em enxergar as nuances do terreno virtual, por maior que seja a tela de projeção. Mesmo no caso de um número menor de alunos, os instrutores precisam se empenhar em fazer com que os alunos interajam e utilizem o terreno.

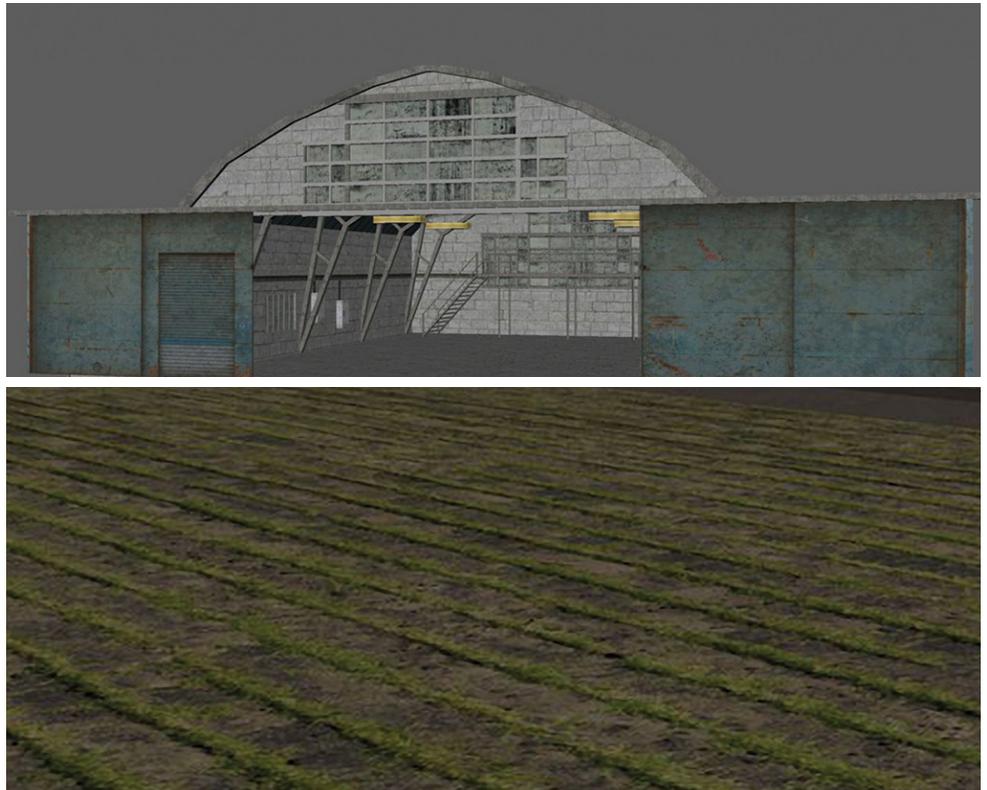
Metodologia

Antes de explorar a metodologia de uma VSR, vale explicar como a Army University Press gera terrenos virtuais. O processo de criação consiste em uma colaboração entre um técnico de VSR e um historiador. Primeiro, o técnico de VSR faz o *download* dos dados digitais de elevação do terreno (*Digital Terrain Elevation Data — DTED*) para a área a ser simulada. Esses dados são a “armação” da informação topográfica, constituindo a base para o resto dos elementos do terreno. O técnico adiciona, em seguida, imagens de satélite a essa armação, proporcionando uma superfície aos dados de elevação. Muitas vezes, é preciso manipular as imagens para remover ou alterar características da superfície, como estradas que não existiam na época da batalha. O técnico de VSR desenvolve, então, modelos dos elementos situados acima da superfície — edifícios, árvores e pontes, por exemplo — colocando-os no terreno e criando, assim um ambiente 3D.

Conforme mencionado anteriormente, a base da metodologia de uma VSR se assemelha à de

uma visita de estudo presencial, abrangendo três fases: estudo preliminar, estudo de campo e integração.

Antes de examinar a forma pela qual cada uma dessas fases é realizada em uma VSR, cabe esclarecer certa confusão entre os historiadores do Exército e na Força em geral quanto às visitas presenciais. A equipe do CSI segue o modelo do Exército, conforme estipulado na publicação do Centro de História Militar do Exército dos EUA, *The Staff Ride*. O Cel Arthur L. Wagner e o Maj Eben Swift formularam, no Forte Leavenworth, os conceitos originais do Exército para uma visita de estudo, e William Glenn Robertson revitalizou-os em *The Staff Ride*. A grande maioria de organizações do Exército que realizam visitas de estudo também segue esse manual. Isso não significa que a equipe do CSI acredite que ele deva ser seguido ao pé da letra. Com efeito, um dos pilares de uma visita de estudo é adaptá-la ao público específico. Isso pode variar muito, incluindo, por exemplo, uma visita com várias semanas de estudo preliminar; uma visita especial para o Comandante do TRADOC e seus comandantes subordinados; uma aula do ROTC que só permita uma única e breve leitura como estudo preliminar e uma fase em campo de uma ou duas horas. Como o livro de Robertson foi escrito antes da criação



Terreno (arrozais, figura de baixo) e um modelo (hangar de aviões, acima). (Army University Press)

das VSR, não existe nenhum modelo oficial do Exército especificamente para elas. Mesmo assim, a equipe do CSI segue, dentro do possível, a metodologia constante do manual *The Staff Ride* ao planejar e conduzir uma VSR.

Metodologia – Semelhanças

As visitas de estudo presenciais e as VSR quase não apresentam diferenças nas fases de estudo preliminar e integração. Da mesma forma que em uma visita presencial, em uma VSR, o “propósito da fase de estudo preliminar é preparar o aluno para a visita ao local da campanha selecionada”, e ela “pode assumir várias formas, dependendo do tempo disponível para o estudo e das necessidades dos participantes”⁵. As diferentes formas podem incluir, entre outras, leituras, instrução em sala de aula (que também pode incluir apresentações dos alunos), mapas, planos-relevos, filmes e música, assim como uma mostra das armas, fardas e outros equipamentos da época. Outra possibilidade é designar papéis aos alunos (normalmente como diferentes comandantes nos dois lados do confronto), nos quais eles devam se concentrar durante o estudo preliminar e que são mantidos, às vezes, durante o estudo de campo. Por outro lado, os alunos podem receber temas ou diversos preceitos doutrinários (por exemplo, os princípios de guerra ou funções de combate) a serem estudados para obter maior foco. Na fase de estudo inicial, restrições de tempo podem impedir o uso de algumas (ou da maioria) dessas formas de pesquisa preliminar, mas os alunos devem no mínimo ler uma narrativa sobre a batalha ou campanha. Isso garante que eles saibam quais são os principais comandantes, suas movimentações e engajamentos das unidades antes da fase em campo. Essa preparação permite que o aluno se concentre, sobretudo, no terreno na fase em campo, o que aumenta o valor educacional da visita. Caso contrário, os alunos tendem a ignorar o aspecto do terreno enquanto tentam entender os fatos da batalha.

Da mesma forma, a fase de integração de uma VSR segue os mesmos princípios e métodos de uma visita de estudo presencial. Nessa etapa, os alunos “analisam as fases anteriores e integram o que aprenderam durante cada uma delas em uma visão geral coerente”⁶. Há uma infinidade de técnicas para realizar a fase de integração; uma que funciona bem é fazer perguntas amplas e abertas. O objetivo final é que os alunos integrem as lições da fase em campo, especificamente do terreno, com o estudo preliminar, para extrair ensinamentos que sejam

aplicáveis no presente. A sessão de integração é, muitas vezes, relativamente curta — de 30 minutos a uma hora — podendo ser realizada no local da fase em campo ou em um outro lugar (como um restaurante ou na sede da unidade), depois que o estudo de campo for concluído.

Contudo, a etapa de integração de uma VSR é, normalmente, realizada na sala de aula logo depois do último posto de observação da fase “em campo”. Nesse caso, recomenda-se dar um intervalo para os alunos, um pouco mais longo que o normal talvez, para permitir-lhes organizar seus pensamentos e assimilar toda a visita. Além disso, quando a sessão de integração de uma VSR começar, o terreno ainda deve estar visível na tela, para que possa ser utilizado durante o debate. Essa é uma outra vantagem das VSR. Na visita presencial, é inviável voltar a todos os postos de observação, enquanto isso pode ser feito instantaneamente no caso do terreno virtual.

Embora a fase “em campo” de uma VSR seja bastante diferente da realizada em uma visita presencial, há alguns pontos em comum. Ambos os tipos dividem a fase de estudo de campo em uma série de postos de observação. O formato do “posto de observação”, ainda que seja igualmente flexível nos dois, geralmente segue a sequência de orientação, descrição e análise (ODA). A orientação é, normalmente, de responsabilidade do instrutor; ele familiariza os alunos com o terreno, indicando os pontos cardeais e os principais aspectos do cenário relevantes para a batalha ou campanha. Durante o estágio de descrição, o instrutor e os alunos explicam os fatos que ocorreram no local ou, às vezes, fatos relacionados ao local em termos do período ou tema. Caso tenha havido tempo suficiente para um extenso estudo preliminar, os alunos podem ficar encarregados da descrição dos fatos (por exemplo, enfrentamentos, movimentações de unidades e decisões dos comandantes), evitando-se longos relatos por parte do instrutor. A análise nos postos de observação deve consistir em uma discussão aberta entre os alunos (direcionada por questões dos instrutores), que permita o compartilhamento de ideias e pontos de aprendizado. Em ambos os tipos de visita de estudo, a etapa de análise deve consistir em perguntas que levem os alunos a pensar e interagir. Às vezes, as perguntas têm um foco histórico, como, por exemplo: “Avalie a localização do posto de observação real em Wanat — era a melhor localização e por que foi escolhida?” Além disso, o componente de análise dos postos de observação da visita é ideal para se entender a relevância de ações históricas para o combate



Configuração de uma apresentação de VSR. Uma tela mostra o terreno virtual, enquanto a outra mostra um mapa. (Army University Press)

na atualidade. Um exemplo da VSR sobre Chipyeong-ni seria: “Por que o General Almond estava em uma posição tão avançada na segunda batalha de Wonju e isso estaria em conformidade com a atual doutrina de comando de missão dos EUA — por quê?” Não é preciso que todos os três elementos ODA apareçam em todos os postos de observação da visita ou sigam sempre a mesma ordem, mas eles são um bom modelo geral para a organização do material em um posto de observação em campo.

Há vários outros aspectos de uma fase em campo que são comuns às VSR e visitas presenciais. Vale reiterar que, em ambos os casos, trabalhar com grupos pequenos é a melhor forma de manter um alto grau de interesse e envolvimento entre os alunos. Os “postos de observação” são, normalmente, realizados de modo estático, ou seja, com todos parados em um respectivo local, mas, às vezes, também são fornecidas informações durante o deslocamento sobre o terreno (virtual ou físico), abordando a rota ou o combate ocorrido. Em geral, o instrutor é quem apresenta essas informações, já que é difícil promover a interação entre os alunos durante uma movimentação no terreno. Casos ilustrativos são utilizados frequentemente durante a fase em campo de uma VSR ou visita presencial. Consistem, geralmente, em citações (ou paráfrases) que apontam para histórias de coragem ou medo durante o combate, oferecem informações sobre o caráter ou processo de tomada de decisões de um comandante, permitem um momento de humor ou incorporam o elemento humano na visita de alguma outra forma. Os instrutores usam “guias” e recursos visuais, geralmente mapas, para

auxiliá-los na execução de ambos os tipos de visita. Embora os recursos visuais sejam disponibilizados em mídias diferentes — mapas ampliados para as visitas presenciais; *slídes* de PowerPoint para as VSR —, o propósito e o tipo de informação apresentada são os mesmos.

Embora haja muitas semelhanças entre as visitas de estudo presenciais e as VSR, há alguns aspectos importantes da fase em campo que são específicos ao segundo tipo. Primeiro, há a questão da localização física: a sala de aula. Nesse ambiente, os alunos ficam normalmente sentados, muitas vezes atrás de mesas, em vez de ficarem em pé, como estariam no campo de batalha físico. Com isso em mente, para proporcionar aos alunos a sensação de estarem no terreno, uma VSR requer dois computadores com dois projetores e telas (ou televisões de tela grande). Uma tela mostra o terreno virtual, enquanto a outra exibe *slídes* (mapas, geralmente). A apresentação desses recursos simultaneamente simula a técnica usada na visita presencial, de ficar de pé no terreno enquanto se faz referências a uma ferramenta visual. Se as telas forem de diferentes tamanhos, o terreno é normalmente projetado na maior delas. Isso serve para enfatizar a importância dele, que é sempre o foco da fase de estudo de campo, seja em uma VSR ou visita presencial.

Apesar de contar com um ambiente físico diferente na fase em campo, a VSR apresenta o terreno virtual de um modo efetivo, para proporcionar aos alunos uma experiência bastante próxima à da visita de estudo presencial. Para isso, é preciso fazer com que eles se envolvam com o terreno. Em uma visita presencial, os alunos estão



Terreno virtual que mostra a posição da Polícia do Exército logo antes de repelir um ataque durante a emboscada de Domingo de Ramos em 2005, no Iraque. (Army University Press)

imersos nele. Têm a liberdade de olhar para diferentes partes do terreno e de se deslocar para assumir outros “ângulos de visada”. O mesmo se aplica a uma VSR, mas os alunos podem presumir que o terreno seja controlado somente pelo instrutor (por meio de um técnico). O instrutor pode reforçar essa ideia caso se atenha às instruções do guia, sem envolver os alunos. Uma forma de evitar esse problema é pedir que se aproximem da tela e apontem para elementos no terreno. Se um aluno fizer uma pergunta ou observação, deve-se incentivá-lo a ir até a tela e utilizar o terreno para fins de ilustração. Os participantes também podem utilizar apontadores *laser* para designar locais na tela. O instrutor também pode perguntar aos alunos se eles querem olhar para uma outra direção ou mudar ligeiramente de posição no posto de observação, para obter uma perspectiva diferente. Um exemplo de envolvimento dos alunos com o terreno é a VSR da Emboscada de Domingo de Ramos (*Palm Sunday Ambush*, Iraque, 2005). Em um dos

postos de observação, os participantes se encontram em uma estrada secundária, perto do local da emboscada, com três viaturas de um grupo da Polícia do Exército. Há diferentes opções de como o comandante do grupo pode reagir à situação. O instrutor pode solicitar que os alunos as descrevam, enquanto o técnico de VSR vai acompanhando cada movimentação descrita no terreno virtual, permitindo que eles controlem o deslocamento, em lugar do instrutor.

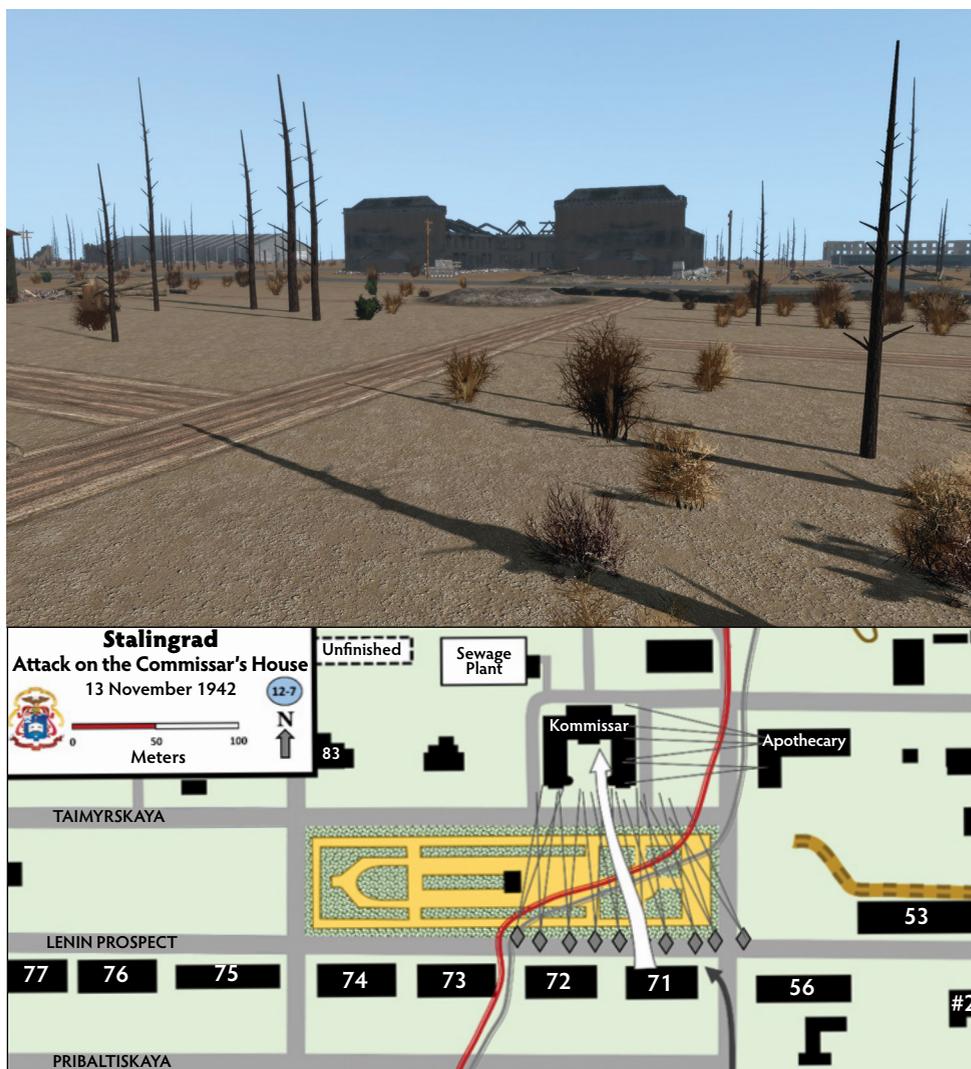
A condução da fase de estudo de campo em uma VSR possibilita diferentes abordagens para orientar os alunos. As capacidades específicas da tecnologia de VSR permitem que o instrutor os familiarize com o campo de batalha por meio de uma vista aérea. Por exemplo, antes de iniciar o roteiro de postos de observação na VSR sobre Fallujah (Iraque), o instrutor mostra o terreno virtual da cidade inteira vista de cima, para familiarizar os participantes com os acidentes capitais envolvidos no combate. Nessa vista aérea, ele trabalha de oeste



Vista aérea durante a VSR de Fallujah, que é excelente para uma orientação inicial sobre o terreno. (Army University Press)

para leste e, à medida que ele cita cada componente do terreno, o técnico de VSR amplia a imagem do local para permitir uma observação mais detalhada, voltando a diminuí-la logo em seguida. Esse tipo de orientação geral pode ser realizado em diversos pontos da fase em campo, para ajudar os alunos a situarem confrontos individuais no contexto da batalha geral. Embora essa seja uma valiosa técnica, é preciso que o instrutor não abuse do uso da vista aérea. Os alunos devem visualizar as perspectivas tradicionais no nível do solo na maioria dos locais de postos de observação, para que possam ver o terreno da mesma forma que os combatentes o viram no momento da batalha.

Uma VSR de qualidade combina o terreno com os recursos visuais da mesma forma que uma visita presencial, embora ele seja virtual e os recursos visuais, *slides* de computador. Um exemplo disso ocorre em um trecho sobre a luta pela tomada do Comissariado em Stalingrado, em que um mapa com uma vista ampliada do terreno ajuda a mostrar a direção do avanço alemão rumo ao edifício. Um passo essencial para fazer com que isso funcione é que o instrutor e o técnico de VSR ensaiem bastante antes da execução da fase de estudo de campo. Os alunos (e até os instrutores) podem se “perder” no terreno virtual, devido à velocidade com a qual os “ângulos de visada” podem mudar. Orientações frequentes para o terreno virtual, ao mesmo tempo que se faz referência aos mapas, são a melhor forma de minimizar esse problema. Durante todo o processo, os instrutores incentivam os alunos a fazerem perguntas e a tomarem a



Vista virtual de Stalingrado que mostra a aproximação ao Comissariado, acompanhada de um recurso visual que apresenta o mesmo ângulo. A seta branca no mapa indica a vista do terreno. (Army University Press)

liberdade de solicitar que o técnico volte para um elemento no terreno, para fins de esclarecimento.

Os recursos visuais (particularmente os mapas) são essenciais na VSR, contanto que eles não desviem o foco do terreno e da condução da fase de estudo de campo. Ainda que fotos de pessoas, equipamentos e outros itens possam ser inseridas nos *slides* de uma VSR, elas também podem representar uma distração, sendo recomendável mantê-las como parte da fase de estudo preliminar. O melhor tipo de ilustração para a fase de estudo de campo de uma VSR (ou visita presencial) é uma foto ou pintura que possa ser reproduzida pela vista do terreno em um posto de observação — servindo como uma poderosa conexão com o passado.

Conclusão

Em suma, a VSR tem grande valia para o programa de história militar do Exército dos EUA. Embora as VSR da equipe de *Staff Ride* do CSI não sejam a única forma pela qual a tecnologia virtual pode ser utilizada em visitas de estudo, essa versão, que se apoia fortemente na metodologia da modalidade presencial, tem grande utilidade. O sucesso do programa de VSR é evidenciado pelo *feedback* dos participantes. Os relatórios pós-ação escritos incluem comentários como “Tenho um entendimento maior dos diferentes terrenos em toda a região” e “definitivamente forneceu um maior grau de realismo”⁷.

O *feedback* verbal também tem sido positivo. Por exemplo, alguns militares que haviam participado de uma visita de estudo presencial em Chipyeong-ni passaram, recentemente, por uma VSR sobre a mesma batalha com a equipe do CSI. Esses soldados observaram que o terreno parecia real e como a VSR foi tão valiosa quanto a visita presencial. Um exemplo final de sua utilidade são os comentários de oito soldados que fizeram parte das ações em Wanat e, mais tarde, participaram da VSR sobre o tema. Todos eles comentaram o realismo do terreno virtual, o valor de poder movimentar-se livremente



Foto e vista virtual de um posto de observação real em Wanat. (Army University Press)

para olhar a partir de diferentes pontos de vista e a poderosa experiência de se sentirem como se estivessem de volta ao mesmo local. ■

Para obter mais informações sobre as VSR da equipe de *Staff Ride* do CSI, acesse o site da Army University Press: <https://www.armyupress.army.mil/Educational-Services/Staff-Ride-Team-Offerings>.

Referências

1. A título de brevidade, este artigo aborda, primordialmente, as visitas de estudo sobre batalhas e campanhas, mas se reconhece a possibilidade de utilizar outros acontecimentos, como desastres naturais.
2. William Glenn Robertson, *The Staff Ride* (Washington, D.C.: Center of Military History, 1987), p. 5.
3. U.S. Training and Doctrine Command (TRADOC), Military History and Heritage Education Program: TRADOC Regulation 350-13, 22 Feb. 2018, acesso em 10 out. 2018, [http://adminpubs.](http://adminpubs.tradoc.army.mil/regulations/TR350-13.pdf)

[tradoc.army.mil/regulations/TR350-13.pdf](http://adminpubs.tradoc.army.mil/regulations/TR350-13.pdf).

4. Robertson, *The Staff Ride*. Nas págs. 5-6, Robertson relaciona 13 potenciais objetivos de uma visita de estudo. Não se pretende que essa lista seja completa nem que toda visita de estudo tente alcançar todos os objetivos enumerados.
5. Robertson, *The Staff Ride*, p. 11.
6. *Ibid.*, p. 17.
7. Relatório Pós-Ação, cópia em arquivo pessoal.

Não um Mero Exercício Intelectual

Lições da Cooperação Institucional entre os Exércitos dos EUA e de Israel, 1973-1982

Maj Ethan Orwin, Exército dos EUA

Quando a Guerra do Yom Kippur eclodiu, em outubro de 1973, fazia apenas três meses que o Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command — TRADOC*) do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) havia sido criado. O Comandante do TRADOC, Gen Ex William DePuy, enviou o comandante da Escola de Blindados, Gen Bda Donn Starry, e o Diretor do Programa de Carros de Combate XM1,

Gen (BG) Bob Baer, em uma visita a Israel, para obter informações sobre as implicações da guerra. Isso marcou o início de uma longa série de visitas aprofundadas do Exército dos EUA, com o objetivo de extrair lições da guerra, e o começo de relacionamentos pessoais entre o General Starry e alguns de seus colegas nas Forças de Defesa de Israel (FDI). Essas atividades e relacionamentos teriam um grande impacto na Força norte-americana nos anos seguintes.



Embora os historiadores possam debater se a Guerra do Yom Kippur alterou ou só veio a confirmar as perspectivas doutrinárias desses comandantes do Exército, não resta dúvida de que as lições do conflito contribuíram para a formulação da doutrina de Defesa Ativa, em 1976, que evoluiu e se trans-

A enxurrada de contatos institucionais e entre oficiais do alto escalão dos dois exércitos após o fim da Guerra do Yom Kippur foi algo único, que não se enquadra nas categorias normais de relações do Exército dos EUA com aliados e parceiros. Além disso, as condições em meados dos anos 70 têm

“ Conforme as unidades no terreno e os quartéis-generais assimilam tecnologias cada vez mais avançadas, a “interoperabilidade” — a capacidade de exércitos aliados para conectar seus sistemas e combater juntos — tornou-se um objetivo central do engajamento internacional do Exército. ”

formou na doutrina da Batalha Ar-Terra, publicada em 1982. Além do impacto doutrinário, os reveses iniciais sofridos pelos israelenses e as posteriores vitórias das FDI nas Colinas de Golã e na Península do Sinai captaram o interesse de uma geração de oficiais do Exército dos EUA, saindo da Guerra do Vietnã com um foco renovado no combate convencional e na ameaça soviética na Europa. Além disso, as lições da Guerra do Yom Kippur estão claramente visíveis nos cinco sistemas de armas conhecidos como “Big Five”, que surgiram durante uma era de ouro de efetiva modernização do Exército dos EUA.

Tudo isso é bem conhecido. Os comandantes do Exército da atualidade frequentemente ressaltam a importância fundamental das relações do TRADOC com as FDI (acertadamente) em eventos bilaterais, e tanto historiadores profissionais quanto alunos da Escola de Comando e Estado-Maior (*Command and General Staff College* — CGSC) escreveram muitos trabalhos sobre os Generais DePuy e Starry e o desenvolvimento da Batalha Ar-Terra¹. Contudo, pouco se disse sobre o que esse período de relações entre o Exército dos EUA e as FDI representa como um exemplo de diplomacia militar. Este artigo tem por objetivo explorar esse tema e examinar suas implicações para a atual cooperação entre os dois exércitos.

bastante em comum com as de 2019, em relação não apenas aos desafios enfrentados pelos dois exércitos, como também em termos de comparação entre suas necessidades estratégicas e institucionais. As atuais condições requerem uma forma de colaboração contínua e equilibrada, centrada na modernização, em métodos de treinamento individual e coletivo e na rápida troca de lições aprendidas do campo de batalha (conforme exemplificadas pelo Relatório do General Starry e seus resultados)².

Contexto: O Engajamento Internacional do Exército dos EUA e as FDI

Antes de nos aprofundarmos nas relações militares norte-americanas com Israel, cabe apresentar uma visão geral de como o Exército dos EUA conduz o engajamento internacional. O Exército dedica recursos significativos a esse esforço, e o alto-comando deixou claro que a colaboração com aliados e parceiros é uma prioridade³. As sedes dos comandos geográficos unificados e dos comandos do Exército mantêm fortes quadros de profissionais militares e civis, que se concentram em exercícios, treinamentos combinados e interações com outras forças armadas. O quartel-general do Exército dos EUA realiza reuniões de estados-maiores com exércitos parceiros em todo o mundo, que resultam em “ações acordadas” que atendem às prioridades de ambas as partes.

Além disso, o Exército mantém um quadro de oficiais especializados em área estrangeira, no qual eles

Página anterior: Unidade de carros de combate israelense se prepara para um contra-ataque contra blindados sírios nas Colinas de Golã, 8 Out 1973. (Foto de David Rubinger, Gabinete de Imprensa do Governo de Israel)

ingressam como capitães antigos ou majores modernos e servem durante o resto de suas carreiras. Esses oficiais recebem aulas de idioma, experiência regional e formação de pós-graduação relevante antes de começarem suas missões, tanto nas regiões quanto em estados-maiores, as quais se concentram na cooperação com parceiros militares. Conforme as unidades no terreno e os quartéis-generais assimilam tecnologias cada vez mais avançadas, a “interoperabilidade” — a capacidade de exércitos aliados para conectar seus sistemas e combater juntos — tornou-se um objetivo central do engajamento internacional do Exército.

Todos esses aspectos da cooperação militar beneficiam o relacionamento entre o Exército dos EUA e as FDI. As forças do Exército na Europa realizam uma série de eventos ou exercícios conjuntos com as FDI, particularmente na área de defesa antiaérea e antimísseis. Além disso, a participação anual das FDI em exercícios multilaterais vem aumentando, passando do valor companhia para batalhão nos últimos dois anos. Os comandantes mais antigos de ambos os exércitos interagem frequentemente, e delegações realizam, habitualmente, visitas mútuas, para compartilharem táticas, técnicas e procedimentos em diversos campos. Além das reuniões de estados-maiores programadas, que criam oportunidades junto a outros Comandos do Exército, as “Future Battlefield Annual Talks” (Reuniões Anuais sobre o Campo de Batalha do Futuro) proporcionam uma estrutura para a cooperação anual entre o componente terrestre das FDI e o TRADOC. A cooperação das forças de operações especiais do Exército e da Guarda Nacional com os parceiros israelenses é igualmente abrangente.

Contudo, até mesmo em comparação com o forte engajamento atual, o escopo e a profundidade da cooperação institucional entre os exércitos norte-americano e israelense entre 1973 e 1982 se destacam. Isso se deve, em parte, às condições históricas em que os dois exércitos se viram na época. Ambos, soubessem ou não, viviam o fim de uma era e início de outra. O Exército dos EUA estava saindo de uma década de contrainsurgência no Vietnã e de 33 anos de serviço militar obrigatório. Conforme tentavam desenvolver uma nova Força totalmente voluntária em um ambiente em que o público tinha pouco apreço pelas Forças Armadas, os oficiais mais antigos também tiveram de retomar o foco no combate convencional e potenciais campos de batalha da Europa Central. Para

esse tipo de combate, só contavam com sua experiência como oficiais subalternos durante a Segunda Guerra Mundial para guiá-los, ao passo que os oficiais superiores e seus subordinados quase não tinham experiências relevantes. Enquanto isso, seus adversários do Pacto de Varsóvia representavam uma enorme ameaça em conflitos de média intensidade⁴. Conforme mencionado anteriormente, o TRADOC foi estabelecido em meados de 1973 para tratar desses desafios, e o General DePuy foi seu primeiro comandante.

As FDI, por sua vez, chegavam ao fim de suas guerras existenciais e de média intensidade contra os exércitos árabes, embora isso ainda não estivesse claro na época. Embora os insucessos iniciais na Guerra do Yom Kippur tenham sido, obviamente, um choque para as FDI e para a sociedade israelense, não havia dúvida quanto à sua posição como o mais experiente de todos os exércitos de estilo ocidental em relação ao combate convencional.

Acesso Sem Precedentes: As Primeiras Visitas de Starry e as Lições Iniciais

O ímpeto para a visita inicial do General Starry e do General Baer a Israel adveio do Chefe do Estado-Maior do Exército [equivalente a Comandante do Exército no Brasil — N. do T.], Gen Ex Creighton Abrams, que considerava as lições da Guerra do Yom Kippur urgentes o suficiente para redirecionar os dois generais subordinados no meio de uma visita ao Reino Unido. Conforme o General Starry lembrou durante uma entrevista, o General Abrams não só pediu pelas lições gerais da guerra, mas também vinculou a visita especificamente ao potencial impacto do conflito nas decisões sobre a aquisição de carros de combate entre os escalões mais elevados em Washington, D.C. Não seria a última vez que as lições operacionais israelenses seriam utilizadas para apoiar

O Maj Ethan Orwin, do Exército dos EUA, é oficial de ligação do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA junto às Forças de Defesa de Israel. Concluiu o bacharelado pela Academia Militar dos EUA e mestrados pela University of St. Andrews e pelo King's College London. Serviu no Afeganistão e no Iraque e em missões em Omã e Israel como um oficial especializado em serviço exterior no Oriente Médio/Norte da África.

os esforços de desenvolvimento de capacidades do Exército norte-americano, que estavam ameaçados⁵.

A visita proporcionou ao General Starry seus primeiros encontros com o General Moshe “Musa” Peled, herói da frente das Colinas de Golã e Comandante do Corpo de Blindados das FDI, e com o General Israel Tal, fundador do programa de carros de combate *Merkava*. O General Starry se reuniu com Tal durante vários dias, com foco no nascente carro de combate *Merkava*, enquanto realizavam testes de tiro, disparando em direção ao Mar Mediterrâneo, a partir de Palmachim. O *Merkava* era uma protótipo “Frankenstein”, montado com peças de vários carros de combate da época. O General Starry passou alguns dias a mais com o General Peled e o Corpo de Blindados das FDI antes de utilizar o resto da visita para percorrer os campos de batalha nas Colinas de Golã e na Península do Sinai com comandantes dos níveis batalhão a divisão que haviam combatido no local⁶.

Vale ressaltar que o grau de acesso foi extraordinário, mesmo considerando a gratidão israelense pela crucial ajuda norte-americana durante a guerra. As FDI estavam, presumidamente, bastante ocupadas, consolidando seus ganhos, reconstruindo unidades

danificadas, repondo estoques de equipamentos e lidando com uma autocrítica no âmbito interno e nacional sobre as lições da guerra. Contudo, mesmo sem um benefício imediato e tangível para eles próprios ou seu país, os comandantes das FDI em todos os escalões acharam tempo para apresentar a dois generais relativamente modernos dos EUA uma visão geral do desenvolvimento de capacidades, lições aprendidas, métodos de treinamento e análise dos campos de batalha.

As muitas visitas que se seguiram, não apenas as dos Generais Starry e Baer, também foram caracterizadas por uma surpreendente amplitude e profundidade de interação. Por exemplo, quando o comandante e o subcomandante da Escola de Infantaria do Exército dos EUA realizaram visitas, em dezembro de 1976 e fevereiro de 1977, respectivamente, ambos se reuniram com o Chefe do Estado-Maior das FDI, Gen Div Mordechai “Motta” Gur⁷. A disposição do General Gur para se reunir com generais mais modernos e debater sistemas de armas anticarro, métodos de treinamento de infantaria mecanizada e o número adequado de soldados em um grupo de combate de infantaria demonstrou a prioridade que os dois exércitos davam tanto a questões institucionais quanto à cooperação



bilateral. As FDI ofereceram interações não apenas nos escalões mais elevados, mas também em escalões surpreendentemente baixos, ao convidarem, por exemplo, o subcomandante da Escola de Infantaria do Exército dos EUA para observar, na íntegra, o exercício de tiro real de uma companhia blindada⁸. As visitas a exercícios de escalão brigada incluíram interações em todos os níveis durante as operações táticas, capacitando os visitantes do Exército dos EUA a elaborar relatórios detalhados sobre as táticas, técnicas e procedimentos das FDI. O grau de detalhamento registrado revela muito sobre o desejo do Exército dos EUA de reformular seus próprios métodos de treinamento, equipamentos e doutrina, bem como seu entusiasmo por aqueles utilizados por um Exército aliado que havia combatido, recentemente, em uma guerra de média intensidade.

O General Starry, em sua análise da Guerra do Yom Kippur para o TRADOC, mostrou-se um tanto negativo quanto aos relatórios sobre as táticas, técnicas e procedimentos das FDI, afirmando: “A altura e amplitude das informações [...] poderiam ser medidas em quilômetros, a profundidade da análise em milímetros”⁹. Acreditava que as principais lições doutrinárias já estavam claras em seu relatório para o General Abrams, apresentado logo após sua primeira viagem. Pensava, porém, que muitas outras viagens e conversas com amigos, como os Generais Peled e Tal, ainda seriam necessárias para explorá-las em maior detalhe, a fim de responder às perguntas que elas levantassem¹⁰. Isso incluía a densidade e letalidade dos modernos campos de batalha terrestre e aéreo, a necessidade do combate de armas combinadas e a exigência de que os comandantes observassem e desorganizassem os escalões de retaguarda e em profundidade do inimigo.

Página anterior: Restos de um carro de combate M60 israelense (fabricado nos EUA) entre os destroços de outros blindados após um contra-ataque israelense no Sinai, perto do Canal de Suez durante a Guerra do Yom Kippur, em 1973. Na transposição inicial do Suez pelas forças egípcias, os líderes israelenses presumiram que os soldados egípcios fugiriam assim que vissem os blindados israelenses, como havia ocorrido na guerra de 1967. No entanto, as forças egípcias haviam estudado as táticas israelenses empregadas na Guerra dos Seis Dias e estavam bem preparadas para se defenderem contra o previsto uso inicial de blindados israelenses. Isso quase resultou em uma catástrofe para as forças israelenses nas fases iniciais do conflito, embora Israel tenha conseguido recuperar a iniciativa mais tarde. (Foto cedida por *Military Battles on the Egyptian Front* de Gammal Hammad via Wikimedia Commons)

Cooperação Institucional entre os Exércitos dos EUA e Israel após 1973: Impacto sobre o Exército dos EUA

Os historiadores debatem se as lições da guerra realmente transformaram o entendimento dos Generais Starry e DePuy em relação ao combate moderno ou se serviram apenas como “munição”, em apoio às conclusões às quais eles mesmos já haviam chegado¹¹. O próprio General Starry afirmou sentir que as lições da guerra confirmavam o caminho que ele já vinha trilhando na formulação da nova doutrina do Exército¹². Entretanto, para aqueles que analisem o relacionamento após a Guerra do Yom Kippur de um ponto de vista de cooperação em segurança, isso é irrelevante. Mede-se a importância da cooperação institucional entre Exércitos de nações amigas com base no grau do verdadeiro impacto sobre o modo pelo qual cada Exército treina e combate, e não pelo grau de mudança de opinião de generais.

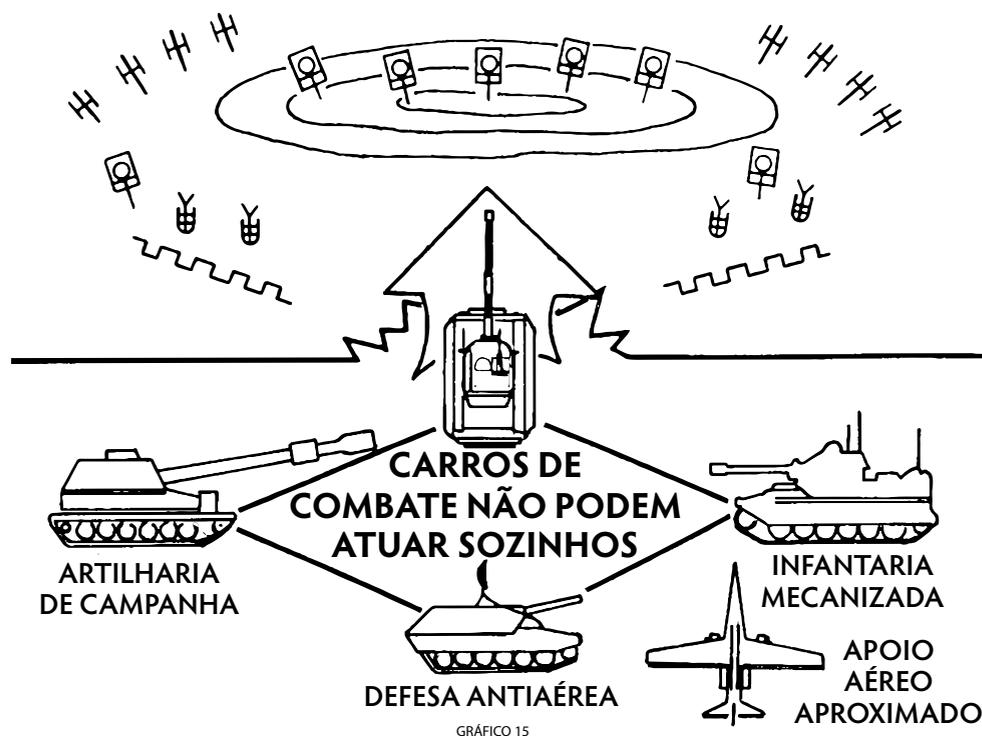
O que, exatamente, era especial em relação a todo esse intercâmbio e sua influência sobre a doutrina do Exército dos EUA? O Exército, afinal, vem travando um contínuo diálogo doutrinário com seus aliados da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) ao longo de toda a história da aliança e, diferentemente de seu relacionamento com as FDI, ele, na verdade, redige e obedece à doutrina combinada junto aos exércitos alemão e britânico, que o General Starry também visitou pessoalmente em sua época¹³. Entretanto, diferentemente das FDI, os aliados da OTAN não tinham experiência em combate convencional, tendo poucas lições aprendidas de conflitos relevantes para a ameaça soviética na Europa que eles pudessem compartilhar. Foi justamente a diferença entre o Exército dos EUA e as FDI que tornou sua colaboração entre 1973 e 1982 tão útil. Na atual era de foco na interoperabilidade, o *status* das FDI como um aliado próximo cuja experiência está relativamente afastada dos prováveis cenários operacionais do Exército dos EUA está em evidência mais uma vez.

Para o Exército dos EUA, o impacto da Guerra do Yom Kippur foi especialmente crucial para a doutrina fundamental (*capstone*). O General Starry descreveu isso de modo sucinto em uma carta de 1976: “Talvez lhe interesse saber que a maior parte da literatura recente do TRADOC foi estimulada por minha visita a Israel logo depois da guerra e pelo trabalho

subsequente junto aos comandantes israelenses¹⁴. Quando o General DePuy apresentou seu relatório, “Implications of the Middle East War on U.S. Army Tactics, Doctrine, and Systems” (“Implicações da Guerra do Oriente Médio sobre as Táticas, Doutrina e Sistemas do Exército dos EUA”, em tradução livre), o TRADOC havia dividido as lições práticas em 162 recomendações, 20 das quais foram classificadas como “concluídas”¹⁵. O nível de detalhamento desse esforço se equiparou à sua escala, com o General DePuy enfatizando temas tão diversos quanto fluidos hidráulicos não inflamáveis, armazenamento de munição abaixo da torre do carro de combate e reaproveitamento do material avariado no campo de batalha. É improvável que o Exército dos EUA moderno tenha tentado, em algum outro momento, implementar lições aprendidas estrangeiras em uma escala semelhante.

O General DePuy concluiu seu resumo lembrando aos comandantes do Exército que esse esforço não era um mero “exercício intelectual”¹⁶. Ele ressaltou que toda a doutrina e conceitos, desenvolvimento de capacidades e iniciativas de treinamento do Exército precisavam estar relacionados às lições da guerra. Mais uma vez, para um Exército que nem sempre é conhecido por estudar suas próprias campanhas (e muito menos às de outros), esse requisito de “cruzar” os esforços de ampliação de forças com lições de uma guerra estrangeira parece único na história das relações externas do Exército dos EUA.

A doutrina fundamental resultante foi a Defesa Ativa, seguida pela Batalha Ar-Terra, que se tornou bem conhecida. Contudo, o General Starry e o General DePuy não pretendiam que as lições da guerra influenciassem a doutrina somente ou mesmo predominantemente¹⁷. As técnicas israelenses de treinamento



(Figura extraída de William E. DePuy, “Implications of the Middle East War on U.S. Army Tactics, Doctrine, and Systems”, tradução de *Military Review*)

Figura. A Contínua Centralidade do Carro de Combate Representando Quatro dos “Big Five”

individual e coletivo, que os generais norte-americanos enxergavam como decisivas na vitória das FDI ao lutarem em condições de inferioridade numérica, eram igualmente importantes.

O General Starry não era o único a pensar dessa forma. O General Paul F. Gorman, que serviu como Chefe Adjunto de Instrução do TRADOC e, mais tarde, como Comandante da Escola de Infantaria do Exército dos EUA, participou de um intenso intercâmbio com as FDI em meados da década de 1970 e determinou que o treinamento era a variável que havia levado à vitória na guerra. Ele estudou os dados detalhados que os israelenses tinham sobre batalhas entre carros de combate e analisou seu treinamento de comandantes de carros de combate e técnicas de tiro. No entanto, o grau de detalhe foi além da simples troca de conhecimentos e incluiu a obtenção, pelo TRADOC, de traduções de manuais de treinamento israelenses, além de quadros de qualificação em técnica de tiro e planos de exercícios de blindados do nível guarnição a batalhão¹⁸. Isso se assemelha mais ao que as nações parceiras recebem do Exército dos EUA atualmente em vendas militares ao

exterior — exceto que essas trocas foram feitas de modo gratuito, entre parceiros de confiança.

Com essas informações, o General Gorman concluiu que o treinamento de blindados das FDI não só tinha sido o fator decisivo naqueles confrontos, mas também invalidado as teorias em voga na época sobre a importância primordial dos números no campo de batalha¹⁹. Essa abordagem associou, claramente, o sucesso operacional no campo de batalha com as reformas institucionais do Exército, que eram o objetivo final do engajamento dos generais do Exército dos EUA com seus parceiros nas FDI. O General DePuy escreveu que, quando sistemas de armas igualmente avançados se confrontassem no campo de batalha, a “coragem, imaginação e treinamento dos comandantes fariam a diferença”²⁰.

Influência sobre a Modernização do Material Bélico do Exército dos EUA

Os esforços dos Generais DePuy e Starry nos primeiros dias do TRADOC englobaram a modernização do material bélico, além do treinamento e doutrina, e, nesse aspecto também, a interação com Israel teve uma influência especial. Ambos os generais acreditavam que as preocupações com a obsolescência do carro de combate eram exageradas e que ele precisava apenas de um apoio adequado de armas combinadas para conservar sua primazia no combate terrestre. O relatório de DePuy, “Implications of the Middle East War on U.S. Army Tactics, Doctrine, and Systems”, sobre as ramificações da Guerra do Yom Kippur, incluía um gráfico que ilustrava como o carro de combate continuava a ter um papel central, com a defesa antiaérea, a infantaria mecanizada, o apoio aéreo aproximado e a artilharia de campanha em funções de apoio (ver a figura)²¹. Isso representava quatro dos que passariam a ser os cinco sistemas de armas “Big Five”: o carro de combate *Abrams*, a viatura de combate *Bradley*, o helicóptero de ataque *Apache* e o sistema de defesa antiaérea *Patriot*. A quinta capacidade, não mencionada — o helicóptero *Black Hawk* — refletiu as perspectivas do General Starry sobre o rápido transporte de tropas ao redor e entre as áreas aproximada e profunda²².

Além dos “Big Five”, o General Starry vinculou, explicitamente, as lições da guerra aos requisitos que induziram o desenvolvimento do Sistema Conjunto de Radar para Vigilância e Ataque de Alvos e do

Sistema de Mísseis Táticos do Exército²³. O desenvolvimento simultâneo do Sistema de Lançamento Múltiplo de Foguetes pelo Exército transformou suas capacidades no quinto campo indicado no gráfico do General DePuy: a artilharia de campanha. Esse emprego das lições militares de um aliado estrangeiro para vencer as lutas do Pentágono em relação a aquisições — em lugar da obtenção de inteligência sobre as capacidades de adversários estrangeiros — tem poucos paralelos na história do Exército.

Os historiadores criticaram o General Starry e outros oficiais por apresentarem um retrato seletivo e excessivamente favorável sobre o desempenho das FDI na guerra. Em primeiro lugar, o General Starry se concentrou fortemente no teatro de operações das Colinas de Golã, prestando menos atenção à frente decisiva na Península do Sinai. De modo mais geral, os relatórios dos generais norte-americanos sobre as lições da guerra deram insuficiente atenção aos muitos erros das FDI, incluindo a surpresa que enfrentaram logo no início²⁴. Entretanto, esse foi um fracasso estratégico, e o interesse do TRADOC na guerra não se referia à estratégia, e sim a táticas, campanhas e modernização. O que pode parecer uma análise seletiva ou enganosa para um historiador formado era, da perspectiva do General Starry, uma análise que focava naquilo que era importante para o Exército dos EUA da década de 1970.

De qualquer forma, as falhas israelenses não foram totalmente ignoradas. O referido relatório do General DePuy descreveu em detalhes o desastroso contra-ataque inicial no norte da Península do Sinai, usando-o para reconhecer que o emprego de blindados sem apoio já não era mais viável no campo de batalha moderno²⁵. Não surpreende que, assim como outros, os Generais Starry e DePuy tenham utilizado as lições da guerra para promover seus próprios planos para aquisições e doutrina (pois é isso que fazem os líderes militares e burocráticos). Os líderes militares dos EUA da atualidade são igualmente seletivos em sua abordagem em relação à doutrina e às lições das FDI. A contrainsurgência na Cisjordânia, por exemplo, é, simplesmente, de menor interesse em relação aos conceitos atuais e futuros do Exército dos EUA do que aquilo que uma brigada de combate “Gideon” poderia realizar em uma campanha contra o Hezbollah e outros *proxies* iranianos nas frentes libanesa e síria.

A (Verdadeira) Importância dos Relacionamentos

Uma importante característica da longa colaboração do General Starry com as FDI foi seu desenvolvimento de relacionamentos pessoais. Esses relacionamentos são difíceis de estabelecer entre líderes que mudam de função a cada dois anos. No entanto, o General Starry conseguiu manter uma intensa colaboração com Israel ao longo de seus anos na Escola de Blindados do Exército dos EUA, no V Corpo de Exército e como Comandante do TRADOC. Os Generais Israel Tal e Moshe “Musa” Peled, em particular, tornaram-se amigos pessoais. O General Starry chegou até a compartilhar frustrações internas com seus colegas israelenses, escrevendo, certa feita, ao Coronel Bruce Williams, adido do Exército dos EUA em Israel, para que transmitisse ao General Peled sua decepção quanto à decisão dos EUA de cortar verbas para uma nova viatura de combate de infantaria²⁶. Graças a esses laços pessoais, as visitas fluíram em ambas as direções. Em uma ocasião, em 1977, o General Peled estava visitando a fronteira na Alemanha com o General Starry, quando uma movimentação soviética no valor divisão escapou à observação dos EUA/OTAN. Isso levou o General Peled a conduzir uma visita para o estado-maior do V Corpo de Exército norte-americano nos campos de batalha das Colinas de Golã, concentrando-se na consciência situacional dos comandantes de divisão/corpo de exército²⁷. Essas amizades tiveram impactos estratégicos não só para o General Starry e para o Exército norte-americano, mas também para Israel no âmbito político, como no caso da intervenção do general junto ao Secretário de Estado Alexander Haig quanto às preocupações israelenses sobre o fortalecimento do relacionamento entre os EUA e o Egito²⁸. Por outro lado, os relacionamentos facilitaram a cooperação no nível tático mesmo quando considerações políticas interferiram. Quando as sensibilidades políticas norte-americanas impediram visitas do Exército dos EUA à frente no Líbano em 1982, os amigos do General Starry nas FDI garantiram que ele recebesse informações de fontes primárias das forças israelenses sobre a guerra, que foram até traduzidas para ele²⁹. Embora elogios vagos à importância dos relacionamentos sejam onipresentes no âmbito da cooperação internacional, a era de cooperação, sob o General Starry, entre as FDI e o Exército dos EUA revelou seu significado prático.

O início da Primeira Guerra do Líbano marcou um interessante fim para essa era de cooperação intensiva relacionada a conflitos de média intensidade. Quando a guerra irrompeu, o General Starry foi, mais uma vez, o primeiro líder militar norte-americano a ir a Israel, onde seus muitos amigos israelenses de longa data o receberam com a habitual abertura. No entanto, as considerações políticas dos EUA impediram-no de visitar os campos de batalha e, por isso, o Chefe do Estado-Maior das FDI, Gen Div Rafael “Rafal” Eitan, fez com que os comandantes mais antigos das forças terrestres, força aérea e inteligência das FDI viessem da frente para informar o General Starry sobre os acontecimentos principais. Em uma carta ao Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, General E. C. Meyer, o General Starry reclamou que o Exército estava buscando “desajeitadamente” montar uma missão eficaz para colher lições aprendidas, da mesma forma que o havia feito em 1973-1974³⁰. Ele recomendou o estabelecimento de um mecanismo permanente para o envio de missões a Israel para a obtenção de lições aprendidas.

Algo que estava ausente no comentário do General Starry sobre a visita era qualquer reconhecimento de que a natureza das guerras de Israel estava mudando. Parece que ele esperava que as lições da Primeira Guerra do Líbano fossem proceder do combate inicial de média intensidade com as forças palestinas e sírias e se centrar no *design* de carros de combate, no papel do apoio aéreo aproximado e assim por diante, de modo bem semelhante à Guerra do Yom Kippur. Na realidade, as FDI enfrentavam uma mudança em direção à guerra assimétrica, que persiste até hoje³¹. O Exército dos EUA não encararia uma mudança semelhante até 2003, quando vinte anos de lições das FDI obtidas em Beirute, Nablus e Jenin se tornariam, subitamente, significativas.

Lições para a Cooperação Institucional entre os Exércitos dos EUA e Israel na Atualidade

O que a cooperação institucional entre os exércitos dos EUA e de Israel após 1973 nos ensina hoje? Há algumas diferenças em relação às circunstâncias. O que é mais importante, os dois exércitos não estão mais se preparando para o mesmo tipo de inimigo. Conforme descrito no conceito “Land on the Horizon” (“Terra no Horizonte”) para 2028, a ameaça usada como



referência pelas FDI é um adversário híbrido e não estatal, mas ainda sim capaz e provido de várias capacidades de alto nível. O Panfleto do TRADOC 525-3-1, *O Exército dos EUA em Operações em Múltiplos Domínios 2028* (TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*), designa as forças armadas estatais com poder de combate quase equiparado como sua ameaça de referência³². Além disso, não há uma lacuna semelhante de experiência entre os dois exércitos. Ambos têm quase vinte anos de experiência de combate em formas semelhantes de guerra, embora as campanhas das FDI (com exceção da Segunda Intifada) tenham sido curtas e intensas, em lugar de operações de contrainsurgência prolongadas. Isso difere de 1973, quando as FDI possuíam uma experiência única no tipo de guerra para o qual o Exército dos EUA estava se preparando. Por fim, o Exército dos EUA não está passando por mudanças tão fundamentais quanto as dos anos 70. Não há nenhuma mudança em seu modelo de alistamento, e os níveis de profissionalismo e do moral não têm nenhuma semelhança com os do Exército pós-Vietnã.

O Ten Cel israelense Nir Yogev, comandante do batalhão de controle de movimento (à direita), cumprimenta militares norte-americanos durante o Exercício *Juniper Falcon 19* na Base Aérea de Hatzor, em Israel, 7 Feb 2019. O *Juniper Falcon 19* é um exercício bilateral entre o Comando Europeu dos EUA e as FDI, que foi projetado para melhorar as relações militares e aumentar a interoperabilidade entre as forças armadas das duas nações. (Foto do Cb Cody Hendrix, Marinha dos EUA)

Não obstante, há bastante em comum entre as duas eras que é relevante para a cooperação. O Exército dos EUA está mudando, novamente, de foco — passando da guerra assimétrica para ameaças com poder de combate quase equiparado — e vem percebendo, mais uma vez, que permitiu que adversários equiparados reduzissem as lacunas de capacidades nos últimos dez a quinze anos. Da mesma forma que em meados da década de 1970, ambos os exércitos acreditam estar à beira de um aumento na letalidade do campo de batalha, pelo menos no caso de uma campanha de grande porte contra suas respectivas ameaças de referência. As FDI são, mais uma vez, o primeiro exército de estilo ocidental com lições operacionais aprendidas com base em uma série de tecnologias essenciais para os

conceitos de ambos os exércitos, como proteção ativa e sistemas integrados de defesa antiaérea.

Uma coisa que mudou é a velocidade e a sofisticação do processo israelense de desenvolvimento de capacidades. O desenvolvimento, por Israel, do sistema de defesa antimísseis *Iron Dome* ou da viatura de combate de infantaria *Namer* em cinco anos ou menos após a necessidade operacional ter ficado evidente seria impensável no Exército dos EUA, razão pela qual ele reorganizou suas iniciativas de modernização, colocando-as sob o novo Army Futures Command³³. Embora o pequeno tamanho e pouca diversidade dos adversários de Israel contribuam para esse fenômeno, o Exército faria bem em aplicar o mesmo rigor demonstrado pelo General Starry em relação à forma pela qual as FDI se modernizam e não apenas às próprias capacidades resultantes.

Há outros paralelos marcantes entre as capacidades necessárias que o General Starry e seus colegas colheram de seus homólogos israelenses nos anos 70 e aquelas que ambas as partes estão debatendo hoje. O relato do General DePuy sobre o desafio geral da letalidade de armas combinadas apresentado pelo campo de batalha na Guerra do Yom Kippur — incluindo fogos ar-superfície e superfície-ar cada vez mais eficazes — têm um forte eco nas “camadas *standoff*” (a distância segura) em múltiplos domínios que o Exército dos EUA enxerga como seu principal desafio atualmente³⁴. Existiam também capacidades específicas de sustentação (logística) de média intensidade que o Exército dos EUA havia perdido durante seu foco no Vietnã, como o reaproveitamento do material avariado no campo de batalha em um ambiente de alta letalidade para viaturas de combate³⁵. O paralelo hoje é a reconstituição e a regeneração da Força, que o Exército dos EUA está reexaminando para um ambiente de múltiplos domínios e que provavelmente seria de interesse para os oficiais de logística israelenses no planejamento para outra guerra no norte. Em outros casos, os visitantes do Exército dos EUA a Israel na década de 1970 testemunharam o nascimento de tecnologias, como os sistemas autônomos e os controlados remotamente, que ainda são centrais para os debates sobre o desenvolvimento de capacidades entre os dois aliados atualmente³⁶. Ao reexaminarmos essa era de estreita cooperação, vemos que aquilo que cada lado demandou do outro não foi tão diferente do que ocorre no presente.

Conclusão: Exércitos que Aprendem Juntos

Poucos, em ambos os lados desse relacionamento, duvidam do fato de que a tecnologia israelense estará no cerne da cooperação entre as duas forças armadas no futuro próximo. As visitas dos comandantes mais antigos do Exército dos EUA sempre incluem demonstrações de novas tecnologias de interesse, e sua aquisição do sistema de proteção ativa *Trophy* e do sistema de defesa antimísseis *Iron Dome* das FDI é, provavelmente, um sinal do que está por vir.

A cooperação após a Guerra do Yom Kippur — que ocorreu em um momento no qual a tecnologia israelense era muito menos avançada, sendo notável, principalmente, por suas engenhosas improvisações no terreno — nos ensina a importância de trocar lições aprendidas, e isso não deve ser esquecido por causa de uma ênfase excessiva no material bélico. O General Starry e seus contemporâneos aprenderam muito durante suas trocas sobre a letalidade do campo de batalha e as capacidades técnicas de mísseis anticarro *Sagger* e mísseis superfície-ar, mas estavam igualmente interessados na forma pela qual a força terrestre das FDI adaptou sua doutrina, treinamento e táticas para enfrentar esses sistemas de armas. A escola de blindados e a escola de defesa antiaérea das FDI podem desempenhar papéis igualmente cruciais para o Exército dos EUA na integração do sistema de proteção ativa *Trophy* e do sistema de defesa antimísseis *Iron Dome* atualmente.

Outra lição da era do General Starry em relação à cooperação entre as FDI e o Exército dos EUA é a importância de haver um mecanismo de lições aprendidas “sob demanda”. Por mais profunda e produtiva que tenha sido a cooperação, o General Starry sempre sentiu que a inércia e as políticas convencionais de cooperação em defesa impediam o rápido progresso na integração das lições aprendidas. Suas queixas ao General Meyer durante a Primeira Guerra do Líbano indicam que ele considerou que até mesmo dez anos de seus próprios esforços para melhorar esse problema foram ineficazes³⁷.

Os dois exércitos continuaram a passar as lições aprendidas em ambas as direções nas décadas subsequentes. Exemplos recentes incluem a delegação da força terrestre das FDI, que visitou os centros de excelência subordinados ao TRADOC, em 2014, após a Operação *Protective Edge*, e os briefings dos EUA sobre as lições das batalhas por Mossul e Raqqa nas Reuniões Anuais

sobre o Campo de Batalha do Futuro. As lições aprendidas com base em exercícios, particularmente aqueles que testam novos conceitos e capacidades, são outro tópico bem-vindo durante reuniões bilaterais. Entretanto, o General Starry (assim como os Generais Peled e Tal) entendeu que, embora os *briefings* pós-conflito sejam valiosos, é mais importante visitar os campos de batalha e interagir com os comandantes do combate imediatamente após ou até mesmo durante as batalhas. Uma opção é uma troca rápida, formal e previamente acordada de lições aprendidas. Por mais que nenhum dos lados queira ver isto acontecer, outra campanha israelense no norte geraria, inevitavelmente, lições cruciais com relação às operações em múltiplos domínios e às atuais lacunas do Exército dos EUA. Qualquer escalada além da competição habitual contra as forças dos EUA por adversários na Europa, no Oriente Médio ou no Pacífico seria de interesse semelhante para as FDI.

Quanto a relacionamentos pessoais, poucos oficiais têm o carisma do General Starry ou do General Peled. No entanto, a capacidade do General Starry de manter esses vínculos ao longo de várias funções é um bom modelo a ser seguido. Uma maior duração e uma colaboração mais ponderada devem superar o desafio de ter de começar do zero a cada um ou dois anos por causa do rodízio de funções. Isso já está visível em campos em que os dois exércitos cooperam por tempo prolongado (por exemplo, defesa antiaérea). Graças aos exercícios combinados, muitos oficiais de defesa antiaérea do Exército dos EUA adquirem muita experiência e contatos em Israel ao longo de suas carreiras. Ao realizarem visitas como comandantes mais antigos, eles já têm, muitas vezes, anos de estreita ligação com seus homólogos da Força Aérea israelense, podendo abordar questões maiores de uma forma imediatamente evidente. Um aumento do intercâmbio em cursos de ambas as partes, que tem sido limitado nos últimos anos, produziria mais relacionamentos desse tipo, da

mesma forma que a introdução de oportunidades adicionais para exercícios combinados, o que já está em andamento. O relacionamento que o General Starry estabeleceu com as FDI ao longo de uma década, que o levou da Guerra do Yom Kippur à Primeira Guerra do Líbano, exemplifica o que os relacionamentos de longa duração entre exércitos podem proporcionar: a chance de ver outro exército combater, aprender lições, mudar, lutar novamente e aprender novamente.

Aqueles que estejam interessados em determinar o que é mais importante no relacionamento entre o Exército dos EUA e as FDI devem olhar primeiro para o que é mais especial. Os EUA têm a sorte de terem muitos aliados próximos, incluindo alguns que o país espera que combatam a seu lado em qualquer campanha significativa — daí o foco na interoperabilidade. Têm parceiros que compram sistemas de armas norte-americanos, buscam assistência norte-americana no treinamento de oficiais e soldados e estão ansiosos por participar de exercícios combinados com os EUA para promover a segurança regional. Os conceitos existentes de cooperação funcionam bem para tais relacionamentos. A característica única e determinante da parceria entre o Exército dos EUA e as FDI é a de dois exércitos que aprendem juntos. É pouco provável que eles combatam nas mesmas guerras, e a complicada dinâmica regional faz com que seja um desafio realizar exercícios terrestres combinados de grande porte relevantes para ambas as partes. Contudo, ambos os exércitos têm se mostrado especialmente abertos à necessidade do outro de absorver lições em preparação para o futuro. Os dois exércitos confiam, naturalmente, um no outro para inovar ao lutar, reconhecer erros e empenhar toda a sua capacidade e profissionalismo no aperfeiçoamento, antes que ocorra o próximo conflito. A troca de conhecimentos resultante é algo que nenhum dos dois exércitos pode esperar na mesma medida de qualquer outro exército. ■

Referências

1. Veja Aaron J. Kaufman, "Continuity and Evolution: General Donn A. Starry and doctrinal Change in the U.S. Army, 1974-1982" (monografia, Fort Leavenworth, KS: School of Advanced Military Studies, 2012).

2. Para obter mais informações sobre as principais conclusões do General Starry sobre sua visita a Israel, veja Donn Starry, "TRADOC's Analysis of the Yom Kippur War, Jaffee Center Military Doctrine Joint Conference, Caesarea, Israel, 16 March 1999", in *Press*

On! Selected Works of General Donn A. Starry, ed. Lewis Sorley, vol. I (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute, 2009).

3. Sydney J. Freedberg Jr., "Trump's Pick for Joint Chiefs Praises Allies, Kurds & Mattis Strategy", *Breaking Defense*, 16 Jan. 2019, acesso em 19 ago. 2019, <https://breakingdefense.com/2019/01/trumps-pick-for-joint-chiefs-praises-allies-kurds-mattis-strategy/>.

4. União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), Albânia, Alemanha Oriental, Bulgária, Romênia, Hungria, Polônia e Tchecoslováquia. Na época, a Ucrânia fazia parte da URSS. Veja Donn Starry, "Sergeants' Business: U.S. Army Sergeants Major Academy, Fort Bliss, Texas, 3 November 1977", in Sorley, *Press On!*, 1:489.

5. Donn Starry, "Desert Storm Lessons Learned: US Army Military History Institute Oral History Interview, Conducted by Lieutenant Colonel Douglas V. Johnson, Colonel Thomas Sweeney, and Colonel Douglas W. Craft, 18 September 1991", in *Press On! Selected Works of General Donn A. Starry*, ed. Lewis Sorley, vol. II (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute, 2009), p. 1225.

6. *Ibid.*

7. Willard Latham, memorandum, "Trip Report by the Commandant, U.S. Army Infantry School, 6-13 December 1976" (Washington, DC: Department of the Army, 15 Feb. 1977), extraído de U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Historian Archives; Fred Mahaffey, memorandum, "Israel Visit by Assistant Commandant, USAIS, 5 to 11 February 1977" (Washington, DC: Department of the Army, 31 March 1977), extraído de TRADOC Historian Archives.

8. Mahaffey, "Israel Visit", Appendix on Visit to Sinai, p. 2.

9. Donn Starry, "TRADOC's Analysis of the Yom Kippur War, Jaffee Center Military Doctrine Joint Conference, Caesarea, Israel, 16 March 1999", in Sorley, *Press On!*, 1:223.

10. *Ibid.*

11. Saul Bronfeld, "Fighting Outnumbered: The Impact of the Yom Kippur War on the U.S. Army", *The Journal of Military History* 71, no. 2 (Apr. 2007): p. 465-98.

12. Entrevista com Donn Starry, in Sorley, *Press On!*, 2:1109.

13. Starry, "German-American Coordination: Letter to Lieutenant Colonel Samuel D. Wilder, Fort Monroe, Virginia, 23 August 1976", in Sorley, *Press On!*, 1:282; Starry, "US and Federal Republic of Germany Doctrine: Letter to Lieutenant General John R. Thurman, Deputy Commanding General, US Army Training and Doctrine Command, 27 September 1978", in Sorley, *Press On!*, 1:335.

14. Donn Starry, "Israeli Relationships: Letter to Lieutenant Colonel Michael D. Mahler, Fairfax, Virginia, 28 April 1976", in Sorley, *Press On!*, 1:280.

15. William DePuy, "Implications of the Middle East War on U.S. Army Tactics, Doctrine, and Systems" (military presentation, Feb. 1975), p. 53, extraído de TRADOC Archives.

16. *Ibid.*, p. 65.

17. Para obter um relato detalhado sobre a formulação de ambas as doutrinas, veja Aaron J. Kaufman, "Continuity and Evolution: General Donn A. Starry and Doctrinal Change in the U.S. Army, 1974-1982" (monografia, School of Advanced Military Studies, Fort Leavenworth, KS, 2012).

18. O General Paul F. Gorman também recomendou que o Exército treinasse um quadro de "instrutores de tiro", graduados mais antigos como especialistas em técnicas de tiro de carro de combate, que iriam para todos os batalhões blindados e estabeleceriam os padrões mais elevados. Desde então, o programa se expandiu para técnicas de tiro de infantaria mecanizada para viaturas *Bradley* e *Stryker*, e, nos últimos anos, instrutores de tiro viajaram para Israel para testar várias capacidades avançadas das FDI com base na perspectiva do Exército dos EUA.

19. Paul f. Gorman, "How to Win Outnumbered", anexo de carta a Donn A. Starry, 8 Jan. 1974, box 2, folder 7, Donn A. Starry Collection, U.S. Army Heritage and Education Center.

20. DePuy, "Implications of the Middle East War on U.S. Army Tactics, Doctrine, and Systems", p. 50.

21. *Ibid.*, Gráfico 15.

22. Starry, "TRADOC's Analysis of the Yom Kippur War", in Sorley, *Press On!*, 1:223.

23. Starry, "Reflections", in Sorley, *Press On!*, 1:28.

24. Bronfeld, "Fighting Outnumbered", p. 481-82.

25. DePuy, "Implications of the Middle East War on U.S. Army Tactics, Doctrine, and Systems", p. 20-21.

26. Starry, "Infantry Fighting Vehicles: Message to Colonel Bruce Williams, United States Defense Attaché Office, Tel Aviv, Israel, 19 January 1978", in Sorley, *Press On!*, 1:242.

27. Starry, "Air Force: AirLand Battle: United States Air Force Oral History Program Interview Conducted by Dr. Harold R. Winton, 13 May 1995", Sorley, *Press On!*, 2:1285.

28. Starry, "Relations with Israel: Letter to Secretary of State Alexander M. Haig, Jr., 28 September 1981", in Sorley, *Press On!*, 2:933.

29. Starry, "Desert Storm Lessons Learned", 2:1224.

30. Starry, "Situations in Germany and Israel: Message to General E. C. Meyer, Army Chief of Staff, 30 November 1982", in Sorley, *Press On!*, 2:945.

31. Pierre Razoux, *Tsahal: Nouvelle histoire de l'armée israélienne* (Paris: Editions Perrin, 2006), p. 369-459.

32. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations, 2028* (Fort Eustis, VA: TRADOC, December 2018), 6-7; "Land on the Horizon" não está disponível ao público, e o autor extraiu informações de vários *briefings* não classificados das FDI, realizados em 2018.

33. Diretoria de Carros de Combate e Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento de Defesa do Ministério da Defesa de Israel, em conversas com o autor, 2018-2019.

34. DePuy, "Implications of the Middle East War on U.S. Army Tactics, Doctrine, and Systems", p. 25-28.

35. *Ibid.*, p. 54-57.

36. David Stefanye, memorandum, "Trip Report, Visit to Israel on 18-21 October 1976" (Washington, DC: Department of the Army, 2 Nov. 1976), p. 13, extraído de TRADOC Historian.

37. Starry, "Situations in Germany and Israel", in Sorley, *Press On!*, 2:945.



Uma viatura de combate M2 Bradley provê segurança para a 2ª BCT Blindada, COT da 1ª Divisão de Cavalaria, durante o Rodízio de Ação Decisiva 19-06 da brigada no NTC, Forte Irwin, Califórnia, 5 Abr 2019. (Foto do Maj Carson Petry, Exército dos EUA)

Prevenindo o Colapso Enfrentando a Fricção após o Primeiro Contato com o Inimigo no Centro Nacional de Treinamento

Ten Cel Brian P. Schoellhorn, Exército dos EUA

O comandante saiu da abafada tenda do posto de comando e respirou o ar da noite enquanto tentava conter sua crescente frustração. Seu estado-maior havia acabado de concluir um briefing de atualização, apresentando um quadro pessimista e incompleto do atual estado da brigada de combate (brigade combat team — BCT). O comandante lutava para entender o que havia dado tão errado. O combate tinha começado bem, com inserções aéreas de postos de observação em profundidade, a conquista de acidentes capitais e o ataque bem-sucedido contra alvos inimigos com fogos indiretos, aviação de ataque e aeronaves de asa fixa. Em suma, a BCT havia arrebatado a iniciativa do inimigo.

Essa era a situação mais de 36 horas atrás. Desde então, os informes haviam cessado, as comunicações haviam entrado em colapso e, repetidas vezes, as unidades não haviam conseguido cumprir os objetivos que lhes haviam sido designados. O regimento de cavalaria ainda não tinha atingido seus objetivos de reconhecimento e segurança planejados, resultando na ocorrência de repetidos ataques surpresa e penetrações desastrosas na zona da BCT. O regimento havia avançado apenas entre dois e três quilômetros desde seu desdobramento inicial. O grupo de artilharia de campanha, que havia começado tão bem, havia, desde então, disparado em apenas algumas missões de tiro ineficazes após os objetivos iniciais previstos para a fase de abertura da operação. O apoio aéreo aproximado e a aviação de ataque haviam deixado de causar os efeitos devastadores do primeiro dia. Os batalhões de armas combinadas tinham se deparado, sem querer, com o inimigo, com perdas significativas em troca de nenhum ganho visível, ou tinham sido, repetidamente, surpreendidos pelo inimigo em suas posições de ataque. Para piorar a situação, o comandante do batalhão logístico da brigada havia reclamado, naquele mesmo dia, que todas as unidades estavam solicitando “ressuprimento emergencial” de todas as classes básicas. Ele não fazia ideia de quantas baixas a BCT havia sofrido em contatos recentes. Por fim, o batalhão de engenharia da brigada operava em um constante estado de crise, à medida que insurgentes e forças de emprego especial devastavam a retaguarda da BCT com ataques assimétricos e fogos indiretos extremamente precisos, que pareciam se materializar do nada em todos os lugares.

O centro de operações táticas (COT) da BCT não estava se saindo melhor. Embora todos estivessem trabalhando freneticamente para tentar resolver a fricção que havia paralisado a BCT, esses esforços não haviam

resultado em um maior entendimento da situação da grande unidade nem fornecido nenhum meio realista para possibilitar que ela retomasse a ação. Alguns oficiais do estado-maior haviam começado a apontar para falhas no escalão subordinado, enquanto outros não tinham mais condições de lidar com os vários problemas simultâneos que assolavam a BCT a cada hora. Poucos haviam dormido mais do que algumas horas intermitentes, curvados sobre suas estações de trabalho ou dentro de seus veículos. Isso incluía o próprio comandante da BCT. A tentativa de realizar um briefing de “dois minutos” havia acabado levando 45, mas deixou claro que as estimativas correntes do estado-maior permaneciam significativamente imprecisas e incompletas. Para piorar a situação, o subcomandante* da BCT havia acabado de ter uma ligação cheia de interferência e decididamente unidirecional com o oficial de operações da divisão, que exigia que a BCT retomasse a ofensiva o mais rápido possível. O comandante deveria, supostamente, assistir a um briefing de atualização sobre o planejamento do estado-maior para a operação de tomada da capital da Província, mas achou que isso seria apenas uma perda de tempo, considerando o estado atual do COT. O comandante não sabia ao certo como restabelecer a ordem e retomar uma ação ofensiva como a do primeiro dia. Era algo frustrante e desconcertante. O que fazer?

Introdução

A situação descrita acima acontece praticamente todos os meses no Centro Nacional de Treinamento (National Training Center — NTC). A maioria das BCT chega ao NTC com uma boa base de treinamento e preparação para o primeiro dia do combate. Normalmente, demonstram entusiasmo durante o processo de “recepção, concentração, movimento para as linhas de frente e integração” (reception, staging, onward movement, and integration — RSOI). Muitos comandantes acham que sua BCT está pronta para partir para a ofensiva já no quarto dia do RSOI. Por mais rápido ou fisicamente longe que a BCT consiga avançar no primeiro dia, porém, a missão inicial invariavelmente se deteriora, convertendo-se em um período de 24 a 48 horas do que pode ser descrito como um colapso da ação ofensiva no âmbito de toda

[*No Exército dos EUA, o executive officer ou XO é o segundo em comando para atividades operacionais — N. do T.]

a grande unidade¹. As unidades subordinadas e o estado-maior da BCT travam contato com o inimigo, e sua ação é dificultada pelo terreno, o que, por sua vez, tem um efeito prejudicial sobre o tempo disponível para dar continuidade ao planejamento. Esses fatores se combinam, produzindo um grau de fricção que a maioria das unidades não experimentou em seus treinamentos. As unidades e os estados-maiores passam a colocar todo o seu foco na sobrevivência, tentando, desesperadamente, lidar com os problemas prementes à sua frente, em detrimento da missão geral. Nessa situação, a transmissão de informes, a sustentação (apoio logístico), as comunicações e o planejamento entram em colapso, deixando os estados-maiores de batalhão e da BCT no escuro quanto ao estado das unidades e seu cumprimento das ordens. Qualquer contato com o inimigo repercute em toda a BCT, causando mais confusão. O resultado da fricção em todos os escalões causa um colapso no ritmo e na ação ofensiva, levando à paralisia em todos os postos de comando e posições de ataque. Por que isso acontece?

Como uma aproximação razoável do combate, o NTC provoca um grau de fricção que não é recriado em nenhum outro lugar, exceto o próprio campo de batalha. O treinamento nas sedes das unidades não tem como reproduzir o espaço, o terreno, o tempo, o inimigo e o estresse que o NTC gera no nível tático. As primeiras 48 horas provavelmente representam o primeiro desdobramento simultâneo de todos os elementos da BCT nas distâncias constantes da doutrina, sob condições de combate contra um inimigo capaz de dominar todas as formas de contato². Assim, o colapso geral do ritmo e da ação ofensiva é compreensível, fazendo parte do processo de treinamento. Os primeiros dias também expõem os sistemas da BCT à fricção de uma forma que nenhum outro treinamento pode, a não ser o combate. Em muitos aspectos, os mais poderosos determinantes da fricção são a organização, os processos e os procedimentos de estado-maior nos níveis de BCT e de batalhão. A maioria dos estados-maiores não está adequadamente organizada de acordo com seções de planejamento, operações correntes e grupo de comando móvel. Mesmo que estejam, as funções de estado-maior raramente permanecem claramente definidas, à medida que a BCT trava contato e todos tentam entender o problema

em curso, para lidar com a ameaça imediata. A BCT muitas vezes acaba chegando a um ponto além do que estava previsto no planejamento; o estado-maior não continua a planejar e, conseqüentemente, não prepara a transição da BCT de uma operação para outra. Nessa situação, os batalhões e companhias se deparam com contatos não planejados com o inimigo, sem o apoio de multiplicadores do poder de combate no nível da BCT. Essas ações independentes e dessincronizadas raramente resultam em ações ofensivas ou em um aumento do ritmo no âmbito de toda a BCT.

As dificuldades de comunicação devido ao alcance, terreno, carga, deficiências de treinamento e erros causam problemas até mesmo para se entender o que está acontecendo, e ainda mais para dirigir as ações das unidades subordinadas³. Para resolver isso, os comandantes das BCT buscam, frequentemente, obter entendimento e comandar a grande unidade falando diretamente com os comandantes dos batalhões por meio de rádios táticos. Embora possa estimular a ação, isso resulta, muitas vezes, em planos elaborados de forma isolada dos estados-maiores e sem o apoio dos multiplicadores no nível da BCT. Essas conversas de rádio também podem gerar fricção adicional, porque os comandantes de batalhão frequentemente buscam se desvencilhar das tarefas designadas por carecerem de meios, precisarem de mais tempo ou enfrentarem uma situação (poder de combate, baixas, sustentação logística e comunicação) que os impede de prosseguir na ação ofensiva.

Reduzir essa perda inevitável de ritmo é objeto de muito debate no NTC, e a resposta tem caráter vital, considerando os inimigos e as situações que provavelmente enfrentaremos em todo o mundo. A análise a seguir destina-se a despertar a reflexão, mas não é um guia prescritivo para solucionar a fricção inerente ao combate.

O Ten Cel Brian Schoellhorn, do Exército dos EUA, é oficial de operações da 3ª Divisão de Infantaria, no Forte Stewart, Geórgia. Serviu, anteriormente, como principal instrutor de brigada de combate (BCT) no Centro Nacional de Treinamento (NTC). Como oficial de carreira de cavalaria blindada, serviu em funções de comando e estado-maior na Alemanha, Kosovo, Coreia, Iraque, Afeganistão, Alasca e Forte Carson, Colorado. Comandou o 1º Batalhão, 24º Regimento de Infantaria, Forte Wainwright, Alasca.

Saiba que o Colapso é Iminente

Uma das principais causas do colapso é fisiológica. As unidades, comandantes e soldados passam pelo processo de RSOI em um elevado estado de alerta e atividade, que interfere no sono e interrompe os ritmos normais da caserna. O RSOI no NTC foi concebido para ajudar uma unidade a “enxergar a si mesma” de uma forma que não é possível no seu aquartelamento de origem. Embora extremamente benéfico, esse processo pode estressar uma unidade e seus comandantes, conforme surgem problemas imprevistos, que têm de ser enfrentados rapidamente, muitas vezes à custa do planejamento, da alimentação e do descanso. O planejamento e a preparação para o combate, bem como a exposição da unidade ao NTC, Grupo de Operações e observadores-orientadores/instrutores (*observer, coach, trainers — OC/Ts*), só aumentam as exigências em relação a tarefas e tempo, provocando mais estresse. O RSOI também introduz a unidade no ambiente contestado do NTC, onde ela enfrenta ataques de insurgentes, ataques de foguetes e “enxames” de *drones*, para citar apenas algumas formas de contato que os comandantes têm de enfrentar enquanto estruturam o poder de combate. Finalmente, o nervosismo, a ansiedade, a adrenalina e o desejo de demonstrar a própria capacidade se misturam de tal forma que as primeiras 12 a 24 horas de ação são uma forma de liberação do RSOI e da área de apoio logístico. Essas condições emocionais e físicas reproduzem de perto as do pré-combate e, se aproveitadas de modo eficaz, podem ser um impulso positivo para uma ação agressiva⁴. Entretanto, os custos desse estado de intensidade muitas vezes permanecem ocultos até se manifestarem por toda a força nas 24 a 48 horas subsequentes à primeira operação.

O planejamento para o primeiro ataque no nível da BCT é, regularmente, o mais completo e detalhado do rodízio, apesar de certo desconhecimento inicial do ambiente. A orientação dos OC/T também é menos impactante nessa fase, uma vez que suas sugestões são, de modo geral, teóricas para a unidade até que ela trave contato. Em consequência, os planos são, com frequência, excessivamente ambiciosos quanto aos objetivos geográficos, raramente levando plenamente em consideração o inimigo, o terreno e o tempo. As unidades também deixam, invariavelmente, de considerar o grau de fricção que seus próprios

sistemas e processos enfrentarão após o primeiro contato. Elas são desdobradas, têm algum sucesso e ganham algum terreno, mas inevitavelmente se deparam com o inimigo em um momento ou local de uma forma não planejada. A fricção e o choque desse primeiro encontro inesperado rapidamente se propagam dos menores escalões subordinados para toda a BCT, causando confusão e, geralmente, o fim da ação ofensiva. Os comandantes se voltam para suas próprias unidades para resolver seus problemas imediatos, a transmissão de informes é interrompida, e a BCT deixa de agir de forma coordenada, porque reagir ao contato consome suas partes constituintes. A hiperatividade dos dias anteriores transforma-se rapidamente em fadiga, à medida que o estresse do contato inicial se combina com a falta de descanso. Os problemas de sustentação logística crescem rapidamente nessas condições devido a deficiências na transmissão de informes e no planejamento. Além disso, as deficiências em treinamento, equipamentos e manutenção se acumulam, ocasionando falhas em comunicações, controle e sustentação por toda a BCT.

Inúmeras descrições históricas do primeiro contato, desde a falange até os conflitos atuais, apontam para a semelhança dessa situação em combate⁵. A adrenalina da preparação e a atividade frenética antes da missão, seguidas do choque do primeiro contato, criam um nível inédito daquilo que Carl von Clausewitz descreveu como fricção, ou a lendária “névoa da guerra”, vivenciada por todos os comandantes durante conflitos e treinamentos ao longo da história militar⁶. A névoa da guerra é, muitas vezes, vista como uma falta de informações que leva à inação. No entanto, ela também é a multiplicidade de informações que chegam até a BCT após o contato, que leva a um estado de confusão, o qual, por sua vez, resulta, frequentemente, em paralisia e inação. O NTC pode infligir toda forma de contato, estressores e causas de fricção simultaneamente a uma BCT, o que aumenta a névoa da guerra nos primeiros dias. De fato, isso faz parte de sua missão: reproduzir o estresse do combate de uma forma que faça com que a BCT e seus integrantes enfrentem “seu dia mais difícil no deserto, para que não se encaminhem para o combate sem treinamento”⁷.

Embora a névoa e a fricção dos primeiros dias de combate não possam ser completamente eliminadas,

sua duração e efeito podem ser reduzidos. Saber que elas estão por vir e preparar os comandantes da BCT para os rigores físicos, mentais e emocionais das primeiras horas e dias do combate constituem o primeiro passo. A higidez física que resulta na resistência em combate é crucial. Treinar a mente por meio de exemplos históricos em um programa de desenvolvimento ou autoaperfeiçoamento profissional de líderes proporcionará aos comandantes algum contexto, conforme eles refletirem sobre as provações que provavelmente terão de enfrentar no primeiro combate. Os jogos de decisão tática que se concentram em ações após o colapso do plano e sem ordens adicionais treinarão os comandantes de pequeno escalão para pensarem em meio à névoa da guerra⁸. Os comandantes precisam elaborar e implementar planos de descanso durante todo o RSOI e, especialmente, durante os primeiros dias de contato, enquanto o corpo e a mente se adaptam ao choque e

aos rigores do combate, simulado ou não. Por fim, os comandantes devem compartilhar esse entendimento com seus subordinados, desde os mais modernos até os mais antigos, por meio do diálogo e, o que é mais importante, do treinamento.

A Letalidade é uma Condição Necessária, mas Insuficiente para o Êxito

É óbvio que os grupos de combate, guarnições, pelotões e companhias letais constituem os elementos básicos da vitória tanto no NTC quanto em combate.

Um militar da força adversária *Killer Troop*, 2º/11º Regimento de Cavalaria Blindado, dispara um míssil simulado, lançado por tubo, dirigido a fio e com rastreamento óptico a partir do topo de um veículo visualmente modificado contra um carro de combate *M1A1 Abrams* da 1ª BCT Blindada, 1ª Divisão de Infantaria, no NTC, Forte Irwin, Califórnia, 3 Ago 2016. (Foto do Sd Austin Anyzeski, Exército dos EUA)



Embora esse seja, sem dúvida, o caso, a letalidade no nível de frações e subunidades é necessária, mas não é suficiente para combater através da névoa da guerra. Com demasiada frequência, até mesmo as formações mais letais são surpreendidas pelo inimigo, travam contato em um local e momento imprevisíveis e são forçadas a lutar segundo as condições do inimigo, para sanar a situação. Quer vençam, percam ou empatem, as ações dessas subunidades e frações inevitavelmente resultam em perdas em combate que retardam o ritmo da companhia, do batalhão e da BCT, caso não sejam imediatamente seguidas de um combate de armas combinadas que reforce o sucesso. As observações no NTC também indicam que deficiências na ciência e arte de análise do terreno e do inimigo e a incapacidade de executar ações no momento de contato no nível de pelotão contribuem para as perdas em combate, mesmo com uma proporção de perdas favorável de sistema para sistema.

Os pelotões e companhias raramente tomam as medidas necessárias para se protegerem suficientemente nas posições de ataque, de forma a evitar que o inimigo os surpreenda e obtenha a vantagem tática. Raramente enviam grupos de estacionadores (do destacamento precursor); praticam segurança nos altos; executam patrulhamento local ou procedimentos de engajar/desengajar; elaboram roteiros de grupo e pelotão ou planos de apoio de fogo de pelotão; ou efetuam a infinidade de outras atividades que constituem a segurança⁹.

O inimigo inevitavelmente explora essas oportunidades e fraquezas. Consequentemente, um ataque de desorganização pode surpreender uma unidade em um local-chave, penetrar em sua posição e causar danos por toda a BCT. Os pelotões e companhias não transmitem relatórios com detalhes suficientes e acabam deixando a BCT sem saber a situação do inimigo e das forças amigas. As ordens são dadas, então, sem consideração ou conhecimento da verdadeira situação, causando mais confusão e desordem. A falta de disciplina na manutenção de campanha e durante o ressuprimento do pacote logístico também causa efeitos por toda a BCT, conforme as unidades utilizam meios limitados para o ressuprimento e a manutenção “de emergência”¹⁰. O desgaste das unidades de sustentação logística, dos sistemas e dos soldados acaba por contribuir para um colapso do ritmo.

Prevenir um acúmulo de deficiências no nível das pequenas frações e subunidades que resulte em problemas por toda a BCT requer a disciplina advinda de repetidos treinamentos. Os comandantes no nível da BCT nunca devem ter de ordenar que um pelotão ou companhia envie informes, se proteja e se abasteça. O atual modelo de treinamento de unidades centrado no tiro real requer muita proficiência em técnica de tiro entre as guarnições, grupos de combate e pelotões¹¹. Isso tem dado resultados positivos para as unidades no NTC. No entanto, o tiro real, por si só, não vai inculcar as habilidades de transmissão de informes, segurança e sustentação automáticas sem uma imposição implacável de seu cumprimento durante o treinamento. Os comandantes não devem presumir que seus comandantes de subunidades e frações saibam como executar essas tarefas segundo o padrão. Talvez seja necessário começar com uma explicação no quadro branco ou com o uso de miniaturas (*Micro-Armor*), seguida de um ensaio.

Uma revisão dos procedimentos operacionais padrão (POP) e relatórios também pode se mostrar necessária para garantir a padronização por toda a BCT. Finalmente, um treinamento que requeira que as frações e subunidades estabeleçam a segurança, transmitam informes e se sustentem durante longos períodos sob condições de combate — repetidas vezes — é o que melhor desenvolve a “memória motora” necessária para realizar essas tarefas em combate ou no NTC. Cada repetição deve ser executada e avaliada sob condições cada vez mais difíceis (dia, noite, ataque químico, comunicação degradada, observação por *drones*, etc.) e períodos mais longos. As unidades devem ser avaliadas em relação a essas tarefas com o uso de esquemas de treinamento e avaliação; receber uma análise pós-ação; e ser obrigadas a executá-las novamente. Esse tipo de treinamento pode ser feito em um polígono de tiro ou a baixo custo em áreas de treinamento locais¹².

O Comando de Missão Requer Disciplina e Responsabilidade

Os comandantes muitas vezes não entendem direito o conceito de comando de missão em relação ao planejamento e à execução de operações no NTC. Há, muitas vezes, a impressão de que ordens, cronologia, requisitos, relatórios e atividades diárias

programadas (“ritmo de batalha”) são, de alguma forma, negociáveis, caso interfiram ou não estejam em conformidade com as ações ou expectativas das unidades subordinadas. A perda de prazos e a transmissão tardia de relatórios, os requisitos não executados e a falta de comunicação contribuem para o colapso geral, conforme a BCT busca entender por que as unidades subordinadas não realizaram as missões que lhes foram atribuídas. Persiste uma relutância em impor esses requisitos, seja por meio de uma admoestação direta ou geral. Essa aversão a

de informes. Muitos problemas começam com uma falta de comunicação que se estende por horas e até dias, sem resolução. Os comandantes precisam perceber que as unidades subordinadas devem adquirir e manter a comunicação com seus comandos superiores. Em seguida, elas devem transmitir informes de acordo com o ciclo de atividades diárias (“ritmo de batalha”); com o plano de comunicações principal, alternativo, de contingência e de emergência (*primary, alternate, contingency, and emergency — PACE*); e com os POP, de modo preciso e pontual.

“Esses dois fatores — uma falta de conformidade com o plano e um planejamento conceitual — muitas vezes levam a problemas de manejo terrestre, coordenação, sincronização, sustentação logística e combinação de armas, já que cada unidade conduz sua própria guerra de acordo com o que considera serem as suas necessidades.”

exigir o cumprimento é, muitas vezes, aliada a um planejamento caracterizado, equivocadamente, por uma falta de detalhes, baseada na expectativa do estado-maior de que isso vá capacitar os comandantes a exercerem a iniciativa. Esses planos conceituais geralmente carecem de medidas de controle gráficas, cronologia, tarefas e pontos de decisão adequados, dificultando, posteriormente, a capacidade da BCT para controlar o combate ou combinar armas de forma eficaz. Esses dois fatores — uma falta de conformidade com o plano e um planejamento conceitual — muitas vezes levam a problemas de manejo terrestre, coordenação, sincronização, sustentação logística e combinação de armas, já que cada unidade conduz sua própria guerra de acordo com o que considera serem as suas necessidades. Isso não resulta em um combate da BCT que restabeleça a ação ofensiva. Ao contrário, leva, muitas vezes, à derrota de elemento por elemento e ao fratricídio.

A ação decisiva requer uma revitalização do comando e controle como pilares fundamentais do comando de missão¹³. As unidades e os comandantes devem entender que o combate exige o cumprimento do plano, tarefas, cronologia e transmissão

Não pode haver exceções ou desculpas para não cumprir essa exigência. Os comandantes também devem entender que toda ação subordinada ocorre no tempo e no espaço em conjunto e coordenação com outras unidades, meios e atividades. Isso faz com que ações como cumprir os horários de um ponto de partida designado e de uma linha de partida, bem como os requisitos para estabelecer posições de apoio de fogo, busca de alvos e pontos intermediários logísticos, não sejam negociáveis.

Já não estamos em uma situação em que os comandantes subordinados possam decidir que “as condições não estão estabelecidas” ou que realmente não importa que as unidades operem independentemente umas das outras, como em um combate de contrainsurgência, em que elas eram as “donas” do espaço de combate. Isso começa com as BCT respeitando os requisitos da divisão e termina com os soldados executando suas tarefas corretamente e no momento certo. O não cumprimento devido a uma noção equivocada de comando de missão gera o risco de insucesso.

Controlar o combate da BCT também requer um planejamento detalhado de ações, pontos de decisão e quadro-horário. Esse trabalho do estado-maior

constitui a ciência do combate, não podendo ser negligenciado, caso a BCT espere combinar armas eficazmente¹⁴. O NTC requer que as BCT realizem o minucioso trabalho necessário para empregar fogos indiretos, aviação de ataque, apoio aéreo aproximado, munições especiais e outros meios, da forma que teriam de utilizá-los em combate. O emprego de meios em um combate de BCT requer medidas de controle gráficas detalhadas e a sincronização de ações no tempo e no espaço. Portanto, os comandantes devem permanecer fiéis ao planejamento original, se as condições que a BCT estabelecer permanecerem em vigor, a fim de cumprirem suas tarefas como parte do combate geral. Caso uma condição interna impeça que um batalhão siga o plano, é de responsabilidade do comandante subordinado comunicar e debater esse fato cedo o suficiente para que a BCT e o estado-maior possam mitigar os riscos e modificar o planejamento.

Embora o controle restrinja a esfera de ação de um comandante em um sentido teórico, ele, na verdade, fornece a estrutura para o exercício da iniciativa, porque diz a um comandante o que fazer, onde e quando, mas não como fazê-lo¹⁵. Ainda resta amplo espaço para que um comandante exerça a iniciativa e a criatividade na organização de tarefas, sequência das ações, emprego de recursos internos, etc. As boas medidas de controle gráficas e a ciência aplicada do controle também conferem clareza à situação, demarcam limites e permitem o uso eficaz das armas combinadas. O controle não anula a arte do comando¹⁶. Aderir ao plano, compreender a intenção do comandante e prestar contas à BCT refletem os princípios do comando de missão. É a *disciplina* na iniciativa disciplinada¹⁷.

A intenção do comandante também é um poderoso guia para a ação, especialmente quando o plano entra em colapso devido à fricção inerente a qualquer combate. As tarefas principais constantes do enunciado de intenção não só têm de ser cumpridas, como também têm de ser realizadas no tempo e no espaço para serem eficazes. As unidades terão de combater o inimigo e a fricção para realizar essas tarefas, que estabelecem as condições para a vitória. Nenhuma dessas considerações impede que um comandante ou comandante subordinado avalie a situação, aplique a intenção do comandante e, então,

busque explorar uma oportunidade que não só possibilite o cumprimento da intenção, mas também confira à unidade uma posição de vantagem em relação ao inimigo. Por exemplo, um batalhão ou companhia encarregados de estabelecer uma posição de apoio de fogo poderiam surpreender o adversário e continuar a manobrar ao redor ou à retaguarda de uma posição para alcançar um efeito mais decisivo do que uma opção mais óbvia. Com isso, obtém-se o resultado desejado, ao mesmo tempo que se explora uma oportunidade inerente a ordens de missão pela finalidade. Por outro lado, o comandante e o estado-maior mantêm a responsabilidade de comunicar, claramente, a intenção e de conceber planos bem definidos, mas flexíveis, que permitam o comando, o controle, o exercício da iniciativa e a assunção de riscos.

Os conceitos de comando, controle, disciplina e responsabilidade no que tange ao comando de missão precisam ser explicados e treinados na sede, a fim de evitar mal-entendidos e confusão para os comandantes no âmbito de toda a brigada. Tomar o tempo necessário para abordar os requisitos da ação decisiva conforme relacionados ao comando de missão, por meio de conversas e leituras, pode ajudar a formar um enfoque compartilhado sobre o comando e controle antes do rodízio. Além disso, os instrutores devem conceber cenários que exijam que os comandantes exerçam a iniciativa e assumam riscos para atingir seus objetivos declarados no tempo e no espaço, de acordo com o planejamento e com a intenção do comandante. Isso pode ser realizado por meio de jogos de decisão tática, exercícios de treinamento sem tropas e simulações.

Treinar os comandantes subordinados a pensar e se adaptarem é de responsabilidade do comandante e produzirá a compreensão compartilhada e a confiança mútua necessárias no comando de missão. Contudo, a disciplina e a responsabilidade devem ser impostas, implacavelmente, no quartelamento, no treinamento, no NTC e em combate. Os comandantes subordinados devem tentar encontrar formas de fazer com que o ciclo de atividades diárias (“ritmo de batalha”) e os formatos e requisitos de transmissão de informes na rotina da caserna sejam iguais aos que eles utilizarão em combate. Não pode haver desculpas para relatórios atrasados ou incorretos. Um clima de responsabilidade ajudará a dissipar rapidamente

a névoa da guerra e permitirá que a BCT atue de forma coordenada para cumprir sua missão.

O Entendimento Compartilhado é uma Conduta de Combate

As unidades e comandantes têm dificuldades em alcançar um entendimento compartilhado depois que a BCT estabelece e mantém contato com o inimigo. A fricção da luta e o colapso na transmissão de informes resultam em uma escassez das informações cruciais necessárias para que o comandante visualize o combate. Nesse estado, os comandantes buscam visualizar a situação com base nas informações limitadas de que dispõem, mas, normalmente, são obrigados a confiar em sua experiência, intuição e noção do problema.

Essa visualização crucial do comandante pode ser dificultada pela névoa da guerra, que impede que as unidades, os estados-maiores e os postos de comando obtenham as informações que permitam que ele compreenda a situação antes de visualizar e determinar uma linha de ação adequada¹⁸. Conforme enfatizado anteriormente, a transmissão de informes e a imposição do cumprimento do ciclo de atividades diárias (“ritmo de batalha”), POP e rotinas ajudam a gerar compreensão. Os estados-maiores são os principais agentes responsáveis por usar essas informações para gerar o cenário operativo comum, que ajuda todos na BCT a compreenderem a situação. O cenário operativo comum é, muitas vezes, visto como um “objeto”, como na pergunta “qual é o cenário operativo comum?”¹⁹ Essa questão diz respeito, na verdade, à forma pela qual o cenário operativo comum é transmitido e recebido, seja por meios digitais ou analógicos. Esses são os meios de transmissão ou mídias que fazem com que o cenário operativo seja “comum”. Os dados, calcos, relatórios e atualizações fazem dele um cenário operativo. Para ser útil, portanto, o cenário operativo comum deve estar completo (considerando todas as funções de combate, calcos e medidas de controle relevantes); deve ser reproduzido usando técnicas analógicas, digitais ou combinadas; e deve ser distribuído, atualizado com informações oportunas e corretas e, por fim, utilizado por unidades subordinadas²⁰.

Estimativas correntes do estado-maior que reflitam com precisão o estado de uma BCT com

respeito a todas as funções de combate constituem a base para a elaboração de um cenário operativo comum que possibilite o entendimento compartilhado. Muitas vezes, as estimativas correntes permanecem imprecisas, porque os informes necessários para mantê-las estão incorretos ou não foram enviados. Consequentemente, a tentativa do estado-maior de atualizar o comandante ou de usar informações como base para o planejamento é, na melhor das hipóteses, ineficaz — e, na pior delas, leva a más decisões. Para serem eficazes, as estimativas correntes devem ser padronizadas em todas as funções de combate e unidades subordinadas. O formato, conteúdo, apresentação e capacidade de serem comunicadas precisam ser os mesmos nos COT de batalhão e BCT.

Isso permite que os estados-maiores se comuniquem de forma rápida e eficiente. Também deixa claro não só o que precisa ser relatado e quando, mas também como a informação precisa ser transmitida. É melhor ter tanto uma versão digital quando uma versão analógica das estimativas correntes, para possibilitar sua utilização contínua sem energia ou durante deslocamentos. Embora cada seção de função de combate seja responsável por diferentes dados, que ela precisará colher para alimentar o cenário operativo comum, as estimativas correntes de estado-maior podem e devem ser padronizadas, a fim de permitir clareza e brevidade na transmissão de informações. Cada função de combate deve ter um conjunto de ferramentas: cartas, imagens, referências, produtos e procedimentos para ajudar na análise inerente a um bom processo de estimativas correntes de estado-maior. Uma estimativa corrente padronizada também pode ser utilizada como formato único para atualizações de estado-maior, “*briefings* de dois minutos”, *briefings* de atualização diários ou do comandante e mudanças de turno. Podem ser utilizadas em reuniões presenciais ou transmitidas por rádio ou meios digitais.

Cada função de combate deve ter seu próprio plano PACE, que leve em conta a transmissão de informes, a colaboração e a coordenação com unidades subordinadas e superiores. Os oficiais de ligação (O Lig) junto à BCT devem ter suas próprias estimativas correntes, para alimentar as operações e planos correntes. Um PACE interno da função de combate e O Lig que possam informar a BCT mantêm o tráfego

desnecessário fora da rede de comando, aceleram os informes e reduzem a fricção ao proporcionarem aos chefes das seções de funções de combate os meios para alcançar toda a formação e obter as informações necessárias. É por isso que a comunicação através da internet tática é tão importante em um combate de ação decisiva. Sem ela, as seções de funções de combate dependem de sistemas e canais *push-to-talk*, ou “aperte para falar” (rádio), e *type-to-send*, ou “digite para enviar” (internet tática inferior), que são demorados e normalmente reservados para os comandantes.

Com a conectividade digital, as seções de funções de combate e os O Lig podem usar *chat*, compartilhamento de imagens pelo programa *SharePoint* e, o que é mais importante, telefones, para coordenar. Ela também conecta os sistemas que possibilitam a aplicação de armas combinadas e permitem que as funções de combate no nível da BCT extraiam informações dos meios e coordenem seu uso com a divisão.

O foco em estimativas correntes precisas e padronizadas por toda a BCT e funções de combate pode ajudar a reconstruir, rapidamente, o entendimento da

ou rodízio raramente funciona. O estado-maior, assim como os pelotões e as companhias, deve passar por múltiplas repetições sob condições cada vez mais rigorosas, para ter êxito na geração do entendimento compartilhado durante o combate.

Planejamento Durante o Combate

Um dos maiores determinantes da fricção após o primeiro contato é a dificuldade e, muitas vezes, incapacidade do estado-maior da BCT para continuar a planejar e se preparar para a missão seguinte ao mesmo tempo que combate. É comum ver vários dos principais oficiais de estado-maior, o subcomandante, o oficial de operações e o comandante ao redor de um mapa, tentando, desesperadamente, entender a situação e criar uma forma de avançar após as primeiras 24 horas. Essas sessões, embora normalmente longas, são insuficientes em termos de respostas e soluções. O caos, o colapso e a névoa da guerra frequentemente persistem, apesar da disposição do estado-maior para abster-se de quase todas as outras atividades, enquanto tenta encontrar uma forma de restabelecer a ordem e a ação.

“ Um dos maiores determinantes da fricção após o primeiro contato é a dificuldade e, muitas vezes, incapacidade do estado-maior da BCT para continuar a planejar e se preparar para a missão seguinte ao mesmo tempo que combate. ”

situação após o primeiro contato. Também permite que os oficiais de estado-maior passem de conjecturas para o fornecimento de análises e recomendações que capacitem o comandante e as unidades subordinadas a visualizarem o combate e determinarem as ações necessárias para restabelecer a ação ofensiva.

Da mesma forma que os demais aspectos do combate da BCT, as estimativas correntes padronizadas e as ferramentas que as acompanham devem ser desenvolvidas e utilizadas na sede para serem eficazes no NTC. Os estados-maiores, especialmente os representantes das operações correntes das funções de combate, devem receber treinamento e prática em seu uso e análise antes do combate. A introdução de novos processos para pessoal não treinado durante o RSOI

Na falta de ordem, os comandantes de BCT frequentemente tentam impô-la por meio do estabelecimento de comunicação via rádio com os comandantes de batalhão e da determinação de ações no nível da grande unidade por meio dessas conversas. Em ambos os casos, a BCT sucumbe a um ciclo de reação, seguida da contramedida inimiga, o que requer outra reação. O planejamento para a missão e transições da BCT determinadas pela divisão entra em colapso ou passa a ser negligenciado regularmente, à medida que a BCT, os batalhões e as companhias entram e saem de combates que infligem perdas adicionais e retardam ainda mais o ritmo. A falta de informes, as ações e os dados imprecisos oriundos de estimativas correntes incompletas

deixam os planejadores, que são, muitas vezes, capitães de arma-base sem a experiência do comando de unidade, sem os meios para planejar efetivamente.

Os principais oficiais do estado-maior se veem, habitualmente, absorvidos pelos problemas imediatos, em detrimento de sua vital contribuição para o planejamento. O resultado pode ser um plano desenvolvido em um vazio, sem o controle de qualidade dos oficiais superiores, emitido tarde demais e sem os detalhes necessários para executar o combate da BCT. Em consequência, os ensaios normalmente se degeneram, convertendo-se em jogos de guerra, conforme os comandantes e os principais oficiais de estado-maior lutam para corrigir e ajustar um planejamento incompleto e meramente conceitual à realidade no terreno.

Prevenir a situação descrita requer a estrutura e a disciplina para continuar a se planejar para as operações atribuídas, ao mesmo tempo que se executa o combate em curso. Os principais oficiais de estado-maior devem, primeiro, entender a diferença entre o processo decisório militar (*military decision-making process* — MDMP) e o processo rápido de decisão e sincronização (*rapid decision-making and synchronization process* — RDSP).

O MDMP orienta, principalmente, a BCT quanto às missões determinadas pela divisão, que precisam ser executadas no tempo, espaço e efeito em coordenação com as ações de outras BCT e da divisão²¹. Ele também gera um plano que permite que a BCT efetue a transição de uma fase para outra para manter a impulsão. Constitui um processo quase científico, que confere ao comandante a melhor estimativa do estado-maior sobre a situação e os meios para resolver problemas táticos. Isso requer a *expertise* que existe no nível dos oficiais superiores. Os maiores, principais oficiais do estado-maior, subtenentes e sargentos têm a responsabilidade de aplicar a ciência necessária para transformar conceitos em um planejamento detalhado, que possa ser ensaiado e executado. Portanto, os principais oficiais de estado-maior devem estar presentes e ser parte integrante de todo o MDMP. O subcomandante da BCT impõe o cumprimento desse requisito.

Além disso, as BCT não podem empregar seus planejadores na criação de soluções para o combate imediato, caso elas esperem continuar a planejar.

Estimativas correntes precisas permitem que os planejadores baseiem os passos, processos e produtos na realidade no terreno, em comparação com os que não sejam viáveis por não levarem em conta a verdadeira situação. Os comandantes de BCT também devem ser disciplinados o suficiente para levar, no grupo de comando móvel, apenas os oficiais que sejam absolutamente necessários, a fim de permitir o planejamento contínuo. Isso pode significar deixar, no COT, não só os oficiais de inteligência e de apoio de fogo, mas também o oficial de operações, para permitir aportes e supervisão eficazes do MDMP.

Se o MDMP constitui o meio para a ação, o RDSP atende à exigência de reação à atividade inimiga²². O chefe de operações e o pessoal que trabalha na área de operações correntes devem ser capacitados a entender, coordenar e agir para resolver a situação ou ameaça corrente sem interromper o planejamento ou preparação para o combate seguinte. Isso requer relatórios precisos e oportunos; estimativas correntes que alimentem o cenário operativo comum; e os meios para determinar ações com base em um plano PACE estabelecido pelas funções de combate. Também requer que os chefes de seção do estado-maior treinem, informem e capacitem seus representantes na área de operações correntes.

De um modo ideal, as ações inimigas ou contingências devem ser tratadas sem envolver o comandante da BCT, o subcomandante ou os principais oficiais de estado-maior. Na realidade, o comandante e o subcomandante talvez tenham de reter a autoridade sobre alguns aspectos em seus níveis para garantir que os meios sejam empregados de acordo com a legislação aplicável e com a intenção geral. Deve haver poucos casos desse tipo, para permitir a liberdade de ação no âmbito de toda a BCT.

Para serem eficazes, a articulação do estado-maior, a participação de oficiais superiores e a responsabilidade da área de operações correntes pelo RDSP devem ser praticadas e exigidas na rotina da caserna e durante treinamentos. Os repetidos exercícios de posto de comando — que colocam os estados-maiores de BCT em uma situação em que eles precisam planejar tarefas determinadas pela divisão ao mesmo tempo que enfrentam ameaças imediatas — desenvolverão os sistemas, processos e habilidades necessários para manter sua execução

no NTC e no combate. A articulação das esferas de autoridade necessárias para executar o combate da BCT e o treinamento dos chefes de operações e de seus estados-maiores na execução de ações imediatas de RDSP, sem depender do comandante, oficial de operações e subcomandante, ajudarão a BCT a manter o foco no planejamento enquanto lida com contingências e com a fricção do primeiro contato.

É Preciso Planejar o Emprego dos Multiplicadores do Poder de Combate da BCT e Nem Todos os Elementos Subordinados Poderão Contar com seu Apoio

Uma BCT moderna do Exército dos EUA é enviada para o NTC ou para o combate com um conjunto de multiplicadores e capacidades que lhe permite executar um combate de armas combinadas ao longo de uma frente ampla contra um inimigo de capacidade semelhante. A transformação das brigadas em BCT no século XXI conferiu aos comandantes a capacidade e ao estado-maior a responsabilidade de coordenar e empregar meios que antes pertenciam ao nível da divisão. Frustrantemente, as BCT normalmente têm dificuldade em aplicar esse vasto e poderoso conjunto de capacidades de combate para obter um efeito sustentado após o primeiro contato. Todos os diversos fatores descritos anteriormente contribuem para esse fato frequentemente exasperante. A principal causa da incapacidade para empregar meios de modo eficaz consiste na forma pela qual eles são geralmente utilizados após a BCT chegar a um ponto além do planejado. O apoio aéreo aproximado, a aviação de ataque, as plataformas de busca de inteligência e os meios de guerra eletrônica são as armas usadas como primeiro recurso na tentativa de resolver a fricção e a névoa da guerra. Na falta de operações de reconhecimento ou segurança eficazes, as BCT sistematicamente empregam suas plataformas de sensores aéreas não tripuladas sem uma efetiva supressão da defesa antiaérea inimiga ou requisitos de inteligência prioritários que concentrem a busca de informações e determinem a linha de ação do inimigo.

O apoio aéreo aproximado e a aviação de ataque são, muitas vezes, empregados da mesma forma, na esperança de que isso cause suficiente desgaste para

permitir o restabelecimento da ação ofensiva. Os batalhões frequentemente demandam que a BCT “reforce” suas tentativas de atacar ou reiniciar seu reconhecimento com o mesmo conjunto de meios controlados no nível do batalhão. Esses empregos desarticulados de meios valiosos são, geralmente, mais do que ligeiramente insatisfatórios, porque eles não apenas não alcançam o efeito pretendido, mas também resultam, frequentemente, na grave perda de sistemas e capacidades cruciais para o combate dirigido pela divisão.

A dura verdade é que essas incríveis capacidades só podem ser utilizadas de forma eficiente se o estado-maior da BCT realizar o planejamento detalhado necessário para empregá-las no tempo e no espaço para um efeito no nível da grande unidade. A fragmentação ou composição de meios poderão resultar em êxitos locais, mas eles serão fugazes, porque a vantagem obtida durará de minutos a horas no máximo, caso esses esforços não sejam seguidos de uma manobra terrestre ofensiva. Além disso, o emprego não programado de multiplicadores no nível da BCT inevitavelmente resulta em um ambiente de fogo restrito, pois essas plataformas violam as linhas peça-alvo e dificultam o gerenciamento do espaço aéreo e terrestre. Isso resulta, muitas vezes, na perda de sistemas e, tragicamente, no fratricídio. Por fim, o emprego não programado de meios da BCT geralmente significa que eles não estarão disponíveis quando ela precisar executar as missões determinadas pela divisão.

O planejamento detalhado continua a ser a melhor forma para a BCT moldar o combate em profundidade, possibilitar o combate aproximado e combinar armas no ponto decisivo. A utilização das técnicas descritas anteriormente ajudará os estados-maiores a entenderem a situação e fornecerá a forma de continuarem o planejamento ao mesmo tempo que executam o combate. A chave para isso é um foco inabalável no ponto decisivo, onde a BCT deve preparar e possibilitar o esforço principal da operação decisiva, a fim de alcançar sua missão. Todas as outras considerações são secundárias. Isso significa que os comandantes de batalhão precisam entender que eles talvez queiram fogos, aviação de ataque, apoio aéreo aproximado e outros multiplicadores, mas não devem contar com eles, caso não representem o esforço principal.

Essa é uma situação difícil de aceitar, especialmente para comandantes habituados ao combate de contrainsurgência, quando esses meios estavam prontamente disponíveis e podiam ser empregados por batalhões, companhias e pelotões com resultados devastadores por causa da superioridade em relação ao inimigo. Isso simplesmente não pode acontecer em um combate de ação decisiva, em que o número de alvos é maior que o de sistemas disponíveis para engajá-los, e o inimigo pode localizar, adquirir alvos e destruir tais meios com relativa facilidade. O uso prudente desses recursos, o planejamento de seu emprego e a aplicação do poder de uma BCT norte-americana no ponto decisivo devem ser o objetivo do estado-maior.

O diálogo que informa os comandantes do nível de pelotão ao de BCT sobre a realidade do combate com multiplicadores em uma ação decisiva tem de começar na sede. Isso estabelece as expectativas e treina o estado-maior para manter o foco no ponto decisivo. Também permite que os comandantes de unidade, subunidade e fração saibam que terão de depender de seus próprios meios — exploradores, veículos aéreos não tripulados *Raven*, morteiros e peças de manobra — para resolverem seus problemas táticos, caso não constituam o esforço principal. Com demasiada frequência, os batalhões solicitam meios da BCT antes de terem empregado os seus plenamente.

Os estados-maiores precisam praticar a elaboração e gestão do plano de espaço aéreo da unidade, administrar a disponibilidade de tripulação e eliminar conflitos com respeito a medidas de coordenação do apoio de fogo entre a aviação de ataque e o apoio aéreo aproximado durante os adestramentos. Os oficiais de inteligência, oficiais de apoio de fogo e estados-maiores de apoio devem ser capazes de elaborar listas de alvos de alto valor, diretrizes de ataque, requisitos de inteligência prioritários e critérios de desgaste para executarem, de modo eficaz, o combate da BCT. Os programas de desenvolvimento profissional de líderes, exercícios de posto de comando e exercícios de coordenação de fogos que exijam planejamento detalhado são excelentes formas de obter um certo grau de proficiência e entendimento antes do desdobramento no NTC ou no combate.

A Vontade e a Ação Resolvem a Fricção e Criam Oportunidades

Por fim, e o que é mais crucial, o comandante deve exercer uma vontade de ferro para liderar sua formação para além do colapso. Isso requer tomar

decisões diante da incerteza e ter a coragem moral para levá-las a cabo. Retardar uma decisão na esperança de obter um perfeito entendimento da situação apenas exacerba o estado de colapso. Isso também pode exigir algumas conversas constrangedoramente diretas, mas necessárias, entre o comandante, o estado-maior e os comandantes subordinados. Pode exigir admoestações específicas ou gerais quando esses comandantes subordinados e unidades não seguem os padrões de informes, conformidade, planejamento e ação necessários para combater em meio à fricção. Pode exigir, ainda, que o comandante ordene os batalhões a continuarem a atacar ou retomarem a ação ofensiva, apesar de perdas e da falta de multiplicadores. Um comandante de BCT talvez precise passar para uma unidade que, repetidas vezes, não tenha cumprido seus objetivos, para garantir que ela tenha êxito. Nenhuma dessas conversas potencialmente desagradáveis precisa ser de natureza pessoal, mas elas serão necessárias e melhores do que a inércia e a derrota.

De qualquer maneira, o restabelecimento da ação ofensiva será resultado da vontade, impulsionada pelo intelecto e moldada por treinamentos repetidos e árduos. Como foi bem colocado por Hans von Seeckt:

O essencial é a ação. A ação tem três etapas: a decisão advinda do pensamento, a ordem ou preparação para a execução e a própria execução. Todas as três etapas são regidas pela vontade. A vontade está enraizada no caráter, e para o homem de ação, o caráter é de importância mais crítica que o intelecto. O intelecto sem a vontade é inútil; a vontade sem intelecto é perigosa²³.

É por isso que os comandantes são colocados no comando de unidades e recebem a incrível e onerosa responsabilidade de liderá-las. É uma responsabilidade com a qual só um comandante pode arcar. Contudo, nossos soldados e a vitória dependem disso.

Depois de alguns minutos de contemplação, uma profunda calma tomou conta do comandante da BCT, quando ele percebeu que a situação que enfrentavam era exatamente a mesma para a qual haviam sido treinados. Com vigor renovado, ele voltou para o COT e disse ao seu estado-maior: “Fomos treinados para isso. Subcomandante, quero as unidades subordinadas

prontas para um briefing de atualização em uma hora. Oficial de operações, reúna os chefes das seções de funções de combate e os planejadores. Quero obter uma atualização e emitir diretrizes antes de começarmos. Estamos prestes a começar a levar o combate até o inimigo.” ■

Nota do autor: O autor gostaria de agradecer aos comandantes e soldados das BCT que participaram dos adestramentos no NTC entre agosto de 2018 e junho de 2019 por sua dedicação, profissionalismo e desejo de

aprender lições valiosas no deserto. Também gostaria de agradecer aos profissionais do NTC, ao Grupo de Operações e, especialmente, aos instrutores de brigada (Grupo Bronco) por seus comentários, correções, expertise e comprometimento com o treinamento. As descrições, lições e sugestões constantes deste artigo não refletem uma unidade específica, constituindo as observações do autor unicamente. Não representam tendências oficiais; tampouco suas recomendações representam as do NTC ou do Grupo de Operações.

Referências

1. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 11 ed. (2003), s.v. "collapse" ("colapso"). O termo colapso é usado ao longo deste artigo para descrever os resultados imprevistos e difundidos da fricção que a BCT experimenta após o primeiro contato. Segundo o dicionário Merriam-Webster (inglês-inglês), entrar em colapso significa "perder, subitamente, a força, importância e eficácia", o que melhor descreve o que acontece com uma BCT. Não se pretende insinuar, com o uso do termo, que isso aconteça por negligência ou mau planejamento, e sim sugerir que as consequências da fricção são tão repentinas e seu escopo tão inesperado que responder a ela de forma eficaz é extremamente difícil.

2. Army Techniques Publication (ATP) 3-90.1, *Armor and Mechanized Infantry Company Team* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], Jan. 2016), p. 2-13. As oito formas de contato são: direto; indireto; não hostil; obstáculos; químico, biológico, radiológico, nuclear; aéreo; visual; e guerra eletrônica.

3. As dificuldades de comunicação normalmente incluem problemas com o posicionamento e a funcionalidade do sistema de retransmissão; estabelecimento dos sistemas de comando em combate do Exército usando a internet tática superior; e capacidade constante de se comunicar usando os sistemas *Blue Force Tracker* ou *Joint Capabilities Release*. Muitos outros problemas são o resultado de verificações e inspeções pré-combate incompletas; falta de equipamentos essenciais; falta de comunicação sobre sistemas não habilitados para a missão; ou, ainda, falta de treinamento e supervisão adequados. O acúmulo dessas tarefas no nível dos soldados leva à fricção no âmbito de toda a BCT.

4. Robert L. Maginnis, "Battle Stress: Are We Prepared?", *Armor* 93, no. 6 (Nov.-Dec. 1984): p. 35-40; Dave Grossman e Loren Christensen, *On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War* (Millstadt, IL: Warrior Science Publications, 2008).

5. Há inúmeros exemplos históricos e referências que podem servir de base para leituras profissionais individuais e o desenvolvimento de líderes, para ajudar a entender as condições, custo e consequências da preparação para o combate e o primeiro confronto. Alguns exemplos incluem Victor Davis

Hanson, *The Western Way of War: Infantry Battle in Classical Greece* (Berkeley, CA: University of California Press, 1989); John Keegan, *The Face of Battle* (London: Penguin Books, 1979); S. L. A. Marshall, *Men Against Fire: The Problem of Battle Command* (Norman, OK: University of Oklahoma Press, 1947); T. R. Ferhnbach, *This Kind of War: A Study in Unpreparedness* (New York: Macmillan, 1963).

Para ler interessantes descrições do treinamento no NTC, veja Daniel P. Bolger, *Dragons at War: 2-34th Infantry in the Mojave* (Novato, CA: Presidio Press, 1986); James R. McDonough, *The Defense of Hill 781: An Allegory of Modern Mechanized Combat* (Nova York: Ballantine Books, 1988); Anne W. Chapman, *The Origins and Developments of the National Training Center, 1976-1984* (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command [TRADOC], 1992), p. 85-90, p. 106-9; Anne W. Chapman, *The National Training Center Matures, 1985-1993* (Fort Monroe, VA: TRADOC, 1997), p. 107-36, p. 281-305.

Para ler relatos fictícios sobre o combate mecanizado, veja Harold Coyle, *Team Yankee: A Novel of World War III* (Philadelphia: Casemate, 2016); Ralph Peter, *Red Army: A Novel of Tomorrow's War* (New York: Pocket Books, 1989).

6. Carl von Clausewitz, "Friction in War", *On War*, ed. e trad. Michael Howard e Peter Paret (New York: Oxford University Press, 2007), p. 65-68, p. 88. [Os trechos da obra *Da Guerra* foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de Michael Howard e Peter Paret. — N. do T.] A explicação de Clausewitz sobre a fricção está, sem dúvida, entre suas maiores contribuições para a teoria da guerra, uma vez que, em suas palavras, a "fricção é o único conceito que contém mais ou menos os fatores que distinguem a guerra real da guerra no papel". Sua igualmente famosa máxima de que "tudo é muito simples na guerra, mas a coisa mais simples é difícil" elucida a verdade óbvia, mas profunda, que rege e limita toda ação em combate. Como ele explica em mais detalhes: "deveramos ter em mente que nenhum dos seus componentes [da unidade] é constituído de uma única peça. Cada peça é composta de indivíduos, cada um dos quais contendo o seu potencial de fricção". O sétimo capítulo, na íntegra, é leitura

obrigatória, fornecendo contexto para a fricção, dificuldades e estado de colapso que as unidades enfrentam no NTC; Clausewitz, "Third Property: Uncertainty of All Information", em Howard e Paret, *On War*, p. 88-89. Embora Clausewitz não use, especificamente, o termo "névoa da guerra", sua descrição dos componentes da fricção — esforço físico, inteligência (ou sua falta) e perigo, aliados à natureza complexa da movimentação, manobras e comando de uma organização militar repleta de indivíduos — sugere que todas as ações na guerra ocorrem sob uma névoa ou neblina de incerteza. Uma interpretação oposta sobre a noção de Clausewitz sobre "névoa e fricção" consta de Eugenia C. Kiesling, "On War: Without the Fog", *Military Review* 81, no. 5 (Sept.-Oct. 2001): p. 85-87.

7. Gen (BG) Christopher R. Norrie, então Comandante do Grupo de Operações, notas pessoais do autor baseadas no Senior Trainer In-Brief, julho de 2018.

8. Para obter recursos sobre o uso e desenvolvimento de jogos de decisão tática, veja John F. Schmidt, *Mastering Tactics: A Tactical Decision Game Workbook* (Quantico, VA: Marine Corps Association, 1994); veja também "Tactical Decision Games: Your Index for TGDs", *The Company Leader*, acesso em 12 set. 2019, <http://companyleader.themilitaryleader.com/tdg>. Os jogos de decisão tática são uma forma fácil e econômica para os comandantes de batalhão e BCT não só treinarem os comandantes subordinados, mas também saberem como eles pensam sobre problemas táticos. Dar um jogo de decisão tática para que um oficial, subtenente ou sargento resolva durante o serviço de permanência no estado-maior ou sessões de desenvolvimento profissional é uma forma relativamente simples de cultivar a competência tática, de fornecer repetições e de transmitir a intenção por meio de *feedback*.

9. ATP 3-20.15, *Tank Platoon* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, January 2012), 6-1 a 6-5, 6-12 a 6-15.

10. *Ibid.*, 9-1 a 9-14.

11. Veja *Leader's Guide to Objective Assessment of Training Proficiency* (Washington, DC: U.S. GPO, 29 Sept. 2017), acesso em 12 set. 2019, [https://atn.army.mil/unit-training-management-\(utm\)/standards-for-training-proficiency-\(stp\)](https://atn.army.mil/unit-training-management-(utm)/standards-for-training-proficiency-(stp)) (exige credenciais do Departamento de Defesa).

12. Para ler sobre o treinamento de subunidades e frações, veja Arthur Collins, *Common Sense Training: A Working*

Philosophy for Leaders (Novato, CA: Presidio Press, 1978); Dandridge A. Malone, *Small Unit Leadership: A Common Sense Approach* (Novato, CA: Presidio Press, 1983); Training Circular 25-10, *A Leader's Guide to Lane Training* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1996) [obsoleto]; James B. Hickey, *Closing with the Enemy: Company Team Maneuver* (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Lessons Learned, March 1998); Field Manual 7-0, *Train to Win in a Complex World* (Washington, DC: U.S. GPO, 2016).

Para obter informações do Grupo de Operações sobre como se preparar para um rodízio no NTC, veja Alan R. Cocks, "Objective NTC: Some Ideas for Leaders on How to Get There From Here", *Armor* 95, no. 4 (Jul.-Aug. 1986): p. 11-19; Larry E. Word, *Observations from Three Years at the NTC* (Monterey, CA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1987), acesso em 13 set. 2019, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a179386.pdf>; Christopher R. Norrie, Thomas E. Lamb e Michael J. Culler, "Ready Now—Our Number One Priority", *Military Review* 98, no. 5 (Sept.-Oct. 2018): p. 61-69.

13. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleto]), 2-17, substituído por Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces*, Jul. 2019.

14. *Ibid.*, 2-12 a 2-17.

15. ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleto]), 4-1 a 4-2, substituído por ADP 5-0, *The Operations Process*, Jul. 2019.

16. ADRP 6-0, *Mission Command*, 2-5 a 2-17.

17. *Ibid.*, 1-1 a 1-4.

18. ADRP 5-0, *The Operations Process*, 1-3 a 1-11.

19. ATP 6-0.5, *Command Post Organization and Operation* (Washington, DC: U.S. GPO, 2017), 3-5, 3-10 a 3-12, C-7 a C-8.

20. ADP 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, Jul. 2019), 5-2 a 5-7. As seis funções de combate são: comando e controle, movimento e manobra, inteligência, fogos, sustentação (logística) e proteção.

21. ADRP 5-0, *The Operations Process*, 2-11 a 2-13.

22. *Ibid.*, 4-6 a 4-9.

23. Hans Von Seeckt, *Thoughts of a Soldier* (London: E. Benn, 1930).



O Gen Jonathan P. Braga, Diretor de Operações da Força-Tarefa Conjunta e Combinada–Operação *Inherent Resolve*, conversa com comerciantes de Raqqa sobre suas preocupações e impressões em relação à reconstrução de sua cidade, liderada pelas FDS e apoiada pela coalizão, 13 Mar 2018. Ambos os moradores expressaram gratidão e confiança nas FDS, bem como preocupação com os restos de explosivos deixados pelo EI após sua derrota na cidade pelas FDS. (Foto do 2º Sgt Timothy Koster, Exército dos EUA)

Consolidando Ganhos no Nordeste da Síria

Uma Abordagem do Governo como um Todo para Avaliar a Autoridade Civil

Ten Cel Peter Brau, Exército dos EUA

Este artigo é uma continuação de “Civil Authority in Manbij, Syria” publicado anteriormente na edição em inglês de Maio-Junho 2019 da Military Review. O artigo traduzido, intitulado “Autoridade Civil em Manbij, Síria”, foi publicado na edição brasileira do primeiro trimestre de 2020.

Antecedentes

Após a libertação de Manbij, na Síria, em agosto de 2016, o planejamento para a etapa seguinte da campanha *Defeat-ISIS* começou com Raqqa claramente na mira da Força-Tarefa Conjunta de Operações Especiais dos Estados Unidos da América (EUA) – Operação *Inherent Resolve* (*U.S. Special Operations Joint Task Force–Operation Inherent Resolve* – *SOJTF-OIR*) e suas parceiras no terreno, as Forças Democráticas Sírias (FDS), compostas de tropas árabes e curdas. Em abril de 2013, Abu Bakr al-Baghdadi declarou que Raqqa era a capital do califado do Estado Islâmico (EI), atraindo milhares de combatentes terroristas estrangeiros para o local e dando início a três anos de terror brutal em toda a cidade. Após a libertação de Tabqa, uma cidade às margens do rio Eufrates e local da barragem de Tabqa, os 55 mil combatentes árabes e curdos das FDS e cerca de 500 assessores de operações especiais norte-americanos estavam prontos para penetrar na cidade.

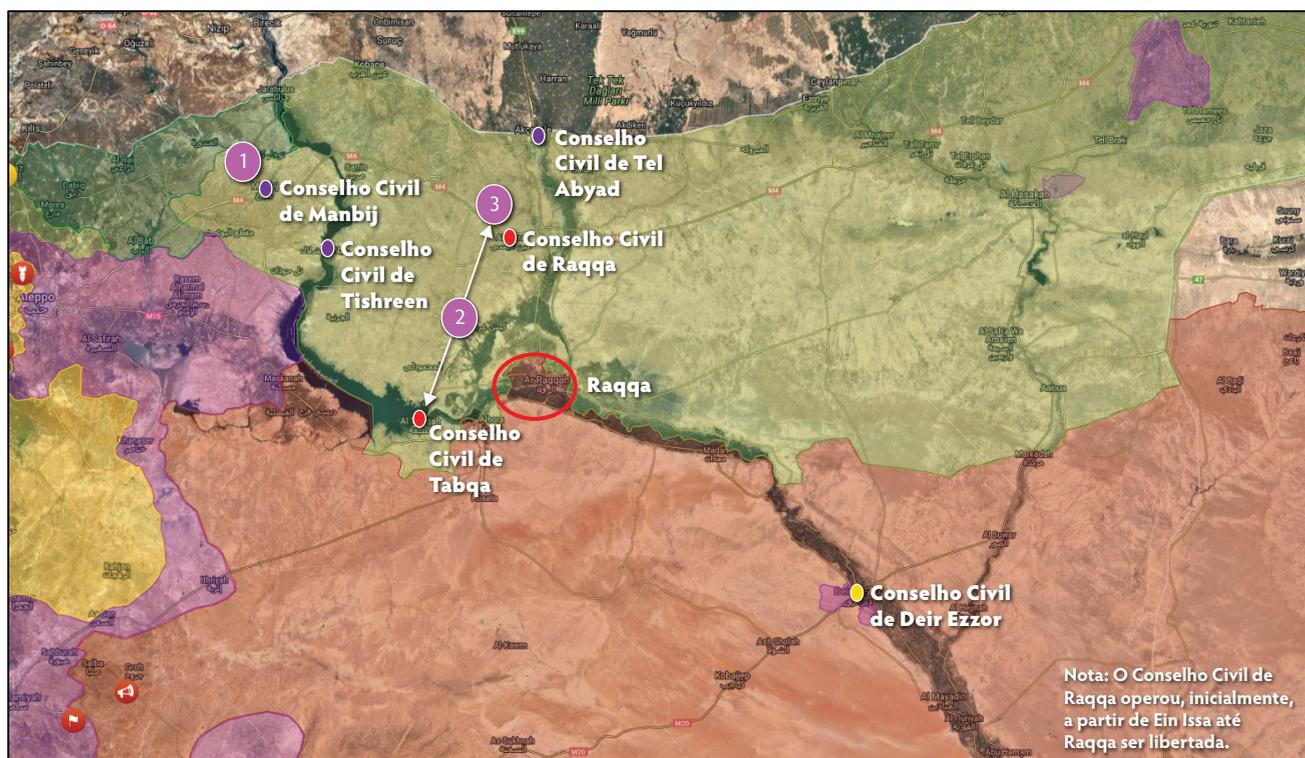
A batalha por Manbij e suas consequências humanitárias problemáticas ainda estavam vívidas nas mentes de líderes determinados a evitar que os mesmos erros se repetissem. Esses erros retardaram a entrega de ajuda humanitária essencial, coibiram o crescimento de uma autoridade civil na cidade e revelaram lacunas entre o Comando Central dos EUA (*U.S. Central Command* – *USCENTCOM*) e a Equipe de Transição de Assistência e Resposta na Síria (*Syria Transition Assistance and Response Team* – *START*), da Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional (*United States Agency for International Development* – *USAID*), e em sua capacidade combinada para avaliar a governança local que estava surgindo na região (veja a figura 1).

Ao mesmo tempo, a batalha por Mossul, no Iraque, estava em curso. Com um governo funcional em Bagdá, as organizações humanitárias no Iraque tinham um parceiro crucial na preparação para o atendimento aos deslocados civis, assistência médica e serviços essenciais que seriam necessários antes, durante e depois do combate. O planejamento

centralizado e a capacidade de pré-posicionar estoques perto da zona de combate possibilitou uma resposta bem mais rápida — resposta essa que não ocorreu em Manbij devido à falta de um órgão dirigente em funcionamento na área e a um pré-planejamento limitado ou inexistente para o que precisaria ser fornecido depois que o combate terminasse.

No planejamento para Raqqa, a comunidade humanitária estava determinada a evitar as lacunas em assistência que ocorreram em Manbij. Nas semanas e meses antes da batalha por Raqqa, representantes da USAID, START e START-FWD (Avançada), além de integrantes da seção de Assuntos Civis (Ass Civ) da SOJTF-OIR e da liderança da organização não governamental responsável pela execução de operações humanitárias no nordeste da Síria, realizaram uma série de sessões de planejamento para coordenar o pré-posicionamento dos estoques de alimentos e outros recursos essenciais que seriam necessários. Esse esforço sincronizado entre organizações interagências e o Departamento de Defesa serviu para destacar áreas onde tinha havido, anteriormente, uma falta de planejamento e possibilitou a sincronização das atividades que teriam de ocorrer quando os deslocados civis deixassem a área (incluindo onde e quando os alimentos seriam distribuídos, a prestação de assistência humanitária essencial e não essencial, apoio médico e outras necessidades).

O Ten Cel Peter Brau, do Exército dos EUA, é o Chefe do Setor, Região Central do Golfo e Irã, na Divisão de Sincronização de Comunicações, Diretoria de Planos (J5), USCENTCOM. Entre julho de 2016 e julho de 2018, serviu como oficial de integração de informações civis na Civil Affairs Operations Division (CAOD), CCJ3, USCENTCOM. Durante seu período na CAOD, foi encarregado de criar uma ferramenta de avaliação para sincronizar a visão do governo como um todo entre todos os componentes interagências, comandos unificados e Forças Singulares quanto aos conselhos civis no nordeste da Síria, em resposta direta às perspectivas desconexas que afetavam a assistência fornecida em Manbij. O Ten Cel Brau possui mais de 20 anos de serviço, incluindo o serviço no componente da ativa, Guarda Nacional e componente da reserva, nas áreas de artilharia de campanha, inteligência militar, material bélico, logística e assuntos civis.



- Fase 0 ● Fase 1 ● Fase 2 ● Fase 3 ● Fase 4 ● Fase 5
■ Oposição ■ Regime ■ El ■ Forças Democráticas Sírias/Curdos ■ Turquia
- 1 A avaliação do Conselho Civil de Manbij começou com grandes discrepâncias entre o Departamento de Defesa, os comandos conjuntos unificados e o Departamento de Estado (e até entre seus órgãos internos).
 - 2 O trabalho junto ao Conselho Civil de Tabqa/Conselho Civil de Raqqah teve início antes mesmo de as ações de libertação começarem em Raqqah.
 - 3 Conselho Civil de Tabqa/Conselho Civil de Raqqah oficialmente formados por anciãos tribais em abril de 2017. A avaliação de linha de base do Conselho Civil de Raqqah começou em junho de 2017.

(Figura do autor)

Figura 1. Zonas de Controle no Início da Avaliação de Conselho Civil, 31 Mai 2017

Como em Manbij, o plano de assistência humanitária incluiu a criação de uma parceria com um conselho civil estabelecido por importantes líderes tribais locais. O Conselho Civil de Raqqah (*Raqqah Civil Council — RCC*), estabelecido em 18 Abr 2017, foi organizado nos mesmos moldes que o Conselho Civil de Manbij (cujo nome foi modificado, posteriormente, para Administração Civil Democrática de Manbij, ou DCAM), com copresidentes de ambos os sexos (sendo um deles curdo e o outro, árabe) e 14 comitês para supervisionar a reconstrução, assuntos sociais, finanças, saúde, educação e outros aspectos da vida civil.

As FDS, como foi o caso em Manbij, desligaram-se da esfera de poder civil, para poder manter seu principal foco na campanha *Defeat-ISIS*. Isso serviu para diferenciar ainda mais os órgãos dirigentes liderados por civis das FDS, com a esperança de reduzir as percepções negativas em relação a um sistema de governança liderado pelos curdos e de lidar com as preocupações que isso gera por parte da Turquia.

Entretanto, as percepções da Turquia não mudariam, mantendo-se as crenças anteriores de que tudo que o estivesse associado às FDS (direta ou indiretamente) estaria relacionado à organização

terrorista curda, o Partido de Trabalhadores do Curdistão (*Partiya Karkerên Kurdistanê — PKK*). A postura negativa da Turquia em relação a tudo o que estivesse relacionado ao PKK encontrou receptividade junto aos líderes do Comando Europeu dos EUA e de outras organizações norte-americanas e internacionais, ajudando a criar uma cisão dentro do ambiente interagências no que toca ao RCC. Isso não surpreende, já que a Turquia é um país aliado da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), além de ter sido um parceiro próximo e valioso durante décadas no período da Guerra Fria. Contudo, às vezes, o ódio cego contra uma organização — como o que a Turquia nutre em relação ao PKK e qualquer um de seus filiados — ofusca quaisquer mudanças em tais filiados e os impactos positivos que eles possam estar exercendo. Segundo a revista *Military Times*, o “Gen Raymond Thomas, Comandante do Comando de Operações Especiais dos EUA (*U.S. Special Operations Command*

— *USSOCOM*), afirmou que os EUA solicitaram que a Unidade de Proteção do Povo (*Yekineyen Parastina Gel — YPG*) mudasse de nome por causa de seus supostos vínculos com o PKK, designado internacionalmente como um grupo terrorista”¹. As FDS diversificaram suas forças a pedido dos EUA, adicionando até 20 mil árabes às suas fileiras, em uma tentativa de ampliar sua representação e aceitação na região. Infelizmente, por mais que se tentasse mudar o nome e diversificar sua composição, isso não os ajudaria a superar sua linhagem.

Além da percepção negativa por parte da Turquia, havia campanhas ativas de desinformação, destinadas a aumentar a divisão social entre árabes e curdos; entre as FDS e forças de segurança internas locais, de um lado, e as populações que elas estavam libertando, do outro; e entre o Departamento de Defesa norte-americano e outras lideranças interagências. Entre os que contribuíam para essas campanhas de desinformação estavam, provavelmente,



Equipamentos médicos sendo entregues a um centro de saúde do Conselho Civil de Raqqa (RCC), em Khatunyah, na Síria, 21 Dez 2017. A missão do RCC é recuperar áreas controladas anteriormente pelo El por meio da governança local e multiétnica. (Foto da Sgt Elizabeth, Exército dos EUA)

o regime sírio, o Irã, a Rússia, a Turquia, lideranças regionais deslocadas e outros grupos privados de direitos. As cisões resultantes (especialmente entre árabes e curdos e entre civis e militares) oscilariam em toda a área de operações, resultando, frequentemente, em relatórios tendenciosos, quando as entrevistas eram realizadas com um pequeno número de participantes. Muitas vezes, as entrevistas com uma pequena amostra de pessoas eram utilizadas como evidência geral de divisões mais profundas na Síria do que realmente havia no terreno, conforme observado por integrantes da SOJTF-OIR operando na área.

Além dos relatórios confusos e frequentemente conflitantes e das percepções resultantes, faltava uma ferramenta de avaliação comum, destinada a medir a efetividade de um órgão civil e sua capacidade para prover governança a uma área. As Forças Armadas dos EUA não têm uma forma clara de avaliar a governança — uma tarefa que é delegada ao Departamento de Estado e seus representantes no terreno. Nesse caso, porém, os representantes do Departamento de Estado estavam localizados na Turquia e se apoiavam em relatórios de segunda mão enviados por seus parceiros na área. A START estava tentando introduzir pessoal na Síria. Entretanto, esse esforço levou meses, e seus movimentos e capacidade de interagir com a nova liderança civil ficaram seriamente restritos devido a preocupações expressas pelos serviços de segurança do Departamento de Estado.

Apesar da ausência da START no terreno, a SOJTF-OIR dispunha de equipes de Ass Civ que eram treinadas para avaliar organizações civis, mas



Integrante das FDS desativa um dispositivo explosivo improvisado (DEI) durante exercício na Síria, 18 Out 2017. Os DEI foram frequentemente deixados pelo EI para ferir os civis retornando para suas comunidades. (Foto da página de Twitter da Força-Tarefa Conjunta e Combinada—Operação *Inherent Resolve*, @CJTFOIR)

não contavam com listas de conferência uniformes para captar observações sobre a capacidade do órgão dirigente para prover governança. No início da campanha para libertar o nordeste da Síria, essas equipes de Ass Civ enviaram relatórios sobre a governança em Manbij. Contudo, foi só quando Brett McGurk, Enviado Especial da Presidência para a Coalizão Global

para Combater o EI, visitou Manbij, viu as condições no terreno em primeira mão e determinou que a START aceitasse a veracidade e exatidão dos relatórios da equipe de Ass Civ que suas avaliações passaram a ser valorizadas pela liderança da USAID e da START.

O Esforço para Compreender em Meio à Confusão

A Liderança na Divisão de Operações de Ass Civ no USCENTCOM identificou a necessidade de criar uma avaliação do RCC que representasse as óticas das lideranças dos Departamentos de Defesa e de Estado, mas reconheceu que seria preciso incluir outros aliados e parceiros, a fim de gerar uma perspectiva imparcial. A pergunta feita na época foi se o RCC tinha a capacidade de exercer funções de governança por meio de seu conselho e de seus comitês. Uma parte importante dessa avaliação consistiu em determinar se os integrantes do RCC estavam executando as funções necessárias para aumentar a capacidade de governança, e não necessariamente a prestação de serviços essenciais. Devido à previsão de destruição dos serviços da cidade e do tempo que levaria para restaurá-los, o importante não era que eles estivessem sendo fornecidos (pelo menos inicialmente), mas que as ações do RCC continuassem a avançar o processo para o restabelecimento de tais serviços.

O objetivo da avaliação do RCC era o de elaborar uma recomendação para o Gen Joseph Votel, então Comandante do USCENTCOM, quanto a apoiar ou não o conselho, conforme se aproximava a eleição prometida, a ser realizada em maio de 2018 (12 meses depois de sua formação). O estabelecimento de um parâmetro, ou linha de base, de governança eficaz pelo RCC, com subsequentes avaliações trimestrais, conjugadas com aportes de parceiros interagências e

organizações com interesse em um mecanismo de governança estável e resiliente em Raqqa, possibilitaria uma visão clara e integrada do governo, ou seja, do governo como um todo (*whole-of-government*). Isso capacitaria o Gen Votel a oferecer seu melhor parecer militar ao Secretário de Defesa e ao Conselho de Segurança Nacional, conforme estes formulavam uma estratégia com respeito à Síria.

A avaliação geral do RCC foi dividida em quatro ciclos. A avaliação de linha de base cobriu o período de junho a agosto de 2017, seguida de análises trimestrais. A avaliação final foi realizada logo antes da eleição programada para maio de 2018. A criação de uma linha de base era importante para verificar a melhora ou piora da governança civil pelo RCC no decorrer dos 12 meses do período de avaliação.

A metodologia utilizada durante as quatro avaliações conjugaria modelos de outros conselhos civis bem-sucedidos (especificamente a DCAM), dados qualitativos em que fosse possível identificar resultados mensuráveis e dados qualitativos sobre atitudes, destaques e percepções que formassem um quadro de êxito ou fracasso. Os grupos envolvidos se empenharam em enfatizar que *era o Conselho Civil de Raqqa e sua capacidade de planejar, liderar e influenciar fatos no terreno que seriam avaliados*, e não, obrigatoriamente, o êxito ou insucesso em relação à cada necessidade específica. Por exemplo, um dos itens avaliados se referia a como o RCC estava atuando por meio de



Reunião anual dos comitês que compõem o Conselho Civil de Raqqa, na Síria, 7 Jan 2019. (Foto cedida por Syrian Democratic Forces Press, <https://sdf-press.com/>)

seus subcomitês para analisar, restaurar e reabrir hospitais. Essa avaliação compreendia dois aspectos: (1) o número de hospitais que haviam sido reabertos em comparação com o número existente antes do conflito (quantitativo) e (2) percepções/attitudes sobre como o RCC estava influenciando a reabertura dos hospitais (qualitativo). Os dados quantitativos seriam fatos fáceis de obter (três de dez hospitais reabertos).

Algo mais desafiador seria a avaliação qualitativa de como o RCC estava tratando da questão, não estando atrelada a um indicador específico, mas consistindo em uma análise subjetiva da efetividade geral do conselho nesse âmbito. Entre os possíveis dados, seria verificado se o RCC estava entrando em contato com líderes do setor de saúde em âmbito local e internacional, trabalhando com órgãos de desminagem para liberar os edifícios, tentando comunicar com a Organização das Nações Unidas (ONU) ou organizações não governamentais para coordenar a entrega de suprimentos, etc. O uso de modelos entraria em questão se o RCC houvesse contatado o comitê de saúde da DCAM para obter lições aprendidas durante o retorno deles à normalidade.

No final, o êxito do RCC dependeria de sua resiliência, do apoio popular local que ele desenvolvesse ao longo dos nove a doze meses seguintes e de sua capacidade para lidar com demandas concorrentes de influenciadores externos, como o regime sírio, a Turquia, a Autoridade Autônoma (órgão dirigente que cobria grande parte do nordeste da Síria), os EUA e questões sectárias e étnicas. A capacidade de efetuar avaliações trimestrais, identificando pontos fortes e fracos e, mais importante, como ajudar o RCC a enfrentar alguns daqueles desafios, seria fundamental para sua viabilidade no longo prazo.

Foi criada uma lista de 50 perguntas, divididas em sete categorias, para determinar se o RCC seria um parceiro viável no aspecto de governança e qual seria a melhor forma de concentrar os esforços norte-americanos para apoiar seu contínuo desenvolvimento. Antes da avaliação, essa lista foi apresentada às organizações participantes para que elas pudessem analisá-la e enviar suas contribuições, com o objetivo de obter adesão ao instrumento a ser utilizado. Por fim, 21 participantes foram convidados a fornecer seu *feedback*, incluindo a Força-Tarefa Conjunta e Combinada—Operação *Inherent Resolve*,

SOJTF-OIR, Comando Europeu, Departamento de Estado, USAID, Divisão de Assuntos do Oriente Próximo, START e START-Forward (todos os componentes do Departamento de Estado reuniram seus comentários antes de enviá-los, para que fosse uma análise comum a todo o departamento, evitando, assim, as diferentes perspectivas que surgiram na avaliação da governança civil de Manbij), diferentes divisões de estado-maior na sede do USCENTCOM e as empresas RAND Corporation e Navanti Group. Também foram usados outros aportes, de relatórios ostensivos e avaliações da ONU.

Foram incluídas organizações externas ao Departamento de Defesa, para que a avaliação fosse justa e representativa, sem tender, exclusivamente, para o ponto de vista do departamento. A RAND realizou uma análise sólida da metodologia que estava sendo utilizada, assegurando que a avaliação atendesse a padrões rigorosos nos aspectos qualitativo e quantitativo (em lugar de fornecer dados separados na análise). Solicitou-se, ainda, a participação de aliados e parceiros regionais, já que vários deles tinham forças na região ou talvez pudessem fornecer apoio financeiro no futuro — infelizmente, essa última fonte de dados não resultou em nada.

Depois que os dados foram apresentados, cada resposta foi ponderada para se calcular uma pontuação final. Por exemplo, as respostas do Departamento de Estado tinham mais peso em relação à formação do conselho local e governança, enquanto, na seção sobre Estado de Direito — que incluía diversas questões sobre treinamento e pessoal das forças de segurança internas —, deu-se mais valor às contribuições da SOJTF-OIR. Com isso, as organizações em melhores condições para apresentar uma análise de um indicador específico receberam maior peso que aquelas que eram menos treinadas ou incapazes de medir o êxito claramente. A pontuação resultante foi convertida em um gráfico de bolhas típico, para facilitar a visualização, mas os dados permaneceram disponíveis, caso surgissem dúvidas. Depois de serem organizados em tabelas, os resultados finais foram enviados de volta aos participantes, para que eles pudessem enviar seus comentários e expressar concordância ou divergência, de modo que os interesses de todos estivessem claramente representados (veja a figura 2).

Geral	Formação do conselho local	Ensino público e juventude	Estado de Direito	Infraestrutura	Saúde pública	Economia	Governança
Avaliação trimestral do Comando Central dos EUA	Trimestre ● ○ ○ ○ ○ B 2 3 4	Trimestre ● ○ ○ ○ ○ B 2 3 4	Trimestre ● ○ ○ ○ ○ B 2 3 4	Trimestre ● ○ ○ ○ ○ B 2 3 4	Trimestre ● ○ ○ ○ ○ B 2 3 4	Trimestre ● ○ ○ ○ ○ B 2 3 4	Trimestre ● ○ ○ ○ ○ B 2 3 4
Fatores de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ● Execução do estatuto ● Líderes identificados ● Comitês criados ● Integrantes de comitê investigados e aprovados ● Representa todos os grupos (etnia, gênero e religião) ● Reuniões periódicas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Escolas abertas ● Professores treinados/ utilizados ● Verbas obtidas ● Currículo estabelecido ● Ausência de pontos de vista extremistas ● Matrícula/frequência ● Materiais disponíveis ● Atividades para os jovens ● Saúde mental dos jovens 	<ul style="list-style-type: none"> ● Força de Segurança Interna de Raqqa (RISF) treinada ● RISF provida de efetivos (1.400/ 5.000 -1 Set) ● RISF treinada em conformidade com padrões internacionais ● Autoridade legal reconhecida ● Instalação de encarceramento aprovada ● Percepção de tratamento igualitário ● Sistema judicial estabelecido 	<ul style="list-style-type: none"> ● Restos explosivos de guerra sendo tratados ● Sistema de abastecimento de água ● Sistema elétrico ● Sistema de saneamento ● Disponibilidade de combustível 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hospitais reabertos ● Clínicas reabertas ● Medicamentos disponíveis ● Hospitais providos de pessoal ● Clínicas providas de pessoal ● Programas de saúde mental para adultos ● Programas médicos de prevenção estabelecidos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Segurança alimentar ● Mercados reabertos ● Setor agrícola ● Desenvolvimento comercial ● Conferência de doadores ● Verbas recebidas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Legitimidade local ● Tratamento justo ● Apoio popular ● Aceitação turca ● Corrupção/transparência ● Independente ● Investimento internacional ● Mídia aberta ● Percepção internacional
Atual	● ● ● ● ● DOS* EUCOM GCC Navanti RAND	● ● ● ● ● DOS* EUCOM GCC Navanti RAND	● ● ● ● ● DOS* EUCOM GCC Navanti RAND	● ● ● ● ● DOS* EUCOM GCC Navanti RAND	● ● ● ● ● DOS* EUCOM GCC Navanti RAND	● ● ● ● ● DOS* EUCOM GCC Navanti RAND	● ● ● ● ● DOS* EUCOM GCC Navanti RAND
Anterior	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○

DOS—Departamento de Estado EUCOM—Comando Europeu dos EUA GCC—Conselho de Cooperação do Golfo Navanti—Navanti Group
 NEA—Divisão de Assuntos do Oriente Próximo RAND—Rand Corporation START—Equipe de Transição de Assistência e Resposta na Síria
 USAID—Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional *A resposta do DOS reuniu contribuições do departamento, NEA, START e USAID.

(Figura do autor)

Figura 2. Avaliação de Linha de Base do Conselho Civil de Raqqa, 15 Set 2017

O êxito do Conselho Civil de Manbij serviu como um modelo de processo e um parâmetro para definir áreas de investigação e seus marcos. Conforme continuou a crescer e a se estabelecer como órgão dirigente na região, o RCC foi capaz de alcançar vários desses marcos ao longo dos 12 meses da avaliação (veja a figura 3).

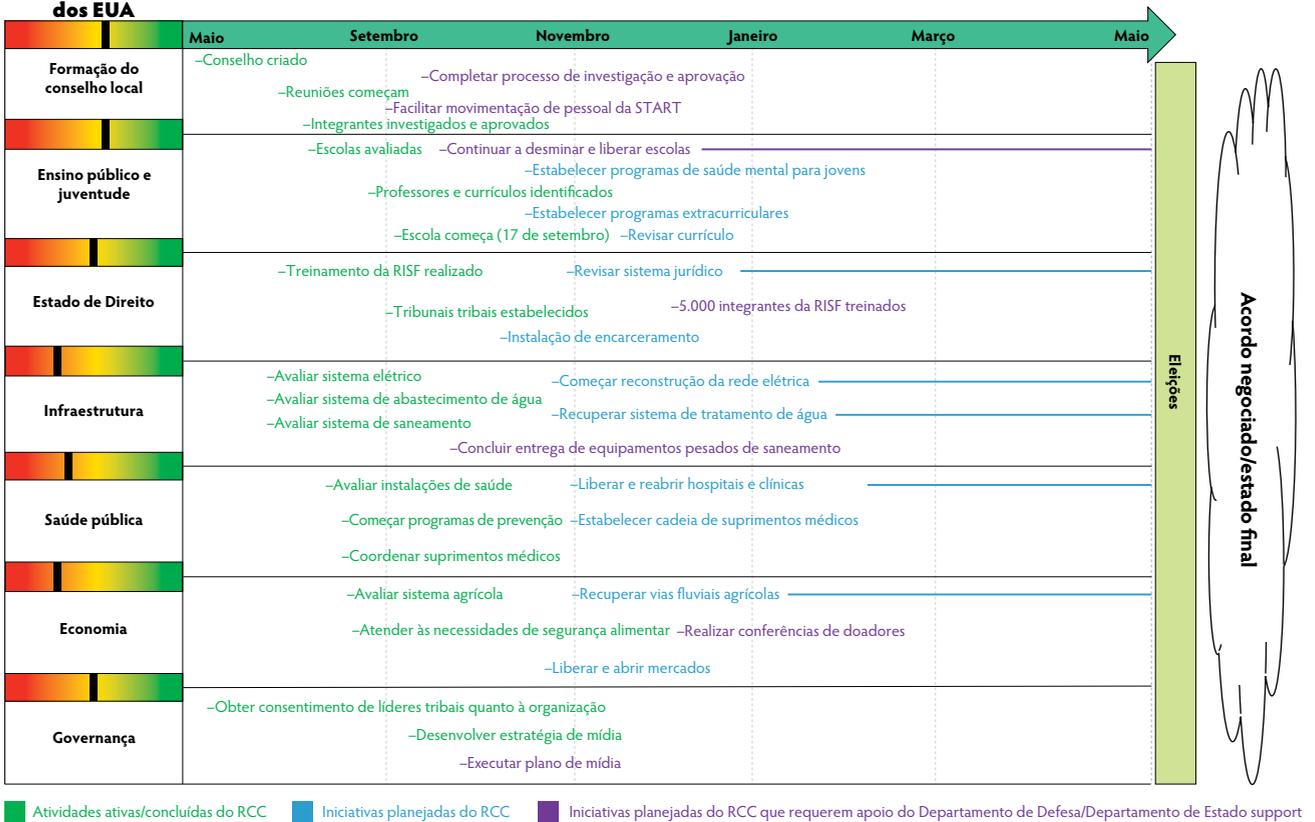
Riscos

A identificação dos riscos e oportunidades que se apresentaram foi fundamental para determinar que avanço o RCC estava obtendo rumo a uma governança estável, reconhecendo-se diversos riscos logo no início do processo de avaliação. Se o RCC não conseguisse consolidar e executar as funções básicas de governança, poderiam surgir outros grupos potencialmente malignos para preencher a lacuna — o EI ou outras

organizações extremistas violentas, como a Tahrir al-Sham, em Idlib, ou elementos da Frente Al-Nusrah. A prestação de assistência complementar por meio de equipes de Ass Civ e pessoal da START-FWD aos novos comitês ampliaria as capacidades do RCC mais rapidamente. Também seria importante expandir a influência do novo RCC e manter o apoio popular, para preservar o apoio dos xeques tribais que respaldaram, inicialmente, a criação do conselho e as indicações de pessoal para as funções principais. No longo prazo, a existência de uma governança local fragmentada enfraqueceria qualquer possível posição de barganha na negociação de uma solução política para a região e os relacionamentos estabelecidos com os principais influenciadores na área, com os EUA e seus aliados, bem como outros atores estatais, incluindo a Síria, a Rússia

Avaliação do Comando Central dos EUA

Atividades do Conselho Civil de Raqqa (RCC)



RISF—Força de Segurança Interna de Raqqa

START—Equipe de Transição de Assistência e Resposta na Síria

(Figura do autor)

Figura 3. Tarefas Baseadas no Modelo de Sucesso do Conselho Civil de Manbij, 15 Set 2017

e a Turquia. Algo fundamental para tratar desse risco foi o estabelecimento de um comitê de mídia capaz de criar e executar uma campanha de relações públicas para influenciar os públicos local, regional e internacional, apoiada por atividades do Departamento de Defesa e Departamento de Estado.

Por fim, as organizações não governamentais estavam, inicialmente, trabalhando fora do âmbito do RCC, prejudicando sua legitimidade. Havia uma real ameaça de criação de centros concorrentes de poder e influência, que poderiam enfraquecer a legitimidade do RCC como órgão dirigente da área. Criou-se um mecanismo dentro do RCC para possibilitar uma coordenação mais estreita e a eliminação de conflitos entre as várias iniciativas em curso. A resposta a cada um desses riscos e oportunidades durante a avaliação de 12 meses demonstrou maturidade entre os voluntários

que compunham a liderança do RCC, proporcionando oportunidades para ampliar sua influência.

Lições Principais

Todas as partes envolvidas na avaliação integrada enxergaram, imediatamente, o valor de contar com uma ferramenta comum para garantir a unidade de esforços. Com o compartilhamento dos dados fornecidos pelos participantes, vários deles mudaram de opinião em relação ao RCC, baseada, anteriormente, em impressões equivocadas ou boatos, em lugar de dados concretos.

O RCC ainda estava nos estágios iniciais de crescimento e levaria tempo para amadurecer e preencher seu papel, mas sem o apoio do governo dos EUA, a consolidação dos ganhos obtidos pelas FDS e libertação de civis das garras do EI seria rapidamente perdida e substituída por um ambiente caótico e

perigoso. Era preciso ver resultados rápidos. O tempo urgia e, sem ganhos imediatos, o apoio popular estaria em risco, pois opositores do RCC disputariam influência em um vazio de governo. Após seis semanas de interação, a START-FWD havia mudado sua postura em relação ao RCC, passando de uma percepção negativa, baseada em relatórios falhos, para uma opinião positiva, reforçada pelo entendimento de que não estava surgindo nenhum outro órgão com o potencial de colocar ordem no caos.

Finalmente, conforme esperado, o planejamento para o restabelecimento de serviços essenciais pelo comitê de reconstrução e o planejamento para a retomada do ensino público pelo comitê de educação assistiram ao maior crescimento. As necessidades relativas a equipamentos e recursos para desobstruir estradas e reconstruir pontes figuraram entre as primeiras demandas identificadas pelo RCC, acelerando os resultados mais visíveis (remoção de escombros e melhoria do transporte). Professores foram identificados, aulas de credenciamento foram realizadas e materiais escolares foram entregues a alunos que não frequentavam uma escola havia anos. Embora a remoção de explosivos não detonados das escolas tenha levado tempo, a resiliência da cultura local ficou evidenciada em seus esforços para repor janelas e consertar os sistemas de água encanada e aquecimento.

Os critérios de avaliação foram concebidos para serem específicos ao contexto e, como a região está passando por contínuas mudanças, os critérios precisam evoluir junto. As três avaliações realizadas antes da eleição de maio de 2018 demonstraram tanto o contínuo avanço quanto a necessidade de atualizar constantemente os critérios.

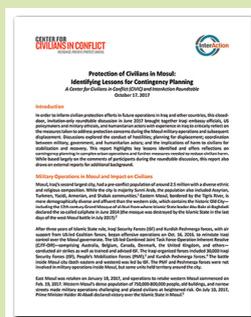
Todas as avaliações realizadas antes da eleição de maio de 2018 demonstraram um avanço constante. Clínicas foram reabertas, eventos esportivos foram realizados, forças de segurança foram treinadas, escritórios de advocacia foram abertos e mercados surgiram, fornecendo os suprimentos necessários para uma

população em crescimento. Contudo, também houve desafios ao progresso. A Turquia deu continuidade à sua campanha negativa contra o RCC, alegando que seus integrantes estavam vinculados ao PKK e organizações filiadas designadas como grupos terroristas pelo governo turco. Surgiram divergências tribais, quando alguns árabes buscaram se impor e se indignaram com a estrutura de governança curda. Era necessário corrigir percepções constantemente e fazer valer os fatos, para que os participantes das avaliações tivessem a maior quantidade possível de dados para realizar análises claras, que não fossem baseadas em percepções falhas, desinformação ou informações conflitantes.

Seguindo em Frente após a Avaliação Final

Durante a avaliação final, em maio de 2018, a Turquia havia ampliado sua campanha de propaganda contra o RCC e ameaçava cruzar a fronteira para criar uma zona-tampão. Isso transformaria, fundamentalmente, a dinâmica política na região, que resultou da Operação *Euphrates Shield* (uma operação militar entre agosto de 2016 e março de 2017, durante a qual a Turquia ocupou partes do norte da Síria). Com isso, avaliações adicionais exigiram modificações significativas nos critérios de avaliação, para refletir a mudança na situação. Outra mudança em tempo real que afetará futuros critérios é o crescimento de outros conselhos civis em Deir Ezzor e Al-Shaddadi, já que outros centros populacionais foram libertados do EI. O Conselho Democrático Sírio (a organização política curda que administrava a maior parte do nordeste da Síria na época) estava

Aos interessados no tema de consolidação de ganhos e operações de estabilização no que toca ao combate urbano, recomenda-se a leitura de *Protection of Civilians in Mosul: Identifying Lessons for Contingency Planning* ("Proteção de Civis em Mossul: Identificando Lições para o Planejamento de Contingência", em tradução livre), do Center for Civilians in Conflict. Esse relatório resume os antecedentes e principais lições aprendidas com respeito ao atendimento às necessidades da população civil de Mossul, no Iraque, durante a luta pelo controle da cidade entre o Estado Islâmico e as forças do governo iraquiano entre 2016 e 2017. Para acessar o relatório, visite <https://www.interaction.org/documents/protection-of-civilians-in-mosul-identifying-lessons-for-contingency-planning/>.



pressionando os conselhos civis a filiarem-se, criando novas dinâmicas. Essas mudanças reforçaram a necessidade de fazer com que qualquer ferramenta de avaliação também amadurecesse e evoluísse para refletir transformações no ambiente.

Outra consideração contínua para os esforços do governo como um todo para estabilizar a Síria é a busca de dados. A busca de dados — até mesmo em um ambiente permissivo — era difícil. A mudança constante de pessoal na START-FWD (muitas vezes, em missões de três meses ou menos) e na SOJTF-OIR (missões de seis meses) criava dificuldades para a manutenção de relacionamentos com os integrantes de comitês, uma vez que cada substituição exigia estabelecer relações e confiança do zero. Fontes ostensivas foram cada vez mais utilizadas na obtenção de dados, e a gama de opções aumentou, dificultando a criação de um quadro completo, com representações precisas de diferentes pontos de vista.

Segundo o Cel Tony Thacker, Chefe da Divisão de Operações de Ass Civ do Comando Central dos EUA, uma das consequências imprevistas e positivas foi o fato de que a elaboração da avaliação para analisar o RCC estabeleceu o padrão para a comunidade interagências em geral no que tange a moldar e unificar uma abordagem integrada do governo. Em futuras ferramentas de avaliação, deve-se considerar a obtenção de contribuições de integrantes dos demais parceiros interagências e da coalizão, para conquistar, logo no início, a adesão e concordância em relação às questões sendo utilizadas e o formato de apresentação dos resultados finais. A tomada dessa iniciativa logo no começo do processo possibilitou um entendimento comum em relação aos critérios de avaliação, facilitando perspectivas compartilhadas no terreno, no USCENTCOM e entre a liderança de parceiros interagências.

Considerações Finais

A criação de uma ferramenta que proporcionou dados comuns para uma avaliação integrada do governo foi importante para estabelecer a validade do RCC como órgão dirigente. No final das contas, se o RCC não houvesse se mostrado capaz de tratar das questões diante dele — e não houvesse incluído árabes, curdos, cristãos, turcomanos e integrantes de outros grupos étnicos e sectários ou continuado a obter avanços no desempenho de funções de governança relativas aos serviços essenciais, Estado de Direito e revitalização econômica —, é bem possível que algumas das outras organizações civis concorrentes tivessem disputado a liderança com o conselho. Houve — e ainda há — desafios, com tensões étnicas, um futuro incerto em face de um acordo de paz não resolvido com o regime sírio e intervenções turcas ao longo da fronteira, além de remanescentes do EI e seus apoiadores. Deslocados civis e centenas de milhares de refugiados ainda precisam retornar e serem reintegrados à região. É preciso reconstruir infraestrutura. E, sobretudo, é preciso restabelecer a confiança entre as comunidades.

Os EUA continuarão sendo chamados a apoiar os conselhos civis, conforme estes se empenham em proporcionar estabilidade e um retorno à normalidade na região. Os EUA declararam que não se envolverão em esforços de reconstrução na Síria até que se chegue a um acordo de paz final, fazendo com que o papel dos novos conselhos civis seja mais importante, conforme os sírios se empenham em resolver seus problemas com menos recursos, diante de anos ou décadas de reconstrução. Embora sua avaliação tenha sido concluída de modo favorável, a contínua evolução do RCC enfrenta um futuro incerto. ■

Um agradecimento especial ao Cel Tony Thacker, Chefe da Divisão de Operações de Assuntos Civis (Civil Affairs Operations Division — CAOD) do Comando Central dos EUA, que orientou a elaboração do modelo de avaliação.

Referência

1. Shawn Snow, "SOCOM Commander: U.S. Asked YPG to Re-brand Because of Alleged Terrorist Link", *Military Times* (site), 22 Jul. 2017, acesso em 8 nov. 2019, <https://www.militarytimes.com/2017/07/22/socom-commander-us-asked-ypg-to-re-brand-because-of-alleged-terrorist-link/>.

[militarytimes.com/2017/07/22/socom-commander-us-asked-ypg-to-re-brand-because-of-alleged-terrorist-link/](https://www.militarytimes.com/2017/07/22/socom-commander-us-asked-ypg-to-re-brand-because-of-alleged-terrorist-link/).



Soldados indianos e gurkhas inspecionam materiais bélicos japoneses apreendidos durante a batalha de Imphal-Kohima na Segunda Guerra Mundial, em 1944. O rumo da batalha virou a favor das forças britânicas e indianas quando o experiente comandante, Marechal de Campo Visconde William Slim, foi capaz de discernir a intenção de seu inimigo e tirar proveito da situação, fornecendo um bom exemplo do que o autor deste artigo denomina de surgimento de informações excepcionais. (Foto da coleção de estudo do Museu Nacional do Exército dos EUA)

Ligando os Pontos Desenvolvendo Líderes Capazes de Transformar Ameaças em Oportunidades

Ten Cel (Res) Richard A. McConnell, Exército dos EUA

Uma semana após o início da ofensiva japonesa [...] ficou claro que a situação na área de Kohima provavelmente seria ainda mais perigosa que a de Imphal. As colunas inimigas não só estavam se aproximando de Kohima a uma velocidade bem maior do que eu esperava, mas também ficou óbvio que contavam com um efetivo bem maior. [...] Antes, eu estava seguro de que o máximo que o inimigo conseguiria trazer e manter ao atravessar aquela área seria um grupo regimental [...] Tinha subestimado em muito a capacidade japonesa de infiltração em larga escala e longo alcance e sua disposição para aceitar certos riscos em relação ao suprimento. Felizmente, o Gen Bda Soto, Comandante da 31ª Divisão japonesa, foi, sem exceção, o general mais sem iniciativa de todos os generais japoneses que enfrentei. Haviam lhe ordenado que tomasse Kohima e se entrincheirasse. [...] Nunca lhe ocorreu que ele pudesse nos causar danos terríveis sem precisar conquistar Kohima. [...] Eu disse, antes, que fui salvo dos efeitos mais graves do meu erro em subestimar a capacidade do inimigo para penetrar em Kohima pela persistente bravura de nossas tropas; mas também foi preciso a idiotice do comandante inimigo local para garantir isso.

– Marechal de Campo Visconde William Slim

Então, Ocorreu o Inesperado

O surgimento inesperado de ameaças ou oportunidades durante o combate é chamado de “informações excepcionais” (IE)¹. O relato apresentado na introdução, do Marechal de Campo Visconde William Slim, é uma excelente descrição do surgimento de IE. O mais notável é que o Marechal de Campo Slim reconheceu a ameaça ao perceber que havia subestimado seu oponente. No entanto, também notou que seu oponente não havia sido capaz de discernir a oportunidade que se abria para o marechal de campo. Nesse caso, a capacidade do Marechal de Campo Slim para perceber o surgimento de IE o ajudou a transformar uma ameaça em uma oportunidade. Se os comandantes pudessem reconhecer IE que os ajudassem a mitigar ameaças, aproveitar oportunidades e transformar ameaças em oportunidades, eles o fariam? Por que não? Além disso, como os comandantes nem sempre estão presentes quando surgem IE, seria importante que eles ensinassem seus comandantes subordinados a reconhecê-las e explorá-las. Embora explorar as IE não garanta o êxito, os comandantes que possam causar surpresas aos seus adversários por meio do aproveitamento de tais informações terão uma chance muito melhor de arrebatar a iniciativa e obter o êxito durante o combate.

Curiosamente, quando os profissionais militares começam a procurar exemplos de IE nas operações, surgem vários exemplos.

Batalha de Antietam. Antes da Batalha de Antietam, durante a Guerra da Secessão, foram descobertos planos de operações dos confederados, usados como embrulho de um maço de charutos². Os comandantes do exército da União demoraram a reconhecer essas IE e a compreender a oportunidade que lhes havia sido concedida. Se tivessem reconhecido a oportunidade logo no início, quando havia a chance de agir, talvez houvesse sido possível prevenir o resultado sangrento de Antietam.

Segunda Guerra Mundial. Durante o ataque alemão à França em 1940, havia indicadores de que os alemães talvez atacassem através da Floresta das Ardenas, em direção à cidade de Sedan³. Grandes quantidades de palha haviam sido entregues na área diretamente do outro lado do Rio Meuse em relação à localização dos aliados, embora houvesse poucas vacas ou cavalos nos arredores que justificassem a chegada de tanta forragem. Na verdade, os alemães usaram a palha para abafar o som das lagartas dos carros de combate, ao atacarem pela Floresta de Ardenas.

Além disso, aeronaves de reconhecimento francesas observaram um grande engarrafamento de veículos militares no lado alemão das Ardenas⁴. As IE sobre o engarrafamento, aliadas àquelas sobre a entrega de palha, deveriam ter sido persuasivas, mas foram ignoradas pelos aliados. Essa falha em reconhecer IE se repetiu em dezembro de 1944, quando soldados na área de Bastogne começaram a relatar que grandes quantidades de palha estavam sendo entregues no local pelo inimigo, embora não houvesse muitas vacas ou cavalos nas proximidades. Os líderes aliados não compreenderam a importância dessas IE, e sua

O Ten Cel Richard A. McConnell, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é professor associado do Departamento de Táticas do Exército, U.S. Army Command and General Staff College, Forte Leavenworth, Kansas. Concluiu o bacharelado pela University of Wisconsin–Milwaukee em 1989 e serviu durante 25 anos em unidades de artilharia do Exército dos EUA na Europa, no Oriente Médio e nos EUA. Concluiu o doutorado em liderança organizacional pela University of Phoenix, onde sua tese foi uma análise microetnográfica institucional do papel de assessor do grupo de estado-maior no U.S. Army Command and General Staff College, Forte Leavenworth.

primeira indicação da ameaça se deu quando centenas de carros de combate alemães saíram da floresta.

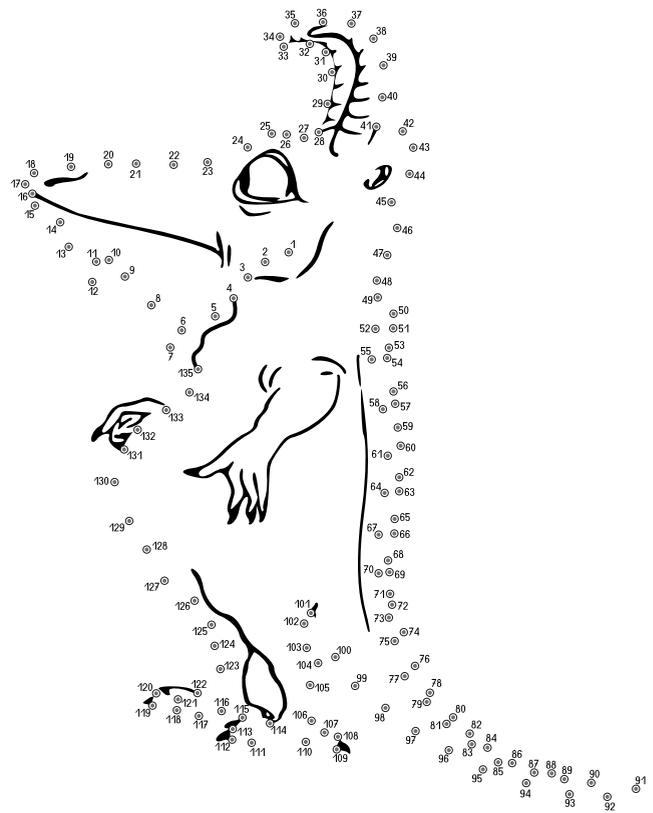
11 de Setembro. Antes dos ataques do 11 de Setembro de 2001, instrutores de voo em Minnesota informaram a ocorrência de um “treinamento suspeito de voo em aeronaves 747”⁵. Zacarias Moussaoui havia pago mais de USD\$ 8 mil por um curso de instrução básica de voo, supostamente para fins recreativos, mas não tinha nenhum tipo de habilitação relacionada. Supostamente, Moussaoui só queria aprender o básico e não tinha tempo para ir além disso. Esse fato, aliado à modernização recente do sistema de piloto automático das aeronaves 747, que as tornou mais fáceis de controlar, fez com que os instrutores de voo ficassem desconfiados⁶.

O Grande Déficit. Alguns anos antes do colapso do mercado imobiliário de 2008, o Dr. Michael Burry notou o aparecimento de IE na forma de maiores índices de inadimplência entre hipotecas de taxa ajustável em títulos lastreados em hipotecas⁷. Essa ameaça poderia ter dissuadido Burry de investir em títulos hipotecários. Em vez disso, ele negociou com bancos para estabelecer *credit default swaps* — *swaps* creditícios que eram, com efeito, apólices de seguro para apostar contra o mercado imobiliário. Devido à sua capacidade de transformar essa ameaça em uma oportunidade, Burry conseguiu um retorno de várias centenas por cento sobre seu investimento.

Os relatos anteriores representam apenas alguns exemplos que ilustram a importância vital de cultivar a capacidade de reconhecer e explorar IE. Antever o inesperado é uma habilidade que os comandantes podem aperfeiçoar por meio da prática e de várias repetições. Além disso, eles devem transmitir as habilidades adquiridas aos seus subordinados. A chave é desenvolver líderes em todos os escalões que possam tirar proveito do reconhecimento de IE, em vez de se tornarem vítimas delas. Apresenta-se, a seguir, uma análise mais aprofundada do que são as IE e da forma pela qual os comandantes podem desenvolver as habilidades de seus comandantes subordinados para reconhecê-las conforme surjam e explorá-las em benefício de suas unidades.

Planejando Reconhecer Informações Excepcionais

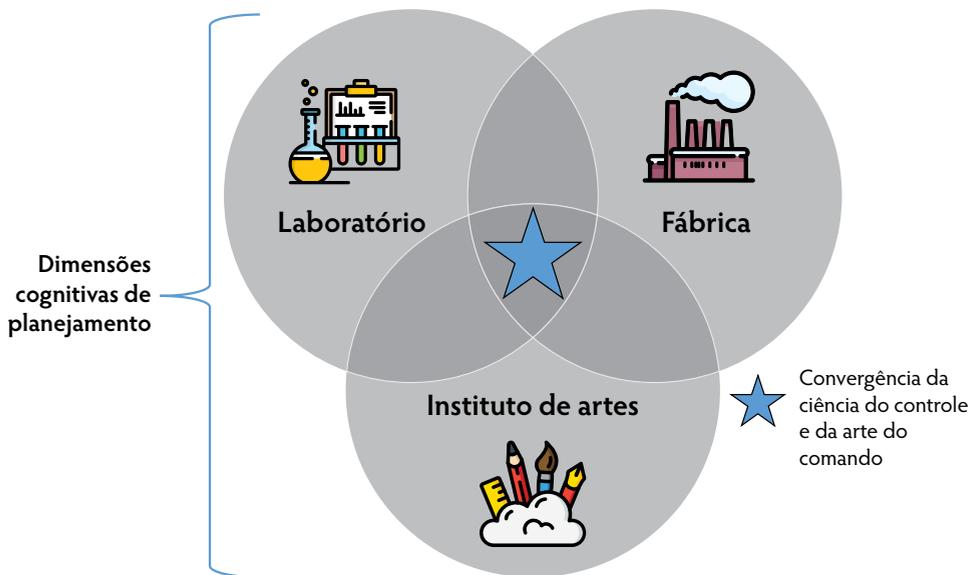
Antes de abordar como reconhecer IE, cabe estabelecer, claramente, sua definição. Antigas referências doutrinárias do Exército dos EUA podem fornecer definições relevantes. Por exemplo, há trinta anos, o



(Imagem cedida por <https://publicdomainvectors.org/>)

Figura 1. Ligando os Pontos

Manual de Campanha 101-5, *Organização e Operações do Estado-Maior* (FM 101-5, *Staff Organization and Operations*), definiu IE da seguinte forma: “surgimento de um fato inesperado ou imprevisto que possa representar uma oportunidade para o êxito ou revelar uma ameaça imediata ou iminente”⁸. Esse manual foi bastante descritivo ao explicar as várias maneiras de reconhecer as IE e o que os principais líderes devem fazer em relação a elas. Atualmente, porém, as IE só são identificadas em uma única instância na doutrina do Exército dos EUA, com uma definição que não é tão explicitamente útil. O Manual de Campanha 6-0, *Comandante e Organização e Operações de Estado-Maior* (FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations*), descreve as IE da seguinte forma: “informações que teriam atendido a uma das Necessidades Críticas de Informações do Comandante (NCIC), caso sua necessidade houvesse sido prevista e declarada como uma das NCIC”⁹. Essa definição pode não parecer particularmente útil para descrever o conceito de IE. O Maj Jason Wolfe defendeu, em sua dissertação



(Figura do autor)

Figura 2. A Dimensão Cognitiva do Planejamento

de mestrado, que essa lacuna doutrinária deveria ser corrigida mediante a atualização da doutrina sobre IE e a instrução de líderes quanto à sua importância e aplicação¹⁰. Alguns podem argumentar que identificar e aplicar IE é algo inerentemente complicado, pelo fato de “não sabermos o que não sabemos”, e que qualquer tentativa de reconhecê-las equivale à cartomancia ou leitura de folhas de chá. Entretanto, essa prática não é uma aplicação do misticismo, e sim uma combinação dos pensamentos crítico e criativo.

Os comandantes podem melhorar sua capacidade para antever o inesperado por meio do aprimoramento de suas habilidades de visualização. Muitas pessoas melhoram suas habilidades de visualização sem sequer perceberem. Por exemplo, muitos de nós recebemos, na infância, aquelas imagens para ligar os pontos, nas quais se traça uma linha entre pontos numerados em sequência, que acabam revelando um desenho (veja a figura 1). Depois de completarmos alguns desses exercícios de ligar os pontos, ficávamos melhores em prever como seria a imagem no final. Trata-se, simplesmente, de uma habilidade de reconhecimento de padrões, estabelecendo ligações e preenchendo lacunas de conhecimento sobre o que achamos estar vendo. É isso o que a identificação de IE representa, na verdade: obter o entendimento da situação por meio da ligação entre diferentes indícios. Portanto, se usarmos o exemplo de ligar os pontos, aqueles indivíduos que puderem identificar rapidamente

uma imagem sem ter de conectar todos eles poderão ser capazes de tomar a decisão de aproveitar uma oportunidade ou mitigar uma ameaça antes que um oponente esteja apto a fazê-lo. Isso é, essencialmente, o que o Marechal de Campo Slim fez no cenário apresentado na introdução deste artigo. Conseguiu identificar uma ameaça mais rapidamente do que seu oponente foi capaz de antever uma oportunidade, obtendo a iniciativa. Atualmente, a doutrina não aborda as IE

na medida em que deveria. Portanto, os comandantes estão menos preparados para ensinar seus subordinados a identificá-las e aplicá-las às operações.

A identificação e aplicação de IE à tomada de decisões em tempo hábil constituem uma lacuna de conhecimento para os comandantes que tentam atuar em ambientes dinâmicos de incerteza, como o combate. Alguns comandantes podem ter aplicado IE no planejamento sem se darem conta. Por exemplo, durante a etapa de análise das linhas de ação (jogos de guerra) do processo decisório militar, reconhecer IE é de extrema importância, pois sua identificação influencia a qualidade geral do processo e dos produtos de tal etapa. Um aspecto importante para melhorar o processo e os produtos é a qualidade do pensamento que lhes serve de base.

Durante uma experiência em que se analisaram jogos de guerra na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*U.S. Army Command and General Staff College — CGSC*), no Forte Leavenworth, Kansas, os pesquisadores elaboraram um modelo teórico para descrever um processo de reflexão que haviam observado durante o planejamento, identificando três dimensões cognitivas (veja a figura 2)¹¹. Essas dimensões cognitivas do planejamento foram denominadas “fábrica”, “laboratório” e “instituto de artes”. Essas dimensões do planejamento ajudam a entender a amplitude e a profundidade de pensamento necessárias para criar planos detalhados. As dimensões cognitivas do planejamento

também representam um conceito útil para auxiliar os líderes, conforme eles exerçam as habilidades cognitivas necessárias para reconhecer e aplicar IE.

Na “fábrica”, os planejadores se concentram na sincronização, integração e execução do plano. No “laboratório”, eles testam premissas e validam o plano. No “instituto de artes”, empregam a criatividade, imaginação e previsão para determinar o grau de inventividade dentro do plano. A interseção dessas dimensões representa a convergência

que, se permitirem que os estados-maiores usem atalhos e abreviem o processo, concentrando-se apenas na “fábrica” (como linhas de ação determinadas), os comandantes poderão gerar oficiais inexperientes, que não sabem como validar planos ou exercer sua criatividade para vislumbrar possibilidades. Os planejadores experientes empregam todas as três dimensões cognitivas do planejamento e têm as habilidades necessárias para identificar e aplicar IE. A proficiência nessas habilidades tem um

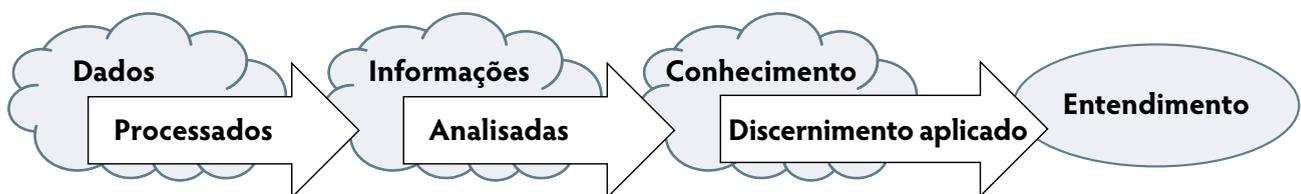
“ Os planejadores experientes sabem que nada é desperdiçado no processo de planejamento. ”

da ciência do controle com a arte do comando. A chave para esse processo de raciocínio é obter uma compreensão mais profunda da qualidade do pensamento que está na base de um plano. Investir tempo em cada uma dessas dimensões cognitivas do planejamento é importante para se criar um plano abrangente e detalhado. No entanto, a utilidade dessas dimensões cognitivas vai além da mera formulação de um plano. Essas dimensões criam o contexto para o desenvolvimento de habilidades de reconhecimento de IE e, simultaneamente, da capacidade dos planejadores para aplicá-las, depois que forem identificadas.

Talvez os comandantes tenham ouvido uma queixa comum entre os planejadores menos experientes, que acreditam que seu tempo foi desperdiçado, caso um plano não seja executado da forma prevista. Os planejadores experientes sabem que nada é desperdiçado no processo de planejamento. Os produtos podem ser adaptados e reformulados com base nas informações que forem surgindo. O que é mais importante, porém, é que o pensamento que gerou esses produtos constitui um “músculo” cognitivo, que foi exercitado, fortalecido e tornado mais capaz pelo próprio processo. É por isso

impacto direto sobre o grau de entendimento dos planejadores quanto ao que está realmente ocorrendo em seu ambiente. Portanto, os processos de planejamento são mais do que um meio de criar produtos. Na verdade, são uma forma de desenvolvimento de líderes, concebidos para gerar planejadores e comandantes que sejam melhores pensadores, capazes de compreender o que veem.

Os planejadores colhem dados continuamente e os convertem em informações aproveitáveis. Quanto mais cedo a informação puder ser analisada e transformada em conhecimento, maior a probabilidade de identificar IE. Depois de identificarem IE, os comandantes podem, então, aplicar discernimento ao seu conhecimento para afetar diretamente o modo pelo qual o comandante entende sua relevância e como elas se aplicam à sua situação¹². Esse processo cíclico é uma habilidade que deve ser praticada, repetida e ensinada a planejadores menos experientes para que sua capacidade de reconhecer as IE à medida que surjam continue a se desenvolver (veja a figura 3)¹³. Dessa forma, o processo de planejamento deliberado é um campo de prova para o reconhecimento e a aplicação de IE, à medida que elas forem surgindo durante a



(Figura extraída de Field Manual 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations*, May 2014)

Figura 3. Obtendo Entendimento

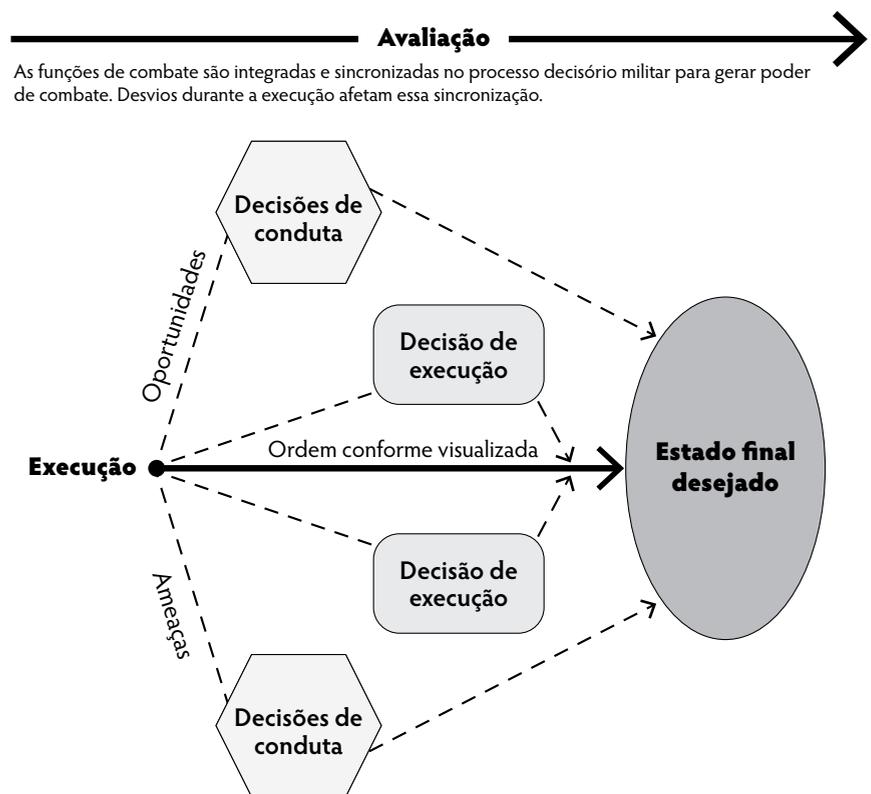
execução. Os comandantes que inculcarem, de forma ponderada, essas habilidades em seus planejadores mais modernos serão mais propensos a identificar, aplicar e explorar rapidamente as IE, potencialmente arrebatando a iniciativa de seus oponentes.

Reconhecendo IE durante a Execução

Uma vez que um plano detalhado tenha sido formulado, os planejadores ficam tentados a se estabelecerem permanentemente na dimensão cognitiva “fábrica”, mas é preciso resistir a essa tendência. Os planejadores experientes sabem que os planos raramente saem da maneira como foram concebidos inicialmente. O inimigo é um fator de influência; a situação muda no ambiente operacional; e novas informações são obtidas, as quais são transformadas em conhecimento, para o uso durante a tomada de decisões. Portanto, as decisões feitas durante a execução costumam se assemelhar à experimentação ativa, em que os planejadores podem comparar o estado atual ao estado final desejado, ao mesmo tempo que se mantêm abertos ao surgimento de desvios em relação ao plano (ameaças ou oportunidades) que possam prejudicá-lo (veja a figura 4)¹⁴. Nesse modelo, há dois tipos de decisão: as de execução e as de conduta. Se os planejadores identificarem IE de maneira eficaz durante a fase de planejamento, já terão previsto decisões de execução que tratarão de ameaças ou oportunidades, a fim de colocar o plano de volta ao rumo certo. No entanto, os planejadores frequentemente descobrem, durante a execução, IE que não haviam sido consideradas, resultando na necessidade de tomar decisões de conduta. Se os planejadores não estiverem alertas ao surgimento de IE, suas chances de identificar essas decisões de conduta podem ser prejudicadas, dando aos seus oponentes a oportunidade para identificar e obter a iniciativa.

Os planejadores têm um processo para tomar decisões de conduta que é conhecido como processo rápido de decisão e sincronização (*rapid decision-making and synchronization process — RDSP*)¹⁵. O RDSP só pode funcionar quando os planejadores reconhecem o surgimento de IE. Assim, uma forma de eles permanecerem abertos ao surgimento de IE é manter o tipo de pensamento utilizado durante o planejamento e empregar todas as três dimensões cognitivas. Nesse sentido, a metodologia de *design* do Exército dos EUA (*Army design methodology — ADM*) pode ser útil além do planejamento conceitual e empregada conforme os planos se desenrolem durante a execução. [Comparar a ADM com a Metodologia de Concepção Operativa, ou MCOE, do Exército Brasileiro — N. do T.]

Os planejadores experientes com a ADM estão cientes de que, nesse processo, os líderes identificam o estado atual e o estado final desejado, formulam o problema, criam uma abordagem operativa e, em



Durante a execução, os comandantes e o estado-maior também avaliam o modelo subjacente ao próprio plano. Isso envolve reavaliar o conceito original e determinar se ele ainda é relevante para a situação.

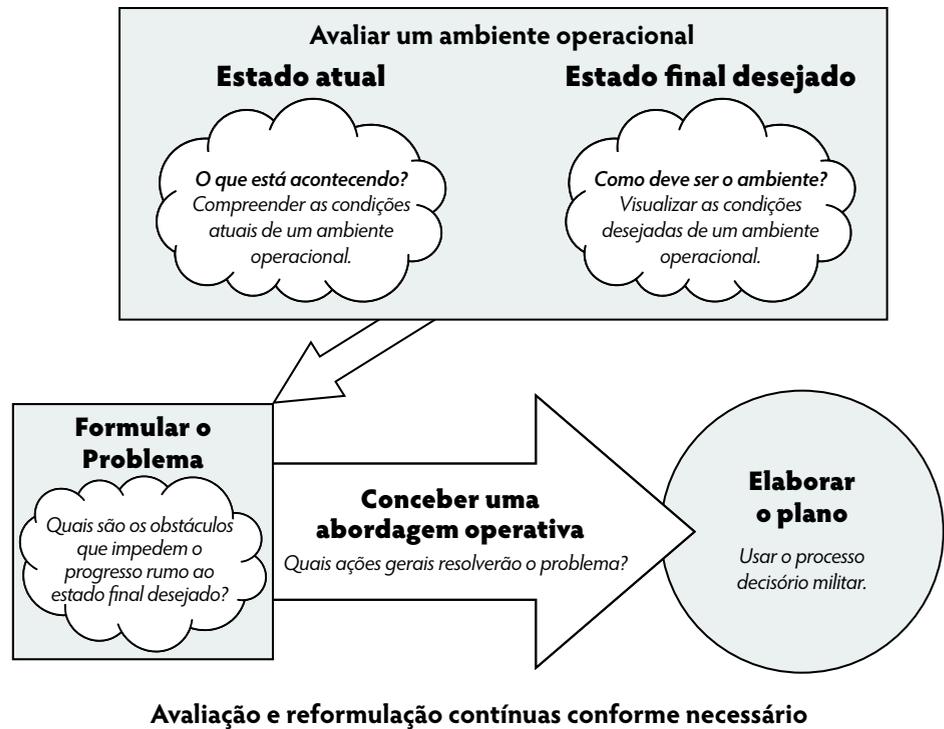
(Figura extraída de Army Doctrine Publication [ADP] 5-0, *The Operations Process*, May 2012)

Figura 4. Decisões na Execução

seguida, elaboram o plano (veja a figura 5)¹⁶. O modelo afirma, explicitamente, “avaliação e reformulação contínuas, conforme necessário”, o que implica que esse modelo pode ser útil durante todo o planejamento e execução. A avaliação e a reformulação constantes devem ser aplicadas a todos os elementos na ADM. Por exemplo, se o estado atual for avaliado incorretamente, isso poderá influenciar negativamente tudo o que for desenvolvido posteriormente com base em tal avaliação.

A reavaliação contínua também deve ser aplicada ao enunciado do problema. Em um artigo recente do *Small Wars Journal*, Dale Spurlin, professor associado do CGSC, afirmou que, embora a doutrina do Exército dos EUA estipule que enunciados do problema sejam elaborados durante o planejamento, muitos planejadores nunca mais olham para eles depois de escritos¹⁷. Os enunciados do problema devem fazer parte do processo contínuo de avaliação, mas, muitas vezes, não são incluídos. Por exemplo, no relato anterior, sobre Kohima, o primeiro enunciado do problema do Marechal de Campo Slim poderia ter sido: “Como o 14º Exército poderia prevalecer contra um grupo regimental japonês nos arredores de Kohima, considerando o terreno restrito, as linhas de comunicação estendidas e o reduzido prazo?” Se os integrantes do estado-maior do Marechal de Campo Slim tivessem se concentrado na avaliação e reformulação contínuas, teriam reconhecido o surgimento de IE sobre uma força de maior porte que se deslocava mais rápido do que o esperado. Nesse caso, o enunciado do problema teria de ser ajustado para substituir um grupo regimental por uma divisão, um problema consideravelmente mais difícil de resolver.

O comando do Marechal de Campo Slim era, na verdade, experiente em reconhecer IE por causa de



(Figura extraída de ADP 5-0, *The Operations Process*, May 2012)

Figura 5. Metodologia de Design do Exército dos EUA

sua experiência com fracassos anteriores na guerra. O marechal de campo e seus soldados haviam sofrido terríveis derrotas no ano anterior à batalha por Kohima. No entanto, os comandantes devem considerar como podem fazer com que seus estados-maiores e comandantes subordinados adquiram experiências semelhantes por meio da aprendizagem vivencial sem terem de enfrentar a derrota no verdadeiro combate em tempo real. Uma maneira de melhorar as habilidades de reconhecimento de IE é conceber, deliberadamente, situações que possam ser inseridas em cenários educativos e de treinamento, os quais estimulem líderes a usarem suas habilidades de visualização. Essas experiências planejadas, repetitivas e focadas no objetivo da aprendizagem podem ajudar os comandantes a desenvolverem subordinados capazes de ligar os pontos para reconhecer e aplicar IE.

Desenvolvendo Líderes que Possam Ligar os Pontos

Em seu livro *Mindset: The New Psychology of Success* (*Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*, tradução de S. Duarte), Carol Dweck descreve a diferença entre uma

mentalidade ou *mindset* fixo e um *mindset* de crescimento, uma distinção que pode ser útil para os comandantes que queiram melhorar as habilidades de visualização dos subordinados¹⁸. Pessoas com um *mindset* fixo acreditam que não podem melhorar suas habilidades no âmbito cognitivo. Por outro lado, as pessoas com *mindset* de crescimento acreditam que, com esforço e prática, podem melhorar suas habilidades cognitivas. Os comandantes que incentivam o *mindset* de crescimento em seus comandantes subordinados por meio da prática deliberada terão maiores chances de obter avanços e conquistas em habilidades de visualização, resultando em maior êxito na identificação e aplicação de IE.

Em seu livro *Grit: The Power of Passion and Perseverance* (no Brasil, *Garra: O Poder da Paixão e da Perseverança*, tradução de Donaldson M. Garschagen e Renata Guerra), Angela Duckworth descreve dois conceitos centrais que também ajudariam os comandantes, ao se empenharem em melhorar as habilidades dos subordinados na visualização e na identificação de IE¹⁹. Primeiro, Duckworth aborda como o talento, a habilidade e o esforço se relacionam ao êxito, o que é expresso matematicamente como “talento x esforço = habilidade” e “habilidade x esforço = êxito”. Em outras palavras, as pessoas resilientes que melhoram suas capacidades recebem o dobro do crédito pelo esforço. Portanto, os comandantes que não envidam esforços para melhorar as habilidades de visualização dos subordinados, com o objetivo de que reconheçam e apliquem IE, não devem se surpreender se suas unidades não apresentarem melhor desempenho nessa habilidade. Em segundo lugar, Duckworth aborda o conceito de prática deliberada, que inclui quatro requisitos específicos:

- *uma meta ambiciosa claramente definida;*
- *concentração e dedicação totais;*
- *feedback imediato e informativo;* e
- *repetição com reflexão e aprimoramento*²⁰.

Os comandantes que envidem esforços para obter melhorias nas habilidades de visualização com base nesses requisitos para a prática poderão descobrir que seus comandantes subordinados terão um melhor desempenho nessa habilidade vital.

Em seu livro *Nine Keys to Effective Small Group Leadership* (“Nove Chaves para a Liderança Eficaz de Grupos Pequenos”, em tradução livre), Carl George descreve uma abordagem eficaz e prática para desenvolver novas habilidades nos comandantes subordinados, por

meio de um processo cíclico e progressivo, que apoia os requisitos de Duckworth:

Eu faço. Você observa. Conversamos.

Eu faço. Você ajuda. Conversamos.

Você faz. Eu ajudo. Conversamos.

Você faz. Eu observo. Conversamos.

*Você faz. Outra pessoa observa*²¹.

Nessa abordagem, Carl George oferece aos comandantes e líderes organizacionais um protocolo prático para ensinar aos subordinados como melhorar. Essa abordagem seria especialmente útil quando os comandantes se empenhassem em inculcar habilidades de visualização e capacidades de identificação de IE nos subordinados. Tanto Duckworth como George enfatizam a reflexão e o aprimoramento ao longo de todo o processo de desenvolvimento de líderes. O que é importante, George conclui o processo descrevendo uma etapa em que líderes ensinam sua nova habilidade a uma outra pessoa. Isso é especialmente importante quando se busca aprimorar habilidades de visualização e de reconhecimento de IE, pois confere a todos os envolvidos várias repetições de prática e reforça a aprendizagem por meio do ensino aos outros.

As habilidades de visualização e de identificação de IE têm sido aprimoradas continuamente há anos durante os exercícios, com o uso de listas principais de cenários (*master event scenario lists — MESL*)²². Durante o processo de elaboração para os exercícios de ensaio de missão, os diretores do exercício utilizam MESL para focar o treinamento, a fim de atingir os objetivos de aprendizagem pretendidos. Os comandantes podem usar o mesmo processo para melhorar as habilidades de visualização dos comandantes subordinados. Por meio do processo de análise pós-ação, os comandantes podem identificar deficiências nas habilidades de visualização e defini-las como objetivos de aprendizagem para a fase seguinte do exercício. Vários integrantes do estado-maior podem ser selecionados para elaborar MESL em apoio aos objetivos de aprendizagem de melhorar as habilidades de visualização e de identificação de IE. Esse trabalho de elaboração ajuda no desenvolvimento de líderes de duas formas. Primeiro, oferece aos comandantes subordinados experiência em buscar, intencionalmente, lacunas no plano, a serem exploradas com base em uma forma de processo de “red team” (uso da técnica de “equipe vermelha” para assumir o ponto de vista do adversário).

O processo de *red team* é uma abordagem cognitiva flexível em relação à reflexão e ao

planejamento que é especificamente adaptada a cada organização e situação. É conduzido por profissionais qualificados que normalmente trabalham com a autorização da liderança organizacional. Utiliza ferramentas e técnicas estruturadas para nos ajudar a fazer melhores perguntas, questionar premissas explícitas e implícitas, expor informações que possam ter passado despercebidas e gerar alternativas que talvez não tenhamos cogitado. Cultiva a agilidade mental para permitir que os participantes do processo de *red team* mudem rapidamente entre várias perspectivas, para desenvolver uma avaliação mais abrangente de situações e ambientes complexos. Isso leva a uma melhor compreensão, mais opções geradas por todos (independentemente de grau hierárquico ou função), melhores decisões e alguma proteção contra os vieses e tendências invisíveis que são inerentes a todos nós²³.

Ao incentivarem essa abordagem cognitiva em relação ao pensamento e ao planejamento, os comandantes podem nutrir, em seus comandantes subordinados, as habilidades cognitivas necessárias para melhorar a visualização, identificação de IE e sua aplicação. Os comandantes poderão, então, incorporar essas MESL no seu ciclo de atividades diárias (“ritmo de batalha”) no posto de comando. Por exemplo, uma melhor prática entre unidades eficazes é ensaiar condutas de combate no início de cada turno. As MESL podem ser facilmente inseridas nesse processo, estimulando a aprendizagem por descoberta, que tem o potencial de melhorar não só os produtos, mas também, e o que é mais importante, o raciocínio que lhes serve de base.

Segundo, os comandantes que estimularem esse pensamento de *red team* poderão melhorar o clima e a cultura de suas organizações. Incentivar o pensamento de *red team* pode apoiar a visualização que tornará mais provável a identificação de EI. Conforme abordado anteriormente, os planejadores inexperientes ficam tentados

a permanecer na dimensão cognitiva “fábrica” do planejamento. Incentivar os planejadores a continuarem a atuar nas dimensões cognitivas “laboratório” e “instituto de artes”, além da “fábrica”, apoiará a visualização e a identificação e aplicação de IE. Ao praticar, deliberadamente, o processo de elaboração das MESL durante a execução, os comandantes podem estimular seus comandantes subordinados a manterem o equilíbrio entre os pensamentos crítico e criativo, necessário para a identificação de IE.

Conclusão

Poucos planos saem da forma que os planejadores esperam. No caso de desvios inesperados, que geram ameaças e oportunidades, os planejadores devem usar o RDSP. No entanto, caso não saiba reconhecer e aplicar IE, o estado-maior nunca será capaz de iniciar o RDSP. As decisões de conduta se tornam necessárias com o surgimento de IE. Portanto, os comandantes devem se empenhar em melhorar as capacidades de seus comandantes subordinados para reconhecer ameaças e oportunidades inesperadas e agir com base nelas. Uma forma de melhorar essas habilidades é se envolver na concepção contínua de um exercício ao longo de toda sua execução. Isso pode ser feito com a criação de MESL (introdução de problemas e óbices no plano), além de reflexão e *feedback* contínuos, ligados a metas definidas, como objetivos de aprendizagem. O reconhecimento e a aplicação de IE não são um tipo de mágica, e sim uma habilidade que os comandantes podem melhorar por meio da prática planejada, múltiplas repetições e sua transmissão para a próxima geração de comandantes. A história está repleta de exemplos de líderes que souberam aproveitar oportunidades e mitigar ameaças conforme elas foram surgindo, assim como líderes que foram punidos por sua falta de visão.

A incerteza na guerra é uma constante; a mudança na guerra vai acelerar; e a magnitude da mudança na guerra vai aumentar. Portanto, os futuros comandantes não podem permitir que seus comandantes subordinados não saibam ligar os pontos e transformar ameaças em oportunidades. ■

Referências

Epígrafe. William Slim e David Hogan, *Defeat into Victory: Battling Japan in Burma and India, 1942-1945* (New York: Cooper Square Press, 2000), p. 305, p. 311.

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], July 2019), 3-7. A ADP 6-0

descreve *informações excepcionais* como “informações específicas e imediatamente vitais que afetam diretamente o sucesso da operação corrente”.

2. Jason Wolfe, “Exceptional Information: Recognizing Threats and Exploiting Opportunities” (dissertação de mestrado, U.S. Army Command and General Staff College, 2017), p. 28-29.

3. Hugh M. Cole, *The Ardennes: Battle of the Bulge* (publicação própria), CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015), p. 70.

4. *Greatest Events of WWII in Colour*, capítulo 7, “Battle of the Bulge”, dirigido por Nicky Bolster (Los Gatos, CA: Netflix, 2019), série documental.

5. National Commission on Terrorist Attacks, *The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks upon the United States*, Authorized ed. (New York: W. W. Norton, 2004), p. 291.

6. Office of the Inspector General, *A Review of the FBI's Handling of Intelligence Information Related to the September 11 Attacks (November 2004)* (Washington, DC: U.S. Department of Justice, Nov. 2004), p. 107, p. 110, p. 176, acesso em 22 jan. 2020, <https://oig.justice.gov/special/s0606/final.pdf>.

7. Michael Lewis, *The Big Short: Inside the Doomsday Machine*, movie tie-in edition (New York: W. W. Norton, 2015), p. 26-31.

8. Field Manual (FM) 101-5, *Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1990 [obsoleto]), 1-2.

9. FM 6-0, *Command and Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2014), 14-4.

10. Wolfe, “Exceptional Information”, p. 61-63.

11. Richard McConnell et al., “The Effect of Simple Role Playing Games on the Wargaming Step of the Military Decision Making Process (MDMP): A Mixed Methods Approach”, *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference 45* (2018): p. 322-59; Richard McConnell e Mark Gerges, “Seeing the Elephant: Improving Leader Visualization through Simple Wargames”, *Military Review* 99, no. 4 (Jul.-Aug. 2019): p.107-15.

12. FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations*, 3-1. “A gestão do conhecimento e a gestão das informações ajudam os comandantes a adicionar, progressivamente, significado em cada nível de processamento e análise, para ajudar a desenvolver e manter seu entendimento da situação. São atividades inter-relacionadas que apoiam a tomada de decisões

do comandante. Há quatro níveis de significado. Do mais baixo ao mais elevado, incluem: dados, informações, conhecimento e entendimento. No nível mais baixo, o processamento transforma os dados em informações. Em seguida, a análise converte as informações em conhecimento. Os comandantes e os estados-maiores utilizam seu discernimento para transformar os conhecimentos em entendimento. Os comandantes e estados-maiores continuam um desenvolvimento progressivo de aprendizagem, conforme as organizações e os indivíduos atribuem significado e valor em cada nível.”

13. Ibid.

14. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, Jul. 2019), 4-6.

15. Ibid. 4-9.

16. Ibid., 2-17.

17. Dale Spurlin, “The Problem Statement—What's the Problem?”, *Small Wars Journal*, 6 Aug. 2017, acesso em 7 jan. 2019, <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-problem-statement-%E2%80%93-what%E2%80%99s-the-problem>.

18. Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success*, reimpressão, edição atualizada (New York: Ballantine Books, 2007), p. 16-17. [Os termos traduzidos foram extraídos de Carol S. Dweck, *Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*, tradução de S. Duarte (Rio de Janeiro: Companhia das Letras) — N. do T.]

19. Angela Duckworth, *Grit: The Power of Passion and Perseverance* (New York: Scribner, 2016), p. 42. [Os trechos traduzidos foram extraídos de Angela Duckworth, *Garra: O Poder da Paixão e da Perseverança*, tradução de Donaldson M. Garschagen e Renata Guerra (Rio de Janeiro: Intrínseca) — N. do T.]

20. Ibid., p. 137. [Os trechos traduzidos foram extraídos de Angela Duckworth, *Garra: O Poder da Paixão e da Perseverança*, tradução de Donaldson M. Garschagen e Renata Guerra (Rio de Janeiro: Intrínseca) — N. do T.]

21. Carl George e Warren Bird, *Nine Keys to Effective Small Group Leadership: How Lay Leaders Can establish Dynamic and Healthy Cells, Classes, or Teams* (Taylors, SC: CDLM, 2007), p. 61.

22. Center for Army Lessons Learned [CALL] Newsletter No. 09-28, *Mission Rehearsal Exercise* (Fort Leavenworth, KS: CALL, Apr. 2009), p. 90.

23. U.S. Army Training and Doctrine Command G-2 Operational Environment Enterprise, *The Red Team Handbook*, version 9.0 (Fort Leavenworth, KS: University of Foreign Military and Cultural Studies, 2019), p. 3.



Viatura blindada leve M8 é utilizada para executar reconhecimento durante a Segunda Guerra Mundial, por volta de 1944. O M8, às vezes chamado de *Greyhound*, foi fornecido a unidades de cavalaria como uma viatura de reconhecimento. Era capaz de atingir velocidades de 88 km/h, com excelente mobilidade em estrada, o que o tornou especialmente útil para operações nos sistemas rodoviários bem desenvolvidos da Europa. Era equipado com um rádio de longo alcance, um canhão de 37 mm e uma metralhadora de calibre .30 ou .50. O M8 mostrou ser muito versátil, tendo sido amplamente utilizado por unidades de cavalaria para o reconhecimento e para apoiar missões de cobertura durante a Segunda Guerra Mundial e nas décadas seguintes. (Foto cedida por War History Online, www.warhistoryonline.com)

Combate nas Áreas Avançadas Modernizando o Reconhecimento e Segurança no Exército dos EUA para Conflitos entre Grandes Potências

Maj Nathan Jennings, Exército dos EUA

Atualmente, o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) enfrenta uma lacuna crítica em sua capacidade para vencer guerras expedicionárias contra adversários com poder de

combate quase equiparado. À medida que se reorienta para potenciais operações de combate terrestre em larga escala contra adversários como a Rússia e a China, a instituição está chegando a um consenso, mais uma vez,

de que seus corpos de exército e divisões requerem forças escalonadas de reconhecimento e segurança (Rec Seg) para moldar as condições nos flancos e áreas avançadas, em proveito da manobra das brigadas de combate (*brigade combat teams* — BCT) que operam em segundo escalão (*follow-on maneuver*). Essa necessidade, que exige forças-tarefas combinadas em apoio direto, para permitir a liberdade de ação, manter o ritmo operativo e preservar a coesão da formação para os comandos táticos mais elevados, continua sendo um requisito essencial para que as forças conjuntas dos EUA penetrem, desarticulem e desintegrem as defesas de áreas negadas do adversário.

A escassez de elementos terrestres* de cavalaria nos escalões táticos mais elevados do Exército dos EUA reflete um despreparo mais amplo para conflitos de maior alcance, intensidade e duração, após as prolongadas campanhas de contrainsurgência no Oriente Médio. À semelhança das reorganizações dos escalões de artilharia, defesa antiaérea, aviação e engenharia, a força se desfez de seus regimentos de cavalaria blindados (RCB) e regimentos de cavalaria divisionários (RC/Div) — que haviam sido especificamente projetados para possibilitar as manobras de corpo de exército e divisão — entre 2003 e 2011, em favor da criação de BCT padronizadas de infantaria, *Stryker* e blindadas. Conforme afirmou o General Mark Milley, 39º Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA [equivalente ao Comandante do Exército, no Brasil — N. do T.], esses tipos de transição colocaram em risco a “capacidade [da instituição] de executar operações terrestres de suficiente escala e ampla duração para alcançar objetivos estratégicos”¹.

A lacuna de capacidades resultante requer, assim, ou uma aceitação da abordagem atual, com uma correspondente mitigação, ou uma reorganização significativa da estrutura de reconhecimento e segurança do Exército em diversos escalões. Muitos exercícios de posto de comando nos escalões corpo de exército e divisão, além de dados históricos oriundos da Operação *Iraqi Freedom*, Guerra do Golfo, Guerra da Coreia e Segunda Guerra Mundial, mostraram que novas tecnologias de vigilância e busca de informações nunca serão capazes

de reproduzir, plenamente, o valor do reconhecimento *forçado*** (*forceful*) por unidades de cavalaria terrestre². Futuramente, o Exército dos EUA poderá explorar algumas opções relativamente neutras em termos de custo para resolver o problema: manter a atual doutrina de BCT de reconhecimento e segurança (BCT Rec Seg); reorganizar e transformar todos os regimentos de cavalaria das BCT em RCB e RC/Div modernizados; converter algumas BCT selecionadas em grupamentos de cavalaria modulares; ou, ainda, transformar algumas delas em forças-tarefas de reconhecimento e ataque.

Escalonamento de Reconhecimento e Segurança

Qualquer abordagem do reconhecimento e segurança escalonados começa com a identificação das diferenças entre os meios necessários para conduzir operações em profundidade destinadas a criar as condições prévias para a manobra dos corpos de exército e divisões e os meios necessários para possibilitar o combate aproximado por brigadas e batalhões. No caso dos comandos táticos nível divisão ou corpo de exército, isso significou, historicamente, a alocação de meios de aviação e fogos de longo alcance em apoio direto às formações de armas combinadas, para permitir a busca de informações negadas ao longo de maiores frentes e profundidades³. Embora os exploradores de brigada e batalhão também tirem proveito, habitualmente, dos fogos aéreos e terrestres para aumentar o alcance e a letalidade, as formações de cavalaria nos níveis táticos superiores, na condição de “olhos e ouvidos” dos comandantes de escalões mais elevados, requerem mais recursos para permitir maior independência de manobra e capacidade de resposta tática.

A Guerra do Golfo, em 1991, por exemplo, ilustrou como a cavalaria nos escalões corpo de exército e divisão poderia escalonar as operações a fim de possibilitar a derrota decisiva de um

O Maj Nathan Jennings é estrategista do Exército dos EUA e instrutor de História no Command and General Staff College, Forte Leavenworth, Kansas. Serviu em duas missões de combate no Iraque, lecionou História na Academia Militar dos EUA e atuou como planejador estratégico no Afeganistão. O Maj Jennings concluiu o mestrado em História pela University of Texas at Austin e o mestrado em Artes e Ciências Militares pela U.S. Army School of Advanced Military Studies.

[N. do T.:

*No Exército dos EUA, a cavalaria inclui tanto elementos terrestres quanto elementos aéreos de asas rotativas.

**No Exército dos EUA, há, entre outras classificações, uma que se refere ao ritmo de reconhecimento e que engloba tanto a velocidade quanto o grau de sigilo da ação. *Forceful*, indicado pelo termo “forçado” neste artigo, se contrapõe a *stealthy*, isto é, secreto ou furtivo. Para obter mais informações, veja o Manual de Campanha 3-98, *Operações de Reconhecimento e Segurança* (FM 3-98, *Reconnaissance and Security Operations*).]

adversário entrincheirado e blindado. Naquele conflito no deserto, o 2º e o 3º RCB executaram ações agressivas de reconhecimento em força à frente do VII Corpo de Exército e do XVIII Corpo Aeroterrestre, enquanto uma formação de RC/Div veio em seguida, para facilitar a ultrapassagem e guiar os ataques de suas respectivas divisões⁴. O resultado foi uma aproximação bem informada, em que exploradores sincronizados possibilitaram um envolvimento maciço e fatal das forças de defesa iraquianas no sul do Iraque. Conforme afirmou o documento *Operation Desert Shield/Storm After Action Report* (“Relatório Pós-Ação sobre a Operação *Desert Shield/Storm*”) do VII Corpo de Exército, em 1991, essa experiência validou o fato de que a ordem de batalha do Exército dos EUA precisava de “reconhecimento armado e blindado em todos os escalões [...] de batalhão a corpo de exército”⁵.

Este requisito permanente apresenta maior relevância histórica nas grandes ofensivas da Segunda Guerra Mundial. Em 1944 e 1945, conforme avançou para a França e Alemanha, o Exército dos EUA empregou a cavalaria escalonada para moldar as condições em áreas avançadas. Enquanto os exércitos de campanha forneciam grupos de cavalaria mecanizados aos corpos de exército, compreendendo dois regimentos com viaturas com rodas e carros de combate leves, cada divisão blindada dispunha de um regimento mecanizado e as divisões de infantaria tinham um esquadrão de reconhecimento motorizado. Os grupos de cavalaria mecanizados, em particular, proporcionaram aos comandantes táticos de escalões mais elevados um “conjunto” modular de forças de reconhecimento capazes de operar de forma centralizada ou dispersa para capacitar os esforços principais. Durante todo o conflito, o Exército dos EUA enviou 13 grupos de cavalaria mecanizados e 16 regimentos divisionários para a Europa⁶.

O escalonamento das forças de reconhecimento e segurança também se mostrou valioso em campanhas mais descentralizadas. Evocando suas origens ligadas à Guerra de Fronteira durante a Revolução Mexicana, o 11º RCB proporcionou ao III Corpo de Exército e ao Comando de



Viaturas blindadas de transporte de pessoal M113 do Esquadrão E, 2º Batalhão, 11º Regimento de Cavalaria Blindado, executam operações contra as tropas norte-vietnamitas na Província de Kampong Cham, Camboja, em maio de 1970. (Foto cedida por Dave R. Watters, http://www.11thcavnam.com/Photos/Dave%20Watters/Dave_Watters.htm)

Assistência Militar no Vietnã três regimentos blindados de alta mobilidade, que se especializaram em patrulhamento em larga frente, segurança de eixo e, se necessário, ataque de choque, enquanto lutavam contra uma resoluta resistência guerrilheira. As capacidades únicas de armas combinadas do regimento se mostraram cruciais para repelir ataques dos vietcongues na área de Saigon durante a Ofensiva de Tet, em 1968⁷. Três décadas depois, quando os EUA enfrentaram uma forte insurgência no Iraque, o 3º RCB demonstrou semelhante valia ao conferir à coalizão uma opção de economia de meios para se apossar de áreas vastas e periféricas naquele país, como a Província de Al Anbar e o distrito de Tal Afar.

Esse tipo de escalonamento atingiu máxima eficácia durante os anos 80 e 90, por meio da integração orgânica de equipes de cavalaria ar-terra, projetadas para ampliar o alcance operativo e conferir ritmo aos corpos de exército e divisões. Ao conjugar meios de asa rotativa com exploradores terrestres durante as reformas do programa *Army of Excellence* (“Exército de Excelência”) e da doutrina *Batalha Ar-Terra*, a cavalaria se organizou para conduzir o reconhecimento profundo, contrarreconhecimento letal e segurança de flanco prolongada contra ameaças com poder de combate equiparado, providas de maior capacidade para manobras de grande alcance. Conforme observado pelo historiador Robert Cameron, da Escola de Blindados do Exército dos EUA, “os exploradores aéreos utilizaram sua maior velocidade para cobrir longas distâncias e alertar sobre ameaças iminentes”, enquanto seus parceiros

terrestres “manobraram em seguida, para esclarecer a situação e fornecer informações mais detalhadas”⁸.

Buscando desenvolver os pontos fortes comprovados dos RCB e RC/Div, seus sucessores — seja qual for a sua forma — deverão integrar abordagens tradicionais de armas combinadas com novas capacidades em diferentes domínios. Esses novos acréscimos, que podem incluir meios cibernéticos e eletrônicos, informacionais, espaciais e de operações especiais, oferecem o potencial para proporcionar um alcance operativo e capacidade de resposta bem maiores às ações de reconhecimento e segurança⁹. Nas próximas décadas, a modernização das formações de cavalaria também pode aproveitar avanços em inteligência artificial, plataformas remotas e autônomas, fogos hipersônicos, blindagem energizada e tecnologias de camuflagem para reformular a busca de informações em um contexto de múltiplos domínios, com assinaturas reduzidas e maior letalidade.

Apesar desses anseios, as soluções imediatas para a lacuna de capacidades de reconhecimento e segurança do Exército dos EUA devem se apoiar na realidade. Isso significa aceitar limitações que, provavelmente, incluem a falta de aviação tripulada orgânica nas formações de cavalaria terrestre devido a restrições no âmbito de toda a força; a contínua dependência em relação a plataformas blindadas pesadas para o reconhecimento forçado; restrições logísticas quanto à capacidade de operar em profundidade e de forma independente por períodos prolongados; e, o que é mais importante, a necessidade de que qualquer reorganização seja relativamente neutra em termos de custos para a estrutura geral de forças do Exército. Contudo, mesmo dentro desses parâmetros — e se a instituição estiver disposta a adotar inovações do século XXI — ainda há possibilidades promissoras para recriar uma estrutura dinâmica de cavalaria que apoie todos os escalões táticos do Exército.

Opções para Soluções de Reconhecimento e Segurança

A seguir, são apresentadas quatro opções relativamente neutras em termos de custo para resolver a lacuna de capacidades de reconhecimento e segurança do Exército dos EUA.

Manter a iniciativa de BCT Rec Seg. Esse conceito doutrinário, que surgiu como uma medida provisória para compensar a perda dos RCB, RC/Div e malfadadas brigadas de vigilância do campo de batalha, representa o atual

método do Exército dos EUA para possibilitar a manobra de corpo de exército e divisão. De acordo com a Publicação Técnica 3-91, *Operações Divisionárias* (ATP 3-91, *Division Operations*), uma BCT é “adaptada com meios adicionais para conferir-lhe maiores capacidades de busca de informações e sustentação [logística]”, ao mesmo tempo que se beneficia de “um relacionamento de treinamento com unidades que dispõem das capacidades de apoio de fogo, defesa antiaérea de curto alcance, engenharia e sistemas aéreos não tripulados de longo alcance”¹⁰. Embora a 1ª BCT *Stryker*, da 4ª Divisão de Infantaria, tenha testado, com sucesso, esse conceito, em 2017, a experiência revelou desafios no que tange a adaptar rapidamente as brigadas padronizadas às complicadas metodologias de reconhecimento em força e missões de proteção.

Apesar de críticas contundentes, a iniciativa de BCT Rec Seg detém um valor ainda não realizado para o Exército dos EUA como uma solução conveniente. Primeiro, ela leva em consideração as restrições de recursos para a criação de novas unidades, ao mesmo tempo que mantém um conjunto de BCT genéricas blindadas, *Stryker* e de infantaria para o emprego ao longo de um espectro maior de contingências, que podem não exigir a busca forçada de informações no escalão. Também aproveita a doutrina consagrada e a experiência institucional para capacitar algumas brigadas selecionadas a executar missões de cavalaria, quando providas de programas plurianuais de treinamento e reforço de meios. Se a solução for executada em conformidade com a doutrina, cada corpo de exército mantém uma brigada “organizada e treinada” como uma BCT Rec Seg para o emprego imediato em benefício de comandantes do Exército ou da força conjunta¹¹.

Apesar dessas estipulações, a solução *ad hoc* se mostrou inadequada. Embora o exercício de 2014 tenha demonstrado que as BCT padronizadas exigem enorme integração, reforço, treinamento e tempo de processamento para cumprir efetivamente o papel, nenhum dos corpos de exército manteve um rodízio de BCT Rec Seg designadas e treinadas¹². Além disso, questiona-se, seriamente, se a complexidade de executar o reconhecimento escalonado de eixo, zona e área, além dos combates nas missões de vigilância, cobertura e proteção, pode ser totalmente dominada por soldados e formações que não sejam permanentemente preparados para esse fim. Isso leva a questões mais amplas quanto à real capacidade de que a BCT Rec Seg contribua para decisões oportunas e

claras por comandantes táticos de escalões mais elevados em ambientes fortemente contestados.

Reorganizar e converter regimentos de BCT em RCB, RC/Div e esquadrões de reconhecimento de brigada (Esqd Rec Bda). Essa opção refletiria uma reorganização total da força de cavalaria de BCT, para capacitar os corpos de exército e as divisões a moldarem, de modo proativo, “combates em profundidade” contra ameaças com poder de combate equiparado. A recriação de versões modernizadas dos antigos RCB e RC/Div — à semelhança das reformas efetuadas sob o programa *Army of Excellence*, que escalonaram os exploradores especificamente para combater os exércitos do Pacto de Varsóvia na Europa nos anos 80 — transferiria a preponderância de forças terrestres de reconhecimento e segurança do Exército para escalões táticos mais elevados¹³. Espelhando avanços nos anos 90, baseados no escalonamento do final da Guerra Fria, essa configuração deixaria cada BCT com um Esqd Rec Bda e cada batalhão de manobra com seu atual pelotão de exploradores, para possibilitar o êxito no combate aproximado¹⁴.

Esse tipo de reorganização radical daria prioridade à crescente importância de que os corpos de exército e divisões desintegram, de forma decisiva e rápida, as sofisticadas defesas de negação de área, como um pré-requisito para o êxito das BCT subsequentes. Da mesma forma que os exploradores que apoiaram os corpos de exército e divisões na Operação *Desert Storm*, os RCB e RC/Div modernizados executariam missões de reconhecimento, contrarreconhecimento, proteção e cobertura em grandes profundidades e frentes, ao mesmo tempo que, em teoria, reduziriam os requisitos de BCT para a busca forçada de informações. Além disso, o escalonamento revitalizado da cavalaria exploraria a cooperação avançada entre diferentes domínios para permitir uma neutralização mais eficaz das redes de reconhecimento

e ataque do inimigo, que atualmente ameaçam bloquear manobras expedicionárias aéreas e terrestres.

Apesar do claro benefício para os comandantes dos escalões mais elevados, uma redução do atual efetivo de cavalaria de cada BCT de um regimento completo para um único esquadrão acarretaria um custo óbvio: uma capacidade limitada para executar uma busca de informações forçada, rápida e ampla no nível da brigada. Embora o recente acréscimo de um terceiro batalhão de manobra a cada BCT possa compensar, em parte, esse custo, a questão pode se tornar crítica quando elas operarem ao longo de amplas frentes ou longos corredores, que possam prejudicar a capacidade dos RC/Div para moldar condições futuras. A reconfiguração exigiria, essencialmente, que os corpos de exército e as divisões empregassem estruturas de campo de batalha adaptadas sob medida, como o fizeram no caso da doutrina *Batalha Ar-Terra*, em que RCB e RC/Div avançados convergem efeitos em múltiplos domínios tanto para dominar áreas profundas quanto para mitigar as limitações das BCT¹⁵.

Reorganizar e converter BCT selecionadas em grupamentos de cavalaria modulares. Uma terceira opção, que exigiria uma reorganização de menor âmbito na força, seria converter duas ou três BCT em grupos de cavalaria reconfigurados, com regimentos de cavalaria modulares (veja a figura). À semelhança dos grupos de cavalaria mecanizados da Segunda Guerra Mundial, essa abordagem poderia empregar um conceito flexível de “combinação de recursos”, em que os grupos ou possibilitam a manobra no escalão corpo de exército como comandos unificados de reconhecimento e segurança ou,

Carros de combate *M1A1 Abrams* da 3ª Divisão Blindada saem em uma missão durante a Operação *Desert Storm*, 15 Fev 1991. Pode-se ver uma viatura de combate *Bradley* em segundo plano. (Foto do 1º Sgt D. W. Holmes II, Marinha dos EUA)



administrável, seria a possível falta de familiaridade entre regimentos de cavalaria destacados e divisões temporariamente enquadrantes, quando conjugados para operações com pouco aviso prévio. Apesar de os grupos provavelmente precisarem de um menor efeito que as BCT (devido à substituição da maioria das companhias de infantaria por esquadrões de cavalaria), a reorganização também acarretaria uma menor capacidade para combater em terrenos complexos sem um reforço significativo.

Reorganizar e converter BCT selecionadas em forças-tarefas de reconhecimento e ataque. Uma opção final seria adotar uma abordagem mais ambiciosa e inovadora em relação à criação de formações tecnologicamente avançadas e de múltiplos domínios, projetadas para sobreviver, combater e vencer nos ambientes de combate do futuro. Esse conceito implementaria equipes baseadas na cavalaria com uma ênfase ligeiramente menor em blindados pesados e com uma excelente capacidade de operar de forma dispersa, em profundidade e com maior acesso em fogos conjuntos e de coalizão¹⁷. Da mesma forma que a nova iniciativa de Força-Tarefa de Múltiplos Domínios, as forças-tarefas de reconhecimento e ataque representariam uma solução inovadora para aproveitar as tecnologias que vêm surgindo em todas as Forças Singulares dos EUA e domínios operacionais¹⁸. O resultado potencial seria uma força-tarefa combinada especificamente projetada para desarticular e desintegrar as redes inimigas com uma capacidade de resposta e alcance operativo inéditos.

Baseando-se na versatilidade e agilidade da opção de grupos de cavalaria mecanizados, um conceito de reconhecimento e ataque avançado empregaria uma estrutura de unidades descentralizadas e modulares para capacitar os esforços de forças-tarefas conjuntas. Projetada para operar em áreas profundas por períodos mais prolongados com menos restrições logísticas, a formação poderia combinar exploradores blindados, leves e aéreos com uma forte inclusão de especialistas cibernéticos, espaciais, aéreos, marítimos, de robótica, de inteligência artificial, de operações especiais e informacionais, para permitir o máximo emprego de efeitos nos diferentes domínios¹⁹. O que é mais importante, essa experiência proporcionaria uma *tabula rasa* para a criação de uma unidade de reconhecimento e segurança baseada em terra, criada especificamente para servir como o núcleo de uma equipe de

penetração de forças conjuntas, enquanto luta por informações em múltiplos domínios simultaneamente.

Apesar de atraente, esse tipo de conceito do futuro incorreria em risco ao se planejar uma formação sem precedentes, baseada em tecnologias novas e previstas. A dependência em relação a plataformas mais manobráveis com menores restrições logísticas — ou seja, trocar um certo grau de proteção por uma maior mobilidade — também pode acarretar riscos táticos durante as operações de reconhecimento. Em termos de poder de fogo, a dependência excessiva em relação a fogos conjuntos e à guerra eletrônica poderia gerar desvantagens durante ações de contrarreconhecimento. No entanto, apesar dos potenciais desafios, as tendências em tecnologia e combate podem possibilitar e, de fato, exigir a letalidade miniaturizada e dispersa. No mínimo, a força-tarefa pode servir como um objetivo de modernização para adaptar forças terrestres tradicionais às operações em múltiplos domínios.

Rumo ao Combate em Áreas Avançadas

Conforme observado no documento *The U.S. Army Concept for Multi-Domain Combined Arms Operations at Echelons Above Brigade 2025-2045* (“O Conceito do Exército dos EUA para Operações de Armas Combinadas em Múltiplos Domínios em Escalões Acima de Brigada 2025-2045”), o Exército dos EUA tem um “requisito contínuo de obter e manter contato em todos os domínios” e, ao mesmo tempo, “impedir que um adversário ou inimigo obtenha posições de vantagem”²⁰. Isso significa lidar com lacunas críticas de reconhecimento e segurança que ameaçam o êxito no combate terrestre em larga escala. Embora possa dobrar seus esforços para aprimorar o atual conceito de BCT Rec Seg, o Exército dos EUA também poderia reformular a antiga estrutura de RCB, RC/Div e Esqd Rec Bda ou converter algumas BCT ou forças de reconhecimento e ataque em grupos de cavalaria flexíveis. De qualquer forma, o Exército deve tomar medidas para criar unidades escalonadas — com fogos de diferentes domínios em apoio direto — que sejam otimizadas para proporcionar liberdade de ação e possibilitar o ritmo ao longo de cenários competitivos.

Essa necessidade imperativa encontra maior relevância na forma pela qual o Exército contribui para campanhas conjuntas e multinacionais. O Manual de

Campanha 3-0, *Operações* (FM 3-0, *Operations*), afirma que o “rápido emprego do poder de combate conjunto pode ser necessário para entrar em um teatro de operações (através de entrada forçada conjunta) ou para retardar, impedir ou cessar a agressão inicial de um inimigo e negar-lhe seus objetivos iniciais”²¹. Isso significa que, mesmo enquanto as forças-tarefas conjuntas estendem, continuamente, a geometria do campo de batalha com efeitos em múltiplos domínios, elas precisam de forças-tarefas terrestres de armas combinadas capazes de lutar para obter informações em áreas profundas cada vez mais vastas. As formações de cavalaria, se providas de capacidades fortes e praticadas em diferentes domínios, continuam sendo instrumentos ideais para estender o alcance operativo terrestre para apoiar campanhas conjuntas de maior escopo e escala.

As forças de reconhecimento e segurança do Exército dos EUA também fornecem importantes contribuições táticas para os esforços de coalizão. Embora muitos aliados bilaterais e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) mantenham brigadas de combate de emprego geral, poucos deles empregam forças-tarefas combinadas otimizadas para executar o reconhecimento forçado e o contrarreconhecimento em escalões táticos mais elevados²². Isso significa que as BCT Rec Seg ou formações de cavalaria equivalentes continuarão sendo um acréscimo essencial a operações multinacionais de grande vulto que incluam a busca de informações negadas em profundidade. Em regiões como o Leste Europeu, o Golfo Pérsico e o Leste Asiático, onde os corpos de exército e as divisões talvez tenham de operar ao longo de vastos terrenos contíguos e não contíguos, a discrepância entre a demanda de coalizão por exploradores

de armas combinadas no escalão e a deficiência do Exército está se tornando cada vez mais problemática.

Essas questões vão além das considerações operacionais, inserindo-se em requisitos permanentes de manter o conhecimento institucional. A perda dos RCB e RC/Div, além das décadas de foco na contrainsurgência e de lapsos na iniciativa de BCT Rec Seg, significa que o Exército dos EUA está perdendo, rapidamente, sua base organizacional de experiência para executar o reconhecimento e segurança em maior escala e complexidade²³. Embora os regimentos de cavalaria das BCT tenham mantido — e aprimorado — a *expertise* tática para possibilitar a manobra aproximada nos últimos anos, sua ausência nos níveis de corpo de exército e divisão gera riscos para a capacidade do Exército de moldar, agressivamente, as condições ao longo de eixos mais profundos e frentes mais amplas contra adversários com poder de combate equiparado em conflitos com a mesma dimensão da Guerra do Golfo.

Considerando o escopo do problema, as possíveis respostas às deficiências de reconhecimento e segurança do Exército dos EUA devem se desenvolver no contexto de soluções doutrinárias, materiais e culturais

Integrantes do 2º Batalhão, 11º Regimento de Cavalaria Blindado, apoiados por uma viatura de combate *Bradley*, avançam cautelosamente para uma área de casamatas durante um ataque à fábrica de armas de Hateen, em Babil, Iraque, 26 Mar 2005. (Foto cedida pelo Departamento de Defesa dos EUA)



integradas. Da mesma forma que a Força combinou as reformas do programa *Army of Excellence* — que implementaram plataformas de combate modernizadas, ampliaram equipes ar-terra e reformularam o escalonamento de RCB e RC/Div — com conceitos emergentes da doutrina *Batalha Ar-Terra*, as soluções futuras devem ser igualmente inovadoras e abrangentes²⁴. Com seu novo conceito operativo de múltiplos domínios, o Exército dos EUA hoje tem mais uma oportunidade para modernizar uma ordem de batalha criada para um fim específico, que combine novas tecnologias, formações escalonadas e uma doutrina flexível, para possibilitar o êxito ao longo de campos de batalha mais amplos no tempo e no espaço.

O dilema de reconhecimento e segurança do Exército dos EUA reflete, em última análise, um

requisito permanente de unir a busca forçada de informações ao longo dos níveis tático e operacional da guerra. Reconhecendo a crescente importância de que os corpos de exército e divisões influenciem de modo proativo os resultados em áreas profundas logo no início da campanha e de forma decisiva, a disponibilidade de formações de cavalaria escalonadas de apoio direto, com recursos em diferentes domínios, servirá de base, em parte, para a preparação do Exército para penetrar, desintegrar e desarticular sofisticadas defesas adversárias. Se os conflitos passados revelaram a importância de combater em áreas avançadas com forças-tarefas combinadas, os campos de batalha do futuro decerto exigirão o mesmo, e a inexistência de soluções de apoio direto para lacunas críticas de capacidades pode ocasionar um grande custo. ■

Referências

1. "Milley: Army Not Fully Ready for Large-Scale Combat", Association of the United States Army, 7 Apr. 2016, acesso em 3 jul. 2019, <https://www.ausa.org/news/milley-army-not-fully-ready-large-scale-combat>.
2. David Barno e Nora Bensahel, *The Future of the Army: Today, Tomorrow, and the Day after Tomorrow* (Washington, DC: Atlantic Council, September 2016), p. 11.
3. Field Manual (FM) 17-95, *Cavalry Operations* (Washington, DC: Government Printing Office, 24 Dec. 1996 [obsoleto]), 1-5; William S. Nance, "Lost Sabers: Why We Need Operational Cavalry and How to Get It Back", eARMOR 123, no. 4 (October-December 2014): p. 51-55.
4. Robert S. Cameron, *To Fight or Not to Fight? Organizational and Doctrinal Trends in Mounted Maneuver Reconnaissance from the Interwar Years to Operation Iraqi Freedom* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2010), p. 316-17.
5. James A. Bynum, *Operation Desert Shield/Storm After Action Report* (Fort Belvoir, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Science, 27 Jun. 1991), slide 3FX39.
6. Cameron, *To Fight or Not to Fight?*, p. 71.
7. Donn A. Starry, *Mounted Combat in Vietnam* (1978; repr., Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2002), p. 73, acesso em 12 jul. 2019, https://history.army.mil/html/books/090/90-17-1/CMH_Pub_90-17-1.pdf.
8. Cameron, *To Fight or Not to Fight?*, p. 293.
9. Nathan Jennings et al., "The Return of Cavalry: A Multi-Domain Battle Study", eARMOR 128, no. 3 (Summer 2017): p. 18-22.
10. Army Techniques Publication 3-91, *Division Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, October 2014), 1-9.
11. Ibid., 1-8.
12. Curt Taylor e Joe Byerly, "Raider Brigade White Paper—Fighting for Information in a Complex World: Lessons from the Army's First Reconnaissance and Security Brigade Combat Team" (18 Sept. 2017), p. 2.
13. John L. Romjue, *The Army of Excellence: The Development of the 1980s Army*, TRADOC Historical Monograph Series (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 1997), p. 94-95.
14. FM 17-95, *Cavalry Operations*, 1-10, 1-18-1-21.
15. Rumjue, *The Army of Excellence*, p. 11, p. 94-95.
16. Joseph J. Dumas, "Modern Application of Mechanized-Cavalry Groups for Cavalry Echelons above Brigade", eARMOR 131, no. 3 (Fall 2018): p. 3-4.
17. Douglas A. Macgregor, *Breaking the Phalanx: A New Design for Landpower in the 21st Century* (Westport, CT: Praeger, 1997), p. 79-81.
18. Sydney J. Freedberg Jr., "New Army Unit to Test Tactics: Meet the Multi-Domain Task Force", *Breaking Defense*, 21 Mar. 2017, acesso em 5 jul. 2019, <https://breakingdefense.com/2017/03/new-army-unit-to-test-tactics-meet-the-multi-domain-task-force/>.
19. Jennings et al., "The Return of Cavalry", p. 18-22.
20. *The U.S. Army Concept for Multi-Domain Combined Arms Operations at Echelons above Brigade 2025-2045: Versatile, Agile, and Lethal*, version 1.0 (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], September 2018), p. 14, acesso em 5 jul. 2019, <https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/ArmyEABConcept.pdf>.
21. FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 6 Oct. 2017), 1-13.
22. Daniel Gouré, *Addressing NATO's Near-Term Capability Gaps* (Arlington, VA: Lexington Institute, June 2018), p. 8-9, p. 11.
23. Taylor e Byerly, "Raider Brigade White Paper—Fighting for Information", p. 17.
24. Rumjue, *The Army of Excellence*, p. 39-40, p. 85-89.

Utilizando Historiadores do Exército na Força Operacional

Cap Michael Loveland, Reserva do Exército dos EUA

Atualmente, o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) conta com uma rede descentralizada de historiadores que compõem vários elementos do Programa de História do Exército. Os historiadores da Força se destacam na interpretação, disseminação e ensino da História Militar. Contudo, o Exército, como um todo, não tem integrado os historiadores de um modo eficaz na força operacional. A maioria dos comandantes e dos oficiais de estado-maior permanece terrivelmente ignorante quanto ao papel operacional dos historiadores. As habilidades e os conhecimentos destes últimos podem proporcionar uma grande variedade de capacidades à força operacional, e é preciso que os comandantes e estados-maiores comecem a aproveitar a *expertise* deles como parte das operações cotidianas.

A Situação Atual

Os historiadores da força operacional são classificados em três papéis funcionais: oficiais historiadores de unidade (*unit historical officers* — UHO), integrantes de Destacamentos de História Militar (MHD) e historiadores de comando. A categoria de UHO abrange não apenas oficiais, como também graduados (*noncommissioned officers*), designados nos níveis de brigada e batalhão para desempenharem as atribuições de um historiador de comando, ainda que seu escopo seja mais limitado (veja a figura 1)¹. Embora sejam, normalmente, negligenciados, os UHO formam a base do programa de história de campanha do Exército dos EUA. Os historiadores de comando se valem dos UHO nos escalões brigada e batalhão para os ajudarem a cumprir suas responsabilidades segundo a doutrina. UHO bem treinados conferem

grandes benefícios aos seus comandantes, além de serem capazes de ampliar o alcance e influência tanto dos MHD quanto dos historiadores de comando.

Embora designados como historiadores militares, os integrantes dos MHD seriam definidos mais corretamente como meios de coleta. São encarregados de preservar a história do Exército por meio da coleta de documentos operacionais, histórias orais, fotos e artefatos históricos. Seus esforços de coleta fornecem a base para as histórias oficiais, arquivos e coleção de artefatos do Exército. Os MHD estão distribuídos por todos os três componentes da Força, sendo a maioria pertencente à Reserva e o restante, à Guarda Nacional, salvo por dois, que fazem parte da Ativa. A divisão de MHD entre os três componentes, aliada à alocação de recursos insuficientes, uso indevido e falta geral de compreensão sobre como eles deveriam ser empregados, tem limitado seu emprego bem-sucedido.

O Cap Michael Loveland, do componente da Reserva do Exército dos EUA, é historiador militar junto ao Centro de História Militar do Exército dos EUA, onde atua como instrutor de Destacamento de História Militar e observador-orientador/instrutor. É bacharel em História pela Cornell University e mestre em Estudos Museológicos pela Johns Hopkins University. Serviu como oficial de infantaria, oficial historiador de unidade e historiador de comando junto à 10ª Divisão de Montanha. Na Reserva do Exército dos EUA, serviu como oficial encarregado de Destacamento de História Militar. Como funcionário civil, integra a equipe do Museu Nacional do Exército dos EUA.

Os historiadores de comando são lotados, segundo a doutrina, em todos os estados-maiores no escalão divisão e acima. Ao longo dos últimos 17 anos, em uma tentativa de estabelecer estados-maiores mais robustos e capazes de trabalhar em ambientes complexos de contrainsurgência, as unidades operacionais do Exército dos EUA removeram os postos de historiador em troca de capacidades mais tradicionais. Isso ocorreu porque, segundo a visão geral, os historiadores de comando não apresentavam relevância operacional para seus comandantes². Esse triste fato fez com que os historiadores do Exército tenham ficado, de modo geral, separados da força operacional, por terem sido relegados a comandos de três e quatro estrelas e a alguns redutos especiais, como o Centro de História Militar do Exército dos EUA, a Academia Militar dos EUA, a Escola de Comando e Estado-Maior (Command and General Staff College) e a Escola de Guerra do Exército (Army War College).

Apenas sete das 14 vagas para historiadores nos escalões de divisão e corpo de exército, na Ativa, estão preenchidas atualmente. Foi feito algum progresso no sentido de amenizar essa situação por meio da contratação de historiadores por prazo limitado nos quartéis-generais dos três corpos de exército. Como se pode observar na figura 2, apenas uma das 11 divisões do Exército dos EUA conta com um historiador civil permanente quando da redação deste artigo³. Várias outras designam UHO como “atribuições adicionais”.

Com essa falta de capacidade, os historiadores do Exército passaram a se concentrar em suas tarefas essenciais — preservar, interpretar, disseminar e lecionar História — em detrimento de seu papel como integrantes e colaboradores de estados-maiores operacionais. As tarefas típicas desempenhadas por historiadores nas unidades operacionais incluem *staff rides* (visitas de estudo a campos de batalha históricos), sessões de desenvolvimento profissional de líderes e elaboração de relatórios de história de comando.

O que não é comumente visto é um historiador que aplique a história e as habilidades profissionais



O Ten Cel John Boyd (à esquerda) e a Cap Lora Neal, além de dois outros historiadores, visitaram tropas da 42ª Divisão de Infantaria na região centro-norte do Iraque em 2005, para ajudar a documentar a guerra. (Foto de Kevin Dougherty / ©2015 Stars and Stripes, todos os direitos reservados)

relacionadas como um membro integrado do estado-maior, para aumentar a eficácia operacional da unidade. Isso não se restringe apenas ao Exército. O campo de História, em geral, se afastou da aplicação de sua *expertise* em questões utilitárias, passando, em vez disso, a concentrar-se na produção acadêmica⁴. A prática atual do Exército de não integrar historiadores aos processos operacionais prejudica a Força. Isso precisa mudar. Os historiadores têm habilidades e conhecimentos únicos, que podem aumentar a capacidade do Exército para lutar e vencer as guerras da nação.

Por Que Historiadores?

Para explorar melhor as capacidades únicas dos historiadores, faz-se necessária uma análise preliminar de suas qualificações. O Regulamento do Exército 870-5, *História Militar: Responsabilidades, Políticas*

tornarem especialistas em uma área específica relevante para a missão. Um relatório de 2017 da entidade Bipartisan Policy Center identificou a expansão do conhecimento cultural como uma exigência crítica de reforma do sistema de pessoal, necessária para a consecução de futuras missões das Forças Armadas em um mundo cada vez mais complexo⁷.

Durante a Guerra Global contra o Terror, o fraco entendimento dos militares norte-americanos em relação às estruturas religiosas, políticas e sociais locais dificultou as operações dos EUA, especialmente nos primeiros anos⁸. Um estudo realizado em 2014 por Christopher Tebo, no qual militares responderam a perguntas sobre os assuntos e a eficácia de seu treinamento pré-desdobramento, constatou que apenas 6,3% deles haviam recebido instrução sobre a história da nação para a qual foram enviados⁹. Evidentemente, os comandantes e soldados não poderiam esperar conseguir lidar com os complexos ambientes operacionais no Afeganistão e no Iraque com uma compreensão tão inadequada de suas áreas de operação. Em muitos casos, o não entendimento acabou criando os próprios insurgentes que os militares norte-americanos combatiam diariamente¹⁰. Essa falta de entendimento histórico e cultural no nível tático teve implicações estratégicas para o prolongamento dos conflitos no Iraque e no Afeganistão, que foram frequentemente descritos como guerras vencidas ou perdidas com base nas decisões dos comandantes dos escalões mais subordinados.

A falta de entendimento vai além do nível tático. Pode ser encontrada nos mais elevados escalões do Exército. Em um estudo de 2005 realizado pela empresa RAND Corporation sobre o planejamento pós-guerra para o conflito no Iraque, isso foi expresso por meio da seguinte assertiva: “As guerras não terminam quando um grande conflito termina.” O General Tommy Franks, responsável pelo planejamento da invasão, não contava com uma “visão holística” embasada em exemplos históricos anteriores no Afeganistão, Kosovo e Bósnia¹¹. Os historiadores teriam sido capazes de fornecer esse contexto.

O que aconteceria se as unidades do Exército tivessem historiadores como meios orgânicos e integrantes do estado-maior? Em poucas palavras, a unidade teria um especialista na história, sociedade e cultura da área de operações prevista, com entendimento das várias questões étnicas, políticas, econômicas, religiosas e sectárias que afetariam a ação futura, além de compreender as táticas, equipamentos e filosofia da guerra. Esse conhecimento detalhado sobre o assunto e a formação avançada em análise e síntese seriam de um valor inestimável para os comandantes e seus estados-maiores durante o treinamento, planejamento e operações em andamento.

Além disso, a combinação das habilidades de historiadores formados profissionalmente com sua *expertise* em assuntos específicos resulta em profissionais que são especialistas em causalidade. A capacidade

	1ª Divisão Blindada									
	1ª Divisão de Cavalaria									
	1ª Divisão de Infantaria¹									
	2ª Divisão de Infantaria¹									
	3ª Divisão de Infantaria									
	4ª Divisão de Infantaria¹									
	7ª Divisão de Infantaria									
	10ª Divisão de Montanha (Infantaria Leve)¹									
	25ª Divisão de Infantaria									
	82ª Divisão Aeroterrestre									
	101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo)¹									
	I Corpo de Exército									
	III Corpo de Exército²									
	XVIII Corpo Aeroterrestre									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Historiador permanente formado</th> <th>Historiador designado</th> <th>Nenhum historiador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">1—Contam com um oficial historiador de unidade designado como atribuição adicional</td> </tr> <tr> <td colspan="3">2—Historiador civil designado em uma função temporária</td> </tr> </tbody> </table>		Historiador permanente formado	Historiador designado	Nenhum historiador	1—Contam com um oficial historiador de unidade designado como atribuição adicional			2—Historiador civil designado em uma função temporária		
Historiador permanente formado	Historiador designado	Nenhum historiador								
1—Contam com um oficial historiador de unidade designado como atribuição adicional										
2—Historiador civil designado em uma função temporária										

(Figura do autor)

Figura 2. Quadro Atual de Historiadores na Força Operacional do Exército

dos historiadores para analisar precedentes históricos nos quais sejam especializados e extrair a causa básica de problemas complexos os torna um meio valioso para a força operacional¹². Uma unidade do Exército com um historiador que fosse especializado em uma área operacionalmente relevante estaria especialmente apta a fornecer informações significativas ao estado-maior e ao comandante. Os historiadores poderiam ter ajudado a mitigar muitos dos problemas que nossos soldados e comandantes enfrentaram durante a Guerra Global contra o Terror e continuarão a enfrentar em operações futuras.

A 25ª Divisão de Infantaria, uma das poucas unidades operacionais a manter seu historiador, oferece um útil estudo de caso. Ela tem se beneficiado tremendamente do multifacetado escopo de trabalho que seu historiador civil tem fornecido. O historiador, Adam Elia, atuou nessa divisão durante múltiplos desdobramentos, está totalmente integrado ao estado-maior e participa do processo decisório militar, fornecendo contexto histórico e maior compreensão do ambiente operacional. Durante o planejamento, ele estabelece ligação com as células de inteligência e de planejamento da divisão. Com isso, o chefe de estado-maior da divisão afirmou que o historiador “mostrou agregar valor ao comando e ao estado-maior” e que “ter historiadores no estado-maior motivados a fazer com que a história ajude o comandante e os comandantes mais antigos é algo que vale a pena considerar para unidades que ainda não contem com eles”¹³.

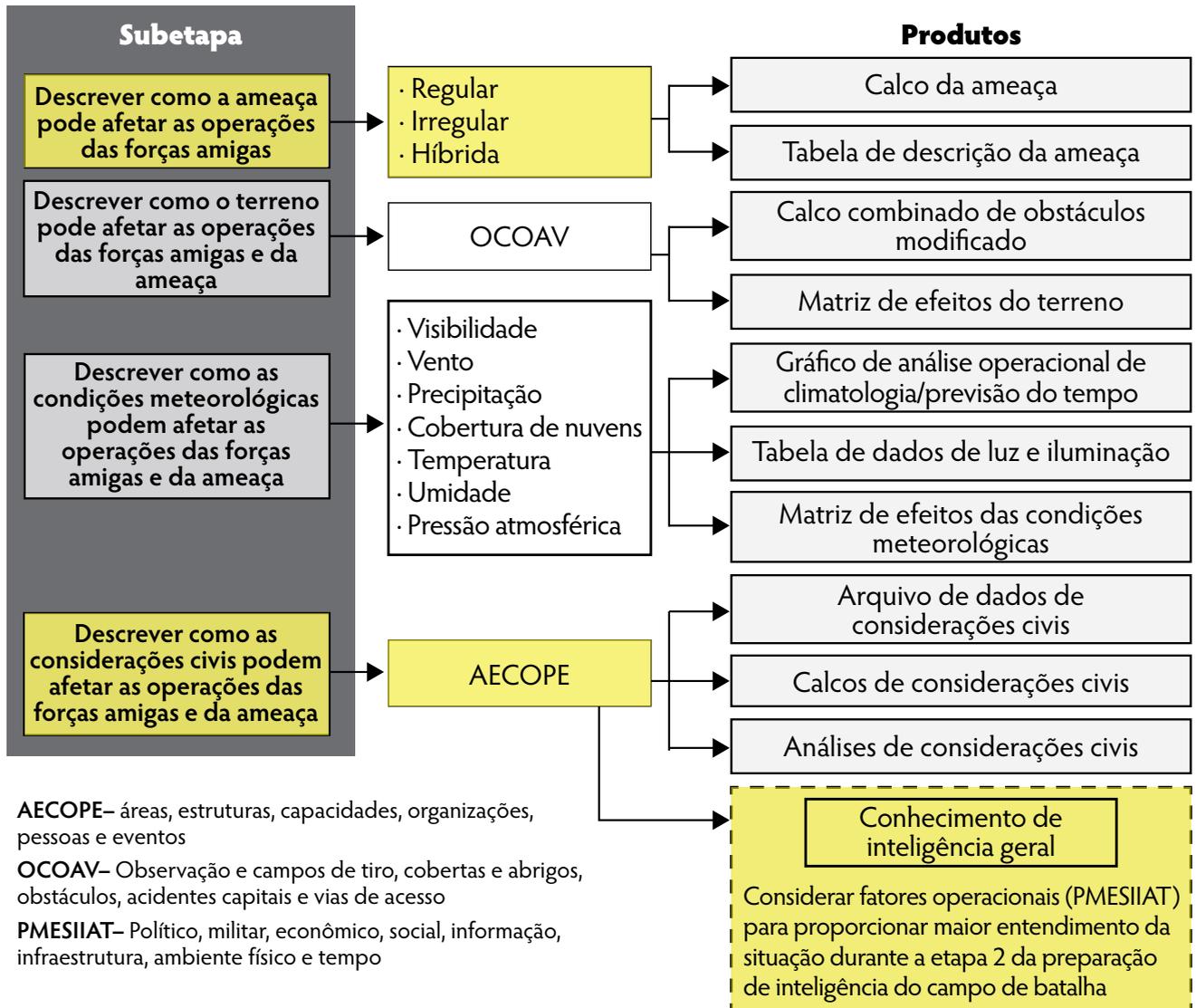
Steve Frank, historiador de comando do III Corpo de Exército, também demonstrou o valor que os historiadores podem oferecer às unidades operacionais. Por meio de seu trabalho junto às seções de operações (G-3) e planejamento (G-5), ele tem conseguido inserir precedentes históricos em exercícios de adestramento para torná-los mais relevantes e, portanto, mais valiosos. Complementou o plano de treinamento com uma série de sessões de desenvolvimento profissional de líderes para proporcionar aos comandantes dados históricos cruciais, que pudessem embasar seus futuros processos de decisão. Tem sido capaz de assessorar o comandante quanto à melhor forma de aproveitar o trabalho de historiadores localizados no teatro de operações. O sucesso de sua integração operacional também facilitou a missão de coleta de dados históricos. Ao servir como

o ponto central do Programa de História do Exército dos EUA no nível de corpo de exército, Frank possibilitou o adequado suporte e coleta de informações históricas por todo o teatro de operações, quando empregado em apoio à Operação *Inherent Resolve* em 2017 e 2018. Nesse sentido, ele não só forneceu um plano centralizado para as ações ligadas à área de história, como também intercedeu junto ao comandante em nome dos vários elementos de historiadores no teatro de operações¹⁴.

Recomendações para a Integração de Historiadores

Sabendo que um historiador pode fornecer um grau de *expertise* que vai além do que está disponível organicamente aos comandantes no momento, a questão passa a ser, então, a de como a força operacional pode utilizar os historiadores do Exército. As recomendações a seguir fornecem um ponto de partida para a integração de historiadores na força operacional do Exército de uma forma mais abrangente.

Ajudar na preparação de inteligência do campo de batalha. A preparação de inteligência do campo de batalha é o “processo sistemático e contínuo de analisar a ameaça e o ambiente em uma área geográfica específica”¹⁵. O historiador, um especialista na área onde a unidade pretende operar, está especialmente apto a apresentar informações valiosas, que vão além das que um oficial de inteligência é treinado para fornecer. O historiador tem o maior impacto potencial nas duas primeiras etapas da preparação de inteligência do campo de batalha: definir o ambiente operacional e descrever os efeitos do ambiente sobre as operações (veja a figura 3). A Publicação Técnica do Exército 2-01.3, *Preparação de Inteligência do Campo de Batalha* (ATP 2-01.3, *Intelligence Preparation of the Battlefield*), afirma, especificamente, que “não basta compreender as forças amigas e da ameaça; outros fatores, como cultura, idiomas, filiações tribais e variáveis operacionais da missão, podem ser igualmente importantes”¹⁶. Esses elementos são geralmente categorizados como fatores operacionais, que são utilizados durante a segunda etapa da preparação de inteligência do campo de batalha. Esses fatores são áreas, estruturas, capacidades, organizações, pessoas e eventos (AECOPE) e político, militar, econômico, social, informação, infraestrutura, ambiente físico e tempo (PMESIIAT). Embora uma



(Figura de Army Techniques Publication 2-01.3, *Intelligence Preparation of the Battlefield*, Mar. 2019; modificada pelo autor. As partes destacadas indicam áreas nas quais os historiadores podem ser colaboradores-chave de um estado-maior do Exército)

Figura 3. Subetapas e Produtos da Etapa 2 do Processo de Preparação de Inteligência do Campo de Batalha

seção de inteligência dentro de uma unidade tática possa ter conhecimento desses fatores por meio do autoestudo, o historiador é o único integrante do estado-maior que tem um treinamento formal abrangente nesses fatores operacionais.

Durante os últimos 17 anos da Guerra Global contra o Terror, as forças operacionais dos EUA enfrentaram óbices constantemente em suas operações de contrainsurgência devido à sua incapacidade de romper com os paradigmas existentes, que se baseiam em sua compreensão falha do ambiente operacional,

exacerbando, assim, o conflito¹⁷. Os inimigos dos EUA são oriundos de diferentes culturas e sociedades, e é preciso entender o quadro de referência dentro do qual suas decisões são tomadas, para compreender o raciocínio que embasa seu processo decisório¹⁸.

Quadro de referência. Muitas das habilidades descritas anteriormente giram em torno da ideia de estabelecer quadros de referência, ou seja, “o ato de construir modelos mentais para ajudar os indivíduos a entender situações”¹⁹. Isso se torna importante ao executar a metodologia de *design* do Exército



dos EUA — processo para formular um problema mal estruturado. [Comparar com a Metodologia de Concepção Operativa, ou MCOE, do Exército Brasileiro — N. do T.] A Guerra Global contra o Terror tem consistido em uma série de problemas mal estruturados que o Exército dos EUA parece não estar preparado para resolver. O processo decisório militar e os procedimentos de comando de tropas do Exército dos EUA são metodologias de planejamento para problemas bem estruturados, normalmente encontrados em sistemas lineares (os quais, em geral, têm variáveis e propriedades conhecidas). Por exemplo, em uma incursão no escalão companhia, o comandante pode considerar as variáveis e propriedades com base nos fatores de decisão: missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, meios e apoios disponíveis, tempo e considerações civis (MITeMeTeC). Embora possa haver incógnitas específicas, as capacidades gerais (propriedades) em tal sistema estão bem estabelecidas para cada uma das variáveis.

Os sistemas não lineares são muito mais complexos. As ações realizadas em um sistema desse tipo podem produzir efeitos que não são facilmente previsíveis, porque é difícil identificar as relações entre os fatores, e as propriedades não consistem em valores conhecidos²⁰. Esses sistemas podem ser analisados e sintetizados até

A 2º Sgt Amy King, historiadora junto ao 161º Destacamento de História Militar, Exército dos EUA na Europa, realiza entrevista de história oral com o Cap Francisco Barrera, Quartel-General, 2º Batalhão, 34º Regimento Blindado, durante o desdobramento em apoio à Operação *Atlantic Resolve* na Área de Treinamento de Drawsko Pomorskie, Polônia, 11 Jul 2019 (Foto do Cap Bryant Wine, Georgia National Guard)

certo ponto por aqueles com uma compreensão mais profunda das variáveis. Um historiador que seja um especialista nos fatores operacionais pode começar a entender a dinâmica de relações nos sistemas não lineares em que o Exército opera. Isso os torna especialmente qualificados para formular o problema durante a execução da metodologia de *design* do Exército dos EUA para problemas mal estruturados. Isso se torna cada vez mais importante nos comandos superiores, que são responsáveis por gerir problemas mais complexos nos níveis operacional e estratégico. Esses problemas costumam ser menos estruturados do que os problemas no nível tático. Os estrategistas (Área Funcional 59), alguns dos usuários mais frequentes da metodologia de *design* do Exército dos EUA, muitas vezes têm formação em História por essa razão²¹.

Oficial de “Red Team”. Os oficiais de *Red Team* (“Equipe Vermelha”) são utilizados durante o planejamento para servirem como comandantes inimigos

e, assim, identificarem prováveis linhas de ação (LA) e planos alternativos das forças inimigas. Se houver mais de uma LA em desenvolvimento, outro oficial poderá ser designado para servir como oficial de *Red Team* para cada LA subsequente. Os historiadores são especialmente qualificados para servir como oficiais de *Red Team* em formações militares. Providos de treinamento formal quanto às capacidades do inimigo e histórico de seu emprego, os historiadores podem oferecer um entendimento único sobre a resposta esperada do oponente. O historiador já tem muitos dos conjuntos de habilidades desejados que constam do Manual de Campanha 6-0, *Comandante e Organização e Operações de Estado-Maior* (FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations*), como, por exemplo, uma ampla compreensão do ambiente e perspectiva do inimigo; capacidade de antever percepções culturais de todos os potenciais grupos dentro da área de operações e área de influência; e capacidade de realizar uma revisão e análise críticas do plano proposto com base em precedentes históricos²².

Alinhamento regional. No final de 2012, o Exército dos EUA emitiu uma ordem de execução para iniciar a formação de “forças regionalmente alinhadas” (*regionally aligned forces* — RAF). As unidades de RAF são designadas para os comandos geográficos conjuntos e treinam em apoio às missões regionais dos comandos²³. Esse treinamento específico faz com que elas sejam a “primeira solução” do comandante do comando conjunto²⁴. Um historiador no estado-maior de uma unidade de RAF, que fosse um especialista na história da área em que ela estivesse concentrada, seria um meio vital. Esse indivíduo poderia facilitar o desenvolvimento de “forças treinadas em sensibilidade cultural” com base em uma maior compreensão da cultura, forças armadas e problemas de segurança da nação parceira, que ambas as partes estão tentando resolver²⁵. Como muitos dos problemas de segurança abordados também são complexos e mal definidos, o historiador também pode ser aproveitado para auxiliar no planejamento operacional da cooperação em segurança entre a unidade de RAF e sua organização parceira do país anfitrião.

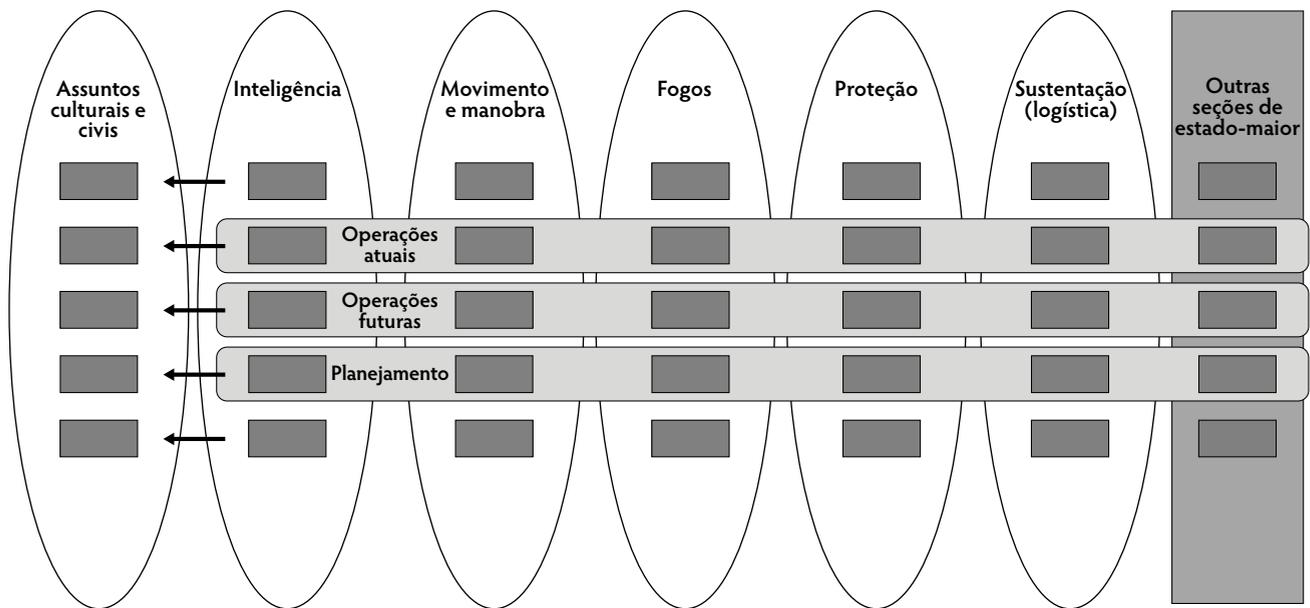
O que é mais importante, um historiador forneceria um grau de *expertise* no ambiente operacional que poderia ser decisivo. A missão das RAF depende da compreensão da cultura, geografia, forças armadas e história do país onde a unidade esteja operando²⁶. Os historiadores do Exército na força operacional devem

ser designados para as RAF de acordo com seu campo de estudo e a respectiva missão da unidade. Isso desenvolveria a “*expertise* cultural” e melhoraria a capacidade do Exército para operar no complexo ambiente operacional que permeia as operações atuais e previstas²⁷.

Desenvolvimento de cenários de treinamento.

Quando uma unidade participa de um rodízio em um dos centros de treinamento de combate do Exército dos EUA, ela é imersa em cenários que enfatizam cada um dos fatores operacionais englobados nos elementos PMESIIAT e AECOPE. Esses elementos são, geralmente, integrados no cenário, que estabelece as condições para o rodízio. Um cenário típico consiste na desestabilização do governo fictício “atropiano” por insurgentes, que recebem apoio da nação fronteiriça “Ariana”²⁸. Esses países fictícios são geralmente aceitos como equivalentes de países no mundo real, e os fatores operacionais no cenário são desenvolvidos a partir disso. Um historiador de comando possibilitaria que as unidades desenvolvessem seus próprios cenários de treinamento relevantes, específicos às suas próximas missões. O historiador seria capaz de elaborar um cenário completo de treinamento, com base em seu conhecimento do ambiente operacional previsto, desde o contexto estratégico até as táticas e técnicas empregadas pela força oponente nos menores escalões. Isso proporcionaria um treinamento muito mais relevante do que lutar repetidamente contra os “arianos”, que podem ou não ser baseados na missão projetada para a unidade em seu ano de prontidão. Steve Frank, historiador de comando do III Corpo de Exército, está, atualmente, desempenhando esse papel em um projeto-piloto²⁹.

Elaboração de estudos históricos. Essa contribuição existe na atual doutrina do Exército dos EUA, mas como ela é implementada de forma assistemática, vale a pena reiterá-la. A doutrina do Exército dos EUA orienta seus historiadores a apoiarem o comandante com uma perspectiva histórica baseada em estudos bem pesquisados³⁰. O relatório do Grupo de Estudo sobre Mosul, *What the Battle for Mosul Teaches the Force* (“O Que a Batalha por Mosul Ensina à Força”, em tradução livre), é um exemplo recente de análise abrangente. Produtos menos abrangentes podem ter a forma de documentos informativos ou *briefings* de comando. Vários historiadores contribuíram para a criação desse relatório, coletando, analisando e sintetizando informações relevantes em um produto oportuno, que foi distribuído aos comandantes para seu uso no planejamento de operações futuras³¹.



(Figura de Field Manual 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations*, 5 Mai 2014; modificada pelo autor)

Figura 4. Organização Modificada do Posto de Comando

Essa não é uma prática nova. Sua eficácia tem sido documentada desde pelo menos a Segunda Guerra Mundial. O Gen Bda Ralph Smith, Comandante da 27ª Divisão de Infantaria de 1942 a 1944, escreveu ao subchefe do estado-maior na época para elogiar o trabalho do hoje famoso Cel S. L. A. Marshall. O General Smith havia ficado impressionado com os dados operacionais oportunos que estavam sendo coletados e que ele e seu estado-maior poderiam utilizar para melhorar o desempenho em operações futuras³². Essa função hoje é geralmente desempenhada pelos MHD. Todos os comandantes deveriam ter essa capacidade orgânica para receber análises históricas oportunas e integrá-las em seu processo de planejamento. Os historiadores deveriam acompanhar as tendências atuais na área de operações e relacioná-las a tendências históricas. Esses estudos históricos deveriam ser o principal produto da estimativa corrente do historiador, a qual continuamente ajuda o comandante na tomada de decisões, segundo a doutrina do Exército.

Administrando um Programa de História

Para aproveitar, com sucesso, os conjuntos de habilidades especializadas dos historiadores, os comandantes e o Programa de História do Exército dos EUA devem mudar a forma pela qual administram esses

especialistas. Em vez de prosseguir com métodos *ad hoc*, deveria haver um processo deliberado de seleção, integração e desenvolvimento de historiadores.

O primeiro passo é revitalizar o programa de UHO (oficial historiador de unidade). Fornecer UHO exclusivamente dedicados e treinados nos níveis de batalhão e brigada estabelecerá a base para proporcionar historiadores como um meio padrão de estado-maior para os comandantes do Exército. Os comandantes devem começar a designar UHO conforme previsto no AR 870-5 e garantir que eles estejam qualificados por meio de uma equipe de treinamento móvel de UHO fornecida pelo Centro de História Militar do Exército dos EUA ou por sua participação no Curso de Historiador de Unidade de Campanha A625 (presencial) ou Curso de Historiador de Unidade e Campanha (a distância) do U.S. Army Command and General Staff College. Os instrutores desses cursos começaram a trabalhar juntos para revisar o currículo para os UHO e agendar equipes de treinamento móvel para as unidades que estão sendo desdobradas.

A força operacional também deve solicitar MHD durante o treinamento para estabelecer os relacionamentos habituais e utilidade que serão necessários no ambiente operacional. Exercícios de adestramento recentes demonstraram como os MHD podem fornecer um mecanismo de coleta e *feedback* em tempo real para

os comandantes e estados-maiores sobre o que realmente está ocorrendo em sua área de operações, desde os escalões mais subordinados ao mais alto nível de comando. Essas informações poderão ser, então, integradas ao processo de tomada de decisões, planejamentos futuros e aprimoramento de táticas, técnicas e procedimentos. Os MHD também ajudarão a elaborar os registros históricos da unidade e da área de operações, que serão necessários para que as forças subsequentes operem com êxito.

Os comandantes no escalão divisão e acima devem se empenhar em restabelecer postos para historiadores de comando em seu estado-maior. Na falta de um posto permanente, contratar um funcionário civil temporário ou selecionar um oficial com um identificador de habilidade adicional “5X” (“historiador militar”) para uma missão de diversificação de experiência permitiria que o comandante começasse a aproveitar as capacidades dos historiadores.

Esse conceito organizacional também permitiria que o historiador de comando de uma unidade atuasse como o responsável e líder de todos os elementos do Programa de História do Exército, incluindo UHO e MHD, dentro de seu respectivo comando. Colocar o historiador de comando como líder de todos esses elementos para o comandante fará com que eles sejam mais eficazes, além de tornar o historiador um meio mais eficaz para o comandante e seu estado-maior. Esse conceito organizacional permitirá que o historiador de comando facilite a coleta organizada e forneça apoio aos comandantes em todos os escalões, ao valer-se de uma ampla rede de informações atuais e *expertise* histórica em todo o comando, por meio dos MHD e UHO.

Uma vez presente, o historiador deve ser integrado em funções padrão de estado-maior, com a expectativa de que ele produza da mesma forma que qualquer outro oficial de estado-maior. Uma forma de fazer isso seria criar uma célula funcional nos comandos de divisão e acima, focando em assuntos culturais e civis, que assessor o comandante principalmente quanto ao impacto dos fatores operacionais (veja a figura 4).

O relatório da RAND Corporation sobre o planejamento pós-guerra no Iraque afirma que, se o Exército continuar a operar em ambientes culturais estrangeiros, é preciso que ele o faça de forma a não prejudicar a missão³³. Uma célula funcional como essa poderia, com efeito, melhorar a capacidade do Exército para executar sua missão, em vez de apenas tentar evitar a criação

de problemas adicionais. Essa célula compreenderia o historiador de comando, o oficial especialista em área estrangeira e o oficial de assuntos civis (G-9). O historiador de comando seria capaz de facilitar a integração de informações de todo o Programa de História do Exército nos planos vertical e horizontal. Isso daria ao comandante, mediante a célula de assuntos culturais e civis, acesso a uma análise holística dos fatores operacionais, de modo semelhante ao que já está disponível por meio das células funcionais de operações, inteligência e logística com respeito às variáveis de missão tradicionais.

Conclusão

O Programa de História do Exército dos EUA vive um momento decisivo. A ênfase no desenvolvimento da prontidão está impulsionando mudanças por todo o Exército. O momento é propício para aumentar a participação de historiadores na força operacional. Os historiadores do Exército podem fazer mais do que coletar e preservar os registros operacionais da Força. Podem fornecer capacidades essenciais, que têm faltado na estrutura da força operacional, e realmente contribuir para a prontidão e cumprimento da missão.

Esse trabalho já começou. O treinamento e integração de UHO e MHD estão sendo revisados e implementados ativamente por toda a força operacional. O recém-estabelecido Army Futures Command incluiu um posto de historiador de comando em seus quadros de organização e dotação, depois que um historiador temporário demonstrou claro valor agregado. Três MHD foram enviados, simultaneamente, a teatros de operações diferentes pela primeira vez em 2018, apoiando a Operação *Inherent Resolve*, Operação *Atlantic Resolve* e Forças dos EUA na Coreia. Aquele ano também assistiu à integração de quatro MHD de todos os três componentes em um Exercício *Warfighter* no escalão de corpo de exército.

Ainda há trabalho a fazer, porém. Os comandantes e estados-maiores devem se empenhar em selecionar, treinar e utilizar UHO e historiadores de comando. Devem possibilitar o desenvolvimento de um programa significativo de História de Comando. MHD devem ser integrados em exercícios e operações para fornecer a coleta básica necessária que permita que os UHO e os historiadores de comando tenham êxito. Deve-se esperar que os historiadores contribuam para a consecução da missão.

Este artigo não tem por objetivo estabelecer um plano formal de ação para mudar o papel dos historiadores

no Exército operacional. Destina-se a estimular o debate sobre como aumentar a utilidade operacional do historiador do Exército e começar a mudar a percepção de historiadores como meros elementos auxiliares para a de integrantes vitais do estado-maior, que podem oferecer contribuições significativas tanto no treinamento

quanto na guerra. Basicamente, propõe-se uma mudança da mentalidade do historiador do Exército operacional. Em vez de se concentrarem apenas na história institucional, os historiadores na força operacional devem contribuir para a missão central do Exército: combater e vencer as guerras da nação. ■

Referências

1. Army Techniques Publication (ATP) 1-20, *Military History Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2014), par. 3-9.
2. Steven Frank (historiador de comando do III Corpo de Exército), em conversa com o autor, 12 out. 2018.
3. Kenneth Foulks, Diretor de Programas de Campo e Serviços Históricos, Centro de História Militar do Exército dos EUA, mensagem de e-mail para o autor, 13 ago. 2019.
4. Hal Brands e Francis J. Gavin, "The Historical Profession is Committing Slow-Motion Suicide", *War on the Rocks*, 10 Dec. 2018, acesso em 21 jan. 2019, <https://warontherocks.com/2018/12/the-historical-profession-is-committing-slow-motion-suicide/>.
5. Army Regulation (AR) 870-5, *Military History: Responsibilities, Policies, and Procedures* (Washington, DC: U.S. GPO, 2007), p. 35.
6. Sadie Bergen e Emily Swafford, "Why Study History? Survey of History BAS Provides Some Real Answers", *Perspectives on History*, 55, no. 1 (Jan. 2017), acesso em 28 jul. 2018, <https://www.historians.org/publications-and-directories/perspectives-on-history/january-2017/why-study-history-survey-of-history-bas-provides-some-real-answers>.
7. Bipartisan Policy Center (BPC) Task Force on Defense Personnel, *Building a F.A.S.T. Force: A Flexible Personnel System for a Modern Military* (report, Washington, DC: BPC, March 2017), acesso em 8 jan. 2019, <https://bipartisanpolicy.org/library/building-a-fast-force/>.
8. Donald P. Wright et al., *A Different Kind of War: The United States Army in Operation Enduring Freedom, October 2001-September 2005* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2010), p. 328.
9. Christopher Tebo, "Pre-Deployment Cultural Training: U.S. Soldiers' Perceptions of Preparation for Successful Intercultural Communication" (tese de doutorado, New Mexico State University, 2014), p. 136.
10. James Fallows, "Getting out Right: Warnings from Many Experts Went Unheeded before We Entered Iraq. Let's Listen as We Prepare to 'Shape the Exit'", *The Atlantic* (site), Apr. 2005, acesso em 6 ago. 2018, <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2005/04/getting-out-right/303828/>.
11. Nora Bensahel et al., "After Saddam: Prewar Planning and the Occupation of Iraq" (Santa Monica, CA: RAND Arroyo Center), p. xxviii.
12. Robert Crowcroft, "The Case for Applied History", *History Today* 68, no. 9 (Sept. 2018): p. 1-7, acesso em 16 out. 2019, <https://www.historytoday.com/archive/feature/case-applied-history>.
13. Richard Ullian, Chefe do Estado-Maior da 25ª Divisão de Infantaria, mensagem de e-mail para Kenneth Foulks, 3 abr. 2018.
14. Frank, conversa.
15. ATP 2-01.3, *Intelligence Preparation of the Battlefield* (Washington, DC: U.S. GPO, 2014 [obsoleto]), 1-1.
16. *Ibid.*, par. 1-13.
17. Fallows, "Getting out Right".
18. Milan Vego, "Science vs. the Art of War", *Joint Force Quarterly*, no. 66 (3rd Quarter, Jul. 2012): p. 62-70.
19. Army Doctrine Reference Publication 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, 2012 [obsoleto]), par. 2-25.
20. Paul Van Riper, "The Foundation of Strategic Thinking", *Infinity Journal* 2, no. 3 (Summer 2012): 4-10.
21. Francis J. H. Park, "The Strategic Plans and Policy Officer in the Modular Division", *Military Review* 86, no. 6 (Nov.-Dec. 2007): p. 82-86.
22. Field Manual (FM) 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2014), par. 2-99.
23. FM 3-22, *Army Support to Security Cooperation* (Washington, DC: U.S. GPO, 2013), par. 1-27.
24. *Ibid.*, figura 1-1.
25. Jay Morse, "Regionally Aligned Forces: Less about What It Is and More about What It Can Be", *Small Wars Journal*, acesso em 28 jul. 2018, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/regionally-aligned-forces-less-about-what-it-is-more-about-what-it-can-be>.
26. John R. Bray, "Strategic Analysis of Regional Alignment of United States Army Forces", Strategy Research Project (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2013), acesso em 29 jul. 2018, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a589044.pdf>.
27. *Ibid.*, p. 3.
28. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC), *Decisive Action Training Environment (DATE)*, ver. 2.2 (Fort Leavenworth, KS: TRADOC G-2, 2015).
29. Frank, conversa.
30. AR 870-5, *Military History*, par. 4-4.
31. Mosul Study Group, *What the Battle for Mosul Teaches the Force*, 17-24 U (Fort Eustis, VA: TRADOC, Sept. 2017).
32. F. D. G. Williams, *SLAM: The Influence of S.L.A. Marshall on the United States Army*, ed. Susan Canedy (Fort Monroe, VA: TRADOC, 1994), p. 23-24.
33. Bensahel et al., "After Saddam", p. xxix.

STAFF RIDES VIRTUAIS

Leia o artigo sobre VSR, p. 10

EMBOSCADA DA 507ª COMPANHIA DE MANUTENÇÃO 2003 · POSTO DE CONTROLE 541 2005 · BATALHAS DA GUERRA DA COREIA 1951 · A CAMPANHA DO MARNE 1914 · BATALHA DE STALINGRADO 1942 · FALLUJAH

Desde 2005, o Instituto de Estudos de Combate (*Combat Studies Institute — CSI*) tem fornecido ao Exército dos EUA uma nova plataforma para o desenvolvimento de líderes, com o acréscimo de visitas de estudo virtuais a campos de batalha (*virtual staff rides — VSR*) às nossas diversas opções de visitas presenciais.

Com imagens 3D geralmente produzidas a partir de imagens de satélite, fotografias, vídeos e relatos em primeira mão de participantes, a VSR utiliza a tecnologia atual para a realização de uma visita de estudo eficaz sem sair da sala de aula.

Usadas, inicialmente, para captar lições aprendidas das ações no Afeganistão e no Iraque, as oito VSR e a ampla gama de publicações relacionadas atualmente oferecidas pelo CSI continuam a ajudar as unidades do Exército dos EUA na preparação pré-desdobramento e em programas de desenvolvimento de líderes.

Os instrutores da equipe de *Staff Ride* do CSI fornecem, ativamente, suporte de VSR aos componentes da ativa e da reserva em instalações dentro e fora do território continental dos EUA, apoiando atividades de desenvolvimento de líderes desde o âmbito do Programa de Formação de Oficiais da Reserva (*Reserve Officer Training Corps — ROTC*) até o nível de corpo de exército.

A CAMPANHA DO MARNE 1914 · BATALHAS DA GUERRA DA COREIA 1951 · FALLUJAH 2004 · EMBOSCADA DE DOMINGO DE RAMOS 2005 · O CERCO DE NANCY 1944 · OPERAÇÃO ANACONDA 2002 · BATALHA DE WANAT

