



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

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

Ten Cel Brian P. Schoellhorn, Exército dos EUA

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

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

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

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

## Introdução

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

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

a grande unidade<sup>1</sup>. As unidades subordinadas e o estado-maior da BCT travam contato com o inimigo, e sua ação é dificultada pelo terreno, o que, por sua vez, tem um efeito prejudicial sobre o tempo disponível para dar continuidade ao planejamento. Esses fatores se combinam, produzindo um grau de fricção que a maioria das unidades não experimentou em seus treinamentos. As unidades e os estados-maiores passam a colocar todo o seu foco na sobrevivência, tentando, desesperadamente, lidar com os problemas prementes à sua frente, em detrimento da missão geral. Nessa situação, a transmissão de informes, a sustentação (apoio logístico), as comunicações e o planejamento entram em colapso, deixando os estados-maiores de batalhão e da BCT no escuro quanto ao estado das unidades e seu cumprimento das ordens. Qualquer contato com o inimigo repercute em toda a BCT, causando mais confusão. O resultado da fricção em todos os escalões causa um colapso no ritmo e na ação ofensiva, levando à paralisia em todos os postos de comando e posições de ataque. Por que isso acontece?

Como uma aproximação razoável do combate, o NTC provoca um grau de fricção que não é recriado em nenhum outro lugar, exceto o próprio campo de batalha. O treinamento nas sedes das unidades não tem como reproduzir o espaço, o terreno, o tempo, o inimigo e o estresse que o NTC gera no nível tático. As primeiras 48 horas provavelmente representam o primeiro desdobramento simultâneo de todos os elementos da BCT nas distâncias constantes da doutrina, sob condições de combate contra um inimigo capaz de dominar todas as formas de contato<sup>2</sup>. Assim, o colapso geral do ritmo e da ação ofensiva é compreensível, fazendo parte do processo de treinamento. Os primeiros dias também expõem os sistemas da BCT à fricção de uma forma que nenhum outro treinamento pode, a não ser o combate. Em muitos aspectos, os mais poderosos determinantes da fricção são a organização, os processos e os procedimentos de estado-maior nos níveis de BCT e de batalhão. A maioria dos estados-maiores não está adequadamente organizada de acordo com seções de planejamento, operações correntes e grupo de comando móvel. Mesmo que estejam, as funções de estado-maior raramente permanecem claramente definidas, à medida que a BCT trava contato e todos tentam entender o problema

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

As dificuldades de comunicação devido ao alcance, terreno, carga, deficiências de treinamento e erros causam problemas até mesmo para se entender o que está acontecendo, e ainda mais para dirigir as ações das unidades subordinadas<sup>3</sup>. Para resolver isso, os comandantes das BCT buscam, frequentemente, obter entendimento e comandar a grande unidade falando diretamente com os comandantes dos batalhões por meio de rádios táticos. Embora possa estimular a ação, isso resulta, muitas vezes, em planos elaborados de forma isolada dos estados-maiores e sem o apoio dos multiplicadores no nível da BCT. Essas conversas de rádio também podem gerar fricção adicional, porque os comandantes de batalhão frequentemente buscam se desvencilhar das tarefas designadas por carecerem de meios, precisarem de mais tempo ou enfrentarem uma situação (poder de combate, baixas, sustentação logística e comunicação) que os impede de prosseguir na ação ofensiva.

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

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

## Saiba que o Colapso é Iminente

Uma das principais causas do colapso é fisiológica. As unidades, comandantes e soldados passam pelo processo de RSOI em um elevado estado de alerta e atividade, que interfere no sono e interrompe os ritmos normais da caserna. O RSOI no NTC foi concebido para ajudar uma unidade a “enxergar a si mesma” de uma forma que não é possível no seu aquartelamento de origem. Embora extremamente benéfico, esse processo pode estressar uma unidade e seus comandantes, conforme surgem problemas imprevistos, que têm de ser enfrentados rapidamente, muitas vezes à custa do planejamento, da alimentação e do descanso. O planejamento e a preparação para o combate, bem como a exposição da unidade ao NTC, Grupo de Operações e observadores-orientadores/instrutores (*observer, coach, trainers — OC/Ts*), só aumentam as exigências em relação a tarefas e tempo, provocando mais estresse. O RSOI também introduz a unidade no ambiente contestado do NTC, onde ela enfrenta ataques de insurgentes, ataques de foguetes e “enxames” de *drones*, para citar apenas algumas formas de contato que os comandantes têm de enfrentar enquanto estruturam o poder de combate. Finalmente, o nervosismo, a ansiedade, a adrenalina e o desejo de demonstrar a própria capacidade se misturam de tal forma que as primeiras 12 a 24 horas de ação são uma forma de liberação do RSOI e da área de apoio logístico. Essas condições emocionais e físicas reproduzem de perto as do pré-combate e, se aproveitadas de modo eficaz, podem ser um impulso positivo para uma ação agressiva<sup>4</sup>. Entretanto, os custos desse estado de intensidade muitas vezes permanecem ocultos até se manifestarem por toda a força nas 24 a 48 horas subsequentes à primeira operação.

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

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

Inúmeras descrições históricas do primeiro contato, desde a falange até os conflitos atuais, apontam para a semelhança dessa situação em combate<sup>5</sup>. A adrenalina da preparação e a atividade frenética antes da missão, seguidas do choque do primeiro contato, criam um nível inédito daquilo que Carl von Clausewitz descreveu como fricção, ou a lendária “névoa da guerra”, vivenciada por todos os comandantes durante conflitos e treinamentos ao longo da história militar<sup>6</sup>. A névoa da guerra é, muitas vezes, vista como uma falta de informações que leva à inação. No entanto, ela também é a multiplicidade de informações que chegam até a BCT após o contato, que leva a um estado de confusão, o qual, por sua vez, resulta, frequentemente, em paralisia e inação. O NTC pode infligir toda forma de contato, estressores e causas de fricção simultaneamente a uma BCT, o que aumenta a névoa da guerra nos primeiros dias. De fato, isso faz parte de sua missão: reproduzir o estresse do combate de uma forma que faça com que a BCT e seus integrantes enfrentem “seu dia mais difícil no deserto, para que não se encaminhem para o combate sem treinamento”<sup>7</sup>.

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

sua duração e efeito podem ser reduzidos. Saber que elas estão por vir e preparar os comandantes da BCT para os rigores físicos, mentais e emocionais das primeiras horas e dias do combate constituem o primeiro passo. A higidez física que resulta na resistência em combate é crucial. Treinar a mente por meio de exemplos históricos em um programa de desenvolvimento ou autoaperfeiçoamento profissional de líderes proporcionará aos comandantes algum contexto, conforme eles refletirem sobre as provações que provavelmente terão de enfrentar no primeiro combate. Os jogos de decisão tática que se concentram em ações após o colapso do plano e sem ordens adicionais treinarão os comandantes de pequeno escalão para pensarem em meio à névoa da guerra<sup>8</sup>. Os comandantes precisam elaborar e implementar planos de descanso durante todo o RSOI e, especialmente, durante os primeiros dias de contato, enquanto o corpo e a mente se adaptam ao choque e

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

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

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

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



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

Os pelotões e companhias raramente tomam as medidas necessárias para se protegerem suficientemente nas posições de ataque, de forma a evitar que o inimigo os surpreenda e obtenha a vantagem tática. Raramente enviam grupos de estacionadores (do destacamento precursor); praticam segurança nos altos; executam patrulhamento local ou procedimentos de engajar/desengajar; elaboram roteiros de grupo e pelotão ou planos de apoio de fogo de pelotão; ou efetuam a infinidade de outras atividades que constituem a segurança<sup>9</sup>.

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

Prevenir um acúmulo de deficiências no nível das pequenas frações e subunidades que resulte em problemas por toda a BCT requer a disciplina advinda de repetidos treinamentos. Os comandantes no nível da BCT nunca devem ter de ordenar que um pelotão ou companhia envie informes, se proteja e se abasteça. O atual modelo de treinamento de unidades centrado no tiro real requer muita proficiência em técnica de tiro entre as guarnições, grupos de combate e pelotões<sup>11</sup>. Isso tem dado resultados positivos para as unidades no NTC. No entanto, o tiro real, por si só, não vai inculcar as habilidades de transmissão de informes, segurança e sustentação automáticas sem uma imposição implacável de seu cumprimento durante o treinamento. Os comandantes não devem presumir que seus comandantes de subunidades e frações saibam como executar essas tarefas segundo o padrão. Talvez seja necessário começar com uma explicação no quadro branco ou com o uso de miniaturas (*Micro-Armor*), seguida de um ensaio.

Uma revisão dos procedimentos operacionais padrão (POP) e relatórios também pode se mostrar necessária para garantir a padronização por toda a BCT. Finalmente, um treinamento que requeira que as frações e subunidades estabeleçam a segurança, transmitam informes e se sustentem durante longos períodos sob condições de combate — repetidas vezes — é o que melhor desenvolve a “memória motora” necessária para realizar essas tarefas em combate ou no NTC. Cada repetição deve ser executada e avaliada sob condições cada vez mais difíceis (dia, noite, ataque químico, comunicação degradada, observação por *drones*, etc.) e períodos mais longos. As unidades devem ser avaliadas em relação a essas tarefas com o uso de esquemas de treinamento e avaliação; receber uma análise pós-ação; e ser obrigadas a executá-las novamente. Esse tipo de treinamento pode ser feito em um polígono de tiro ou a baixo custo em áreas de treinamento locais<sup>12</sup>.

## O Comando de Missão Requer Disciplina e Responsabilidade

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

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

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

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

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

A ação decisiva requer uma revitalização do comando e controle como pilares fundamentais do comando de missão<sup>13</sup>. As unidades e os comandantes devem entender que o combate exige o cumprimento do plano, tarefas, cronologia e transmissão

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

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

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

constitui a ciência do combate, não podendo ser negligenciado, caso a BCT espere combinar armas eficazmente<sup>14</sup>. O NTC requer que as BCT realizem o minucioso trabalho necessário para empregar fogos indiretos, aviação de ataque, apoio aéreo aproximado, munições especiais e outros meios, da forma que teriam de utilizá-los em combate. O emprego de meios em um combate de BCT requer medidas de controle gráficas detalhadas e a sincronização de ações no tempo e no espaço. Portanto, os comandantes devem permanecer fiéis ao planejamento original, se as condições que a BCT estabelecer permanecerem em vigor, a fim de cumprirem suas tarefas como parte do combate geral. Caso uma condição interna impeça que um batalhão siga o plano, é de responsabilidade do comandante subordinado comunicar e debater esse fato cedo o suficiente para que a BCT e o estado-maior possam mitigar os riscos e modificar o planejamento.

Embora o controle restrinja a esfera de ação de um comandante em um sentido teórico, ele, na verdade, fornece a estrutura para o exercício da iniciativa, porque diz a um comandante o que fazer, onde e quando, mas não como fazê-lo<sup>15</sup>. Ainda resta amplo espaço para que um comandante exerça a iniciativa e a criatividade na organização de tarefas, sequência das ações, emprego de recursos internos, etc. As boas medidas de controle gráficas e a ciência aplicada do controle também conferem clareza à situação, demarcam limites e permitem o uso eficaz das armas combinadas. O controle não anula a arte do comando<sup>16</sup>. Aderir ao plano, compreender a intenção do comandante e prestar contas à BCT refletem os princípios do comando de missão. É a *disciplina* na iniciativa disciplinada<sup>17</sup>.

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

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

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

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

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

## O Entendimento Compartilhado é uma Conduta de Combate

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

Essa visualização crucial do comandante pode ser dificultada pela névoa da guerra, que impede que as unidades, os estados-maiores e os postos de comando obtenham as informações que permitam que ele compreenda a situação antes de visualizar e determinar uma linha de ação adequada<sup>18</sup>. Conforme enfatizado anteriormente, a transmissão de informes e a imposição do cumprimento do ciclo de atividades diárias (“ritmo de batalha”), POP e rotinas ajudam a gerar compreensão. Os estados-maiores são os principais agentes responsáveis por usar essas informações para gerar o cenário operativo comum, que ajuda todos na BCT a compreenderem a situação. O cenário operativo comum é, muitas vezes, visto como um “objeto”, como na pergunta “qual é o cenário operativo comum?”<sup>19</sup> Essa questão diz respeito, na verdade, à forma pela qual o cenário operativo comum é transmitido e recebido, seja por meios digitais ou analógicos. Esses são os meios de transmissão ou mídias que fazem com que o cenário operativo seja “comum”. Os dados, calcos, relatórios e atualizações fazem dele um cenário operativo. Para ser útil, portanto, o cenário operativo comum deve estar completo (considerando todas as funções de combate, calcos e medidas de controle relevantes); deve ser reproduzido usando técnicas analógicas, digitais ou combinadas; e deve ser distribuído, atualizado com informações oportunas e corretas e, por fim, utilizado por unidades subordinadas<sup>20</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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

## Planejamento Durante o Combate

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

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

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

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

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

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

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

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

O MDMP orienta, principalmente, a BCT quanto às missões determinadas pela divisão, que precisam ser executadas no tempo, espaço e efeito em coordenação com as ações de outras BCT e da divisão<sup>21</sup>. Ele também gera um plano que permite que a BCT efetue a transição de uma fase para outra para manter a impulsão. Constitui um processo quase científico, que confere ao comandante a melhor estimativa do estado-maior sobre a situação e os meios para resolver problemas táticos. Isso requer a *expertise* que existe no nível dos oficiais superiores. Os maiores, principais oficiais do estado-maior, subtenentes e sargentos têm a responsabilidade de aplicar a ciência necessária para transformar conceitos em um planejamento detalhado, que possa ser ensaiado e executado. Portanto, os principais oficiais de estado-maior devem estar presentes e ser parte integrante de todo o MDMP. O subcomandante da BCT impõe o cumprimento desse requisito.

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

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

Se o MDMP constitui o meio para a ação, o RDSP atende à exigência de reação à atividade inimiga<sup>22</sup>. O chefe de operações e o pessoal que trabalha na área de operações correntes devem ser capacitados a entender, coordenar e agir para resolver a situação ou ameaça corrente sem interromper o planejamento ou preparação para o combate seguinte. Isso requer relatórios precisos e oportunos; estimativas correntes que alimentem o cenário operativo comum; e os meios para determinar ações com base em um plano PACE estabelecido pelas funções de combate. Também requer que os chefes de seção do estado-maior treinem, informem e capacitem seus representantes na área de operações correntes.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## A Vontade e a Ação Resolvem a Fricção e Criam Oportunidades

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

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

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

O essencial é a ação. A ação tem três etapas: a decisão advinda do pensamento, a ordem ou preparação para a execução e a própria execução. Todas as três etapas são regidas pela vontade. A vontade está enraizada no caráter, e para o homem de ação, o caráter é de importância mais crítica que o intelecto. O intelecto sem a vontade é inútil; a vontade sem intelecto é perigosa<sup>23</sup>.

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

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

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

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

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

---

## Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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