A Transformação durante a Guerra e a Paz

Coronel Robert Brown , Exército dos EUA e
Major Douglas A. Sims II, Exército dos EUA

O COMANDANTE de uma companhia da *Stryker Brigade* realiza uma contra-emboscada urbana a uma célula de insurretos e obtém valiosas informações dos detidos. Essas informações são rapidamente avaliadas e analisadas pela própria brigada e enviadas para serem processadas pelas agências de inteligência nos EUA. Dentro de poucas horas, a companhia conduz uma série rápida de incursões empregando as capacidades digitais de última geração, veículos aéreos não tripulados (VANT), veículos *Strykers* rápidos e silenciosos, franco-atiradores orgânicos, grupos de atiradores de escol e soldados de infantaria. Dentro de mais algumas horas essa companhia, ágil e adaptável, acompanhando as mudanças constantes no campo de batalha, deterá 8 dos 10 insurretos da célula.

Nunca teríamos previsto a incrível agilidade e adaptabilidade necessárias para realizar as missões de combate executadas atualmente pelos jovens soldados no campo de batalha do Iraque. Não obstante, comandantes em todos os escalões estão executando difíceis missões com um mínimo de orientação. Eles têm demonstrado uma agilidade além de qualquer expectativa, causando um inacreditável efeito nas variadas missões como apoio a eleições, operações de inteligência complexas e múltiplas incursões com as forças de operações especiais (F Op Esp) — tudo isso em uma só noite.

As lições tangíveis têm sido muito bem documentadas ao longo do processo de formação da Equipe de Combate da *Stryker Brigade* (*Stryker Brigade Combate Team's — SBCTs*) uma vez que são mais fáceis de aprender e aplicar do que as lições não materiais aprendidas, que são muito mais difíceis de quantificar. Os complexos assuntos relativos às mudanças do adestramento, as mudanças necessárias da mentalidade e as mudanças institucionais indispensáveis para uma verdadeira transformação são difíceis de analisar. Treinar um soldado para operar uma nova viatura tal como o *Stryker* é fácil, porém ensinar os soldados e comandantes a pensarem de forma diferente e mudar os métodos de adestramento empregados por muitos anos é difícil.

As modificações institucionais devem ser implementadas para permitir que os comandantes treinem adequadamente suas unidades para enfrentar o complexo campo de batalha. As mudanças institucionais são as mais difíceis de implementar e podem debilitar um estado-maior de brigada ou batalhão se o Exército não reduzir significativamente suas burocracias em todos os níveis. As organizações de guarnições, como administração de estandes e polígonos de tiro, centros de apoio de adestramento, centros de simulação e abastecimento de munição, se aferram a procedimentos que impedem a Transformação e a capacidade de treinar verdadeiramente da mesma forma como iremos combater.

Um Novo Nível de Responsabilidade

A transformação da equipe de combate da *Stryker Brigade* exige um novo método para combater o inimigo. É possível combater o inimigo empregando novos métodos como as vantagens digitais, as capacidades de armas combinadas até o escalão pelotão e os meios disponíveis de vigilância e reconhecimento da organização. As equipes de combate da *Stryker Brigade* se adestram para ver, compreender, atuar e decidir decisivamente o conflito antes que o inimigo possa fazê-lo.

Os múltiplos rodízios nos centros de adestramento de combate (*combat training center — CTC*) e os exercícios em campanha revelaram que o verdadeiro desafio não consistia em ver o inimigo primeiro, mas em entender a grande quantidade de informações recebidas. A menos que tenham aprendido a analisar as informações em um nível superior, os oficiais de estado-maior proporcionam ao comandante uma quantidade assoberbante de informações. Por exemplo, atualmente um capitão da seção de inteligência, antes de assumir o comando, proporciona uma análise equivalente a de um major experiente no nível divisão. Os oficiais de estado-maior têm condições de lidar com esse nível mais sofisticado mas, em virtude de sua falta de experiência, precisam de muito mais prática e treinamento para se tornarem proficientes nesse tipo de análise. É necessário que os estados-maiores, para que se tornem eficazes, participem em mais exercícios de simulação e adestramento no terreno. Contudo, nem sempre há recursos financeiros para adestrar oficiais subalternos e o tempo disponível é considerado "artigo de luxo" no que diz respeito à determinação dos horários para adestramento.

Atualmente, o comandante do grupo de combate toma decisões antes adotadas pelo adjunto do pelotão e as decisões do comandante do pelotão eram previamente tomadas pelo comandante da companhia. Os bons comandantes têm condições de tomarem essas decisões, porém precisam de treinamento mais complexo e freqüente do que era proporcionado antes. O processo de formação dos comandantes deverá ensinar-lhes "como" pensar e não "o que" pensar. Isto talvez pareça fácil, mas na verdade, é um desafio incrível que exige a modernização completa do sistema educacional militar.

Ênfase na Formação dos Comandantes

Durante a transição para a *Stryker Brigade*, era indispensável a formação de comandantes ágeis e flexíveis que pudessem atuar em níveis de maior responsabilidade. O adestramento e a formação de líderes exigiam um extensivo esforço e planejamento pelo estado-maior, um trabalho que valeu a pena. O desenvolvimento de eventos de qualidade é um trabalho intensivo, mas essencial. Contudo, tais eventos eram de menor prioridade na maioria das unidades convencionais. Havia sempre algo mais importante para ser realizado, impedindo os comandantes de participarem naqueles eventos extras. Sem dúvida o Exército deverá ter um novo enfoque — para incentivar os eventos de pensamento crítico que formam comandantes capazes de ter idéias modernas e não tradicionais.

Um treinamento baseado nas viagens de Lewis e Clark aumentou, sem dúvida, a capacidade analítica de pensar e a agilidade mental do líder. A equipe de combate da *Stryker Brigade* conduziu um exercício de formação de líderes, a partir do nível sargento aperfeiçoado, para analisar o estilo ágil e adaptável da liderança de Lewis e Clark. Todas as atividades foram baseadas nas experiências de Lewis e Clark, incluindo competições, desafios físicos, palestras por autores e comandantes de mais alto escalão, orientação por mentores experientes, eventos históricos e debates sobre igualdade de oportunidades. Todos os líderes tinham que ler um artigo escrito por um oficial de operações pertencente à unidade guardiã das lições militares de Lewis e Clark. Esse exercício durou dois dias e os militares mais antigos presentes estiveram encarregados do adestramento da brigada durante a ausência dos comandantes titulares. Após a conclusão do evento, tanto os céticos quanto os entusiastas saíram com um melhor entendimento a respeito do que um líder ágil pode fazer, bem como a agilidade necessária em uma variedade de situações. O exercício formou líderes que criaram fortes vínculos entre si. Os comandantes de pequeno escalão demonstraram sua capacidade de conduzir exercícios de adestramento durante a ausência de seus superiores.

As modificações institucionais devem ser implementadas para permitir que os comandantes treinem adequadamente suas unidades para enfrentar o complexo campo de batalha. As mudanças institucionais são as mais difíceis de implementar e podem debilitar um estado-maior de brigada ou batalhão se o Exército não reduzir significativamente suas burocracias em todos os níveis.

Lições Aprendidas do Adestramento

O conceito "treinar da mesma forma em que combatemos" foi extremamente benéfico para o Exército por muitos anos. Felizmente, a equipe de combate da *Stryker Brigade* ainda emprega esse conceito. A complexidade do adestramento para os conflitos atuais exige que os exercícios no terreno sejam conforme o padrão adotado pelos centros de adestramento de combate (*combat training center — CTC*). Os sistemas *Prophet* de comunicações e eletrônica, os VANTs táticos, a capacidade eletrônica, a inteligência humana, os produtos topográficos e as capacidades digitais como o Comando em Combate da Força XXI nos níveis brigada e subordinados deverão ser incorporados ao adestramento.

O Exército institucional não está preparado para alocar recursos à equipe de combate da *Stryker Brigade* para esse nível de adestramento realizado na sede das unidades. A realização de treinamentos menos complexos na sede da unidade e com rodízios nos centros de adestramento de combate aproximadamente a cada 18 meses é um método desatualizado. Os comandantes e estados-maiores jamais conseguirão o nível de adestramento necessário se empregarem esse limitado modelo de adestramento.

Obter as verbas para exercícios complexos na sede da organização é um desafio. As organizações burocráticas, tais como o Centro de Apoio ao Adestramento (*Training Aids Support Center — TASC*), ainda não demonstraram flexibilidade suficiente nem apoio financeiro para permitir um adestramento de alta qualidade na sede da organização. As administrações dos estandes e polígonos de tiro apresentam uma capacidade limitada para adaptar sua mentalidade de apoiar o combatente. Resolver esse dilema de adestramento é essencial para o conceito da equipe de combate da *Stryker Brigade*. Não se pode esperar que comandantes mais jovens ou oficiais de estado-maior sejam adestrados apenas uma ou duas vezes ao ano da mesma forma que lutarão e ainda estejam preparados para o combate. Na primeira semana no Iraque, os jovens comandantes de pelotões executaram missões baseadas nos dados táticos enviados pelos VANTs, nas aquisições do sistema *Prophet* e nas análises de essenciais informações humanas realizadas por oficiais de estado-maior. Nossos esforços teriam fracassado sobremaneira se o nível adequado de adestramento complexo não tivesse recebido a verba correspondente para a sua execução.

Atualmente, o comandante do grupo de combate toma decisões antes adotadas pelo adjunto do pelotão e as decisões do comandante do pelotão eram previamente tomadas pelo comandante da companhia. Os bons comandantes têm condições de tomarem essas decisões, porém precisam de treinamento mais complexo e freqüente do que era proporcionado antes.

Um segundo desafio criado pelos complexos eventos necessários para um adestramento realístico é a capacidade do estado-maior para preparar exercícios e ainda conduzir seus encargos normais da guarnição. Não há horas suficientes no dia para que o estado-maior planeje e implemente o adestramento exigido pela brigada e organize as operações da guarnição. A brigada deve se organizar na sua sede da mesma forma que o faria no combate. A organização da guarnição freqüentemente cria desafios com base na compartimentalização da seção de estado-maior. Preocupações logísticas, por exemplo, são limitadas à seção do E4 e não levam em consideração o efeito que causam no aspecto operacional do adestramento da unidade. O estabelecimento dos mesmos centros operacionais táticos na guarnição como os estabelecidos em combate e a utilização de todo o estado-maior, ao invés de uma seção, pode superar esse problema. O adestramento e as reuniões de estado-maior na guarnição não são diferentes das atualizações de combate ou da apresentação de planos futuros durante o combate.

A infra-estrutura das comunicações pode auxiliar na mentalidade de "treinar da mesma forma em que combatemos". Em vez de utilizar e-mail, a brigada deve empregar os mesmos sistemas usados diariamente no campo. O conteúdo das comunicaçõs pode ser diferente, porém o seu formato deve ser o mesmo usado nas operações táticas.

O Exército deve eliminar as relíquias da Guerra Fria, como o Centro de Apoio ao Adestramento, e adotar a prática de contratar elementos que programem exercícios de adestramento para permitir que os soldados enfoquem as práticas de combate e não as tarefas rotineiras da guarnição. Os elementos contratados poderiam coordenar os elementos auxiliares de adestramento (sistema de engajamento de lasers múltiplos integrados, instrução de explosivos improvisados, desempenho de funções específicas, simulações e campo de adestramento) enquanto os soldados se adestram nas decisões táticas e praticam as técnicas de combate. A utilização de elementos contratados, apenas quando forem necessários, resultaria em uma economia de verbas. Os elementos do Centro de Apoio ao Adestramento são remunerados com um salário de tempo integral.

Agilidade Mental

A mudança mais significativa no adestramento é a necessidade de formar soldados que demonstrem grande agilidade mental no campo de batalha. Deveremos continuar a adestrar os princípios básicos, mas agora é essencial treinar soldados em assuntos e situações onde não se sintam confortáveis durante todos os exercícios de adestramento. Ser ágil, isto é, empregar uma solução eficaz, tanto mental como física, de forma rápida, levará ao sucesso em um campo de combate complexo. Muitos comandantes de mais alto escalão ainda preferem depender de uma lista para confirmar o cumprimento de cada fase de adestramento. Essa lista tem algum valor para eventos como inspeções e verificações pré-combate, mas uma vez iniciada a missão, os soldados terão que depender da sua agilidade para serem bem-sucedidos.

Departamento de Defesa

Elementos de uma Equipe de Combate da Stryker Brigade realizam uma patrulha em Mosul, Iraque.

As vitórias do Exército no Iraque têm validado a importância essencial da agilidade no campo de batalha. Nos complexos ambientes urbanos, que exigem reajustamentos a cada quarteirão, e nas inovadoras operações não-letais, onde os comandantes de pequeno escalão devem se relacionar com os líderes locais, a capacidade de ser ágil é essencial para o êxito.

Recentes artigos e observações indicam a excepcional agilidade e capacidade de adaptação dos comandantes de pequeno escalão, destacando corretamente as decisões eficazes e rápidas tomadas pelos sargentos, tenentes e capitães. Mencionar o trabalho desses líderes excepcionais não significa que os comandantes nos níveis superiores a segundo sargento ou capitão não sejam ágeis. O combate prova a necessidade da agilidade em todos os escalões.

A capacidade de planejar "fora do habitual" evidenciada no Iraque é comentada com freqüência. O entendimento situacional da capacidade inimiga para perturbar as eleições em janeiro de 2005 ofereceu uma oportunidade para demonstrar nossa capacidade criativa e inovadora. Os bloqueios agressivos, as operações de abertura de brechas e passagens, e as operações de dissuasão engenhosas (ensaios em locais de votação falsos e operações de informações para enganar os insurretos sobre as verdadeiras localidades) impediram o inimigo de destruir esses locais ou eliminar os eleitores no dia das eleições. O efeito sinérgico da agilidade e adaptação do líder em todos os níveis na *Stryke Brigade* auxiliou na conquista de um momento significativo na história do Iraque e do Exército dos EUA.

Diferenças-chave no Adestramento

Hoje, os comandantes contam com mais informações e seus superiores podem facilmente microgerenciar decisões em virtude dos avanços tecnológicos dentro das unidades. Esse excesso de informações sobrecarrega o processo de tomada de decisões pelos comandantes, muitos dos quais esperarão muito tempo pelas informações e outros ignorá-las-ão completamente. O adestramento a respeito da sobrecarga de informações e do emprego de sistemas digitais permite aos líderes reagirem adequadamente em caso de informações críticas e, selecionarem, com rapidez as que são úteis. No Iraque, comandantes em situações de combate conseguiram rapidamente ajustar os planos e aproveitar-se das informações oportunas para executar operações com resultados devastadores contra o inimigo.

O adestramento do pessoal da equipe de combate da *Stryker Brigade* nas tarefas de combate mais importantes foi absolutamente essencial para o bem-sucedido

desempenho em combate. O desafio consistia em como adestrar eficazmente todo o pessoal de apoio logístico e de apoio ao combate nas tarefas de combate e ainda manter a unidade em funcionamento. O conceito de "adestrar o adestrador" teve grande êxito redundando em pessoal mais combativo em todas as frações de apoio logístico e de apoio ao combate da brigada. Sargentos-chave de apoio logístico e de apoio ao combate, que receberam treinamentos de tiro básico e avançado, de técnicas, métodos e outras habilidades de combate, adestraram eficazmente os seus soldados à proporção que o horário de adestramento e apoio permitia.

As vitórias do Exército no Iraque têm validado a importância essencial da agilidade no campo de batalha. Nos complexos ambientes urbanos, que exigem reajustamentos a cada quarteirão, e nas inovadoras operações não-letais, onde os comandantes de pequeno escalão devem se relacionar com os líderes locais, a capacidade de ser ágil é essencial para o êxito.

Os comandantes de companhia em organizações similares à equipe de combate da *Stryker Brigade* enfrentam ainda diferentes desafios com a estrutura de armas combinadas. Nos pelotões dotados de sistemas de armas móveis e nas companhias dotadas de peças de artilharia de campanha, faz-se necessário que o comandante crie novos programas de adestramento. Não há nenhum curso nem programa de adestramento externo à unidade para o adestramento dessas práticas essenciais. Os comandantes também têm exigências adicionais de adestramento referentes aos franco-atiradores, grupos de atiradores de escol e especialização digitalizada.

Os comandantes das unidades de infantaria, cavalaria e artilharia também requereram um extenso assessoramento. Inicialmente, pode inclusive ser positivo consolidar o adestramento até que os soldados adquiram um melhor nível de proficiência em habilidades especializadas. Esse adestramento foi de valor inestimável no Iraque quando a equipe de combate da *Stryker Brigade* desdobrou-se para as operações de combate travando imediatamente longas batalhas. A chegada e incorporação de carros de combate *Abrams* e viaturas de combate *Bradley* à equipe de combate *Stryber Brigade* durante o combate foram de grande ajuda para os comandantes subordinados.

As organizações semelhantes à equipe de combate da Stryker Brigade dependem, em grande parte, de simulações e adestramento virtual. Simplesmente, não há tempo nem meios suficientes para se obter e manter a proficiência em determinadas especializações sem recorrer ao uso de simulações e adestramento virtual. O adestramento mais eficaz realizado antes do desdobramento foi a simulação de operações de combate real. Uma vinculação ao centro de simulações capacitou à brigada receber a mesma orientação das unidades em combate. Isto permitiu-lhe trabalhar com o processo militar para tomada de decisão (*military decision-making process — MDMP*) na produção de um plano. O desenvolvimento de tal programa e a sua comparação com o de uma unidade de combate foi de grande valor. De fato, uma missão planejada na sede de origem foi executada de maneira similar no combate. Os comandantes perguntavam jocosamente se havia sido uma simulação ou combate real. A missão foi um sucesso total.

Modificações no Processo Militar para a Tomada de Decisão

Durante todo o período de Transformação, a brigada criou um método abreviado de planejamento para o ambiente de combate com o qual se defrontava, mas mesmo assim aderiu à metodologia do processo militar para tomada de decisão. A *Stryker Brigade* modificou o processo militar para a tomada de decisão, adotando linhas-de-ação que permitiram a colaboração de unidades subordinadas e o máximo de informações fornecidas pelo estado-maior. Entretanto, o processo militar para a tomada de decisão não pode ser abreviado a menos que ele seja totalmente entendido e assimilado. A repetição constante e o emprego em adestramentos em tempo de paz permitem ao estado-maior criar atalhos no processo militar para a tomada de decisão militar e determinar maneiras para diminuir o tempo de planejamento, mantendo, ao mesmo tempo, eficácia e meticulosidade.

A primeira modificação eficaz no processo militar para a tomada de decisão foi o emprego de um militar para representar os planos e ações das forças inimigas. Em vez de usar o oficial de inteligência, a unidade selecionou um militar conhecido por seu jeito de pensar fora dos parâmetros usuais para representar realisticamente as linhas-de-ação inimiga, refletindo seu pensamento enganoso e duplicando sua perspectiva. A unidade chamava esse militar de "bastardo trapaceiro", que criou eventos transformados nas atividades empregadas pelo estado-maior nos jogos de guerra.

A segunda modificação eficaz no processo militar para a tomada de decisão foi o emprego de um método de controle de crise desenvolvido durante a Transformação. Considerando a linha-de-ação escolhida no processo de planejamento, o estado-maior, antes de realizar o jogo da guerra, conduzia um evento chamado "fracasso intencional". Os oficiais do estado-maior tinham de responder por que o plano fracassaria, sendo-lhes dada a oportunidade

Departamento de Defesa

Um soldado integrante da equipe de combate da Brigada Stryker vigia a retaguarda enquanto outros membros embarcam em uma viatura Stryker.

de justificar sua resposta. Informar ao estado-maior que a linha-de-ação escolhida fracassara aliviava a pressão sobre o oficial encarregado de dizer ao comandante sobre sua ineficácia. Esse método também exige que o estado-maior analise a linha-de-ação e identifique os pontos fracos antes do início do jogo de guerra. Os pontos fracos devem ser identificados em todo o processo de fracasso intencional e mais tarde analisados, um por um, durante o jogo da guerra. Cabe também ao estado-maior identificar e solucionar todos os potenciais pontos fracos. Cada membro do estado-maior tem de assumir o plano, por ter sido a linha-de-ação escolhida.

O emprego dessas duas modificações pela Brigada permitiu o desenvolvimento de planos sólidos para as unidades subordinadas em várias operações, algumas tão complexas como a proteção das eleições para 5 milhões de pessoas e algumas tão simples como uma série de ações ofensivas. O processo resultou em planos eficazes, realizados em tempo oportuno que capacitou a equipe de combate da *Stryker Brigade* combater eficazmente contra o inimigo.

Mudanças Institucionais

A maior dificuldade da Transformação durante os dois anos de conversão para a *Stryker Brigade* foi combater um inflexível sistema burocrático. A primeira solução burocrática para cada problema institucional foi desenvolver uma solução temporária que, à primeira vista, parecia correta. Entretanto, reconheceu-se rapidamente que uma solução temporária não mudaria a forma burocrática de pensar e não auxiliaria as próximas unidades a superarem os mesmos desafios institucionais. Em qualquer sistema, nada há de tão sagrado que não possa ser removido ou alterado. A Instituição deverá dedicar recursos e energia para identificar suas áreas problemáticas. Embora pareça uma tarefa fácil, em organizações com excesso de trabalho e poucos recursos, ninguém quer ouvir as palavras "trabalho adicional" para resolver problemas que afetam uma unidade em transformação.

Um exemplo deste fenômeno foi a obtenção de munição pelos batalhões da equipe de combate da *Stryker Brigade*. A instalação insistia que as unidades obtivessem a munição segundo o estabelecido nos procedimentos-padrão. Anteriormente, os batalhões obtinham sua própria munição quando recebiam um pelotão de apoio logístico adestrado para essa tarefa essencial, mas a equipe de combate da *Stryker Brigade* não é dotada desse tipo de pelotão. Quando em combate, os batalhões de apoio à brigada (*brigade support batallions — BSBs*) obtêm toda a sua munição porque seus soldados possuem habilidades especiais para o cumprimento dessa tarefa.

Departamento de Defesa

Uma guarnição de viatura Stryker aguarda em posição a ordem para embarcar.

Criar um pelotão de apoio logístico provisório, utilizando soldados da própria brigada foi uma solução rápida para a obtenção da munição necessária para o adestramento. Essa é uma tarefa difícil durante uma missão integral; torna-se ainda mais difícil quando se constitui em uma tarefa adicional para um pelotão de infantaria. Outra solução foi um memorando de entendimento temporário que permitia ao batalhão de apoio da brigada obter a munição. Somente após um ano trabalhando com esse sistema, o batalhão de apoio da brigada recebeu permissão para obter a munição para adestrar os soldados da mesma maneira que combateriam. Isso foi um dos vários impedimentos burocráticos que exigiu muito esforço para ser superado. Considerando-se as outras tarefas essenciais no desenvolvimento e adestramento para a Transformação, esse trabalho adicional dificultava ainda mais o desempenho do estado-maior, já sem condições de cumprir com seus deveres adequadamente.

O Exército deveria organizar uma junta para tratar dos assuntos da Transformação e auxiliar cada unidade durante esse período crítico. Para capacitar uma força de combate mais eficaz, a referida junta poderia encarregar-se de que a Transformação fosse realizada por unidades e instalações. Os maiores desafios enfrentados foram as organizações que se tornaram muito poderosas em conseqüência de sua longa permanência nas suas guarnições. A Agência de Gerenciamento de Instalações, agora em controle das ferramentas mais importantes para o adestramento nas instalações, é planejada para a melhor obtenção do custo-eficiência e não para prover um adestramento realista. O Centro de Apoio ao Adestramento tem boas intenções, mas não foi projetado para reagir rapidamente às mudanças de táticas e estratégias inimigas. Não há problema para se obter uma réplica de uma viatura soviética, contudo é praticamente impossível obter um explosivo improvisado ou uma viatura não operacional para representar a força inimiga atual.

A Administração dos Estandes e Polígonos de Tiro é outra agência, localizada na sede da unidade, que está precisando de uma significativa renovação. Suas intenções são excelentes, mas é tão burocrática e adversa a riscos que, em virtude da restrição de segurança, a execução de tiro real é determinada pelos funcionários civis. A última vez que verifiquei, esses funcionários não se encontravam no campo junto aos comandantes de pequeno escalão. Os comandantes militares deverão ter a liberdade de determinar as necessidades de adestramento e praticar um controle eficaz de riscos para conduzirem operações realísticas de tiro real. A Administração dos Estandes e Polígonos de Tiro deverá

ser o apoio dos estandes e polígonos e, por conseguinte, auxiliar os soldados a se preparem para o combate.

A doutrina é um excelente guia, mas não pode acompanhar as mudanças neste mundo repleto de informações. A equipe de combate da *Stryker Brigade* é um extraordinário exemplo. A doutrina, desenvolvida e rigorosamente testada durante o primeiro ano, precisava de uma extensa modificação após o primeiro rodízio no Centro de Adestramento de Combate. Já no 2º, 3º e 4º rodízio, a doutrina estava praticamente ultrapassada. Com o enfoque total do Exército na equipe de combate da *Stryker Brigade*, os formuladores da doutrina não tinham condições de desenvolver e manter atualizada uma doutrina eficaz. O desenvolvimento de táticas, técnicas e procedimentos eficazes seria de grande valia, podendo ser rapidamente avaliado e modificado de acordo com o mutante campo de batalha. Um sistema que permita a colaboração e troca de idéias entre unidades desdobradas, em via de desdobramento ou sendo adestradas — Sistema de Conhecimento de Comando em Combate (*Battle Command Knowledge System — BCKS*) claramente representa a doutrina do futuro. As Escolas das Armas, Quadros e Serviços e o Centro de Lições Aprendidas do Exército devem estar conectados às unidades por meio da Internet e compartilhar informações e táticas, técnicas e procedimentos, o que permitiria às unidades treinar, preparar e combater eficazmente.

Como Transformar

Temos a oportunidade de transformar o Exército e empregar as lições da equipe de combate da *Stryker Brigade* para evitar que as Unidades de Ação e a Força do Futuro confrontem as tradicionais frustrações. As áreas importantes a serem abordadas são:

- determinar como dar mais tempo para os estados-maiores e comandantes de brigadas e dos escalões inferiores para se adestrarem da mesma forma que combaterão, o que pode envolver a contratação de alguns serviços e a redução das exigências administrativas previstas no *Army Regulation 350-1*, *Army Training and Education* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 9 de abril de 2003) para que os líderes possam se concentrar no combate;
- transformar o sistema de escolas militares do Exército para garantir que líderes em todos os níveis possam executar seu trabalho um nível acima de sua posição atual e incutir uma mentalidade de adestramento ágil e adaptável;
- construir uma ponte entre os lados institucional e operacional do Exército para assegurar que as unidades estão eficaz e prioritariamente preparadas para travar guerras e depois para exercer sua função em tempo de paz, e não o inverso;
- apoiar a iniciativa do Sistema de Conhecimento de Comando em Combate que incentiva o intercâmbio de informações entre as unidades e emprega a tecnologia para incrementar as capacidades de combate;
- dar liberdade aos comandantes de brigada e batalhões para melhorarem o adestramento, estabelecendo uma verba para estimular o desenvolvimento de idéias a fim de aperfeiçoar o realismo e explorar idéias e equipamento que conduzam ao êxito, e
- acelerar as mudanças no lado institucional do Exército que apóiem o combatente e assegurem que o adestramento seja verdadeiramente realista para estabelecer o caráter do guerreiro em todas as instituições que auxiliem o adestramento dos soldados.

Encontramos-nos em um surpreendente cruzamento na história do Exército. A Transformação criou forças eficazes com capacidades bem-sucedidas de combate, capazes de realizar um desdobramento rápido e letal e que podem chegar prontas para combater em qualquer situação. Contudo, não deveremos deixar que o sucesso nos impeça de captar as lições essenciais aprendidas no processo.

As equipes de combate da *Stryker Brigade*, as Unidades de Ação e a Força do Futuro deverão se valer de experiências passadas para estimular o processo. Para continuarmos a ser o melhor Exército do mundo, deveremos continuar a identificar os sucessos e fracassos, a fim de criar a organização mais ágil e letal possível para combater eficazmente as batalhas da Nação. ***MR***

O Coronel Robert B. Brown é o comandante da 1ª Brigada da 25ª Divisão de Infantaria (equipe de combate Stryker Brigade*), desdobrada na Operação* Iraqi Freedom*. Possui o título de Bacharel pela Academia Militar dos EUA, o de Mestre em Educação pela* University of Virginia*, Mestre em Ciências pela Escola Nacional de Guerra, e o Curso de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. O Cel Brown já desempenhou várias funções de comando e estado-maior no território continental dos EUA, Havaí, Haiti e Bósnia.*

O Major Douglas A. Sims II é o E3 da 1ª Brigada da 25ª Divisão de Infantaria (equipe de combate Stryker Brigade*). Possui o título de Bacharel pela Academia Militar dos EUA, o de Mestre pela* Webster University *e o Curso de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. O Maj Sims já desempenhou várias funções de comando e estado-maior no território continental dos EUA e no Iraque.*