



(Sgt Christopher Klutts, Com Soc 2^a BCT, 7^a Div Inf)

Militares da 2^a Brigada de Combate, 7^a Divisão de Infantaria do Exército dos EUA, desembarcam de um helicóptero CH-47 durante o exercício de prontidão da missão *Gryphon Tomahawk*. Base Conjunta Lewis-McChord, no Estado de Washington, 21 Fev 14.

De Volta para o Futuro Como Conduzir a Instrução Militar para “Vencer em um Mundo Complexo”

Cap Paul Lushenko e

Maj David Hammerschmidt, Exército dos EUA

A instrução e desenvolvimento de liderança formam a pedra angular do sucesso operacional.

—Publicação de Referência Doutrinária do Exército 7-0,
Liderança do Exército (ADRP 6-22, Army Leadership)

A importância da instrução — incluindo a sua condução — para a profissão das Armas é bem estabelecida. A dúvida é se oficiais subalternos e intermediários, após terem sido

empregados em combate várias vezes desde 2001, estão efetivamente capacitados a planejar, preparar, executar e avaliar uma instrução realista utilizando as novas ferramentas de tecnologia da informação, como o *Ambiente de Adestramento Integrado* (“Integrated Training Environment”) — uma combinação de “facilitadores de instrução real, virtual, construtiva e baseada em jogos” que deve criar um “ambiente de adestramento realista”¹. Esse sistema,



(Sgt Christopher Klutts, Com Soc 2ª BCT, 7ª Div Inf)

Militares da 2ª Brigada de Combate, 7ª Divisão de Infantaria do Exército dos EUA, participam no exercício de prontidão da missão *Gryphon Tomahawk* na Base Conjunta Lewis-McChord, no Estado de Washington, 21 Feb 14.

que deverá ser distribuído a todas as instalações do Exército antes de 2020, proporciona uma arquitetura que reduz a necessidade de grandes e caros exercícios de campanha que ocorrem uma única vez. Ajuda, assim, os comandantes a empregar seus sistemas de forma efetiva e eficiente para conduzir a instrução militar². Além disso, representa uma solução de custo compensador para reproduzir a complexidade das operações futuras e conseguir prontidão contínua.

Em consonância com a tradição de adestramento do Exército, os militares, desde comandantes de pelotão até oficiais de operações de brigada, devem concentrar a instrução na condução de tarefas essenciais para a missão em um ambiente caracterizado por incontáveis ameaças e vulnerabilidades. Esses oficiais precisam voltar-se para o futuro e incorporar os conselhos de instrutores-mestres do passado, como o Marechal George C. Marshall. Depois de

servir como Subcomandante da Escola de Infantaria entre 1927 e 1932, Marshall refletiu em que momento a instrução dos oficiais precisa “ir direto aos aspectos básicos, deixar claras as dificuldades reais e remover os absurdos, as complicações e as banalidades”³.

Considerando a importância incontestável da instrução efetiva, o propósito deste artigo é mostrar que sua condução é, ao mesmo tempo, uma arte perdida e uma tendência do futuro. *O Conceito Operacional do Exército dos EUA: Vencer em um Mundo Complexo (U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World — U.S. Army Training and Doctrine Command [TRADOC] Pamphlet 525-3-1)*, de 2014, é baseado na determinação do equilíbrio certo entre a prontidão e a busca por capacidades futuras⁴. É a partir da instrução e de sua condução, contudo, que a liderança superior diz continuamente

que garantirá que as “Forças do Exército dos EUA tenham êxito em ambientes caóticos” para prevenir, preparar e vencer as adversidades⁵.

Essa discussão se inicia com uma visão geral de como os líderes do Exército concebem a gestão da instrução e como a instrução é conduzida diante da austeridade fiscal. Posteriormente, aborda três fatores que contribuem para uma perda de perícia na instrução entre os oficiais subalternos e intermediários. Tal introspecção é difícil, mas necessária antes que a liderança do Exército possa abordar esse problema. Finalmente, o artigo argumenta que cabe aos comandantes seniores estabelecer as condições para que os oficiais subalternos e intermediários adquiram perícia para conduzir a instrução. Por meio do desenvolvimento da liderança, comandantes seniores podem restaurar a competência na administração da instrução em toda uma geração de oficiais subordinados e alinhar os recursos com as exigências.

Como pode o Exército Conduzir a Instrução Militar durante a Austeridade Fiscal?

Devido aos cortes orçamentários automáticos, bem como uma perda simultânea da perícia na gestão da instrução, planejadores estão pesquisando como conseguir uma prontidão contínua empregando menos recursos. Tal estudo é cada vez mais importante, considerando o fato de que a Geração de Forças do Exército (ARFORGEN) [A Força Geradora é aquela parte da Instituição cuja finalidade é gerar e sustentar as unidades operacionais — N. do T.] já durou mais do que a sua utilidade, segundo comandantes seniores como o Gen Bda Terry Ferrell, Comandante da 7ª Divisão de Infantaria na Base Conjunta Lewis-McChord⁶.

O ciclo de rodízio da ARFORGEN representa um subproduto das estratégias de contrainsurgência do Exército no Iraque e no Afeganistão e facilitou “a prontidão das Unidades ao longo do tempo, resultando em períodos recorrentes de disponibilidade de Unidades adestradas, prontas e coesas”⁷. As Unidades desdobradas foram certificadas por meio de exercícios em um dos três Centros de Treinamento para o Combate (CTC, na sigla em inglês): o Centro Multinacional Conjunto de Prontidão (Hohenfels, na Alemanha), o Centro de Prontidão Conjunta

(Forte Polk, na Louisiana) e o Centro de Treinamento Nacional (Forte Irwin, na Califórnia). Os limites de gastos, a redução na Força e um cenário internacional cheio de desafios de segurança humana — como o desastre triplo do Japão, em 2011 — têm influenciado abordagens inovadoras sobre a Instrução nos quartéis, a partir de um período de menor relevância da ARFORGEN⁸.

Os oficiais subalternos e intermediários já experimentaram as três abordagens gerais de treinamento, embora essas não sejam complementares: instrução alinhada regionalmente, instrução em ambiente real e o que este artigo chama de treinamento semelhante ao aplicado nos CTC. Os comandantes seniores ainda precisam designar uma abordagem como o modelo preferido. Uma discussão breve sobre cada um deles ajudará a desconstruir a instrução como uma arte perdida e determinar como fomentar a condução da instrução como a tendência do futuro.

Instrução Alinhada Regionalmente. Como Comandante do Exército, o Gen Ex Raymond Odierno comprometeu o Exército a ser responsivo de forma mundial, mas engajado regionalmente. O alinhamento regional capacita o Exército a “desdobrar-se rapidamente, lutar e vencer a qualquer hora e em qualquer lugar”, onde os interesses dos EUA estão sendo ameaçados⁹. Esse conceito proporciona uma variedade de Forças, geralmente mesmo com efetivo abaixo de companhia ou pelotão, permitindo aos comandantes opções ajustáveis e escalonáveis. Tais Forças, supostamente, devem ser comparativamente mais sintonizadas de forma cultural, com base em uma instrução especializada. Por consequência, os proponentes argumentam que as Forças alinhadas regionalmente são mais capazes de conduzir uma gama de operações, abrangendo desde Operações de Segurança, Controle de Danos até o combate de alta intensidade¹⁰. Para aplicar o alinhamento regional, as Forças terrestres estão posicionadas perto das ameaças e vulnerabilidades regionais. Isso possibilita uma instrução mais concentrada no combate, responsividade melhorada e uma interoperacionalidade ampliada com nações aliadas e parceiras.

Um exemplo de uma abordagem de adestramento alinhado regionalmente é um programa chamado Pacific Pathways (“Trilhas do Pacífico”, em tradução livre)¹¹. Os planejadores da instrução antecipam que

as Unidades participantes completarão um rodízio de CTC, seguido por, no máximo, três exercícios ou eventos de Operações de Segurança, um após o outro, na área de parceria da Unidade durante um desdobramento de seis meses¹². Recentemente, mais de 800 soldados do 2º Batalhão, 2ª Brigada de Combate *Stryker*, executaram a primeira iteração do Pacific Pathways: Os exercícios *Garuda Shield* na Indonésia (setembro de 2014), *Keris Strike* na Malásia (setembro de 2014) e *Orient Shield* no Japão (novembro de 2014)¹³.

Uma avaliação informal desses exercícios indica vantagens e desvantagens gerais de uma abordagem de adestramento alinhado regionalmente. A vantagem principal é que essa abordagem sincroniza efetivamente a instrução em tempo, espaço e por Unidade. No entanto, parece que está concentrada demasiadamente nas Forças de manobras e despojada dos elementos de Inteligência que devem determinar o seu desdobramento. Outra desvantagem no Pacífico é que planejadores precisam determinar como prover recursos às Unidades nesta região extensa e não contígua. Um participante do exercício relatou que conforme o 2º Batalhão fez a transição de exercício a exercício, os soldados padeciam de tédio esperando pela chegada do seu equipamento por meio de embarcações navais terceirizadas¹⁴. Isso frustrou sua capacidade de se adestrar e responder rapidamente a uma contingência, fazendo com que um oficial subalterno chegasse a conclusão de que o Pacific Pathways "realiza minimamente o que foi designado a cumprir"¹⁵. O que é questionável, também, é se o alinhamento regional é simplesmente uma ação para solidificar o sistema "radial" de alianças centrado nos Estados Unidos. Esse sistema tem proporcionado segurança por toda a Ásia desde a Segunda Guerra Mundial, mas está sob pressão pela busca chinesa pela hegemonia regional.

Instrução em ambiente real. Uma abordagem de ambiente real aumenta o alcance e o público relacionado com a condução da instrução ao incluir participantes com Qualificações Militares menos comuns que relacionados com a Inteligência, incluindo analistas, equipes e outras capacidades¹⁶. Um aspecto central do ambiente de instrução integrada é o fato de que, por meio da instrução de ambiente real, os militares podem enfrentar problemas reais com o objetivo de melhorar suas competências enquanto facilitam, ao mesmo tempo, as missões dos comandantes operacionais.

No entanto, é importante não confundir a Instrução de Ambiente Real com o Worldwide Individual Augmentation System ("Sistema Mundial de Acréscimo à Alocação de Pessoal", em tradução livre)¹⁷. A primeira abordagem tenta formar relacionamentos entre o comando e os elementos de apoio com o objetivo de construir a competência do militar por meio da instrução prática. A segunda prevê a necessidade de pessoas adicionais e identifica candidatos para preencher vagas e exigências colaterais como a gestão de coleta de informações. Talvez a desvantagem mais óbvia da Abordagem de Ambiente Real é a sua natureza *ad hoc*.

Os autores Gregory Ford e Ammilee Oliva, escrevendo para a *Military Intelligence Professional Bulletin*, declaram que a 25ª Divisão de Infantaria usa "instrução de ambiente real [...] para formar capacidade e habilidade, dentro da função de Inteligência de combate da Divisão"¹⁸. Ford e Oliva afirmam que esse programa de instrução de ambiente real é determinado principalmente em "saber a quem chamar"¹⁹. Devido à rotação de pessoal, talvez seja difícil — se não impossível — para a liderança superior replicar o êxito aparente desta e de outra instrução de ambiente real por todos os componentes e departamentos do Exército. Independentemente de sua natureza *ad hoc*, a Instrução de Ambiente Real ajuda a evitar uma perda de proficiência técnica, em particular, ao maximizar as oportunidades de treinamento. Além disso, permite a desvinculação da instrução das Qualificações Militares menos comuns das Unidades de manobras compostas principalmente dos conjuntos de habilidades da Infantaria, Blindados e Artilharia de Campanha. Essa é uma consideração importante já que a rotação tradicional do CTC corre o risco de subordinar a instrução de militares altamente especializados aos objetivos de adestramento do comandante de manobra. As limitações progressivas dos recursos e tempo, causadas pelos cortes orçamentários automáticos, só podem aumentar essa possibilidade negativa.

Treinamento semelhante ao aplicado nos CTC. Segundo o Maj David Rowland, devido à austeridade fiscal, "brigadas e guarnições precisarão aproveitar todos os recursos disponíveis, tornando necessário a colaboração entre várias organizações militares do Exército e exigindo instrução multidisciplinar para vários escalões²⁰. Em contraste com o Alinhamento Regional e a Instrução de Ambiente Real, esta



(Sgt. Melissa Parish, Relações Públicas 4ª Brigada de Combate, 25ª Divisão de Infantaria)

O Cap Cory Roberts, um instrutor do Curso de Carreira de Capitães, informa a Cap Kate McCray sobre seu progresso, no Forte Leonard Wood, no Estado de Missouri, 01 Set 11.

terceira abordagem replica um cenário dos Centros de Treinamento para o Combate (CTC) para certificar as Unidades em pré-desdobramento empregando recursos do quartel, observadores e controladores terceirizados e um pouco de apoio externo. As agências como o Training Brain Operations Center (Centro de Operações do *Training Brain*, um repositório central de dados de simulação e adestramento), a Joint Improvised Explosive Device Defeat Organization (Organização Conjunta de Derrota dos Dispositivos de Explosivos Improvisados) e a Operations Support Technology, Inc., proporcionam a vantagem de projetar cenários realistas que são relativamente econômicos²¹. Outra vantagem é que o treinamento semelhante ao aplicado nos CTC usa o Comando de Missão e permite a integração de facilitadores de Inteligência e de apoio no planejamento e operações de manobras.

Durante a Operação *Gryphon Tomahawk*, em fevereiro de 2014, a 201ª Brigada de Observação do Campo de Batalha adestrou mais de 800 soldados na Base Conjunta Lewis-McChord por, aproximadamente, 20% do custo de enviar um batalhão de infantaria

Stryker do Estado de Washington até o Centro Nacional de Adestramento, segundo Rowland²². Além disso, Rowland disse que a “Companhia A, 1º Batalhão, 23º Regimento de Infantaria ... recebeu várias iterações de cerco e vasculhamento, engajamentos com líderes-chave, emboscadas e incursões (incluindo um assalto aéreo) ao longo do exercício de três semanas — tudo compelido pela Inteligência”²³. Os 109º e 502º Batalhões de Inteligência Militar proporcionaram informações por meio de suas equipes multifuncionais.

É possível que o treinamento semelhante ao aplicado nos CTC represente melhor o ambiente de adestramento integrado. No entanto, essa abordagem está sustentada por duas premissas principais e a invalidação delas pode minar a sua utilidade.

Primeiro, o treinamento semelhante ao aplicado nos CTC talvez nem sempre facilite um grau mais alto de integração entre a Inteligência e as Manobra. Durante a Operação *Gryphon Tomahawk*, equipes multifuncionais atuaram juntamente com as forças terrestres. Infelizmente, elas não se integraram cedo o suficiente ou com a devida frequência, nem com todos os escalões de comando necessários²⁴. O grau da integração

dependia, muitas vezes, somente dos *briefings* de possibilidades feitos ao comandante de manobras, geralmente um comandante de pelotão²⁵.

Segundo, o treinamento similar ao ensinado nos CTC pressupõe a disponibilidade da proficiência na administração de adestramento que nem sempre está disponível nos estados-maiores de batalhão e brigada, compostos principalmente de oficiais subalternos e intermediários. A Operação *Gryphon Tomahawk* demonstrou, segundo Rowland, que “um exercício de adestramento de alta qualidade na sede é possível, se houver planejamento completo e um quadro adaptável e criativo”²⁶. Contudo, também mostrou que a competência para o planejamento, preparação, execução e avaliação de instrução representa o ponto fraco do treinamento semelhante ao aplicado nos CTC.

A Condução da Instrução como uma Arte Perdida

Entre 100 capitães com grande potencial reunidos recentemente pelo Gen Ex Odierno

durante o Solarium Symposium inaugural no Forte Leavenworth, no Kansas, nos meados de julho de 2014, um oficial manifestou um desejo de que oficiais subalternos retornem a ser “os peritos na instrução que nós [no Exército] éramos antigamente”²⁷. Mesmo com as inovações incorporadas pelas abordagens do alinhamento regional, ambiente real e treinamento semelhante ao aplicado nos CTC, há uma falta de perícia na condução da instrução pelos oficiais nos postos de capitão e major.

Se aceita como verdade, essa declaração levanta várias perguntas. Quais fatores explicam a erosão de perícia na condução da instrução militar entre oficiais desses postos? Quais lições podem ser extraídas pelos oficiais superiores dessa arte perdida para otimizar o conceito operacional do Exército? Mais especificamente, quais medidas capacitarão o Exército a voltar a aproveitar o ambiente de treinamento integrado?

Três fatores ajudam a explicar como a condução da instrução se tornou uma arte perdida: A ARFORGEN, a falta de ensino sobre como conduzir a instrução



(Martha Armstrong, Com Soc Forte Rucker)

O Gen Ex Peter M. Vangjel, Inspetor Geral, Gabinete do Secretário do Exército, apresenta palestra aos alunos do Curso de Carreira de Capitães durante uma sessão de desenvolvimento profissional, no Forte Rucker, no Estado do Alabama, 26 Jun 13.

militar na instituição e as inconsistências presentes na capacitação do Comando de Missão em um ambiente de adestramento na sede.

A Geração de Forças do Exército (ARFOGEN).

A liderança superior do Exército estabeleceu a ARFORGEN em 2003, constituindo-se na maior transformação do sistema de prontidão do Exército desde a Guerra Fria. A ARFORGEN serve como um processo baseado tanto na procura quanto na demanda, sendo planejada para sistematizar o progresso das Unidades pelas fases rotacionais conhecidas como “Recomposição”, “Treinamento/Prontidão” e “Disponibilidade”. No nível burocrático, a ARFORGEN representa mais um “processo de sistemas”, visando sequenciar, sincronizar e otimizar distintos sistemas de “organização, alocação de pessoal, instrução, desdobramento, apoio, modernização e mobilização”²⁸.

O grau no qual a ARFORGEN maximizou a eficiência desses sistemas é questionável. O Cel Rodney Fogg, em um relatório de pesquisa de estratégia do Army War College, argumenta que a ARFORGEN está mal alinhada com o sistema de administração de pessoal do Exército — resultando em um adiamento, se não uma perda, de oportunidades de desenvolvimento de oficiais subalternos²⁹. Fogg observa: “o conjunto de líderes desenvolvido no combate, ao longo da última década, tem se tornado proficiente em atuar dentro de um ambiente tático de ritmo acelerado e mudanças constantes”³⁰. Ao mesmo tempo, Fogg declara que eles estão “menos familiarizados com o uso de suas habilidades nos ambientes mais regimentados, regulados e induzidos pelas políticas como [...] nas guarnições do Exército”³¹.

O Gen Div Michael Tucker, Comandante do Primeiro Exército critica, com mais precisão, os custos ocultos da ARFORGEN, particularmente entre os oficiais subalternos e intermediários. Em um artigo, de 2011, ele escreveu que muita da “estrutura da Unidade e da competência na instrução militar, que existia há nove anos, já não estão presentes”³².

O domínio institucional. O domínio de treinamento institucional — com efeito, a instrução militar profissional — deve ser o meio pelo qual pode-se estancar a hemorragia da competência da condução da instrução. O domínio institucional não apenas transcede todos os componentes e departamentos da Força,

mas, também, os militares navegam continuamente entre os domínios institucional e operacional no campo da instrução e do ensino.

Além disso, o Gen [de uma estrela] Joseph Martin observa que o Comando de Instrução e Doutrina (TRADOC, na sigla em inglês), incluindo a Escola de Instrução Avançada de Líderes no Forte Leavenworth, já buscou padronizar a administração do ensino e da instrução por todo o domínio institucional³³. Ainda assim, com base principalmente na ARFORGEN, comandantes de brigada identificam continuamente a condução da instrução militar como um defeito entre os capitães recém-promovidos. Por esta razão, para os capitães que estão cursando o Curso de Carreira de Capitães de Manobras (no Forte Benning, na Geórgia) “uma base de entendimento sobre a condução da instrução militar é atualmente ensinada durante o curso”³⁴. Além de serem ensinados e preparados para conduzir operações terrestres unificadas, os maiores matriculados no Command and General Staff College (CGSC), no Forte Leavenworth, formam-se com um entendimento completo do processo decisório militar do Exército³⁵. Os comandantes de nível batalhão para cima empregam esse processo para planejar a instrução³⁶.

Devido aos cortes orçamentários automáticos e à ARFORGEN, porém, menos capitães e maiores com essas abordagens de adestramento mais eficientes estão disponíveis, mitigando radicalmente a capacidade do domínio institucional de incorporar essa competência no futuro próximo. Essa situação exacerba a condução da instrução como uma arte perdida.

Segundo Chris Campbell em um artigo, de 2014, do *Stars and Stripes*, as comissões de desligamento do serviço militar para oficiais identificaram quase 500 maiores e 1.200 capitães para afastamento ou aposentadoria precoces³⁷. Conforme os cortes orçamentários automáticos continuam a compelir uma redução do efetivo total da Força até, talvez, 420.000 militares, a liderança superior antecipa mais cortes³⁸. Da mesma forma, devido aos conflitos prolongados no Iraque e no Afeganistão, aproximadamente 4.000 maiores nas turmas de 2003 ou anteriores ainda não realizaram o curso de aperfeiçoamento de nível intermediário³⁹.

Ampliando ainda mais essa população reduzida de jovens oficiais instruídos formalmente para a condução

da instrução militar está a suposta otimização do ensino de nível intermediário. Segundo o Gen Bda Gordon Davis, as políticas de otimização estabeleceram um processo de seleção com base no mérito para a realização do CGSC de forma presencial que proveriam “a instrução certa, no tempo certo para o oficial certo”⁴⁰. Autorizada pelo Secretário do Exército John McHugh, em 2012, a Diretriz do Exército 2012-21, *A Otimização do Ensino de Nível Intermediário* (Army Directive 2012-21, *Optimization of Intermediate Level Education*), iniciou uma transição, de inclusividade para seletividade, como critério para a participação no CGSC⁴¹.

Embora aos oficiais não selecionados para o CGSC de forma presencial ainda sejam oferecidos oportunidades em uma escola remota ou de aprendizado pela internet e videoconferência, é provável que esses cursos substitutos não incorporem, com tanto rigor, o desenvolvimento das habilidades necessárias para conduzir a instrução militar⁴².

Comando de Missão O entendimento e apoio inconsistentes sobre o conceito de Comando de Missão também ameaçam frustrar ainda mais a condução da instrução. Segundo a Publicação Doutrinária do Exército 6-0, *Comando de Missão* (ADP 6-0, *Mission Command*), o termo Comando de Missão é definido como “o exercício da autoridade e da direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão pela finalidade, para capacitar a iniciativa disciplinada dentro dos limites da Intenção do Comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis”⁴³. Os princípios do Comando de Missão incluem a formação de equipes coesas por meio da confiança mútua, a criação de entendimento compartilhado e a aceitação de riscos prudentes. Riscos prudentes incluem os que acompanham a concessão aos subordinados de oportunidades para exercerem a iniciativa disciplinada. O *feedback* proporcionado pela conferência Solarium reafirmou que comandantes de todos os escalões do Exército devem aplicar essa filosofia, se desejarem reter oficiais subalternos talentosos da Geração do Milênio⁴⁴.

Infelizmente, a contínua reorganização e reconstrução da Força tendem a atenuar os efeitos desse tipo de aplicação do Comando de Missão tão efetivo no Iraque e no Afeganistão. O Gen Div David Barno (Reserva) escreveu no *Washington Post* que “a tomada de riscos é apagada por camadas de regras, restrições e

microgerenciamento visadas a evitar quaisquer possíveis deficiências”⁴⁵. O comandante de Brigada Cel Curtis A. Johnson observa, também, que “o ambiente da guarnição cria frequentemente as condições onde oficiais subalternos não estão apenas sendo orientados sobre o que instruir, mas também como fazê-lo”⁴⁶. Ele continua, “além da responsabilidade de planejamento ser removida pelos comandos superiores, também são muitas as avaliações necessárias por todo o ciclo de adestramento”⁴⁷. Com essas e outras ameaças, o movimento do Exército para o aprendizado na guarnição estabelece as condições para mais perdas de oportunidades de desenvolvimento e das responsabilidades da condução da instrução pelos oficiais subalternos e superiores por, pelo menos, duas razões.

Primeira, vários especialistas, como Donald E. Vandergriff, argumentam que parece que a Força institucional (Geradora) não concorda com a Força Operacional em como implementar o Comando de Missão⁴⁸. Embora a última tenha tentado integrar as lições oriundas do combate que são relacionadas com o Comando de Missão, ou seja a confiança e o apoio ao risco, o primeiro setor ainda está preocupado com a verificação da conformidade, principalmente em relação a tarefas de última hora ou sem nenhum pré-aviso⁴⁹. Essas perspectivas contrárias sobre o conceito de Comando de Missão reforçam o estado da condução da instrução como uma arte perdida.

Fazem com que os oficiais subalternos estejam mais preocupados com o cumprimento das mais ostensivas listas de verificação sensíveis ao prazo de execução que são disseminadas dos comandos superiores em vez da previsão e alocação de recursos para os planos de instrução. As tarefas obrigatórias do “Regulamento do Exército 350-1” (em que Unidades precisam ser adestradas) são uma manifestação dessa descontinuidade⁵⁰. A maioria das tarefas obrigatórias não está relacionada à preparação para o combate, mas consome uma grande quantidade de tempo e de recursos que comandantes de companhia podem, de outra forma, gastar no desenvolvimento de um modelo de adestramento de oito etapas para facilitar a execução de uma tarefa essencial para a missão⁵¹.

Segundo, embora o cumprimento de tais tarefas quase não conceda “tempo suficiente para um oficial subalterno planejar, executar e avaliar a sua instrução”, segundo Johnson, os comandos de Brigada, Divisão e

Corpo [de Exército] continuam a alinhar seus ciclos de planejamento e de operações com o ritmo operacional em tempos de guerra⁵². Isso é compreensível considerando a era de conflito contínuo devido às atividades recentes do Estado Islâmico (ISIS, na sigla em inglês) no Iraque e na Síria.

Ainda, a redução correspondente de tropas disponíveis para completar esse grande número de tarefas operacionais e de adestramento estende as Unidades até o ponto de desgaste. A condução da instrução permanecerá uma arte perdida se os comandantes de sede não conseguirem priorizar, de forma resoluta, a instrução das suas Unidades em relação às listas de tarefas essenciais para a missão, devido ao simples fato de que comandantes subordinados terão tempo, recursos e desenvolvimento de liderança limitados.

O Gerenciamento da Instrução como Tendência do Futuro

Considerando as compensações (*trade-offs*) incorporadas na ARFORGEN e a falta de preparação para a condução da instrução dentro do domínio institucional, como os comandantes superiores podem melhor preparar seus oficiais subalternos para conduzirem a instrução da tropa? A resposta está na condução de atividades de desenvolvimento de liderança, pelas quais comandantes superiores podem produzir oficiais subalternos ágeis e adaptáveis. Essa solução capacitará o Exército para aproveitar as inovações dentro do ambiente de instrução integrada, modelado pelas abordagens de condução da instrução de alinhamento regional, de ambiente real e de treinamento semelhante ao aplicado nos CTC.

Considerando que o desenvolvimento da liderança deve acentuar a confiança que sustenta o Comando de Missão, ele vai além de uma sessão ocasional de desenvolvimento profissional de liderança. O desenvolvimento da liderança está relacionado a certificação, bem como ao risco compartilhado. Os líderes subordinados, que carecem de experiência e de perícia para alinhar os recursos com as exigências, se sentem mais encorajados pelos comandantes que não os marginalizam e, em vez disso, dão exemplos e compartilham informações sobre ferramentas de planejamento e de avaliação que são doutrinariamente sólidas.

Para desenvolver oficiais subalternos, comandantes superiores devem estabelecer programas de certificação de liderança que ensinam os aspectos essenciais, incluindo como conduzir reuniões de instrução e *briefings* de adestramento trimestrais, administrar agendas, coordenar tarefas entre várias organizações e usar o modelo de instrução de oito etapas. O novo programa de certificação da 7ª Divisão de Infantaria pode servir como modelo para outras Unidades⁵³.

No final, comandantes são responsáveis pela capacidade dos subordinados de administrarem de forma efetiva e eficiente o adestramento. Se comandantes negligenciarem essa responsabilidade, é bem possível que possam, com o tempo, prejudicar a confiança. E “quando começamos a desgastar a confiança”, o Gen Martin Dempsey nos avisa, “começamos a desgastar a profissão”⁵⁴. Um sentido de confiança mútua e de risco compartilhado entre comandantes e oficiais subalternos, portanto, é a chave para superar a falta de perícia na condução da instrução e garantirá que se torne a tendência do futuro. ■

O Cap Paul Lushenko é o Comandante da Companhia e Companhia de Comando do 502º Batalhão de Inteligência Militar da 201ª Brigada de Observação do Campo de Batalha, na Base Conjunta Lewis-McChord, no Estado de Washington. Graduado com distinção pela Academia Militar dos EUA, é mestre em Relações Internacionais e em Diplomacia pela Australian National University. Serviu várias vezes no Iraque e no Afeganistão com as Forças de Operações Especiais e Unidades Stryker.

O Maj David Hammerschmidt é oficial administrativo do 502º Batalhão de Inteligência Militar da 201ª Brigada de Observação do Campo de Batalha, na Base Conjunta Lewis-McChord, no Estado de Washington. É graduado pelo Programa de Formação de Oficiais da Reserva da University of Florida e é mestre em Estratégia e Segurança Nacional pelo U.S. Naval War College. Esteve várias vezes no Iraque, no Afeganistão e nas Filipinas como integrante das Forças Aeroterrestres, de Operações Especiais e de Assalto Aéreo.

Referências

Epígrafe. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], August 2012), p. 1-1.

1. ADRP 7-0.
2. Consulte o United States Army Combined Arms Center on-line, "Integrated Training Environment", <http://usacac.army.mil/cac2/ite/> (acesso em: 12 Out. 2014).
3. George C. Marshall, citado em Forrest C. Pogue, *George C. Marshall: Education of a General, 1880-1939* (New York: Viking Press, 1963), p. 251.
4. Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, *U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Washington, D.C.: U.S. Army TRADOC, 7 Oct. 2014), p. 18.
5. Ibid.
6. Comentários feitos pelo Maj. Gen. [Gen de uma estrela, sem equivalente no Exército Brasileiro] Terry Ferrell durante um briefing trimestral da 201ª Brigada de Observação do Campo de Batalha, 30 Sep. 2014.
7. TRADOC Pamphlet 525-3-1, p. 48.
8. Em 11 Mar 11, um terremoto de magnitude 9,0 atingiu perto do litoral do Japão, causando um tsunami que danificou vários reatores na Usina Nuclear de Fukushima.
9. Raymond Odierno, "CSA [Chief of Staff of the Army] Strategic Priorities: Waypoint #2", Chief of Staff of the Army, 19 Feb. 2014, www.us.army.mil (acesso em: 05 mar. 2014).
10. Kimberly Field, James Learmont e Jason Charland, "Regionally Aligned Forces: Business Not as Usual", *Parameters* 43(2) (Autumn 2013), p. 56-63.
11. Pacific Pathways é um programa inovador que manda que pelotões e companhias participem em uma série de exercícios de adestramento bilateral com parceiros ao longo de um desdobramento operacional de seis meses. Para mais informações, consulte Sgt. 1st Class Tyrone C. Marshall Jr., "Pacific Pathways Increases Readiness through Partnership", U.S. Department of Defense, online news article, 15 Oct. 2014, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=123421> (acesso em: 7 nov. 2014).
12. Conversa pessoal entre os autores e o planejador do Comando do Pacífico do Exército dos Estados Unidos (United States Army Pacific Command), 12 dez. 2013.
13. Daniel Wasserbly, "U.S. Army Begins 'Pacific Pathways' for Training, Engagement in Asia", *IHS Janes Defence Weekly* online, 3 Sep. 2014, www.janes.com (acesso em: 3 set. 2014).
14. Conversa com um oficial subalterno do 2º Batalhão/2ª Brigada de Combate *Stryker* participando na Pacific Pathways, 18 out. 2014.
15. Ibid.
16. Paul Lushenko, "Intellectualizing the U.S. Army's Rebalance Within Asia", U.S. Army Intelligence Center of Excellence, *Military Intelligence Professional Bulletin* 40(3)(July-September 2014), p. 53-58.
17. O Worldwide Individual Augmentation System ("Sistema Mundial de Alocação de Pessoal") é o método de controle de pessoal do Exército para distribuindo apoio militar e civil para as operações de contingência, operações recorrentes e exercícios. Consulte o Department of the Army Pamphlet 500-5-1, *Individual Augmentation Management* (Washington, D.C.: U.S. GPO, 3 January 2008).
18. Gregory Ford e Ammilee Oliva, "25th ID's Intelligence Outreach Program: Leader Development, Intelligence Federation, and Regional Alignment", U.S. Army Intelligence Center of Excellence, *Military Intelligence Professional Bulletin* 40(2)(April-June 2014), p. 27-30.
19. Ibid.
20. David Rowland, "Relevant, Cost-Effective, Home-Station Training", *Army* 64(6)(June 2014), p. 68.
21. O Training Brain Operations Center processa dados de ambientes de combate reais para apoiar o ambiente de adestramento integrado. Consulte "Training Brain Operations Center", Stand-To online, <http://www.army.mil/standto> (acesso em: 9 nov. 2014). A Joint Improvised Explosive Device Defeat Organization proporciona discernimentos sobre avanços recentes na tecnologia e táticas dos dispositivos explosivos improvisados. Veja o site da internet da "JIEDDO", <http://www.jieddo.mil> (acesso em: 9 nov. 2014). A Operations Support Technology, Inc. replica as comunicações inimigas para facilitar o treinamento de soldados da Arma de Inteligência de Sinais. Consulte "OSTI" online, <http://osti.us/pages/home> (acesso em: 9 no. 2014).
22. A Operação *Gryphon Tomahawk* representava um treinamento semelhante ao achado nos CTC de nível brigada, planejada para certificar os batalhões subordinados para desdobramento em apoio da Operação *Enduring Freedom*. Para mais informações, consulte Rowland, p. 68.
23. Rowland, p. 69.
24. Conversa com Aaron Thurman, Comandante da Companhia A, 502º Batalhão de Inteligência Militar, 201ª Brigada de Observação do Campo de Batalha, 26 Feb 2014.
25. Lushenko, p. 55.
26. Rowland, p. 69.
27. Carla Getchell, citada in Kevin Lilley, "The Solarium 7: Proposals from young Army Leaders", *Army Times Online*, 3 Apr. 2014, <https://www.armytimes.com> (acesso em: 7 out. 2014).
28. Charles C. Campbell, "ARFORGEN: Maturing the Model, Refining the Process", *Army* 59(6)(June 2009), p. 52.
29. Rodney Fogg, "How a Decade of Conflict Affected Junior Logistics Officer Development" (strategy research project, U.S. Army War College, 2011), 12, (disponível em www.dtic.mil).
30. Ibid.
31. Ibid.
32. Michael S. Tucker, "Maintaining the Combat Edge", *Military Review* 91(3)(May-June 2011), p. 8.
33. O Gen [de uma estrela] Joseph Martin, e-mail aos autores, 5 Nov. 2014. Os autores estão agradecidos a Martin, que serve como o Subcomandante de Instrução do Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA, pelos seus comentários e sugestões valiosos sobre os rascunhos iniciais deste artigo.
34. "Maneuver Captains Career Course Student Information", United States Army Maneuver Center of Excellence, <http://www.benning.army.mil/mcoe/dot/mc3/> (acesso em: 12 out. 2014).
35. O Gen [de uma estrela] Joseph Martin, e-mail aos autores,

5 Nov. 2014.

36. ADRP 7-0, p. 3-3.

37. Chris Campbell, "Army Drawdown Continues: 1,100 Captains to Be Cut", *Stars and Stripes Online*, 22 Jun. 2014, <http://www.stripes.com> (acesso em: 8 nov. 2014).

38. Michelle Tan, "New Army Vice Chief Expects Worse Manpower Conditions", *Army Times Online*, 22 Sep. 2014, <http://www.armytimes.com> (acesso em: 14 out. 2014).

39. Jim Tice, "Majors Board Selections Due Out Soon", *Army Times Online*, 28 Feb. 2013, <http://armytimes.com> (acesso em: 8 nov. 2014).

40. Gordon Davis e James Martin, "CGSC—Developing Leaders to Adapt and Dominate for the Army of Today and Tomorrow", *Military Review* 92(5)(September-October 2012), p. 72. Anteriormente, o Gen Bda Davis serviu como o Subcomandante de Desenvolvimento e Instrução de Liderança do Centro de Armas Combinadas, bem como o Subcomandante da Command and General Staff College.

41. Secretary of the Army, Memorandum for Principal Officials of Headquarters, Department of the Army, *Army Directive 2012-21* (Optimization of Intermediate-Level Education), John M. McHugh, 14 Sep. 2012, <http://armypubs.army.mil> (acesso em: 8 nov. 2014).

42. Ibid.

43. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. GPO, May 2012), p. 1.

44. Kevin Lilley.

45. David Barno, "The Army's Next Enemy? Peace", *Washington Post*, 10 July 2014, <http://www.washingtonpost.com> (acesso em: 12 out. 2014).

46. Curtis A. Johnson, "An Army in Transition: Maintaining the Competitive Edge" (strategy research project, U.S. Army War College, 2012), p. 5, (www.dtic.mil).

47. Ibid.

48. Donald E. Vandergriff, "Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?", *Land Warfare Papers*, no. 94, (Arlington, Va.: Association of the United States Army, February 2013), p. 5.

49. Paul Norwood, e-mail aos autores, 16 out. 2014.

50. Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, D.C.: Department of the Army, August 2014). O AR 350-1 padroniza e governa instrução obrigatória por todas as Unidades do Exército, independentemente de suas tarefas essenciais para a missão.

51. O modelo de adestramento de oito etapas proporciona uma guia aos comandantes de nível brigada ou baixo para alinhar os recursos com as exigências, bem como para ordenar e sincronizar a instrução. As etapas consistem em planejar o adestramento, instruir/certificar os líderes, conduzir reconhecimento, promulgar uma ordem, ensaiar, executar, conduzir uma análise pós-ação e retrainar.

52. Johnson, p. 5.

53. Para aprender mais sobre o programa de certificação de administração de adestramento da 7ª Divisão de Infantaria, informações de contato estão disponíveis em: <http://www.lewis-mc-chord.army.mil/7id/> (acesso em: 17 nov. 2014).

54. Martin Dempsey, "An Interview with Martin E. Dempsey", *Prism* 2(1)(December 2010), p. 155