



Integrantes do estado-maior da 1ª DI conduzem o *briefing* de atualização diário no Mission Training Complex, em Fort Riley, Kansas, 07 Abr 15. O *briefing* proporciona ao general uma atualização sobre as operações correntes e o efetivo de combate e efetividade das unidades subordinadas. Marcava o início de cada dia para a 1ª DI durante o WFX. (Foto do S Ten Mike Lavigne, Com Soc da 1ª DI)

# De Riley a Baku

## Como uma Divisão Preparada para Explorar Oportunidades Superou todas as Expectativas

Ten Cel Jerem G. Swenddal, Exército dos EUA

Maj Stacy L. Moore, Exército dos EUA

Os Exercícios *Warfighter* (*WFX*) são considerados os eventos cruciais para o adestramento de comandos e estados-maiores divisionários. Tendo isso em mente, a 1ª Divisão de Infantaria (1ª DI), conhecida como “Big Red One”, deu início a uma jornada de oito meses, que culminou na execução, com sucesso, de um exercício de adestramento em guerra híbrida contra um adversário com poder de combate equivalente. A 1ª DI teria de conquistar a cidade fictícia de Baku e obrigar uma força oponente de padrão internacional, ou FOROP (*World Class Opposing Force* — *OPFOR*), situada ao sul do Rio Kura, a retrair para o seu território. Durante todo o *WFX*, o Estado-Maior da 1ª DI, escalões subordinados e os outros órgãos integrantes da Ação Unificada desenvolvida pela Divisão demonstraram adaptabilidade, capacidade de inovação e iniciativa em grande escala. No complexo “Decisive Action Training Environment” (“Ambiente Simulado de Adestramento em Ação Decisiva”, em tradução livre), em que as tropas têm de enfrentar um “adversário com poder de combate equivalente em um ambiente de ameaça híbrida”, a 1ª DI e seus parceiros conseguiram reduzir as vantagens do inimigo; mitigar riscos para a força e para a missão; e rapidamente tirar proveito das oportunidades táticas e operacionais que foram surgindo<sup>1</sup>. Este artigo descreve como a 1ª DI estabeleceu uma equipe coesa; enfrentou a orgulhosa FOROP em combate; e superou a rigorosa prova, ultrapassando todas as expectativas.

## Planejamento: Antes da Prova Decisiva

A 1ª DI está apta a explorar as oportunidades: demonstra a capacidade de criar um entendimento compartilhado; inova rapidamente; observa e antevê futuras ações e situações do inimigo; exerce a iniciativa disciplinada; e reage rapidamente para tirar proveito de oportunidades efêmeras<sup>2</sup>. Uma organização militar capaz de reconhecer e aproveitar oportunidades não se resume à existência de uns poucos comandantes brilhantes dispersos em suas fileiras. Tampouco é caracterizada por um comandante genial e ditatorial, que impõe sua vontade à tropa. Ao contrário, está repleta de comandantes bem preparados, bem informados e providos de poder de decisão, que agem com iniciativa disciplinada para conduzir a organização rumo a um objetivo comum. As organizações militares com essa

capacidade de explorar oportunidades exemplificam os princípios de Comando de Missão no adestramento e no combate. A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-0, *Comando de Missão* (ADRP 6-0, *Mission Command*) descreve como elas seriam:

Os comandantes fornecem uma intenção clara às suas tropas, que orienta as ações dos subordinados, promovendo, ao mesmo tempo, a liberdade de ação e a iniciativa. Os subordinados, ao entenderem a intenção do comandante e o objetivo comum geral, são, então, capazes de se adaptar a situações extremamente mutáveis e explorar as oportunidades que surjam na sua área de operações<sup>3</sup>.

A publicação *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (“O Conceito Operativo do Exército dos EUA: Vencer em um Mundo Complexo”, em tradução livre) descreve os futuros ambientes operacionais como sendo complexos, definindo-os como algo que “não só é desconhecido, mas que também é impossível conhecer e que está em constante evolução”<sup>4</sup>. Em ambientes complexos, os potenciais inimigos buscarão sobrepujar as Forças Armadas dos EUA de modo assimétrico e desafiá-las em todos os domínios. O referido documento descreve, ainda, como os futuros ambientes operacionais exigirão comandantes “inovadores e adaptáveis e equipes coesas que obtenham sucesso em condições de complexidade e incerteza”<sup>5</sup>. Tanto o Conceito Operativo quanto a doutrina de Comando de Missão do Exército dos EUA propõem que, em futuro conflitos, as organizações militares norte-americanas deverão demonstrar a agilidade para explorar oportunidades a fim de derrotar seus inimigos. Seus comandantes precisam dedicar tempo e energia para cultivar relacionamentos sólidos baseados na confiança; concentrar-se no treinamento e desenvolvimento de líderes; e incentivar a execução da iniciativa disciplinada em todos os escalões subordinados.

Nesse contexto, muitas organizações militares parecem não contar com efetivos treinados e experientes, tecnologia especializada e recursos para desenvolver sua capacidade para explorar oportunidades. Contudo, embora existam, claramente, obstáculos, eles podem ser superados — não por meio da tecnologia, e sim por meio de comandantes que desenvolvam uma visão unificadora e empreguem os princípios do Comando de Missão para produzir uma mudança cultural

duradoura em toda a organização. À medida que a 1ª DI avançava rumo ao intenso exercício de adestramento, seus comandantes formulavam uma ideia clara de onde precisavam ir. Contudo, o êxito não aconteceu da noite para o dia.

**Situação da 1ª DI.** Em agosto de 2015, logo após seu emprego na Operação *Inherent Resolve* (operação do U.S. Central Command contra o Estado Islâmico), a 1ª DI enfrentou um conjunto único de desafios. Além do eterno problema de rotatividade de pessoal após um desdobramento, o comando divisionário teve dificuldades em se adaptar à diretriz de reestruturação *Focus Area Review Group II*: o quartel-general da Divisão sofreria uma redução de 25% de pessoal, mas manteria todos as suas missões operacionais<sup>6</sup>. A Divisão também havia acabado de perder uma de suas três Brigadas de Combate (*Brigade Combat Team — BCT*) durante as mudanças na estrutura da Força. Das duas BCT restantes, a 1ª BCT Blindada (ABCT, na sigla em inglês) havia retornado recentemente da Operação *Spartan Shield* (em que conduziu engajamentos regionais no Sudoeste Asiático), tendo sido substituída no Oriente Médio pela 2ª ABCT da Divisão. Além disso, a 1ª Brigada de Sustentação Logística (*Sustainment Brigade — SB*) não estava integrada à Divisão, sendo empregada em apoio a missões do U.S. Central Command. Com o desdobramento da 2ª ABCT, a 1ª DI contava, basicamente, com apenas uma ABCT, embora ainda tivesse todas as responsabilidades e missões de uma Divisão completa.

A Brigada de Aviação de Combate da 1ª DI estava em meio à Iniciativa de Reestruturação do Exército, ao mesmo tempo que apoiava as necessidades de adestramento da Divisão e se aprestava para uma missão no Afeganistão. A Divisão também restabeleceu a Artilharia Divisionária (AD) da 1ª DI, que teria de desempenhar um importante papel no *WFX*, com muito pouco tempo para adestrar-se. A Divisão contava com muitos integrantes talentosos e esforçados, mas eles precisariam unir-se e transformar-se em uma equipe, no âmbito da Divisão como um todo, e em equipes nos escalões subordinados, a fim de concretizar a visão do comandante para o *WFX*.

**Intenção do comandante e risco.** Uma intenção do comandante simples e clara é a chave para a iniciativa disciplinada e a base para transformar o “pensamento em ação”<sup>7</sup>. O enunciado da missão e a intenção do comandante ajudam a integrar e unificar as tarefas

durante as operações. Conforme a 1ª DI lutava para enfrentar seus numerosos desafios, seus comandantes aproveitaram o iminente *WFX* como um veículo para concentrar os esforços de toda a Divisão. O *WFX* representa o “exercício final de adestramento no processo de geração de forças do Exército dos EUA” para os comandos e estados-maiores divisionários<sup>8</sup>. Embora estivesse programado para abril de 2016, quase oito meses mais tarde, o exercício serviu como centro de gravidade para a visão do comandante, orientando todas as atividades da Divisão.

O risco é algo inerente a todas as operações do Exército. O mesmo se aplica à 1ª DI. Seus comandantes reconheceram que precisariam da total atenção e foco do estado-maior e dos escalões subordinados. O estado-maior tinha de se comprometer com o trabalho que seria necessário para preparar a Divisão, incluindo várias repetições do processo de planejamento deliberado (ou seja, das hipóteses de emprego), ensaios e exercícios de posto de comando (PC). A decisão de se dedicar integralmente ao *WFX* significava aceitar riscos em outras prioridades.

Embora o comprometimento total fosse necessário para o êxito do *WFX*, os riscos precisariam ser expressos de modo imediato e frequente durante o planejamento. Os comandos de todos os escalões aceitaram um risco inerente ao se comprometerem com um rigoroso cronograma de planejamento e preparação, e esse risco foi um tema constante de discussão durante os meses anteriores ao *WFX*. Cabe observar que o comando aceitou, conscientemente, um risco significativo para outras missões. Por exemplo, no nível da Divisão, o planejamento de longo prazo praticamente parou, para que os planejadores pudessem conduzir vários ciclos de planejamento do *WFX*. Os escalões subordinados, como a 1ª ABCT, sacrificaram precioso tempo de adestramento tático para mobiliar as células funcionais e treiná-las para os vários exercícios de PC, arriscando a resiliência da equipe de comando devido ao constante adestramento para o *WFX* e para outras missões iminentes. Os comandantes analisaram esses riscos e acabaram considerando-os prudentes.

A melhor preparação para o *WFX* e os benefícios recíprocos de contar com estados-maiores e tropas bem adestradas ultrapassaram o potencial para consequências negativas. Contudo, a Divisão teve de superar os efeitos de segunda e terceira ordem de suas decisões

sobre os riscos por vários meses após o WFX, incluindo a interrupção dos esforços de planejamento de campanha; da preparação da 1ª ABCT para ser enviada para o National Training Center; e dos preparativos e planejamento do comando divisionário para seu desdobramento em missão no exterior.

**A equipe do WFX.** Após estabelecer a visão e as prioridades, o comando da Divisão começou a formar a equipe WFX. As duas máximas da 1ª DI, “Desenvolvimento de líderes e adestramento são uma só palavra na Primeira Divisão de Infantaria” e “Todo adestramento é uma oportunidade para o desenvolvimento de líderes”, prepararam o terreno para fomentar o espírito de equipe. O Comandante da Divisão enfatizou a estrita obediência aos processos de planejamento constantes da doutrina, orientando pessoalmente o estado-maior do grande comando. Durante os meses seguintes, os planejadores obtiveram um maior entendimento do Comandante e de sua intenção, ao mesmo tempo que adquiriam *expertise* nos processos de planejamento, ação decisiva e operações ofensivas.

A 1ª DI estabeleceu quatro equipes de estado-maior sob o comando da seção de planejamento (G-5). Elas funcionaram como equipes multifuncionais exclusivas de planejamento operacional, que abordaram diversos aspectos do planejamento do WFX; forneceram soluções para problemas complexos; e agilizaram os processos de planejamento. Cada uma delas era composta de oito indivíduos, incluindo um concludente do curso da School of Advanced Military Studies como chefe da equipe de planejamento; um representante de cada função de combate; e um *digital master gunner* (“instrutor de tiro” ou especialista digital), encarregado de operar o sistema digital de



O PCP da 1ª DI fica ao lado do Mission Training Complex, em Fort Riley, Kansas, 09 Abr 16. Os estados-maior de divisão e brigada utilizam a instalação para conduzir adestramentos como os exercícios WFX, em um ambiente simulado de treinamento em ação decisiva. (Foto da Cb Anna Pongo, Com Soc da 1ª DI)

comando e controle *Command Post of the Future* (Posto de Comando do Futuro) e outros sistemas de informação<sup>9</sup>. O caráter multifuncional das equipes reduziu a fragmentação no planejamento e fluxo de informações por todo o comando divisionário. Embora fossem compostas, primordialmente, de oficiais subordinados de cada seção do estado-maior, elas logo se tornaram centrais nos preparativos da Divisão para o WFX.

O Comandante da Divisão era o responsável pela

condução do processo operacional<sup>10</sup>. Ele buscou um diálogo frequente e franco com o estado-maior divisionário, o centro de coordenação de operações e os comandantes subordinados. A equipe de planejamento recebeu a orientação pessoal dos oficiais mais antigos da Divisão, várias vezes por dia em certas ocasiões, para receber diretrizes e para entender e visualizar os esforços em curso. O processo de planejamento deliberado forneceu uma oportunidade para desenvolver graduados, oficiais subordinados e chefes de estado-maior. Independentemente do grau hierárquico, os comandantes escutaram e conversaram com os planejadores do centro de coordenação de operações e aceitaram suas avaliações francas. Em consequência, os comandantes subordinados adquiriram confiança, e a equipe criou soluções inovadoras para problemas complexos.

Além de criar oportunidades para o crescimento profissional, a Divisão conduziu um forte programa de desenvolvimento de líderes. O programa incluiu uma lista de materiais de leitura profissionais, instruções sobre doutrina e palestras de desenvolvimento profissional com comandantes militares e líderes civis, incluindo os Gen Ex Gordon Sullivan, David Petraeus e Stanley McChrystal, da reserva; os Gen Div H. R. McMaster e Gustave Perna; Emma Sky, Ph.D.; Subsecretário Adjunto para Assuntos do Hemisfério Ocidental Gonzalvo Gallegos; e outros. Essas palestras forneceram ao estado-maior e unidades subordinadas ensinamentos valiosos sobre liderança, Comando de Missão e o atual ambiente mundial de segurança. O componente final do programa de desenvolvimento de líderes foi uma série de instruções práticas sobre funções de combate, em que especialistas apresentaram temas de suas áreas de *expertise*. O Comandante, o *Command Sergeant Major* (graduado mais antigo) da Divisão, os Subcomandantes, os chefes de seção do estado-maior divisionário, os integrantes de centro de coordenação de operações e os comandantes de brigada e batalhão subordinados participaram dessas instruções, que incluíram o diálogo sobre doutrina, melhores práticas e futuro emprego. [Cabe observar que, no Exército dos EUA, uma Divisão conta com dois generais de uma estrela atuando como subcomandantes, um para operações e outro para apoio às operações — N. do T.]

A 1ª DI também tomou como base as experiências de outras OM em seu planejamento e preparação. Alguns dos principais comandantes observaram os

*WFX* da 1ª Divisão Blindada, 4ª Divisão de Infantaria e 101ª Divisão Aeroterrestre, e a 1ª DI recebeu o reforço de experiente pessoal de Inteligência da 25ª Divisão de Infantaria. Essa colaboração permitiu à 1ª DI tirar proveito das experiências das outras Divisões e começar seu adestramento já com um nível avançado. A 1ª DI também compartilhou suas lições aprendidas em cada etapa de sua preparação para o *WFX*. O Comandante da Divisão enviou atualizações para todos os comandantes de Divisão do componente ativo e da Guarda Nacional após cada exercício de PC, fornecendo-lhes análises pós-ação, lições aprendidas e melhores práticas. O estado-maior fez o mesmo com seus equivalentes, efetivamente criando uma grande rede de experientes oficiais por todo o Exército, com o objetivo de compartilhar ideias e aumentar os conhecimentos funcionais.

A Divisão levou essa abordagem de compartilhamento de informações para suas interações com as demais OM que iam participar do *WFX*. O *XVIII Airborne Corps* e a 3ª Divisão de Infantaria atuariam como escalão superior e grande comando adjacente, respectivamente, no *WFX* da 1ª DI. A 1ª DI trabalhou junto com esses grandes comandos antes do exercício, a fim de formular um plano coerente e ensaiar a execução. Quando chegou a hora de executar o *WFX*, o Estado-Maior da 1ª DI já havia forjado relacionamentos sólidos com os estados-maiores desses grandes comandos; participado de sessões de planejamento; e executado um exercício de PC a partir de vários nós distribuídos de Comando de Missão [nova designação da função de combate Comando e Controle na doutrina do Exército dos EUA – N. do T.] em todo o Exército.

A 1ª ABCT e seus batalhões forneceram células funcionais que reproduziram as várias BCT que ficariam sob a 1ª DI durante o exercício. Essas células também tomaram parte no processo de desenvolvimento da equipe. Os comandantes de batalhão e seus estados-maiores foram incluídos em todos os estágios de planejamento e participaram de três exercícios de PC. Da célula funcional da menor fração tática ao Grande Comando Operativo, a equipe já havia trabalhado junto e superado desafios que muitas vezes prejudicam o cumprimento da missão.

Algo tão essencial quanto desenvolver excelentes colegas de equipe dentro da 1ª DI foi forjar a equipe mais ampla de Ação Unificada, incluindo parceiros pertencentes a outros componentes do

Exército — institucional, Reserva e Guarda Nacional. A 1ª DI desenvolveu uma forte parceria com a 35ª Divisão de Infantaria da Guarda Nacional do Estado do Kansas, que forneceu observadores/controladores e avaliação externa para os exercícios de PC da Divisão. A Divisão incorporou, ainda, integrantes essenciais, oriundos da Guarda Nacional do Estado de Nebraska, em seu recém-estabelecido Destacamento Operacional do Posto de Comando Principal. Esses integrantes do estado-maior foram cruciais para a execução do *WFX* e, ao mesmo tempo, se prepararam para as importantes funções que desempenhariam durante o futuro desdobramento da 1ª DI. Conforme estipulado na diretriz *Army Total Force Policy*, a 1ª DI integrou tropas da Reserva e da Guarda Nacional no escalão Divisão, mas não parou por aí<sup>11</sup>.

A integração da 300ª SB e da 110ª Brigada de Apoio à Manobra (*Maneuver Enhancement Brigade — MEB*) demonstrou, ainda mais, o compromisso da Divisão para com o conceito de desenvolver uma “força total”. Esses parceiros do Componente da Reserva constituíram “grandes unidades de treinamento” para o exercício, sendo fundamentais para capacitar a Divisão a explorar oportunidades. Sabendo que a 300ª SB e a 110ª MEB talvez tivessem apenas oito dias para treinar antes do exercício, a 1ª DI formou equipes completas de oficiais de ligação (O Lig) e de apoio técnico em cada uma. Essas equipes de O Lig foram comandadas e preenchidas por efetivos da 1ª SB e do 97º Batalhão da Polícia do Exército, encarregados de assegurar que a 300ª SB e a 110ª MEB estivessem plenamente integradas e aptas a cumprir seus objetivos de adestramento. Meses antes do exercício, os O Lig viajaram até essas OM de apoio nos fins de semana de treinamento, proveram instrução, planejaram operações de *WFX* e executaram condutas de combate para o estado-maior. A instrução adicional em sistemas essenciais de Comando de Missão capacitou essas unidades parceiras a se comunicarem pelas mesmas redes, a visualizar o mesmo cenário operativo comum e a utilizar os produtos e procedimentos operacionais padrão de que precisavam para ter êxito. Os esforços deliberados da Divisão para forjar uma equipe coesa foram essenciais para capacitar todos os integrantes a reconhecer e explorar oportunidades durante todo o *WFX*.

## Preparação: Exercícios de PC

A FOROP de padrão internacional (*World Class OPFOR*), do *Mission Command Training Program — MCTP* (Curso de Treinamento em Comando de Missão), beneficia-se do princípio de que a prática leva ao domínio de uma habilidade. Tendo conduzido inúmeros combates no mesmo campo de batalha de simulação construtiva, a FOROP adquiriu *expertise* no Decisive Action Training Environment (“Ambiente de Adestramento em Ação Decisiva”) e sua área de operações no país fictício “Atropia”.

**Adestramento intensivo.** Toda unidade que queira obter algum sucesso contra essa FOROP experiente e bem adestrada deve buscar igualar as condições de combate por meio de seu próprio programa de treinamento intensivo. A equipe da 1ª DI conduziu um exercício de estado-maior, um forte seminário acadêmico sobre *WFX* em Fort Leavenworth e três exercícios de PC englobando múltiplos escalões. Utilizando um processo de planejamento deliberado, a Divisão aumentou a complexidade de cada exercício sucessivo. Dessa forma, ela aprimorou sistemas e aumentou a competência, a confiança e o entendimento compartilhado por toda a organização. A Divisão maximizou as capacidades do Mission Training Center em Fort Riley e explorou parcerias com a Reserva, Guarda Nacional e o componente institucional do Exército, a fim de ampliar o escopo e a qualidade de seus exercícios.

Durante o seminário acadêmico do *WFX* em Fort Leavenworth, o estado-maior participou do programa de instrução durante o dia e conduziu o processo decisório no período de almoço e à noite. O estado-maior foi, basicamente, “desdobrado” de Fort Riley para Fort Leavenworth. De fato, a 1ª DI enviou um número três vezes maior de pessoas do que o normal para o seminário acadêmico. Isso minimizou distrações, permitindo que o grande comando tirasse pleno proveito do tempo disponível, conduzindo seminários para comandantes-chave durante o planejamento de estado-maior que incluía as BCT e os chefes de seção de estado-maior. Os seminários permitiram que o Comandante da Divisão explicasse sua visão para o estado-maior, e eles ajudaram a equipe a estabelecer um bom relacionamento, porque as seções de estado-maior aprenderam umas com as outras. A primeira repetição do processo de planejamento para o *WFX* preparou o terreno para futuros ciclos.

A maioria dos comandos no escalão Divisão conduz um ou dois exercícios de PC em preparação para seus WFX. A 1ª DI realizou três. Cada um desses exercícios incluiu um processo de planejamento deliberado, que envolveu todo o estado-maior e unidades subordinadas em todas as etapas da metodologia de *design* e do processo decisório militar do Exército dos EUA. Todos eles concluíram com um ensaio de armas combinadas, um ensaio de fogos e Inteligência e um ensaio de sustentação (apoio logístico). Além disso, cada exercício de PC incluiu uma operação de quatro a cinco dias contra uma FOROP “dona de sua vontade”, no terreno “atropiano”.

Os exercícios de PC se mostraram cruciais para articular a equipe final de WFX e aprimorar sistemas e processos. A 1ª DI conduziu experiências com todos os seus sistemas e aprimorou-os, incluindo a configuração dos postos de comando, atividades diárias do ciclo das operações (“battle rhythm”, ou “ritmo de combate”), formatos de ensaio, processamento de informações, seleção de alvos e planejamento com restrições de tempo. A utilização de três exercícios de PC permitiu que a Divisão tratasse de outra habilidade atrofiada: o deslocamento do posto de comando. Entre o segundo e o terceiro exercício de PC, o posto de comando tático da Divisão (PCT Div) foi deslocado cinco vezes, e seu posto de comando principal (PCP Div), uma. Cada instância de deslocamento aumentou a proficiência dos militares que integravam o posto de comando e, ao mesmo tempo, reduziu, consideravelmente, o tempo dispendido em tal processo. O estado-maior revisou seus processos para a transferência em combate das funções de Comando de Missão [corresponde a C2 no EB —N. do T.] entre os postos de comando, mantendo, ao mesmo tempo a consciência situacional. A 1ª DI efetuou revisões significativas aos seus sistemas e processos entre o segundo e o terceiro exercício de PC, e foi só no terceiro que a equipe realmente se consolidou e começou a exibir a capacidade de explorar as oportunidades.

**Operadores de simulação.** O planejamento, o Comando de Missão e as operações de posto de comando são apenas algumas das proficiências que uma OM deve dominar para maximizar sua capacidade de explorar oportunidades. Embora seja uma boa simulação de um ambiente de ação decisiva do mundo real, o WFX está sujeito às restrições digitais do programa de computador chamado WARSIM (*Warfighter’s*

*Simulation*, ou “Simulação do Warfighter”). O comando da 1ª DI logo se deu conta de que seria necessário treinar operadores do WARSIM em todos os escalões e permitir-lhes praticar no sistema. Os oficiais e graduados selecionados como operadores do WARSIM eram responsáveis por manobrar tropas e meios críticos no campo de batalha simulado e por engajar formações inimigas com fogos diretos e indiretos. Tinham de movimentar-se rapidamente, reagir a mudanças nas circunstâncias e empregar sistemas de armas em sua plena capacidade. No programa WARSIM, essas não são tarefas intuitivas; elas requerem um entendimento detalhado dos recursos do sistema.

A 1ª DI incorporou o WARSIM e outras simulações digitais semelhantes nos exercícios de PC da Divisão, e os escalões subordinados monitoravam os operadores do programa pelo nome. Além de serem especialistas em seus “sistemas de armas”, esses operadores participavam do planejamento e dos ensaios, compreendendo claramente a missão da unidade e intenção do comandante. Sua localização dentro de seus respectivos postos de comando proporcionou-lhes um entendimento compartilhado do combate em evolução, e lhes foi dada a autonomia para reagir rapidamente a mudanças nas circunstâncias. A existência de operadores de WARSIM treinados, bem informados e com poder de decisão foi um fator essencial para o sucesso da Divisão.

O comando foi capaz de conceder poder de decisão aos operadores de WARSIM porque a Divisão criou e manteve o entendimento compartilhado. Por meio de uma série de atividades diárias programadas, auxiliadas por sistemas digitais que efetivamente comunicavam o conhecimento e o entendimento, e não apenas informações, os comandantes e subordinados em todos os escalões entendiam a missão, a situação e a intenção do comandante.

**“Especialistas” digitais.** Em um ambiente operacional complexo, as unidades operam a grandes distâncias utilizando sistemas como o *Command Post of the Future*, o *Blue Force Tracker*, o *Advanced Field Artillery Tactical Data Systems* e o *Distributed Common Ground System-Army*. Esses são apenas alguns dos sistemas que precisam funcionar de maneira integrada para gerar um cenário operativo comum correto, que transmita um entendimento compartilhado por todos os nós distribuídos de Comando de Missão. Contudo, as capacidades extremamente técnicas necessárias

para a integração digital não são orgânicas às OM. Para resolver essa deficiência, a 1ª DI trabalhou com o Mission Command Center of Excellence para treinar mais de 70 “especialistas” digitais de Comando de Missão. Os “especialistas” digitais retornaram às suas unidades e executaram módulos de “instrução” digital que geraram um elevado nível de proficiência por toda a Divisão. Os “especialistas” digitais treinados e credenciados resolveram inúmeros problemas de interoperabilidade de sistemas durante os exercícios de PC e o WFX. Devido a seus esforços, a 1ª DI foi capaz de gerar uma escala inédita de entendimento compartilhado por todos os nós distribuídos de Comando de Missão.

**Organizações que aprendem.** A repetição não resulta, espontaneamente, na *expertise*. As organizações militares precisam ser organizações que aprendem, nas quais os comandantes em todos os escalões sejam capazes de enxergar a si próprios de maneira crítica e, então, adaptar suas perspectivas, sistemas e processos para melhorar o desempenho organizacional. As análises pós-ação e avaliações externas foram essenciais para o desenvolvimento da 1ª DI como uma unidade capaz de explorar oportunidades. Além de estabelecer uma parceria com a 35ª Divisão de Infantaria para a avaliação externa, a 1ª DI também se valeu dos pontos fortes do componente institucional do Exército. Estando a apenas duas horas de distância de Fort Leavenworth, a Divisão se beneficiou de um estreito relacionamento de trabalho com a School of Advanced Military Studies — SAMS, tirando proveito da profundidade de conhecimentos acadêmicos e experiências práticas da escola. Alice Butler-Smith, Ph.D., forneceu valiosas contribuições para o planejamento da 1ª DI. Docentes da SAMS — doutores e pesquisadores, incluindo antigos comandantes de batalhão, futuros comandantes de brigada e parceiros do âmbito conjunto e internacional — serviram como observadores/controladores durante o terceiro exercício de PC da Divisão. Suas observações foram de grande proveito durante a execução do WFX.

Após o terceiro exercício de PC, a 1ª DI era uma organização diferente da que havia começado essa jornada oito meses antes. Comandantes em todos os escalões atuaram com a segurança nascida da confiança mútua

e da *expertise*. Conheciam seus sistemas e processos; conheciam seus colegas; e entendiam o inimigo e o ambiente operacional que iam enfrentar. Sobretudo, entendiam o plano e a intenção do comandante. Estavam prontos para qualquer desafio. Havia nascido uma OM capaz de explorar oportunidades.

## Superando Expectativas: O Sucesso de uma Divisão Ágil na Ação Decisiva

Durante todo o planejamento e preparação para o WFX, a 1ª DI havia inovado e se adaptado para lidar com os desafios que surgissem. O Manual Técnico 3-91, *Operações de Divisão* (ATP 3-91, *Division Operations*), descreve como o grande comando “define a operação para as brigadas subordinadas; aloca recursos para suas missões; e coordena, sincroniza e sequencia suas operações no tempo e no espaço”<sup>12</sup>. Embora simples em princípio, o mero escopo de sua definição é algo assombroso.

Com dezenas de milhares de militares espalhados em uma área de centenas de quilômetros, a sincronização de unidades, meios críticos, Inteligência e fotos parece ser uma tarefa praticamente impossível.

Ao longo de três exercícios de PC, a 1ª DI adaptou seus sistemas para simplificar o processo de sincronização e criar condições para que os comandantes subordinados pudessem exercer a iniciativa disciplinada e tirar proveito de oportunidades efêmeras.

Muitas dessas adaptações já eram consideradas princípios operacionais fundamentais; entretanto, elas são frequentemente mal compreendidas ou mal empregadas. Quatro adaptações em particular se destacam pela sua importância em gerar a capacidade de explorar oportunidades. A criação de uma organização por tarefas adequada e o estabelecimento das relações de comando e apoio necessárias são, possivelmente, as adaptações mais importantes, seguidas da descrição de um modelo operacional bem definido e da implementação de claras medidas de coordenação e controle. Juntas, essas adaptações ajudaram a capacitar a Divisão para explorar oportunidades.

**Organização por tarefas e relações de comando e apoio.** Dentro de uma formação *ad hoc* de múltiplos parceiros de ação unificada, brigadas orgânicas e

**A repetição não resulta, espontaneamente, na expertise.**

incorporadas e inúmeras unidades e meios multiplicadores do poder de combate menores, duas funções que todos os escalões precisam desempenhar bem são a organização por tarefas e as relações de comando e apoio. A capacidade de explorar oportunidades implica que a OM não apenas as reconhece, como também está apta a explorá-las. Caso meios críticos não estejam disponíveis, ela não poderá exercer a iniciativa disciplinada. Na 1ª DI, o Anexo A (Organização por Tarefas) de todas as ordens de operações e ordens fragmentárias detalhava todos os escalões até o nível das companhias individuais e meios críticos. Essa organização por tarefas era aperfeiçoada diariamente com base em mudanças nas circunstâncias. Comandantes em todos os escalões apresentaram *briefings* detalhados sobre sua organização por tarefas durante as reuniões diárias de atualização, e os comandantes conduziram “voos de reconhecimento” digitais de suas formações no programa WARSIM para verificar se sua organização por tarefas estava correta no cenário simulado.

Igualmente importante foi a ênfase no entendimento doutrinário e implementação das relações de comando e apoio. Os comandantes e estados-maiores travaram considerável diálogo para designar as relações certas às unidades. Esse foi um fato de grande importância, pois a organização por tarefas precisava mudar rapidamente para atender aos desafios que iam surgindo. Para reduzir o potencial para confusão, os planejadores muitas vezes detalhavam as responsabilidades intrínsecas a cada relação de comando e apoio como tarefas especificadas em ordens de operações e ordens fragmentárias.

**Modelo operacional.** Uma outra adaptação que possibilitou a sincronização por toda a Divisão foi a clara e contínua descrição das áreas profunda, aproximada e de segurança e dos esforços principal e secundário do modelo operacional. Isso conferiu orientação temporal e priorização de esforços aos escalões subordinados em todos os momentos<sup>13</sup>. Comumente denominado “division fight” (“combate da Divisão”), o comando divisionário utilizou esse modelo operacional para definir como capacitaria os subordinados para o combate em curso ao mesmo tempo que estabelecia as condições para o próximo. O modelo operacional também auxiliou o Comandante ao fornecer a base conceitual para que os planejadores elaborassem ramificações e consequências para o plano básico e anteviessem futuros pontos de decisão. Embora uma clara descrição do modelo operacional seja vital

para gerar a capacidade de explorar oportunidades, o modelo deve ser continuamente reavaliado, a fim de verificar se ele permanece adequado diante de novas condições.

**Medidas de coordenação e controle.** Medidas de coordenação e controle bem elaboradas representam outra importante adaptação. Elas comunicam a intenção do comandante em um mapa ou cenário operativo comum, fornecendo uma base para o entendimento compartilhado e a flexibilidade por todo o dispositivo. O Estado-Maior da 1ª DI criou excelentes calcos de operações, duplicando-os em todas as plataformas analógicas e digitais. Por definição, os calcos apoiam o esquema geral de manobra, Inteligência, sustentação e fogos, mas unidades capazes de explorar de oportunidades vão um passo além deles. Criam medidas de coordenação e controle, incluindo rotas, postos de controle, linhas de fase e medida de coordenação do apoio de fogo além das medidas necessárias para a linha de ação selecionada. Eles elaboram medidas de coordenação e controle internas e externas às suas áreas de operações. Para a 1ª DI, os calcos facilitaram o rápido envio de diretrizes aos escalões subordinados, quando surgiram desafios e oportunidades imprevistas.

**Pensamento crítico e criativo sobre o emprego de meios.** Nem tudo o que a 1ª DI conseguiu resultou de uma adaptação ou aprimoramento de princípios doutrinários existentes. A Divisão também empregou o pensamento crítico e criativo para gerar novas ideias e aprender com doutrinas anteriores. Ao longo de sua sequência de treinamento para o WFX, a 1ª DI e seus escalões subordinados experimentaram várias opções para o emprego de importantes meios multiplicadores do poder de combate. Surgiu uma tensão entre o controle centralizado e a execução descentralizada; entre o controle de meios importantes e a flexibilidade no nível tático. Por um lado, a Divisão tinha uma visão mais ampla do combate e podia proporcionar um emprego mais eficiente de meios importantes como sistemas aéreos não tripulados e radares de contrabateria. Por outro lado, embora o controle centralizado de meios como pontes móveis pudesse conferir à Divisão o efetivo domínio sobre seu emprego, ele acabaria impedindo que os escalões subordinados obtivessem rapidamente a iniciativa.

A organização por tarefas de meios importantes e críticos deve resultar de uma decisão deliberada baseada

em uma discussão mais ampla e recorrente sobre os papéis e responsabilidades entre a Divisão e seus escalões subordinados em certos pontos durante o combate. Para que a 1ª DI conduzisse tarefas ofensivas como parte da ação decisiva, o controle centralizado dos radares de localização de armas Q37, sob a AD, possibilitou uma melhor cobertura e o posicionamento avançado. Como único comando de contrabateria na Divisão, a AD também monitorou e recomendou o posicionamento de radares Q36 de modo que eles preenchessem as lacunas na cobertura dos Q37. Da mesma forma, com base na fraca utilização de sistemas aéreos não tripulados durante os dois primeiros exercícios de PC, a Divisão centralizou os sistemas *Shadow* sob o controle da Brigada de Aviação de Combate. Com um comando centralizado, os sistemas apresentaram uma agilidade de resposta bem maior para atender às necessidades de busca de Inteligência, ao mesmo tempo que maximizaram sua utilização e capacidades.

Em contrapartida, a Divisão distribuiu os meios das capacidades críticas em pontes móveis até o nível das brigadas de vanguarda. Apesar de a Divisão ter, praticamente, perdido a visibilidade sobre esse meio crítico, quando a brigada de vanguarda viu uma oportunidade de conduzir uma transposição de curso de água sem nenhuma oposição, ela foi capaz de rapidamente deslocar as pontes para o devido local e obter a iniciativa. É provável que sempre haja uma tensão entre manter o controle centralizado de meios críticos e manter o ritmo e a capacidade de combate nos escalões táticos mais básicos.

**Uma força de vanguarda.** Um dos maiores desafios diante de qualquer Divisão que esteja desempenhando tarefas ofensivas como um elemento da ação decisiva é a sua capacidade de buscar informações a qualquer hora, sob quaisquer condições meteorológicas. No passado, os regimentos de cavalaria blindados e esquadrões de cavalaria divisionários foram capazes de conduzir um reconhecimento agressivo contra uma força inimiga desconhecida, estabelecer contato, esclarecer a situação e proteger o grosso da força de manobra. Com a perda dessa capacidade exclusiva para o reconhecimento do terreno no nível da Divisão, as operações de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento se tornaram praticamente sinônimas do emprego de veículos e sistemas aéreos não tripulados. Em condições meteorológicas ruins ou ambiente com elevado nível de ameaças, a Divisão precisa posicionar as BCT na vanguarda, muitas vezes perdendo

capacidades críticas e poder de combate para a operação decisiva.

Para enfrentar esse desafio, a 1ª DI desenvolveu uma capacidade de vanguarda, que permitiu que a Divisão estabelecesse o contato empregando os menores elementos possíveis; mantivesse contato com o inimigo; protegesse o grosso da Divisão; e proporcionasse flexibilidade ao seu Comandante quanto ao modo de concentrar as forças de combate. Para o WFX, a 1ª DI selecionou o regimento de reconhecimento blindado de sua brigada de retaguarda, agregou mais duas companhias de carro de combate, assim como meios de engenharia, artilharia antiaérea, radar de aquisição, Inteligência e sustentação logística, e colocou o regimento sob o Comando de Missão da Brigada de Aviação de Combate. Um batalhão de artilharia em apoio direto, com duas baterias de foguetes em missão de apoio geral – reforço de fogos proveu fogos indiretos com capacidade de resposta imediata na posição mais avançada possível. Além de permitir que a Divisão obtivesse informações e protegesse o grosso de suas forças, isso também lhe proporcionou uma quarta unidade tática de manobra, conferindo flexibilidade na execução do plano. A utilização da Brigada de Aviação de Combate como comando tático para a força de vanguarda ofereceu vários benefícios adicionais, incluindo a efetiva integração dos sistemas aéreos não tripulados; a otimização das operações ar-terra nas ações de reconhecimento e segurança; e a retenção do poder de combate no escalão principal da Divisão para operações de transposição de curso de água.

O uso da Brigada de Aviação de Combate como comando tático para a vanguarda apresentou desafios. Dentro de seu quadro de organização padrão, o Estado-Maior da Brigada de Aviação de Combate não conta com uma forte seção de Inteligência e fogos. Além disso, a Brigada de Aviação de Combate não dispõe de sistemas orgânicos de sustentação logística para apoiar um Regimento de Reconhecimento Blindado pesadamente reforçado. Dentro do conceito da 1ª DI, os ensaios foram fundamentais para assegurar que o Regimento de Reconhecimento Blindado e a Brigada de Aviação de Combate pudessem trabalhar juntos como uma vanguarda. A criação de uma relação habitual entre ambos logo no início do planejamento foi essencial para o êxito da missão.

**Múltiplos postos de comando.** Outra inovação desenvolvida durante o planejamento e preparação foi

o uso de quatro postos de comando para controlar o campo de batalha. A Divisão empregou o PCP Div e PCT Div doutrinários e postos de comando alternativos, incluindo um centro de operações táticas da Artilharia Divisionária (COT/AD). Também usou, pela primeira vez, um PC de Área de Apoio para comandar e controlar a área de retaguarda. A forma pela qual a Divisão utilizou o COT/AD gerou benefícios significativos. Quando o PCP Div foi deslocado, o PCT Div assumiu a responsabilidade pelo combate aproximado e profundo, e o COT/AD recebeu efetivos adicionais de estado-maior divisionário oriundos dos elementos de busca de todas as fontes da seção de Inteligência (G-2), da célula conjunta de integração ar-terra e da seção de operações correntes. Isso não apenas proporcionou um local a partir do qual o Comandante poderia manter a consciência situacional, mas também forneceu o benefício recíproco de reduzir o tempo de aquisição de alvos e de execução de fogos. O combate em profundidade ficou a cargo do PCT Div durante o deslocamento do PCP Div. Entretanto, algo que se mostrou fundamental foi o monitoramento do combate por um contingente das operações correntes a partir do PC alternativo. No deslocamento do PCP Div durante o WFX, os fogos indiretos inimigos degradaram consideravelmente o PCT Div. Como a célula de operações correntes do estado-maior estava monitorando a ação a partir do COT/AD, ela rapidamente assumiu o controle do combate.

O PC de Área de Apoio foi fundamental para capacitar o PCP Div a concentrar-se exclusivamente no combate em profundidade. O Subcomandante de Apoio comandou o PC de Área de Apoio, com o apoio constante do Comandante da 110ª Brigada de Engenharia. O PC de Área de Apoio manteve a segurança da área de retaguarda e possibilitou o fluxo de suprimentos e serviços através da área operacional. O estado-maior do PC de Área de Apoio conduziu o controle de movimento e administrou o processo de recepção, estacionamento, movimento à frente e integração, ao mesmo tempo que impediu a ameaça de forças irregulares influenciar os

esforços do resto da Divisão. A colocação da área de retaguarda sob o comando e controle de um general subcomandante, com um PC dedicado, possibilitou que a 1ª DI integrasse as operações da área de retaguarda no combate geral. O estado-maior do PC de Área de Apoio tinha total consciência situacional e foi capaz de executar ações antecipadas para assegurar o sucesso da missão avançada. Embora tenha exigido um investimento significativo em efetivos e recursos, esse quarto PC contribuiu imensamente para o sucesso da Divisão no combate.

Os WFX são concebidos de modo a desafiar cada aspecto de uma organização, e a 1ª DI foi posta à prova. Ambos os PC (PCP Div e PCT Div) foram colocados em ação como parte do exercício, estando sujeitos a atividades inimigas. Para executarem o Comando de Missão através de longas distâncias e se protegerem contra ações da FOROP, ambos os PC de deslocaram várias vezes. Além disso, a FOROP empregou armas químicas per-

sistentes contra a Divisão, uma tática raramente usada. Com cada sucessivo desafio, a Divisão continuou a adaptar-se e obter êxito. Por fim, diante da frustração de todos os seus objetivos estratégicos, da derrota de sua reserva tática e do poder de combate combinado remanescente de duas

Divisões do Exército prontas para retomar o ataque, à FOROP só restou a opção de se retirar em direção a seu próprio território.

**Integração, parceria, diálogo e confiança.** O êxito da Divisão não é tanto a história de uma distinta experiência de WFX, e sim a história de desenvolvimento da capacidade da Divisão para explorar oportunidades. Além dos temas abordados anteriormente, várias outras árduas lições contribuíram para a capacidade da 1ª DI para explorar oportunidades no WFX.

Durante a execução do WFX, uma intenção do comandante clara foi o aspecto mais importante para capacitar e integrar a iniciativa disciplinada. Consolidando as lições aprendidas durante os exercícios de PC anteriores, o Comandante emitiu e enfatizou, continuamente, um simples enunciado de missão, um propósito ampliado e importantes funções que todos os integrantes da Divisão

**É provável que sempre haja uma tensão entre manter o controle centralizado de meios críticos e manter o ritmo e a capacidade de combate nos escalões táticos mais básicos.**

tinham de saber de cor: ritmo, reconhecimento agressivo, fogos avançados, proteção e parcerias. Com essa diretriz, os comandantes subordinados puderam avaliar rapidamente os riscos da missão e exercer a iniciativa disciplinada.

As parcerias desempenharam um importante papel durante todo o exercício. A 1ª DI estabeleceu frequentes parcerias logo de início com as tropas *atropianas* dentro de sua área de operações. Todos os escalões buscaram aproximar-se dos *atropianos*, realizando, às vezes, mais de 20 encontros por dia. No nível da Divisão, o comandante se encontrou pessoalmente com a liderança *atropiana* pelo menos uma vez por dia, e o comandante da brigada *atropiana* participou das atualizações e reuniões de seleção de alvos da 1ª DI. Por meio das contínuas atividades de parceria, os *atropianos* rapidamente se sentiram à vontade com a 1ª DI, passando a compartilhar Inteligência e a participar de operações de combate com as tropas da Divisão. Durante o combate, as forças *atropianas* protegeram o flanco norte da Divisão, proveram segurança de área de retaguarda e participaram do ataque final para conquistar importantes campos petrolíferos. Além disso, os *atropianos* forneceram importantes sistemas de artilharia de longa distância e artilharia antiaérea equiparados com os da FOROP, os quais só foram disponibilizados devido à ênfase do comando no estabelecimento de parcerias logo de início. O mesmo se aplicou aos parceiros interagências. Foi essencial entender os interesses e meios de cada parceiro. A inclusão de todos os parceiros no processo decisório militar, ensaios, atualizações e seleção de alvos consistiu em uma melhor prática.

O diálogo de comandante para comandante foi essencial para gerar a capacidade de explorar oportunidades por toda a Divisão. A Divisão incorporou esse diálogo nas atividades diárias, com constantes comunicações durante os *briefings* de atualização, ligações do comandante e visitas ao campo de batalha. Durante os *briefings* de atualização noturnos para o Comandante, os comandantes subordinados ofereceram avaliações francas sobre o combate conduzido por suas unidades e abordaram potenciais oportunidades e riscos nos dias seguintes. Essas conversas eram realizadas por meio da rede digital distribuída de Comando de Missão, e todos os PC participavam das discussões. Os militares nos escalões mais baixos tiveram acesso aos níveis mais elevados de informações e entendimento compartilhado. Essas interações constantes geraram uma atmosfera de confiança

entre o Comandante da Divisão, os Subcomandantes e os comandantes subordinados.

O Comando da Divisão criou um ambiente de confiança e entendimento mútuo em que a inovação e adaptação puderam se desenvolver. Enfatizou a repetição de treinamentos e, assim, operações complexas se tornaram menos complicadas, porque a Divisão já havia vivenciado tudo antes. Organizações preparadas são aquelas que sabem explorar oportunidades. A 1ª DI dedicou oito preciosos meses de treinamento, aceitando riscos deliberadamente para assegurar que seu estado-maior, escalões subordinados e todos os membros da equipe estivessem prontos para combater e vencer.

## Por que o Exercício *Warfighter Continua a Ser o Adestramento Decisivo para as Divisões*

Seria fácil criticar o comando da 1ª DI por concentrar-se tanto em vencer o *WFX*. Contudo, esta seria uma perspectiva imediatista; o ambiente de segurança global requer comandantes que entendam como combater e vencer por meio da ação decisiva. As ameaças representadas pela Rússia, China, Coreia do Norte e Irã deixam claro que o Exército dos EUA não pode permitir que suas habilidades em ação decisiva se atrofiem. As tarefas ofensivas contra um inimigo com poder de combate equivalente estão entre as tarefas mais difíceis desempenhadas pelas tropas do Exército. Os desafiantes cenários de ação decisiva em centro de adestramento para o combate e *WFX* são exatamente o que o Exército necessita para garantir sua prontidão.

O *WFX* não apenas afiou as habilidades em ação decisiva do estado-maior divisionário, como também estabeleceu a rede física e equipes, que são vitais para as futuras operações. O *WFX* reforçou a capacidade do estado-maior para sincronizar e empregar os meios de Inteligência, logística, fogos e outros multiplicadores do poder de combate, e essas habilidades podem ser transferidas para qualquer operação. Além disso, o exercício proporcionou o desafio de que o estado-maior precisava para aprimorar seus conhecimentos e desenvolver as habilidades de pensamento crítico e criativo necessários para qualquer missão. Como mestres de seu ofício, eles podem transferir seus conhecimentos para as organizações de suas missões seguintes e para forças parceiras.

As organizações com a capacidade de explorar oportunidades são efêmeras. O processo de designação dos

efetivos do Exército não recompensa os comandantes que investem tempo na construção de uma equipe capaz de compartilhar entendimento e de exibir a iniciativa disciplinada, adaptabilidade e inovação. Dentro de um prazo de 30 dias após a conclusão do WFX da 1ª DI, a maioria dos oficiais superiores e intermediários do estado-maior foi transferida para as brigadas, para assumirem funções previstas no plano de desenvolvimento profissional, ou para outras instalações. A 1ª DI utilizou o WFX como uma oportunidade para o desenvolvimento de líderes e, ao mesmo tempo, desenvolveu comandantes de fração, que espalhariam a mentalidade de saber explorar oportunidades por toda a Divisão e Exército durante os anos por vir.

Isso significou que o comando divisionário teve de planejar, imediatamente, um outro ciclo intensivo de treinamento para incorporar novos integrantes de estado-maior após a transição durante o período de verão. A inclusão de graduados mais antigos e oficiais subalternos nas equipes de estado-maior de combate evitou que a Divisão sofresse uma perda total de conhecimentos durante a movimentação de pessoal, mas ainda não se sabe se o *Sustainable Readiness Model* (“Modelo de Aprestamento Sustentável”) resolverá esse persistente problema do Exército como um todo<sup>14</sup>. Assim, é imprescindível levar em consideração a movimentação de pessoal ao designar indivíduos para funções-chave no centro de coordenação de operações. A 1ª DI investiu considerável energia documentando seu treinamento para o WFX e sua execução. O estado-maior divisionário gravou sessões do programa de desenvolvimento de líderes e catalogou avaliações e análises pós-ação para os exercícios de PC e WFX. Esse registro completo deve

ajudar novos integrantes do estado-maior a serem incorporados com um mínimo de percalços.

Desenvolver uma Divisão capaz de explorar oportunidades é um processo difícil e contínuo. Não existe um único exercício, por mais sucesso que tenha, que represente o final da busca por uma organização inovadora, ágil e adaptável. Os processos descritos anteriormente ajudaram um novo estado-maior a engajar-se totalmente e aprestar-se para um dos exercícios mais difíceis que seus oficiais enfrentariam. Treinou um grupo de oficiais sobre a complexidade do combate de ação decisiva e aplicou o conceito de uma organização capaz de explorar oportunidades. A experiência teve um efeito positivo não apenas sobre o estado-maior da Divisão, como também sobre as brigadas subordinadas e demais divisões, conforme os integrantes da 1ª DI foram transferidos para outras funções.

As experiências da 1ª DI durante o WFX foram coerentes com seu histórico. Desde o início desse grande comando como parte das Forças Expedicionárias dos EUA, sob o comando do Gen John J. Pershing durante a Primeira Guerra Mundial; às suas famosas façanhas no Norte da África, Sicília e Dia D na França durante a Segunda Guerra Mundial; ao seu serviço no Vietnã sob o então Gen Bda William E. DePuy, que modelou o grupo de combate moderno com base em suas experiências como Comandante da 1ª DI — a 1ª DI sempre ofereceu um modelo a ser seguido. O Exercício *Warfighter* conferiu à Primeira Divisão de Infantaria a oportunidade de evoluir e dar continuidade ao seu legado de desenvolvimento de líderes e inovação. ■

*O Tenente-Coronel Jerem G. Swenddal, Exército dos EUA, é o Chefe de Operações Correntes da 1ª Divisão de Infantaria e ex-Chefe do Grupo de Iniciativa do Comandante no mesmo grande comando, em Fort Riley, Estado do Kansas. Concluiu o bacharelado em Engenharia Mecânica pela Academia Militar dos EUA e o mestrado em Artes e Ciências Militares pela School of Advanced Military Studies Militares, em Fort Leavenworth, Estado do Kansas.*

*A Major Stacy L. Moore, Exército dos EUA, é pesquisadora e bolsista do Exército no RAND Arroyo Center. Recentemente, desempenhou a função de Oficial Executivo do Comandante da 1ª Divisão de Infantaria em Fort Riley, Kansas, e Secretária do Estado-Maior Conjunto para o Comando do Componente Terrestre das Forças Combinadas e Conjuntas-Iraque. É bacharel em Biologia pela Creighton University; mestre em Logística Militar pela North Dakota State University; e mestre em Segurança Internacional e Estudos sobre Inteligência pela Bellevue University.*

---

## Referências

1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Regulation (TR) 350-50-3, *Mission Command Training Program* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 23 June 2014), p. 10.
2. William Adler, "Training Opportunistic Formations: Leading Transitions for the Brigade Combat Team", *NTC Decisive Action Training Environment Newsletter* 12-19 (September 2012), p. 93–103. Os autores deste artigo se inspiraram no conceito de "oportunistas" criado por William Adler; eles adaptaram o termo de Adler para seu próprio fim.
3. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: Government Publishing Office [GPO], 17 May 2012), p. 1-4.
4. TRADOC Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World, 2020-2040 w/chg. 1* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 October 2014), p.iii.
5. *Ibid.*, p. 16.
6. Jamie Crawford, "Army Announces Force Reduction of 40,000 Troops", CNN Politics website, 9 July 2015, acesso em 7 set. 2016, <http://www.cnn.com/2015/07/09/politics/army-announces-force-reduction-40000-troops/>.
7. ADRP 6-0, *Mission Command*, p. 2-3.
8. TR 350-50-3, *Mission Command Training Program*, p. 7.
9. As seis funções de combate do Exército dos EUA são Comando de Missão, Movimento e Manobra, Inteligência, Fogos, Sustentação e Proteção. Um "instrutor de tiro" digital é um especialista em sistemas de informação de Comando de Missão, incluindo o sistema de comando e controle Command Post of the Future.
10. ADRP 6-0, *Mission Command*, v; ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2012), 1-3–1-7.
11. Secretary of the Army, *Army Directive 2012-08: Army Total Force Policy* (Washington, DC: Office of the Secretary of the Army, 4 September 2012).
12. Army Techniques Publication 3-91, *Division Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 17 October 2014), p. 1-1.
13. ADRP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 16 May 2012), p. 1-9.
14. "Army Readiness Guidance", U.S. Army Stand-To! website, 19 May 2016, acesso em 8 set. 2016, <https://www.army.mil/standto/2016-05-19>.