

Unidade de Ação: Organização da Brigada de Combate para Futuras Guerras

Coronel Scott Efflandt, Exército dos EUA

O PRÓXIMO ANO SE mostrará fundamental para o Exército dos EUA. A mudança de prioridades do atual governo, os engajamentos civis-militares em rápida evolução no exterior, duas campanhas em curso, o acelerado desenvolvimento de tecnologias, a necessidade de recapitalização e a redução de recursos exigirão decisões em um curto espaço de tempo dos líderes do Exército. Praticamente todas as linhas de ação escolhidas em resposta a prioridades anteriores afetarão a estrutura da Força (o tamanho e o equilíbrio entre os Exércitos operacional e institucional) e a concepção organizacional do Exército operacional (a composição e a estrutura de comando e controle das nossas Forças operacionais). Por definição, tais modificações experimentais na estrutura e na concepção da Força prejudicarão a capacidade. A liderança do Exército precisa fazer escolhas que otimizem a capacidade de cumprir a missão com um menor efetivo¹.

Já foram identificadas várias recomendações de mudanças na organização do Exército. A principal foi a configuração da brigada de combate (*Brigade Combat Team* — BCT) como unidade de ação. Alguns propõem a reorganização da artilharia do Exército para apoiar as BCTs, no sentido de convertê-la em uma estrutura mais tradicional, semelhante à da artilharia divisionária. Essas recomendações são de longo alcance e o método analítico que sustenta esse conceito de “artilharia divisionária” inclui um processo indutivo de identificação dos problemas por meio da experimentação e medidas corretivas por engenharia reversa. Contudo, recomendações dedutivas normalmente funcionam melhor em épocas de redução de recur-

sos como a que enfrentamos hoje. Os métodos dedutivos oferecem maior eficiência e coerência por considerarem as condições predominantes, ao invés de experimentos que examinam possibilidades. A análise dedutiva sugere, nesse caso, que a concepção organizacional da unidade de ação, a BCT, cumpriria melhor sua missão com um batalhão de artilharia de campanha orgânico. Considerando as atuais condições e as que se pode antever, reter o batalhão de artilharia orgânico na BCT seria a melhor opção para ela como unidade de ação.

Formar Equipes Segundo o Modo Pelo Qual Combatem

A máxima de que os soldados não lutam por ideologia ou pela glória, mas por seus companheiros, já é aceita há muito tempo². Assim, espera-se que a configuração de uma unidade reflita a forma pela qual ela será desdobrada e conduzirá o combate, de modo a aumentar sua coesão. Essa lógica nem sempre foi seguida no Exército. Entretanto, em 2004, o Chefe do Estado-Maior do Exército, General Peter Schoomaker, implantou a conversão que modificou a unidade de emprego do Exército. A adoção desse princípio até o escalão brigada permitiu que armas combatentes e serviços inerentes se tornassem parte de uma organização permanente. A codificação desse conceito de unidade de ação resultou em novos quadros de organização e dotação (*tables of organization and equipment* — TO&E) para as brigadas de manobra³. Segundo esse quadro de organização, as brigadas como unidade de ação (doravante denominadas brigadas de combate ou BCTs) passaram a contar com:

O Coronel Scott Efflandt atualmente comanda a 1ª Brigada da 1ª Divisão de Cavalaria. Anteriormente, lecionou Operações Militares Conjuntas na Escola de Guerra Naval, em Newport, Estado de Rhode Island, e foi comandante de batalhão no 2/8 Regimento de Cavalaria da 1ª Divisão

de Cavalaria, durante a Operação Iraqui Freedom 06-08, assim como subcomandante da 2ª Brigada, 1ª Divisão de Cavalaria, durante a Operação Iraqui Freedom II. O Cel Efflandt concluiu o bacharelado na Southern Illinois University e é mestre pela Texas A&M University.

- Três batalhões de manobra (BCT pesadas dispõem de várias companhias das armas combatentes dentro dos batalhões).

- Um batalhão de artilharia.

- Um batalhão logístico.

- Várias companhias de apoio ao combate, subordinadas a um batalhão de tropas especializadas (*special troops battalion*)⁴.

Antes dessa transformação, a unidade de emprego central do Exército era a Divisão. A tropa era distribuída entre as três brigadas blindadas ou de infantaria subordinadas ou na brigada de aviação, na de logística ou na de artilharia. Uma quantidade relativamente menor de militares preenchia postos em batalhões independentes, como o de comunicações ou o de Inteligência militar, ou em companhias separadas, como a de polícia do Exército. Quando desdobradas, as brigadas de manobra (exceto a de aviação) normalmente reorganizavam seus meios para operações recebendo elementos em reforço de cada uma das outras unidades. Quando a unidade retornava à sua guarnição,

todos os elementos recebidos em reforço voltavam para o controle de suas unidades enquadrantes.

O Exército como uma Organização que Aprende

Como em qualquer profissão, o Exército não pode se esquecer da finalidade por trás da sua concepção organizacional. Os líderes não podem atuar como um bastião dos interesses especiais defendendo os dogmas jurisdicionais, com o intuito de reter sua identidade corporativa. Sua responsabilidade coletiva é assegurar que o Exército sirva à nação. Nenhuma concepção organizacional pode ser sagrada. A organização de Forças de combate do Exército se adapta conforme o necessário, de modo que ele possa cumprir a missão da melhor forma possível. As adaptações organizacionais do Exército desde a Segunda Guerra Mundial servem como um indicador claro dessa dinâmica. Uma rápida análise das mudanças organizacionais modernas (1946 a 1992) e pós-modernas (1993 até o presente) oferece uma visão



Exército dos EUA, Sg. Russell Gilchrist

Soldados da 173ª Brigada de Combate Aeroterrestre caminham de volta ao posto avançado depois de realizarem uma patrulha na aldeia de Shakhon, Distrito de Kherwar, Província de Logar, Afeganistão, 11 Abr 10.

clara dos fatores essenciais que impulsionam a transformação organizacional, muitos dos quais se aplicam atualmente.

Mudanças organizacionais modernas. O Exército moderno é tradicionalmente composto de diversos tipos de tropas de combate — como a aeroterrestre, a de assalto aéreo, a infantaria leve, a infantaria mecanizada e a de blindados —, todas integrando Divisões de Exército. Dentro de cada uma dessas categorias, há variações adicionais: o regimento de cavalaria blindado é diferente da brigada blindada. A infantaria de assalto aéreo é distinta da infantaria leve. Desde a Segunda Guerra Mundial, a Divisão serviu como a organização de combate central do Exército, a formação de referência para o desdobramento e o emprego. Desde os anos 50, a Divisão pesada do Exército sofreu várias modificações organizacionais destinadas a melhorar sua efetividade, pela ampliação de seu tamanho, pela incorporação de novas tecnologias ou pela mitigação de uma redução de recursos⁵. Quer a mudança tenha sido impulsionada por novas capacidades — como a entrada em serviço do helicóptero Apache —, quer por uma grande redução de mão-de-obra como medida de economia, de modo geral, a iniciativa resultou em aumento do tamanho da Divisão para gerar economia de escala⁶.

Concomitantemente a essas mudanças, houve modificações no escalão de comando entre o batalhão e a Divisão. Essas organizações

**...espera-se que a
configuração de uma unidade
reflita a forma pela qual ela
será desdobrada e conduzirá o
combate...**

intermediárias foram, sucessivamente, regimentos, brigadas, comandos de combate, grupos de batalha e, com o programa de Reorganização da Divisão do Exército (*Reorganization of the Army Division — ROAD*), nos anos 60, novamente brigadas⁷. Desde então, as brigadas continuam sendo a formação intermediária, embora sua

dimensão tenha se expandido e contraído a cada alteração na organização da Divisão. Contudo, a premissa essencial por trás da organização da brigada era encaixá-la na estrutura da Divisão, já que esta continuou sendo a unidade básica de desdobramento do Exército. Uma brigada pesada contava com uma companhia de comando e uma combinação de três batalhões blindados ou de infantaria. Quando desdobrada, ela normalmente recebia apoio de artilharia e de um batalhão logístico e costumava dispor de um batalhão de engenharia incorporado, todos oriundos de brigadas enquadrantes separadas⁸. Segundo cada missão específica, o comando da Divisão incorporava, por um breve período, pequenas unidades especializadas — como polícia do Exército, artilharia antiaérea e Inteligência militar — nas brigadas subordinadas. Esse esquema organizacional transitório diminuía a unidade de comando e complicava a sincronização operacional.

Essas concepções centradas na Divisão refletiam uma doutrina e uma estratégia que previam múltiplas campanhas de Corpo de Exército contra um inimigo do padrão da União Soviética, na Guerra Fria. Depois da queda da Cortina de Ferro, em 1989, a organização da Divisão passou por diversas pequenas modificações⁹. Embora poucos considerassem essas mudanças como melhoria, os que assim pensavam enxergavam as alterações como uma necessidade de tempo de paz para liberar verbas para pesquisa e para preencher os níveis de pessoal requeridos por uma Força totalmente composta por voluntários. O paradigma centrado na Divisão produziu dois resultados sistêmicos significativos: a brigada entrava em combate com uma formação distinta da que possuía em tempo de paz — e nos treinamentos — e possuía uma capacidade limitada para atuar de forma independente de sua Divisão enquadrante.

Mudanças organizacionais pós-modernas. Foi só nos anos 80 que se envidaram sérios esforços para resolver essas duas deficiências, apesar das solicitações dos comandantes de Comandos Unificados por formações abaixo do escalão Divisão que pudessem operar de forma independente em um ambiente de Forças combinadas¹⁰. Alguns atribuem essa letargia a um desejo institucional de se concentrar no



Soldados da 1ª Brigada de Combate, 1ª Divisão de Cavalaria, conversam com moradores na rua durante uma patrulha perto de Camp Taji, Iraque, 9 Dez 06.

paradigma de guerra convencional da Guerra Fria. Mesmo assim, estudos profissionais finalmente permitiriam que o Chefe do Estado-Maior efetuasse a mudança de concepção em 2004, em meio a duas campanhas. O envolvimento crescente do Exército em todo o espectro dos conflitos, o surgimento de inimigos transnacionais e a necessidade de operações de Forças combinadas forçaram uma adaptação arrojada de sua organização básica.

No período pós-Operação *Desert Storm*, o Coronel Douglas Macgregor avaliou diversas campanhas terrestres para determinar como as organizações adaptaram sua estrutura em reação às rápidas mudanças nos métodos e nas ferramentas de combate. Embora essas adaptações das formações variassem bastante, foi possível constatar um padrão constante: uma vez desdobradas para o combate, unidades valor brigada, autônomas e robustas, eram a solução ideal para o emprego de novas tecnologias, armas e doutrina. Elas se mostraram bastante *adaptáveis*. Tendo isso como ponto de partida, Macgregor

utilizou a modelagem computacional para testar capacidades “cinéticas” [que incluem o emprego de força — N. do T.] e requisitos de transporte estratégico. Os resultados o levaram a conceber uma formação com seis unidades valor batalhão de armas combatentes e de apoio ao combate, que ele denominou “agrupamento de combate”. Ele defendia que o “agrupamento de combate” deveria substituir a Divisão como a organização básica do Exército, ficando as organizações dos escalões Corpo de Exército e superiores, com suas capacidades distintas, reconfiguradas como reforço¹¹.

O General Huba Wass de Czege e Richard Sinnreich trabalharam com o mesmo objetivo, ao considerarem o caráter mutável da ameaça e um conjunto de missões consideravelmente mais amplo. Eles concluíram que:

A qualidade que define o atual ambiente operacional é a crescente convergência de desafios militares, antes associados a tipos bem distintos de contingência. Em função dessa gradual — mas acelerada



Soldados do 1/82 Regimento de Artilharia de Campanha se preparam para interrogar um falso insurgente durante treinamento, Camp Taji, Iraque, 21 Abr 07.

— convergência de desafios militares, está se tornando inviável organizar Forças militares, especialmente as terrestres, para lidar exclusivamente com uma ou com outra faceta do espectro do conflito. Em vez disso, o novo ambiente operacional irá reforçar a importância de que as Forças do Exército estejam organizadas, equipadas e treinadas para passar, de forma rápida e fluida, de um ponto a outro no espectro do conflito, eliminando a necessidade de improvisar em qualquer missão que se desvie, em escala ou em natureza, de um único preconcebido requisito de organização¹².

Em outras palavras, a era da hiperespecialização de soldados designados para unidades de manobra especializadas já passou. Embora oferecesse um motivo convincente para transformar a concepção operacional do Exército, essa avaliação não indicava quais eram os escalões afetados.

Análises subsequentes levaram a mais duas conclusões. Primeiro, “jogos de guerra recentes revelaram, repetidas vezes, que grande parte da

carga sobre os meios de mobilidade estratégica, especialmente nas fases iniciais do conflito, está ligada a um excesso na concepção organizacional: a inclusão, nos quadros de organização, de capacidades e recursos que só são essenciais ao desempenho em combate sob determinadas condições ou em certas etapas da batalha”¹³. Assim, ao tornar modulares as unidades nos escalões subordinados, as Forças do Exército poderiam ser adaptadas para missões específicas, reduzindo, dessa forma, as exigências de transporte estratégico. Essa primeira conclusão, embora pragmática, também sustenta a segunda conclusão operacional:

As formações do Exército devem ser inerentemente adaptáveis a uma ampla gama de tarefas operacionais, sem abandonar a coesão essencial ao desempenho efetivo em combate. Essa coesão é ainda mais importante no engajamento no nível tático, em que tanto soldados quanto unidades estão sob grande estresse e onde a rápida sincronização das armas combinadas

é vital. [Assim], o Exército irá exigir formações de armas combinadas estáveis no menor escalão capacitado para emprego operacional independente¹⁴.

Fica claro que muitas das conclusões de Macgregor, Wass de Czege e Sinnreich são compartilhadas entre eles. Ademais, mesmo quando diferem, suas respectivas conclusões não se contradizem.

Princípios de concepção organizacional. Quando compiladas, as pesquisas realizadas sobre a concepção organizacional, antes e após os ataques de 11 de Setembro, oferecem padrões e conclusões que explicam parcialmente o sucesso do Exército com a unidade de ação BCT, até hoje. Bons soldados e líderes sempre terão um papel de destaque no êxito de qualquer organização do Exército. Com respeito às Forças de combate terrestres, uma síntese do que foi descrito anteriormente apresenta cinco princípios de concepção organizacional que podem oferecer critérios para avaliar propostas de mudança organizacional, em um ambiente com tempo e recursos limitados:

- *Missão.* O cumprimento da missão e a proteção da tropa são as duas principais considerações na concepção organizacional.

- *Adaptabilidade.* O Exército altera sua concepção organizacional em resposta ao inimigo e às novas tecnologias. As brigadas híbridas são extremamente capazes de integrar novas doutrinas, tecnologias e armas.

- *Coesão.* A coesão é base da efetividade de uma unidade em combate. Quanto maior a coesão, melhor. O grau de coesão de uma unidade é proporcional ao treinamento e ao tempo que os soldados passam juntos em todos os escalões. As brigadas permanentes, compostas de unidades de combate e de apoio, obtêm maior coesão e, conseqüentemente, produzem efeitos superiores à soma de suas partes, no campo de batalha.

- *Capacidades em Todo o Espectro.* O ambiente contemporâneo requer unidades híbridas abaixo do escalão Divisão, já que elas são extremamente capazes de se adaptar ao espectro de conflito em rápida mutação, encontrado em uma única área de operações.

- *Capacidade para Participar de Operações Combinadas.* As operações combinadas se beneficiam das brigadas híbridas, já que elas

possibilitam uma estrutura específica à missão e evitam sobrecarregar o transporte estratégico com capacidades excessivas ou redundantes.

Esses cinco princípios não são exclusivos. Podem existir outros. Contudo, motivos convincentes devem acompanhar toda proposta de concepção organizacional que não satisfaça esses princípios comprovados.

Atual Concepção Organizacional

A atual ênfase do Exército na organização da BCT indica que existe um alinhamento com os critérios mencionados anteriormente. A estratégia do Exército, de 2008, explica que ele continuará a operar em todo o espectro do conflito, com atores estatais e não estatais, empregando, cada vez mais, a tecnologia, com implicações de longo prazo para a Força¹⁵. O plano de campanha do Exército (*Army Campaign Plan*) aplica essa estratégia aumentando o tamanho da Força, com a criação de um grupo de brigadas coesas e ágeis, que possam ser integradas, inclusive, por componentes de outras Forças singulares e de outras nações¹⁶. O Exército segue a seguinte orientação na sua política de modernização: “O Exército deve revisar continuamente a sua estrutura e as suas capacidades, de modo a permanecer adaptável e sensível a um ambiente de segurança mundial em mutação”¹⁷. Claramente, o Exército enxerga a implantação da organização modular de brigada como uma melhoria considerável e não pretende reverter para o paradigma centrado na Divisão.

Ao longo da história, o moral e a coesão das unidades combatentes sempre foram multiplicadores decisivos de combate.

Esse compromisso continuado é significativo. Os teóricos organizacionais asseveram que a tendência natural do Exército, na esteira de uma transformação tão substancial, seria descartar as lições relevantes de experiências recentes de combate e “sucumbir à amnésia voluntária

que se apossou do Exército depois da Guerra do Vietnã”¹⁸. A análise recente de H.R. McMaster, sobre a estratégia inicial dos EUA no Iraque, destaca esse comportamento institucional como uma preocupação significativa¹⁹.

O compromisso sincronizado do Exército com a BCT diz muito sobre o sucesso das formações modulares em combate até a presente data. Contudo, embora pareça ter superado sua tendência institucional de reverter para uma concepção organizacional anterior, o Exército não reconhece a necessidade de adaptações adicionais.

Em vez disso, alguns propõem um aumento na quantidade de “brigadas de fogo” modulares, com relacionamento funcional com as BCT de manobra semelhantes ao paradigma da artilharia divisionária. Os proponentes sustentam que essa mudança é necessária por causa do(a):

- Declínio na competência nos centros de treinamento de artilharia.
- Baixo moral provocado pela *redução* do número de postos de oficiais superiores de Artilharia e de missões da Artilharia de Campanha.
- Perda de conhecimentos técnicos dentro da Arma²⁰.

Em um ambiente com recursos limitados, tal mudança demandaria a transferência dos batalhões de artilharia de campanha das BCTs para novas “brigadas de fogo”. Embora as observações sobre a Artilharia de Campanha possam ser válidas, essas preocupações violam os cinco princípios de concepção organizacional e se baseiam em premissas não declaradas e questionáveis.

Sem dúvida, as competências da Artilharia de Campanha normalmente vistas em Grafenwoehr, em meados dos anos 80, não são visíveis atualmente, mas a mesma condição existe em relação aos carros de combate Abrams, às viaturas blindadas Bradley e às técnicas de tiro da Artilharia Antiaérea. Devemos corrigir estas últimas deficiências em armas retornando às formações compostas por brigadas “puras” para cada uma delas? Evidentemente, isso não faz sentido no caso da BCT modular, onde as capacidades em blindados e em infantaria também atrofiaram. Além disso, essa recomendação implica que não há unidades de artilharia de campanha bem-sucedidas — que os princípios um (*missão*) e dois (*adaptabilidade*) não estariam sendo satisfeitos no conceito de BCT — e que, por isso, seria

necessária uma mudança categórica. Essa lógica não faz jus às realizações de unidades como o 1/82 Regimento de Artilharia de Campanha da 1ª Brigada, 1ª Divisão de Cavalaria, que disparou, sem incidentes, milhares de tiros em apoio às operações de combate, testou em combate a munição de precisão Excalibur e conduziu operações de contrainsurgência perto de Taji, no Iraque, durante a Operação *Iraqi Freedom* 06-08.

Com essas discrepâncias entre unidades, parece mais correto concluir que os batalhões de artilharia de campanha na BCT modular podem ser eficazes se devidamente liderados e treinados. Gian Gentile defende convincentemente a ideia de que é necessária maior ênfase nas listas de tarefas essenciais da missão principal (*core mission*), mas essa discussão está fora do escopo deste artigo²¹.

Alguns observadores atribuem o baixo moral entre os oficiais mais modernos da Artilharia de Campanha à perda de postos de escalão superior na concepção da unidade de ação, bem como às missões atípicas que as unidades de artilharia de campanha têm de desempenhar. Para que esses argumentos sejam persuasivos, é preciso concluir que o terceiro princípio (*coesão*) não se aplica nesse caso. Ao longo da história, o moral e a coesão das unidades combatentes sempre foram multiplicadores decisivos de combate. Embora os oficiais de Artilharia de Campanha mereçam ter a chance de competir pelas promoções, uma carreira profissional na Arma, segundo uma concepção baseada na artilharia divisionária, não deve ocorrer às custas da coesão de uma brigada. As organizações no Exército são concebidas, antes de tudo, para cumprir a *missão* (primeiro princípio), e não para se autoperpetuar. Além disso, outras armas sofreram reduções significativas no número de postos de escalão superior, sem assistir a uma queda correspondente no moral dos oficiais mais modernos ou na efetividade da arma. Muitas unidades — de várias armas — precisaram conduzir missões atípicas e tiveram êxito.

A perda de competência técnica em uma Arma seria um bom motivo para modificar a atual concepção de BCT modular? Os regimentos de cavalaria blindados têm uma longa e bem-sucedida história na integração da artilharia, manobra e aviação. Seus meios de artilharia de campanha são atribuídos como baterias no escalão unidade. O êxito do 3º Regimento de Cavalaria Blindado

em Tal Afar reforça o exemplo da efetividade das brigadas de armas combinadas que incluem unidades de artilharia de campanha. Parece plausível que haja outras formas de preservar os conhecimentos técnicos institucionais da Artilharia (como modificações na geração de Força e no ensino militar profissional) sem implantar mudanças que violem os princípios de coesão e utilidade.

Análise Resumida

Embora os desafios do Exército nos próximos cinco anos devam estar relacionados a exigências operacionais, a recursos decrescentes e a novas prioridades, as ações adotadas durante os últimos dez anos, no que diz respeito à sua concepção organizacional, o posicionaram para se adaptar com eficiência. Demonstrando que é uma organização que aprende, o Exército adotou uma concepção organizacional centrada na brigada modular, que atende tanto aos requisitos operacionais atuais, quanto aos previstos. Uma análise da literatura acerca desse tema sugere cinco princípios a serem utilizados para a avaliação de propostas de mudança nessa concepção organizacional. Esses princípios demonstram que uma recente proposta para modificar a organização da Artilharia atribuiu indevidamente os problemas identificados na

Artilharia de Campanha à concepção das BCT. Também indicam que é necessária uma análise mais aprofundada da utilidade do quadro de organização e dotação do regimento de cavalaria blindado. O quadro de organização já consagrado (com carros de combate Abrams e viaturas de blindadas de transporte de pessoal Bradley; com morteiros no escalão subunidade e com a artilharia no escalão regimento) pode justificar a atribuição permanente de pelotões de carros de combate e de pelotões de infantaria às companhias de manobra, de modo a aumentar a coesão e codificar padrões de emprego tático que existem desde a Segunda Guerra Mundial. Essa mesma lógica sugere que uma comparação entre as lições aprendidas com o quadro de organização e dotação do regimento de cavalaria blindado e as lições aprendidas com o atual quadro de organização da BCT poderá oferecer motivos convincentes para reter outras companhias — como a de engenharia — dentro dos batalhões de armas combinadas da brigada, em vez de enquadrá-las sob o batalhão de tropas especializadas da BCT.

Nesse íterim, a atual unidade de ação BCT é uma melhoria significativa em relação à concepção divisionária e continua a ser a formação mais efetiva do Exército. **MR**

REFERÊNCIAS

1. O autor agradece as observações feitas por revisores e a contribuição do Coronel Greg Reilly.
2. JANOWITZ, Morris. *Sociology and the Military* (New York: Russell Sage Foundation, 1965).
3. TOE: Tabela de Organização e Dotação. Um documento de recursos que especifica o pessoal e os equipamentos necessários para cada escalão de comando subordinado. Quando incorpora pequenas alterações, é designada como MTOE (Tabela de Organização e Dotação Modificada).
4. CHIEF OF STAFF OF THE ARMY, ASSISTANT FOR OPERATIONS (G3), "The Army Modular Force", PowerPoint Presentation (11 mai. 2006), disponível em: <<http://usacac.army.mil/CAC2>> (1 set. 2008).
5. Exemplos de organizações do Exército centradas na Divisão incluem "Square", "Triangle", "Pentamic", "Division 86", "Army of Excellence", "Force XXI" e as atuais "Modular Force", "Army 86" e "Global Security", disponível em: <www.globalsecurity.org/military/agency/army/army86.htm>.
6. ROMJUE, John; ARMY TRAINING AND DOCTRINE COMMAND. *The Army of Excellence: The Development of the 1980's Army* (Defense Technical Information Center, ago. 1993), disponível em: <<http://stinet.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA269724&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>> (dez. 2008).
7. Ibid.
8. Os batalhões logístico, de engenharia e de artilharia de campanha viriam de unidades valor brigada distintas, comandados, no aquartelamento-sede, por um tenente-coronel da respectiva arma.
9. A organização "Force XXI", implantada no final dos anos 90, reduziu o número de companhias blindadas e de infantaria nos batalhões, de quatro para três, e acrescentou um esquadrão de reconhecimento à brigada. Ela complicou os desafios de coesão e organização de tarefas ao reunir a maioria do pessoal de logística no comando de apoio da Divisão.
10. ROMJUE, 1993.
11. MCGREGOR, Douglas. *Breaking the Phalanx: A New Design for Landpower in the 21st Century* (Westport, Connecticut: Praeger, 1997).
12. WASS DE CZEGE, Huba; SINNREICH, Richard Hart. "Conceptual Foundations of a Transformed United States Army, mar. 2002), p. 5.
13. Ibid., p. 17.
14. Ibid., p. 18.
15. DEPUTY CHIEF OF STAFF OF THE ARMY (G3/5/7), "The Army Strategy 2008", *The Army Plan 2008* (Washington DC: Department of the Army, 22 ago. 2008); e SECRETARY OF THE ARMY AND CHIEF OF STAFF OF THE ARMY, *The Posture Statement* (Washington, DC: Department of the Army, 2008), disponível em: <www.army.mil/aps/08/> (2 set. 2008).
16. DEPUTY CHIEF OF STAFF OF THE ARMY FOR OPERATIONS (G3), *The Army Campaign Plan, PowerPoint Presentation* (Washington, DC: Department of the Army, 2008), disponível em: <www.army.mil/thewayahead/acp.html> (1 set. 2008).
17. DEPUTY CHIEF OF STAFF OF THE ARMY FOR MODERNIZATION (G8), *2008 Army Modernization Strategy* (Washington DC: Department of the Army, 25 July 2008), disponível em: <www.army.mil/institution/leaders/modplan/index.html> (19 ago. 2008).
18. BASEVICH, Andrew J. "The Petraeus Doctrine", *The Atlantic* (ago. 2008).
19. MCMASTER, H.R. "The Human Element: When Gadgets Become Strategy", *World Affairs* (Winter 2009).
20. MACFARLAND, Sean; SHIELDS, Michael; SNOW, Jeffrey. "The King and I: The Impending Crisis in Field Artillery's Ability to Provide Fire Support to Maneuver Commanders", versão preliminar não publicada (2008).
21. GENTILE, Gian. "A (Slightly) Better War: A Narrative and Its Defects", *World Affairs* (Summer 2008).