



A 2ª Brigada de Combate monta, rapidamente, um posto de comando no topo de uma colina a alguns quilômetros da área de bivaque de unidades em rodízio do Centro Nacional de Treinamento, em Fort Irwin, Califórnia, a fim de orientar unidades para sua posição, 20 Fev 15. O centro de operações táticas é uma plataforma móvel para o comandante de brigada dirigir o combate. (Foto do 2º Sgt John Healy, Exército dos EUA)

O Funcionamento do Posto de Comando

Maj Adam S. Cecil e
Maj Karl Butler Jr., Exército dos EUA

Os PC [postos de comando] são instalações que incluem pessoal, equipamentos, sistemas de informação e redes, guiados por processos e procedimentos que auxiliam os comandantes no exercício do Comando de Missão. Os comandantes empregam PC para ajudar a controlar as operações*

por meio da continuidade, planejamento, coordenação e sincronização das funções de combate.

—Army Techniques Publication 6-0.5,
Command Post Organization and Operations

Em um quente dia de verão no Centro Nacional de Treinamento (National Training Center — NTC), eu (Cecil) passei a maior parte da tarde na minha viatura de combate Bradley como parte do posto de comando tático móvel. Enquanto isso, o posto de comando principal controlava duas linhas de esforço: planejar a próxima fase da operação e moldar o combate em profundidade — ou pelo menos controlava um dos dois esforços, já que o posto de comando principal ficou sem comunicação. Logo após o anoitecer, a caminho do posto de comando principal, passamos despercebidos pela força opo- nente, que estava em posições cobertas, aguardando um alvo de oportunidade incauto. Sua intenção, conforme nossas forças azuis passaram sem serem detectadas, era desencen- dear a destruição e, então, ver-nos imobilizados, à espera, enquanto nossos sinalizadores giroflex iluminavam o céu.

Assim que chegamos, ficou claro que o posto de co- mando principal havia recebido fogos indiretos durante a maior parte do dia e lutava para guarnecer e reparar nossos sistemas de informação de Comando de Missão. O posto de comando principal não parecia preocupado com a falta de comunicação com unidades subordinadas, porque o oficial encarregado presumiu que o posto de comando tático móvel estava controlando o combate. Com todos os integrantes do estado-maior da unidade agora posicionados juntos no posto de comando principal, concentramos os esforços para restabelecer as comunicações e começamos a solicitar rela- tórios de situação de nossas unidades subordinadas. Logo descobrimos que nossas companhias subordinadas haviam sido atacadas, e a falta de comunicações com o posto de comando principal impediu que meios de escalões superiores fossem designados para mitigar os efeitos do ataque. Por que minha unidade teve tantas dificuldades?

Os centros de adestramento para o combate como o NTC e as organizações especializadas como o Curso de Treinamento em Comando de Missão (*Mission Command Training Program — MCTP*) oferecem oportunidades para o adestramento e emprego do Comando de Missão a partir de postos de comando em vários cenários. Durante o último ano e meio, participei de 14 Exercícios *Warfighter* (WFX) como observador técnico/instrutor do Grupo

de Operações—*Charlie* (OG-C, na sigla em inglês) do MCTP. Esses WFX utilizam simulações computado- rizadas para adestrar comandos de brigada e divisão da ativa, reserva e Guarda Nacional no planejamento, preparação e execução de operações terrestres uni- ficadas em um ambiente de adestramento em ação decisiva. Uma observação comum em relação às briga- das se refere à baixa eficiência e sincronização pouco efetiva entre postos de comando devido à fricção em pessoal e aparelhamento e à fraca definição de papéis e responsabilidades do posto de comando.

Resolução de Problemas nos POP de Pessoal de Posto de Comando

O primeiro desafio enfrentado pelas unidades durante os WFX diz respeito à integração de oficiais de ligação (O Lig), graduados e membros do estado-maior especial para capacidades relacionadas à informação. O pessoal é designado segundo os limites de efetivo e quadros de organização e dotação modificados do Departamento do Exército. Esses limites de efetivo e uma falta de definição nos procedimentos operacionais padrão (POP) das unidades fazem com que seu pessoal não tenha um claro entendimento de seus papéis e res- ponsabilidades. Muitas vezes, esses integrantes não são empregados de modo eficaz, sendo incumbidos de um número maior de funções do que estão aptos a realizar.

Oficiais de ligação. O Manual de Campanha 6-0, *Organização e Operações do Comandante e Estado- Maior (FM 6-0, Commander and Staff Organization and Operations)*, delinea as responsabilidades dos O Lig: “Os oficiais de ligação são os representantes do comandante no comando ou agência para onde sejam enviados. Promovem a coordenação, sincronização e cooperação entre sua unidade enquadrante e a unidade para a qual tenham sido temporariamente designa- dos”¹. As unidades frequentemente fornecem O Lig em escalões superiores, mas poucas os utilizam de modo eficaz. Ao não definirem, claramente, o papel especí- fico de um O Lig, as unidades perdem a oportunidade de integrá-los no processo decisório militar e ritmo de batalha, diminuindo os benefícios de um processo de planejamento paralelo plenamente sincronizado e a capacidade de compartilhar informações.

Graduados. As unidades têm dificuldade em integrar graduados nos processos de estado-maior no nível brigada. Os oficiais de estado-maior não

[*Segundo a definição constante da doutrina militar norte-americana, o Comando de Missão consiste na “condução de operações militares por meio da execução descentralizada com base em ordens tipo missão” (*DOD Dictionary of Military and Associated Terms*, junho de 2018). Cf. Comando e Controle — N. do T.]

fornecem suficientes diretrizes ou instruções aos praças, agravando uma falta de entendimento geral dos graduados integrantes do estado-maior com respeito a seus papéis e responsabilidades. Eles poderiam contribuir de maneira significativa, caso tivessem a oportunidade e suficiente orientação. Suas contribuições durante várias etapas do processo decisório militar e coleta de ferramentas podem ajudar uma unidade a produzir, em tempo hábil, uma ordem ou fornecer conhecimentos especializados dentro das funções de combate (Func Cmb).

Seção de informação do estado-maior especial. Com um melhor emprego da *expertise* dos graduados, uma unidade poderá coordenar melhor os papéis das Func Cmb, como as capacidades relacionadas à informação. Muitas vezes, as unidades deixam de integrar capacidades relacionadas à informação devido a seções mal guarnecidas do estado-maior especial, como operações de informação, comunicação social, operações de apoio à informação [operações psicológicas — N. do T.], guerra eletrônica e assuntos civis. As unidades fornecem uma cobertura mínima ao designarem essas responsabilidades de estado-maior especial a um oficial ou graduado que talvez não possua os conhecimentos necessários para desempenhá-las da melhor maneira possível. Esse indivíduo fica logo sobrecarregado e incapaz de cumprir a maioria de suas responsabilidades.

Ao refletir sobre minhas experiências no NTC e durante os WFX de brigada, uma solução para minimizar esses problemas de pessoal consiste em codificar, claramente, os papéis e responsabilidades para funções essenciais e especiais, como o O Lig ou o oficial de gestão do conhecimento, em um POP aprovado pelo comandante. Esses POP devem exigir que os batalhões forneçam os O Lig aprovados pelo comandante que melhor representem sua organização no posto de comando da brigada. Os POP também devem codificar papéis e responsabilidades dos praças e estado-maior especial, incorporando os papéis e responsabilidades constantes do manual *The Staff Noncommissioned Officer's Handbook*, para os graduados, e do manual de campanha FM 6-0, para os integrantes do estado-maior especial².

Também seria benéfico para as unidades coordenar a instrução formal e incorporar o treinamento interdisciplinar, a fim de aliviar a demanda por

especializações menos comuns ao mesmo tempo que se desenvolve profundidade dentro do estado-maior. Depois que os POP forem aperfeiçoados, as unidades devem ensaiar papéis e responsabilidades e conduzir exercícios, para possibilitar que seus integrantes aprendam como exercer melhor suas funções no estado-maior e para validar os procedimentos da unidade antes da execução.

Prontidão do Sistema de Informação do Comando de Missão

Além de POP cuidadosamente avaliados e praticados, elaborados especificamente pelas unidades responsáveis, Sistemas de Informação do Comando de Missão (*mission command information systems — MCIS*) são utilizados, no âmbito de todo o Exército, como uma forma de criar um cenário operativo comum vital, com o qual comandantes

O Maj Adam Cecil, do Exército dos EUA, é Oficial de Infantaria e serve como chefe da função de combate Comando de Missão para o Grupo de Operações—*Charlie*, Mission Command Training Program. Formou-se em 2014 pelo U.S. Army Command and General Staff College. Concluiu o bacharelado pela Marshall University e o MBA pela Webster's University. Foi responsável pela realização de tarefas de observador técnico/instrutor focadas na função de combate Comando de Missão durante Exercícios *Warfighter* para adestrar comandos de brigada no planejamento e execução de operações terrestres unificadas. Serviu junto à 82ª Divisão Aeroterrestre, 10ª Divisão de Montanha e 3ª Divisão de Infantaria; em missões operacionais na Alemanha e Romênia; e três missões de combate no Iraque.

O Maj Karl Butler Jr., do Exército dos EUA, é Oficial de Comunicações e serve como observador técnico/instrutor junto ao Grupo de Operações—*Charlie*, Mission Command Training Program. Concluiu o bacharelado pela Johnson C. Smith University e formou-se, em 2017, pelo U.S. Army Command and General Staff College. Além disso, é pastor ordenado pela Igreja Batista. Suas responsabilidades incluem observar, assessorar e adestrar os estados-maiores dos comandos de brigada no planejamento e execução de operações terrestres unificadas durante Exercícios *Warfighter*. Butler serviu em quatro missões de combate, uma no Iraque e três no Afeganistão; e em uma missão operacional no Tchade.

de todos os escalões possam exercer, com sucesso, o Comando de Missão³. Quando devidamente utilizados, os MCIS permitem que os militares obtenham uma visão automatizada das atividades e movimentos das forças amigas, planejem os fogos, recebam relatórios de situação e Inteligência, visualizem o espaço aéreo e recebam relatórios meteorológicos disseminados automaticamente. Entretanto, as unidades muitas vezes chegam aos WFX com pouca ou nenhuma experiência no uso de MCIS, estando inaptas a maximizar suas contribuições ao mesmo tempo que mantêm a precisão e *backups* redundantes com produtos analógicos.

Além disso, as unidades devem se concentrar mais na instrução e prática de seus sistemas em suas sedes durante o tempo disponível para o treinamento, a fim de aumentar o grau de experiência e confiança dos soldados que vão operá-los.

POP para os Papéis, Responsabilidades e Propósitos do Posto de Comando

Uma observação comum em relação às brigadas, incluindo minha própria unidade no NTC, diz respeito à falta de POP que definam, claramente, os papéis, res-

“ As unidades que não forem capazes de entender como usar os MCIS terão dificuldade em proporcionar ao comandante a consciência situacional do ambiente tático, da situação do inimigo e de si próprios. ”

Os militares especializados são habilitados, segundo suas qualificações militares, nos sistemas de seu campo de ação, mas, às vezes, não recebem treinamento suficiente para se manterem atualizados como operadores desses sistemas. Isso indica que as unidades não estão investindo tempo suficiente no treinamento individual ou coletivo. Com essa falta de experiência, as unidades deixam de, efetivamente, desenvolver arquiteturas de MCIS e efetuar a manutenção dos equipamentos, especificamente durante os primeiros dias de um WFX, quando os soldados precisam reaprender a operar os sistemas. Um componente-chave do Comando de Missão é obter um entendimento comum⁴. As unidades que não forem capazes de entender como usar os MCIS terão dificuldade em proporcionar ao comandante a consciência situacional do ambiente tático, da situação do inimigo e de si próprios.

Em retrospecto, os problemas de instrução e aparelhamento vividos pelas unidades são os mesmos que a minha unidade enfrentou, quando não conseguimos solucionar problemas e guarnecer nossos sistemas após recebermos fogos indiretos. Sabendo o que sei agora, teria enviado soldados para o Digital Master Gunner Course [voltado à instrução em sistemas digitais — N. do T.] para desenvolverem melhor suas habilidades e obterem um entendimento comum em minha unidade.

responsabilidades e propósitos para os postos de comando principal e tático. Durante o planejamento e preparação, a falta desses POP prejudica a integração do posto de comando durante os adestramentos e outros exercícios preparatórios. Assim, durante o WFX, as unidades não conseguem prover, efetivamente, o Comando de Missão ao mesmo tempo que acompanham o combate no decorrer da operação. Essa falta de POP entre o posto de comando principal e o posto de comando tático também pode levar à duplicação de relatórios e a diretrizes conflitantes, gerando confusão entre o estado-maior da brigada, célula de operações correntes e batalhões subordinados.

Para exercer melhor o Comando de Missão a partir dos postos de comando principal e tático, as unidades precisam descrever e eliminar conflitos de responsabilidades entre os dois postos de comando. Para maximizar as oportunidades de treinamento coletivo disponíveis, isso deve ser feito durante os adestramentos anteriores ao WFX. A realização de adestramentos e/ou instrução de POP recém-implementados é essencial, pois isso permitirá que o estado-maior e principais comandantes tenham um entendimento claro de seus propósitos e papéis.

Ao utilizarem um POP bem formulado e aprovado pelo comando, que contenha definições claras sobre os propósitos, papéis e responsabilidades, os postos de

comando poderão servir mais efetivamente como um centro de comando e controle e ajudar o comandante a sincronizar as operações. Entretanto, as unidades não

treinamento no uso de MCIS, o que prejudica a capacidade do estado-maior para manter a consciência situacional e comunicar-se. Por



A realização de adestramentos e/ou instrução de POP recém-implementados é essencial, pois isso permitirá que o estado-maior e principais comandantes tenham um entendimento claro de seus propósitos e papéis.



estão guarnecendo, aparelhando ou descrevendo, de maneira efetiva, papéis e responsabilidades entre os postos de comando. Os O Lig, graduados e estado-maior especial não contam com POP definidos ou um claro entendimento de seus papéis e responsabilidades dentro do posto de comando. Esse problema é exacerbado pela significativa subutilização e falta de integração de graduados nos processos do estado-maior. Também há uma falta de experiência e

fim, os postos de comando não têm papéis e responsabilidades definidos e o entendimento do propósito, o que impede que as unidades exerçam um efetivo Comando de Missão. Os postos de comando devem ser guarnecidos com pessoal adequado e treinado; projetados e equipados com os devidos MCIS; e respaldados por POP aprovados pelo comando, a fim de executar, com eficácia e eficiência, as funções de posto de comando e apoiar o processo decisório do comandante. ■

Referências

Epígrafe. Army Techniques Publication 6-0.5, *Command Post Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 1 Mar. 2017), 1-1.

1. Field Manual 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, Apr. 2016, emendas 1 e 2).

2. Ibid.; *The Staff Noncommissioned Officer's Handbook*, FY 2016 revised ed. (Fort Leavenworth, KS: Army National Guard

Training Centers, Training Analysis Feedback Team, October 2015), acesso em 28 fev. 2018, <https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.files.wordpress.com/2015/07/02-staff-ncos-handbook-the-2015-10.pdf>.

3. U.S. Army Combined Arms Center, "Mission Command Digital Master Gunner", Stand-To website, 17 May 2016, acesso em 28 fev. 2018, https://www.army.mil/standto/archive_2016-05-17.

4. Army Doctrine Reference Publication 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2012, emendas 1 e 2).