

Planejamento detalhado nos exércitos brasileiro e norte-americano

Daniel Falcão Xavier de Souza*

Introdução

A evolução da Doutrina Militar Terrestre (DMT) é um fenômeno motivado pela visualização de novos cenários, atualizados em função da emergência de uma série de fatores, como o advento de novas tecnologias, de novas ameaças, de mudanças nas condicionantes, entre outros. Ao interpretar esses cenários, os formuladores da DMT desenvolvem nova concepção de emprego do Poder Militar Terrestre, em torno de um Conceito Operativo do Exército (COE), o qual enseja tanto a necessidade de dispor de capacidades, quanto de organizar o pensamento para empregá-las, o que se faz por meio de um referencial que engloba métodos de planejamento e conceitos a ele vinculados.

Durante estudos para realização de Trabalho de Conclusão do Curso de Comando e Estado-Maior do Exército, este autor pesquisou sobre os métodos de planejamento do exército norte-americano desde o início do século XX, bem como os métodos adotados pelo Exército Brasileiro a partir de 1971. A definição desse horizonte temporal deveu-se à disponibilidade das fontes de consulta e, em que pese a discrepância dos horizontes, a comparação foi possível. Isso se

justifica pelo fato de o trabalho ter buscado identificar as origens dos componentes do método de planejamento detalhado vigente no Exército Brasileiro, o que dispensou a consulta a fontes nacionais anteriores a 1971.

A doutrina militar terrestre norte-americana evoluiu significativamente no século XX, destacando-se a sucessão do COE das *combined arms* para o da *air-land battle*, deste para o das *full spectrum operations* e, finalmente, para o das *unified land operations*. Atualmente foram lançadas as bases para o COE da *multidomain battle* (EUA, 2018). No entanto ainda não foram editadas as subsequentes publicações doutrinárias, que contemplam esse conceito, naquele país.

O Exército Brasileiro, por sua vez, nesse mesmo período, migrou da doutrina francesa para a norte-americana, a partir da Segunda Guerra Mundial. De modo geral, admite-se que, até a década de 1990, buscou-se empregar uma doutrina equivalente a das *combined arms*, seguida, em 1996, pela Doutrina Delta, que se equipara à *air-land battle*, que, finalmente, em 2013, foi sucedida pela doutrina balizada pelo COE das operações no amplo espectro, baseada no *full spectrum operations* do exército dos EUA.

* Maj Cav (AMAN/2002, EsAO/2010, ECEME/2020). Frequentou o Maneuver Captains Career Course no Fort Benning/EUA e foi instrutor da AMAN, CIBld e EsAO.

O COE das operações no amplo espectro foi publicado nas Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre (BRASIL, 2013), dando início ao processo de edição de novos manuais, entre os quais se destaca o EB20-MC-10.211 – *Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres* (PPCOT) (BRASIL, 2014), no qual são descritos dois métodos de planejamento: um detalhado, denominado *exame de situação do comandante*; e outro conceitual, novidade na DMT brasileira, denominado *metodologia da concepção operativa do exército* (MCOE).

Nesse contexto, este artigo busca apresentar a comparação entre os métodos de planejamento detalhado nos exércitos brasileiro e norte-americano, sob a perspectiva da evolução que ambos tiveram até chegar ao modelo atual, com o propósito de identificar oportunidades de melhoria no método brasileiro para o efetivo emprego do COE e demais conceitos em vigor.

Evolução do método de planejamento detalhado do Exército dos EUA

De acordo com Michel (1990, p. 3), a origem dos métodos de planejamento e condução das operações deriva da tentativa do exército prussiano, no início do século XIX, de elevar as capacidades médias de liderança de seus chefes militares em escolas de aplicação, após perceberem quão dependentes eram do gênio militar de Frederico – o Grande.

Na transição para o século XX, os EUA adotaram o sistema de aplicação nas escolas de infantaria e de cavalaria no *Fort Leavenworth*. Na primeira década desse século, as escolas desenvolveram um método de planejamento e condução das operações, chamando-o de *estimate process*, e o conceberam como um “recurso que os alunos deveriam utilizar para

explicar e justificar suas soluções aos problemas táticos em sala de aula”. Desse modo, o primeiro registro documentado do *estimate process* data de 1909, em uma publicação interna do *Fort Leavenworth*, do capitão Roger S. Fitch (MICHEL, 1990, p. 3).

Entre 1910 e 1924, os manuais norte-americanos fizeram os primeiros registros doutrinários sobre o *estimate process*. De acordo com Papparone, no entanto, nem o manual *Regulations for Field Maneuvers*, de 1910, nem o *Field Service Regulation*, de 1914, descreviam como o comandante e o estado-maior deviam fazer o *estimate process* (2001, p. 46).

Após a Primeira Guerra Mundial, a versão de 1924 do *Field Service Regulation* incluiu modelos de ordens de operações, anexos, mapas e quadros, porém não estabeleceu um método para a tomada da decisão. Essa carência foi solucionada em 1932, com a publicação do *Staff Officers Field Manual*, que reuniu

princípios, informações e dados a serem usados como guia para a operação dos estados-maiores de todas as unidades e comandos territoriais, na paz e na guerra. (PAPARONE, 2001, p. 46)

Apesar de prescrever que o *estimate of the situation* pudesse ser “meramente uma breve revisão mental da situação” (EUA, 1932, p. 27), o manual contribuiu significativamente para a doutrina de comando e controle, tanto por estabelecer um método, quanto por aperfeiçoar os modelos de ordens e explicar as funções dos membros de estado-maior.

Esse método foi estruturado em cinco parágrafos – *Missão, Forças Oponentes, Situação do Inimigo, Situação das Próprias Forças e Decisão* –, com poucos subparágrafos, mas destacando a essência dessa análise como sendo o levantamento dos fatores que afetariam ao inimigo e às próprias

forças, o que indicaria as opções disponíveis para a decisão do comandante.

Com a eclosão da Segunda Guerra Mundial, a escala e a complexidade da tomada das decisões e dos planejamentos militares estimularam o aperfeiçoamento doutrinário (PAPARONE, 2001, p. 46). O *Field Manual (FM) 101-5 – Staff Officer’s Field Manual: The Staff and Combat Orders*, publicado em 1940, aumentou o escopo e a profundidade do manual de 1932, instituindo o *Commander’s Estimates of the Situation; G2 Estimate of the Enemy Situation; Estimate of the Supply and Evacuation Situation e Tactical Study of the Terrain*. Esse manual descrevia o *estimate of the situation* como:

... um processo mental contínuo: levando a uma decisão quando necessário. Os modelos abrangidos pelos diferentes estudos de situação, contidos na seção IV, são úteis principalmente por facilitar que sejam feitas considerações sobre todos os aspectos pertinentes da situação. Estudos de situação escritos são praticáveis e apropriados às vezes; também servem como um meio útil para fins de treinamento [do trabalho de planejamento]. (EUA, 1940, p. 34)

Após a Segunda Guerra Mundial, o *US Army Command and General Staff College* passou a elaborar anteprojetos de manuais para atualizar termos e procedimentos frequentemente em modificação, caracterizando o papel desse estabelecimento de ensino na experimentação da doutrina de planejamento e condução de operações no exército dos EUA (PAPARONE, 2001, p. 46).

No início da Guerra Fria, foram publicadas as versões de 1950 e 1954 do FM 101-5, que tinham praticamente o dobro de páginas em relação à versão anterior, especialmente por apresentar diversos modelos de *estimates of the situation* em seus anexos, aplicados em diferentes níveis de

comando. Além disso, a versão de 1954 inseriu item relativo às conclusões e recomendações para apoio à decisão, bem como incluiu armas atômicas e os efeitos dos agentes químicos, biológicos e radiológicos entre os fatores de análise (PAPARONE, 2001, p. 46).

Em 1968, os conceitos doutrinários foram preservados, ao passo que os procedimentos se tornaram mais detalhados, com diagramas e fluxogramas mostrando múltiplos atores envolvidos na *sequence of actions in making and executing decisions*. Essa sequência de ações pela primeira vez sistematizou formalmente o processo de planejamento e condução das operações em nove passos, englobando os diferentes *estimates* realizados. O 1º passo previa o recebimento ou dedução da missão pelo comandante; o 2º previa o fornecimento de informações ao comandante pelo estado-maior; o 3º era a emissão da diretriz de planejamento; o 4º passo previa a realização das *staff estimates*; o 5º era o *commander’s estimate of the situation*, com a tomada da decisão; o 6º era a preparação dos planos e ordens; o 7º a aprovação deles; o 8º era a emissão dos planos e ordens; por fim, o 9º era a supervisão da execução (EUA, 1968, pp. 5-1 a 5-4). O *estimate of the situation* passou a ser caracterizado como uma metodologia de solução de problemas militares e virou objeto do *Standardization Agreement (STANAG)*, ou seja, acordo de padronização no âmbito da OTAN. Outra importante inovação desse manual foi a introdução das *planning assumptions* para “preencher lacunas de conhecimento a respeito das prováveis condições [pertinentes ao problema a solucionar]” (PAPARONE, 2001, p. 46).

As versões do FM 101-5 de 1970 e 1972 não apresentaram mudanças significativas, fazendo

apenas algumas modificações em modelos de ordens e nos *estimates of the situation* (PAPARONE, 2001, p. 47).

Nova versão do FM 101-5 foi publicada em 1984, tendo implementado oito STANAG e, pela primeira vez, discutido sobre o processo de planejamento conjunto. Pela primeira vez, também, empregou o termo *military decision making process* (MDMP), renomeando e aperfeiçoando a *sequence of actions in making and executing decisions*, contidas nos manuais de 1968 a 1972. O MDMP se tornou o processo integrador dos *estimates of the situation*, que vinham se diversificando e expandindo nas últimas décadas (EUA, 1984, p. 5-4). Essa versão também reconheceu que

fatores observados durante a supervisão da execução da decisão tomada poderiam provocar mudanças na missão e no conceito da operação, caracterizando a tomada de decisão como um processo contínuo e interativo. (PAPARONE, 2001, p. 48)

O FM 101-5 publicado em 1984 também apresentou o ápice no detalhamento dos *estimates of the situation*, pois, a partir da publicação seguinte, em 1997, a sequência de ações do MDMP passou a ser o foco em vez dos *estimates* que o integravam.

O FM 101-5 de 1997 promoveu uma significativa reestruturação no planejamento detalhado norte-americano. O MDMP se consolidou, caracterizando-se como um sistema de sistemas contendo 38 passos, divididos em 7 etapas, que processavam *inputs* para gerar *outputs* (EUA, 1997). Diferentemente dos tradicionais *estimates of the situation*, o novo MDMP priorizou expressar os passos como ações a realizar, deixando de elencar conteúdos para análise, como faziam os *estimates of the situation*, em seus parágrafos e subparágrafos.

Esse manual também introduziu o conceito da *intenção do comandante*, conceito que já era trabalhado na *Command and General Staff College* (CGSC) e que, somada à Diretriz Inicial do Comandante e ao Conceito da Operação, estimulava a iniciativa e inovação. De acordo com Paparone, pela primeira vez a síntese foi enfatizada no planejamento, como atributo mental complementar à tradicional análise (2001, p. 48). Esses novos conceitos iam ao encontro da constatação feita já em 1984 de que os

fatores observados durante a supervisão da execução da decisão tomada poderiam provocar mudanças na missão e no conceito da operação, caracterizando a tomada de decisão como um processo contínuo e interativo.

O prefácio do manual FM 101-5 publicado em 1997 destacou que seu conteúdo não era aplicável a escalões superiores a corpo de exército e a comandos conjuntos (EUA, 1997, p. vii). Segundo Anderson e Slate (2003), após o insucesso na Operação *Eagle Claw*, para a retirada dos reféns na embaixada americana no Irã em 1980, creditou-se a dificuldade de os oficiais das forças singulares formarem eficientes estados-maiores conjuntos à falta de um método de planejamento comum. Isso motivou o Congresso Americano a aprovar a Lei Goldwater-Nichols, em 1986, estabelecendo um marco legal para a reorganização dos estados-maiores conjuntos nos EUA. Apenas em 2006, contudo, o Departamento de Defesa estabeleceu um método de planejamento conjunto, o *Joint Operations Planning Process* (JOPP), publicado no manual JP 5-0 – *Joint Operation Planning* (EUA, 2006, p. iii).

Em 2005, o exército dos EUA publicou o manual FM 5-0 – *Army Planning and Orders Production*, em substituição ao FM 101-5 de 1997,

ajustando-se ao COE das *full spectrum operations*. O FM 5-0 incluiu a ideia de **conceitos-chave no planejamento**, entre os quais o alinhamento de conceitos; o sequenciamento das operações (faseamento, variantes e sequências); as medidas de controle; a mitigação de risco; as operações coordenadas e de oportunidade; as ações de reconhecimento, inteligência e vigilância; o horizonte de planejamento; o planejamento paralelo e colaborativo; o planejamento avante e reverso; a regra de 1/3-2/3; e as armadilhas no planejamento. Incluiu também considerações sobre o planejamento conjunto, afirmando ser aplicável aos planejamentos nos níveis estratégico e operacional (EUA, 2005, p. I-1).

Em artigo intitulado *Army planning doctrine: identifying the problem is the heart of the problem*, Clarke (2007, p. 71) afirmou que, de 1968 a 2006, muito se avançou nos métodos de planejamento do exército dos EUA no sentido de destacar a importância de identificar o problema. Concluiu, porém, que nesses métodos a identificação do problema sempre partia do problema em si, carecendo de outro método que permitisse tal identificação.

A constatação feita por Clarke acerca da carência metodológica contemplou uma solução, a partir do manual FM 5-0 – *The Operations Process*, de 2010. Os coronéis Ancker e Flynn participaram da elaboração desse manual e publicaram o artigo: *Manual de Campanha FM 5-0: Exercício do Comando e Controle em uma Era de Conflito Persistente*. Nessa época, acreditavam que os comandantes muitas vezes fracassavam, não porque deixavam de solucionar o problema a que se propunham, mas porque não resolviam o problema certo. Assim, analisaram conceitos para ajudar os comandantes a identificar e entender problemas complexos e mal estruturados, de modo a proporcionar-lhes

formas de visualizar abordagens para resolvê-los, levando-os à instituição do *design* (ANCKER III e FLYNN; 2010, p. 5).

Ancker e Flynn destacaram uma mudança substancial, que estava evidente no título do manual – *The Operations Process* –, suplantando os manuais anteriores, indo além da tomada da decisão, expedição de ordens e sua supervisão para abranger todo o ciclo adaptativo da operação, subdividido em planejamento, preparação, execução e avaliação (2010, p. 2).

O manual FM 5-0 – *The Operations Process*, de 2010, foi elaborado em conformidade com o manual FM 3-0 – *Operations*, de 2008, de modo a viabilizar o emprego dos novos conceitos. Neste, por sua vez, os *battlefield operating systems* foram substituídos pelas *warfighting functions*, e as *full spectrum operations* foram reordenadas, particularmente as *stability* e as *civil support operations* (EUA, 2008, pp. 3-7).

Atualmente o método de planejamento detalhado norte-americano consta dos manuais ADP 5-0 – *The Operation Process* (EUA, 2012a), ADRP 5-0 – *The Operation Process* (EUA, 2012b) e ATTP 5-0.1 – *Commander and Staff Officers Guide* (EUA, 2011a), contendo níveis crescentes de detalhamento. Enquanto o ADP apenas apresenta os métodos de planejamento, o ADRP descreve cada método de uma forma geral, chegando a apresentar um quadro síntese do MDMP, e o ATTP explica detalhadamente o MDMP, descrevendo cada passo das sete etapas do método, bem como faz referências a outros manuais que prescrevem processos integrados ao MDMP, como o *Intelligence Preparation of the Battlefield*, o *Targeting* e o *Risk Management*. O MDMP é praticamente idêntico ao introduzido em 1997, com pouquíssimos passos modificados. As mudanças

percebidas estão na explicação dos passos do método, em que os novos conceitos são apresentados para que possam ser empregados no planejamento, como são os casos constantes do *operational framework* [referencial operacional] (EUA, 2012b, p. 19).

Alguns aspectos foram dignos de maior destaque na análise do MDMP.

Um deles está na adequação do MDMP ao emprego dos conceitos usados ao longo do planejamento, como os *elements of combat power*, os *elements of operational art* e a *operational framework*, que operacionalizam a aplicação do atual COE norte-americano, a *unified land operations*.

As principais evidências da adequação do MDMP para a aplicação desses conceitos estão no fato de ele não apresentar processos específicos para montar linhas de ação e, também, na formatação dos conteúdos dos planos e ordens para que os conceitos doutrinários em vigor tenham espaço para serem evidenciados. A título de exemplo, o conceito da operação norte-americano costuma conter a indicação do ponto decisivo e o motivo de ser considerado decisivo; o risco admitido; a indicação do elemento responsável pela operação decisiva; dos responsáveis pelas operações auxiliares e de sustentação, com respectivas tarefas e propósitos, o que claramente demonstra a aplicação do alinhamento de conceitos; bem como o faseamento e as transições. Além disso, o Plano ou Ordem de Operações prevê esquemas das principais funções de combate, como se fossem conceitos da operação específicos para fogos, proteção etc.; parágrafos para apresentar informações sobre operações interagências e para tratar das operações de normalização, desde a época em que passaram a adotar as operações no amplo espectro.

Evolução do método de planejamento detalhado do Exército Brasileiro

As *Instruções Provisórias (IP) 101-5 Estado-Maior e Ordens* (BRASIL, 1971) aparentemente consistiam na tradução do manual FM 101-5 – *Staff Organization and Procedures* (EUA, 1968). Percebe-se isso seja pela própria coincidência de numeração dos manuais, seja pela fiel correspondência entre os capítulos e artigos de um e de outro. Em ambos, o capítulo 5 chamava-se “Sequência das Ações na Tomada de Decisões e sua Execução”, o capítulo 6 tratava das “Técnicas de Resolução de Problemas Militares” e o 7 denominava-se “Planos e Planejamentos”.

A *Sequência das Ações na Tomada de Decisões e sua Execução* era a tradução literal da *Sequence of Actions in Making and Executing Decisions* (EUA, 1968). Com as IP 101-5, o Exército Brasileiro adotou a concepção norte-americana de tomada da decisão para o cumprimento de uma missão por meio da abordagem tipo solução de problemas. Cabe destacar que, àquela época, a “sequência das ações” representava o macroprocesso, enquanto os diversos “estudos de situação” representavam técnicas de resolução de problemas militares utilizadas em fases dessa sequência até a tomada de uma decisão.

O *Estudo de Situação do Comandante Tático* era composto por cinco parágrafos idênticos aos do FM 101-5 de 1968: 1. *Missão*, 2. *Situação de linhas de ação*; 3. *Análise das linhas de ação opostas*; 4. *Comparação das linhas de ação*; e 5. *Decisão*. Prescrevia-se que, nos escalões abaixo da divisão de exército, normalmente esse documento não seria formalmente escrito, mas sua sequência deveria guiar as considerações para a solução dos problemas militares (BRASIL, 1971, p. 105). De uma forma ou de outra, a formatação como um documento

refletiu a gênese dos *estimates of the situation*, cuja estrutura foi concebida para que os alunos dos cursos de aplicação no exército dos EUA justificassem decisões em temas escolares.

Após as IP 101-5, o Exército Brasileiro publicou o manual C 101-5, em 2003. Nessa publicação, percebe-se a manutenção da *sequência das ações para a tomada da decisão e execução* (BRASIL, 2003a, p. 5-4), acompanhando as modificações encontradas no FM 101-5 de 1984 (EUA, 1984, p. 5-7). Em ambos os manuais, a 5ª fase das versões anteriores foi dividida em 5ª, 6ª, 7ª, 8ª e 9ª fases, do que passou a ser chamado de *processo decisório* no Brasil, e *MDMP*, nos EUA.

Identificou-se que os diferentes *estudos de situação* foram mantidos, sendo modificado o nome de alguns e agregado outros, acompanhando a trajetória norte-americana, até 1984, de diversificar os *estimates of the situation*. Além disso, houve um aumento expressivo de parágrafos e subparágrafos no *Estudo de Situação do Comandante*, decorrente da inclusão de novos aspectos a serem analisados e considerados.

Estranhamente o manual C 101-5 de 2003 sofreu maior influência do manual FM 101-5 de 1984, que do manual de 1997. Ao publicar o C 101-5 em 2003, adotou-se como referência para o *processo decisório* o fluxograma do *MDMP* de 1984, em vez da estrutura tipo *sistema de sistemas* do *MDMP* de 1997, com insumos, ações e resultados. Tal estrutura, como já mencionado, havia representado a única quebra da linearidade na evolução dos métodos de planejamento detalhado norte-americanos. Com isso, a metodologia do Exército Brasileiro se desviou parcialmente da norte-americana e passou a adaptar o método de planejamento, por meio da inserção de ações do *MDMP*, conceitos e aspectos con-

siderados no planejamento entre os parágrafos do estudo de situação.

A título de exemplo, constatou-se o acréscimo de nove subparágrafos do memento do *estudo de situação* de 1971 para o de 2003, incorporando alguns dos passos previstos no *MDMP* de 1997, que a rigor deveriam constar do fluxograma do *processo decisório* (BRASIL, 2003a, p. 5-4). Dessa forma, o Exército Brasileiro conferiu centralidade ao memento do *estudo de situação*, que deveria ser uma técnica para solução de problemas militares, e não o macroprocesso de planejamento, ou seja, o método de planejamento detalhado.

Outra diferença substancial encontrada no *estudo de situação* de 2003 é que ele não só “encaixou” ações, como incorporou o Processo de Integração Terreno, Condições Meteorológicas e Inimigo (PITCI) integralmente ao memento. Como comparação, no *MDMP*, tal processo é apenas citado, ocorrendo o mesmo com outros processos, desde 1997. Com isso, o memento ficou suscetível a conflitos de entendimento ao se publicar alterações ou inclusões de novos conceitos, aspectos ou processos em outros manuais.

O manual C 101-5 – *Estado-Maior e Ordens* foi elaborado em conformidade com as IP 100-1 – *Bases para a Modernização da Doutrina de Emprego da Força Terrestre – Doutrina Delta* (BRASIL, 1996) e com o manual C 100-5 – *Operações* (BRASIL, 1997), que se presume tenham se inspirado no COE da *air-land battle* em sua etapa final de vigência (vigorou de 1976 a 2001). Alguns dos principais conceitos introduzidos foram listados em diferentes partes do memento do *estudo de situação* de 2003, como o poder relativo de combate (PRC), a sincronização, a rapidez, o tempo como um dos fatores da decisão militar e a concepção dos elementos em presença baseada em sistemas operacionais.

O conceito de rapidez foi prevalente na Doutrina Delta, sendo elencado como um dos quatro fatores de êxito em campanha no teatro de operações. As IP 100-1 traduziam rapidez pela

capacidade de manobrar com velocidade e continuidade no campo de batalha, deslocando-se de uma região para outra, evitando situações estáticas que ofereçam ao inimigo a iniciativa das operações. (BRASIL, 1996, p. 3-1)

Além disso, inúmeras referências à rapidez constavam dos manuais dessa geração. Possivelmente isso ocorreu devido à doutrina norte-americana da época, influenciada pelas guerras no Oriente Médio, desde a Guerra dos Seis Dias até a 1ª Guerra do Golfo, caracterizadas pela rapidez, resultando na última versão da *air-land battle* (EUA, 1993).

No início dos anos 2000, no entanto, os EUA mudaram o COE para as *full spectrum operations* (EUA, 2001) e travaram a Guerra ao Terror, notadamente contra forças irregulares, sem poder vencê-las rapidamente. Essa concepção já evoluiu, de modo que, desde 2011, os EUA adotam o COE das *unified land operations* (EUA, 2011b), que se fundamenta em novas premissas.

O Exército Brasileiro também percebeu mudança de premissas e deu início a uma nova geração doutrinária com a publicação das Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre (BRASIL, 2013). Nelas não há uma única referência à rapidez. Referências às novas premissas foram expressas na introdução, que projeta o cenário caracterizado pela emergência da era do conhecimento, pela mudança da natureza dos conflitos, pela diversificação das ameaças, pela incerteza e complexidade e pelo protagonismo tanto de atores estatais quanto de não estatais (BRASIL, 2013, p. 7-8).

Em função desse cenário, esse documento introduziu as operações no amplo espectro dos conflitos como o atual COE. Além disso, adotou novos conceitos, como os fatores determinantes das capacidades e as características da Força Terrestre. Nessas bases, passou-se a entender que os elementos do poder de combate terrestre eram a liderança, as informações e as funções de combate: movimento e manobra, inteligência, fogos, proteção, logística e comando e controle.

O documento também seguiu os EUA ao adotar o *ciclo adaptativo das operações* em vez de tratar apenas da tomada da decisão, da expedição das ordens e fiscalização da execução. Consolidou a inclusão das considerações civis como fator da decisão e, por fim, adotou o planejamento conceitual, por meio da *metodologia da concepção operativa*, por entender que o detalhado, com o *exame de situação*, “pode ser insuficiente na busca de soluções para os complexos problemas militares” (BRASIL, 2013, p. 27).

Nesse contexto, foi publicado o manual EB20-MC-10.211 – *Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres*. O manual assevera que se destina aos planejamentos em situação de guerra e não guerra e que foi elaborado tendo como referência documentos sobre o mesmo assunto publicados no Ministério da Defesa e nas Forças Singulares, a fim de manter a “harmonia e o alinhamento dos procedimentos” (BRASIL, 2014, p. 1-1).

O manual EM20-MC-10.211 destaca que

não tem por objetivo esgotar todo o conhecimento acerca dos processos de planejamento. Ele visa a apresentar os principais conceitos desses processos.

Assim, projeta que “manuais de 3º nível detalharão as técnicas e procedimentos inerentes a

cada processo” (BRASIL, 2014, pp. 1-2 e 1-3). Isso, porém, ainda não ocorreu.

O atual método de planejamento detalhado é aplicável desde o escalão *unidade* até a *força terrestre componente*, em conformidade com o Processo de Planejamento Conjunto (PPC). O próprio manual destaca que o *exame de situação do comandante* não se distingue de forma significativa do *estudo de situação do comandante* de 2003 (BRASIL, 2014, p. 5-1).

De fato, a Portaria nº 010-EME, de 29 de janeiro de 2014, que aprovou o manual EB-20-MC-10.211, não revogou qualquer manual. Assim, as prescrições para elaboração de planos e ordens do manual C 101-5 (BRASIL, 2003b) ainda vigoram. Acredita-se que essa coexistência é inadequada, pois o C 101-5 foi elaborado em conformidade com as IP 100-1 e C 100-5, viabilizando o emprego dos conceitos da Doutrina Delta, carecendo, então, de atualização para viabilizar os conceitos introduzidos a partir das Bases para a Transformação da DMT.

No que diz respeito à estrutura do *exame de situação* publicado no manual EB20-MC-10.211, percebe-se que o fluxograma do *processo decisório* não constou desse manual, restabelecendo o contato com o MDMP, rompido em 2003. Dessa vez, a sequência de ações foi expressa num quadro resumo, semelhante ao previsto na doutrina norte-americana, considerando cada parágrafo do *exame de situação* como uma fase, nas quais insumos deveriam ser processados para gerar produtos ao final da fase. O manual, no entanto, limitou-se a apresentar o quadro resumo da sequência de ações, e não elaborou um quadro para cada fase, ou seja, o EB20-MC10.211 se assemelhou ao ADRP 5-0, carecendo de um manual de 3º nível, como o ATTP 5-0.1, para detalhar cada fase. Na ausência desse manual e

repetindo o ocorrido em 2003, novas ações da sequência do planejamento foram mais uma vez “encaixadas” no memento, juntamente com outros aspectos a considerar, resultando numa lista enorme, confusa e de difícil apreensão. Com isso, se, por um lado, houve a retomada do contato com o MDMP ao introduzir a concepção em termos de insumos, ações e resultados no quadro síntese do método, por outro, ao expandir o memento do *exame de situação*, reforçou-se a sua centralidade no planejamento.

De maneira geral, o *exame de situação* manteve o formato de documento estruturado em parágrafos. Enquanto o memento de 2003 continha cinco parágrafos, com subparágrafos divididos em até quatro níveis, o *exame de situação do comandante* contém seis parágrafos, subdivididos em seis níveis de subparágrafos.

O *exame de situação do comandante* adotou a divisão dos parágrafos conforme o exame de situação do PPC (BRASIL, 2011, p. 15), exceto pela *fase/parágrafo 6. Emissão de planos e ordens*. Esta, por sua vez, originou-se do *processo decisório*, e não do memento no C 101-5 de 2003. Além da mudança na estrutura geral, o *exame de situação* também teve modificações internas. O 1º parágrafo mudou de *Missão* para *Análise da missão e considerações preliminares*, sendo subdividido em três subfases: 1.1 *Recebimento da missão*; 1.2 *Estudo da missão do escalão superior*; e 1.3 *Diretriz de planejamento*.

A estrutura do 2º parágrafo também foi modificada, porém de forma mais significativa. Mudou de 2. *Situação e linhas de ação*, para 2. *Situação e sua compreensão*, deixando de abranger a elaboração das linhas de ação, tanto as inimigas quanto as próprias. Se, por um lado, o 2º parágrafo do *estudo de situação* de 2003 “avançava demais”, até a montagem das “nossas linhas de ação”, por

outro, o 2º parágrafo do *exame de situação* parece “avançar pouco”, pois encerra antes de enunciar as linhas de ação do inimigo.

Ambos se distinguem do MDMP, cuja concepção é que a 2ª etapa – *Análise da missão* engloba a elaboração das linhas de ação do inimigo. Desse modo, oportuniza que seja feito um *briefing* para o compartilhamento da consciência situacional, por meio da exposição dos produtos das análises, incluindo as linhas de ação do inimigo, antes de ser iniciada a 3ª etapa – *Desenvolvimento das linhas de ação* [próprias]. A maneira como o *exame de situação* ficou estruturado, além de dificultar o escrutínio das *linhas de ação do inimigo* antes da elaboração das *nossas linhas de ação*, dificultou também o escrutínio destas antes do confronto. Conseqüentemente, os ajustes, de um lado ou de outro, são oportunizados apenas durante o próprio confronto.

Por sua vez, tanto o 4º quanto o 5º parágrafo mantiveram a mesma estrutura do *estudo de situação* de 2003, com a inclusão de alguns detalhes. O parágrafo 4º foi subdividido em três, sendo a 3ª subfase uma novidade, de elaboração de produtos. Já a mudança no 5º parágrafo foi apenas a inclusão de novos conteúdos da *decisão*, reproduzidos do PPC. Cabe destacar que, no MDMP, sequer persiste a noção de decisão documentada. Neste, a fase equivalente se chama *Course of Action Approval*, ou seja, aprova-se uma linha de ação, assim como são aprovados os conteúdos das minutas das ordens e anexos que começam a ser elaborados desde a 1ª etapa.

Ainda nessa perspectiva estrutural, tanto o *estudo de situação do comandante tático*, quanto o *exame de situação do comandante* embutiram processos

por inteiro entre os seus subparágrafos, algo que não ocorre no MDMP. Neste, normalmente, faz-se apenas referência a outras metodologias que devam ser iniciadas, como são os casos do *intelligence preparation of the battlefield*, do *targeting* e do *risk management*, revelando certa autonomia desses processos, ainda que interdependentes.

O conteúdo da 1ª fase do *exame de situação* é um misto de ações a serem realizadas e dados a serem processados e gerados. O da 2ª fase é essencialmente a reprodução do PITCIC, de sua 1ª fase à 2ª etapa da 3ª fase, processo esse que se espelhou no *intelligence preparation of the battlefield*, dos EUA. Na 2ª fase, também há aspectos sobre *nossa situação, forças amigas, centro de gravidade e poder relativo de combate*, cuja influência veio do *exame de situação do PPC*, que por sua vez, também parece ter se inspirado na doutrina norte-americana.

O conteúdo da 3ª fase engloba a conclusão do PITCIC, da 3ª etapa da 3ª fase à 4ª fase desse processo. Engloba também a montagem das *nossas linhas de ação*, cujos aspectos contidos no memento tiveram origem no atual *exame de situação do PPC*, como os quatro primeiros itens das *nossas linhas de ação*, e na doutrina norte-americana da década de 1960, como é o caso do processo das cinco fases para a montagem da defesa. Além disso, o conteúdo da 3ª fase também abrange aspectos baseados no *exame de situação do PPC* e do *estudo de situação* de 2003, assim como os itens iniciais e o confronto propriamente dito constantes do memento.

O conteúdo da 4ª fase do *exame de situação do comandante* apresenta uma subfase com aspectos conclusivos, cujos termos são oriundos do *exame de situação do PPC*, ao passo que as subfases de

comparação das linhas de ação mantiveram-se as mesmas já previstas no *estudo de situação* de 2003. A origem desse conteúdo, no entanto, provavelmente remonta ao *estimate process* de 1932, quanto ao processo das vantagens e desvantagens, e ao *estimate of the situation* de 1984, quanto ao processo dos fatores de comparação.

O conteúdo da 5ª fase também apresenta aspectos tanto do *estudo de situação do comandante* de 2003 – o “*Que, Quem? Quando? Onde? Como? e Para que?*” –, quanto do *exame de situação do PPC*, como são os demais itens listados. Por fim, o conteúdo da 6ª fase apresenta aspectos não previstos no *estudo de situação* de 2003, pois esta encerrava-se com a decisão, de modo que as ordens estavam previstas apenas no *processo decisório*. Outro aspecto não contemplado no *estudo de situação* de 2003 é a *reunião de confirmação de ordens*, cuja influência também vem dos EUA, que desde 1997 a prevê.

Conclusão

Da análise da evolução dos métodos de planejamento e condução das operações terrestres, concluiu-se que a trajetória do método norte-americano é bastante antiga e bem registrada. Sua origem se deu por inspiração prussiana, tendo sido publicado pela primeira vez em 1932 como *estimate process*. Após isso, evoluiu linearmente, tal qual um telescópio, ou seja, mantendo a estrutura, mas ampliando o conteúdo, entre 1940 e 1984, quando os *estimates of the situation* atingiram o ápice como ferramenta central para a tomada de decisões no curso de um planejamento. Nesse ínterim, em 1968 os *estimates* passaram ser enquadrados numa *sequence of actions in making and executing decisions*. Pode-se dizer que, com essa sequência, passou-se a ter efetivamente

um método de planejamento, pois que os *estimates* estavam mais para uma técnica de tomada de decisões que para método de planejamento. Tal sequência, por sua vez, mudou de nome em 1984, para *military decision making process (MDMP)*.

A revisão seguinte desse método, de 1997, rompeu com a trajetória linear adotada até 1984. A sequência de ações do MDMP foi mais bem estruturada, por meio da definição clara dos passos de cada etapa do método, bem como dos insumos e resultados dessas etapas. Também adotou uma concepção tipo sistema de sistemas, de modo que o MDMP pudesse se integrar e não apenas reproduzir os outros processos, cujos ciclos ocorrem paralelamente, como é o caso do *intelligence preparation of the battlefield*. Com isso, o MDMP ficou mais claro, conciso e perene, ao ponto de as versões seguintes, de 2005 a 2011, revelarem apenas pequenos ajustes em relação ao MDMP publicado em 1997.

A trajetória do método de planejamento detalhado brasileiro, por outro lado, não se caracterizou pela frequência de revisões, havendo interstício médio de 20 anos entre as publicações. A versão mais antiga no estudo foi a de 1971, constando das IP 101-5 – *Estado-Maior e Ordens*, que era uma tradução do manual norte-americano FM 101-5 de 1968, denotando a opção por seguir sua lógica para planejar o emprego do poder militar terrestre no nível tático.

A versão seguinte foi publicada em 2003, no manual C 101-5. Esta, porém, em vez de acompanhar a evolução norte-americana, que, em 1997, promoveu uma ruptura com a trajetória de agregação contínua de novos aspectos, aparentemente inspirou-se no FM 101-5 de 1984, na última versão em que os *estimates of the situation* tinham a centralidade do método de planejamento

detalhado. Assim, o C 101-5 de 2003 ampliou tanto a *sequência de ações*, como o *estudo de situação do comandante*, além de incorporar novos elementos de *estudos de situação*.

Concluindo a evolução do método de planejamento detalhado brasileiro, foi elaborado o manual EB20-MC-10.211, que menciona que tal publicação seria sucedida por outras, que detalhariam os métodos e instruções nela contidos. Na ausência desses manuais, o que se constatou é que, por um lado, manteve-se com a tendência de adicionar conteúdo ao *estudo de situação*, denominando-o de *exame de situação*, por outro, sugere uma reaproximação com o *MDMP* adotado a partir de 1997, pois apresentou um quadro contendo a sequência de ações, com fases, insumos e produtos.

Analisando o *MDMP* em vigor, verifica-se que se trata de um método estruturado em etapas, cada qual contendo alguns passos definidos claramente, representados por ações enunciadas por verbos no infinitivo, responsáveis por processar *inputs* e gerar *outputs*. Destaca-se que o *MDMP* deixa o conteúdo, ou seja, as variáveis ou os dados a serem processados, para ser apresentado no corpo do manual ATTP 5-0.1, que explica cada passo do método. Dessa forma, constata-se que é um método que destaca os passos, ou seja, as ações a executar, em detrimento do conteúdo a processar.

Como o *MDMP* adota a concepção tipo sistema de sistemas, os processos que são desenvolvidos paralelamente a ele são apenas citados como passos, como é o caso do *intelligence preparation of the battlefield*. Com isso, o *MDMP* tem a ventura de ser conciso, deixando para outros manuais descreverem os demais processos. Também, torna-se mais perene, pois não fica obsoleto quando

tais processos evoluem em compasso diferente do seu. Embora o atual *MDMP* seja fruto de uma ruptura na trajetória evolutiva no planejamento norte-americano, tal ruptura foi apenas metodológica. A lógica original, na verdade, mantém-se preservada desde 1932.

O manual ATTP 5-0.1 destaca que a 2ª etapa é a mais importante, pois trata da compreensão do problema, englobando desde o estudo das forças amigas, passando pelas tarefas recebidas, as condicionantes e restrições, todos os fatores da decisão, até chegar às linhas de ação que o inimigo pode adotar. Dessa forma, o planejamento da solução do problema inicia na 3ª fase, com a proposição das próprias linhas de ação e prossegue até o *briefing* de confirmação pelos comandantes subordinados.

Ao analisar o *exame de situação do comandante*, no caso do Exército Brasileiro, verifica-se que sua estrutura se caracteriza por combinar diversas influências norte-americanas. Dos *estimates of the situation* desenvolvidos até 1984, herdou a estrutura em parágrafos e subparágrafos, elencando conteúdos, como dados e variáveis, a serem analisados e considerados ao longo do processo de tomada da decisão. Do *MDMP*, instituído após 1984, por sua vez, herdou parcialmente a estrutura tipo sistema, segundo a qual insumos são processados, em cada fase, para gerar resultados, que se tornam insumos da fase seguinte.

A estrutura do *exame de situação do comandante* também foi influenciada pelo *exame de situação do PPC*, de onde a divisão das fases foi retirada. Dessa divisão, merece destaque a abordagem da 3ª fase, pois difere do estudo de situação que o precedeu, na medida em que segrega o estudo do inimigo entre a 2ª e 3ª fases. Também difere do *MDMP* ao inserir nessa fase a montagem das linhas de ação

inimigas e próprias, portanto não caracterizando a importância de submeter as linhas de ação inimigas ao escrutínio do comandante e dos membros do estado-maior não engajados na elaboração dessas linhas antes da montagem das próprias linhas de ação. Da mesma forma, não segregou o confronto e não destacou, portanto, a importância de submeter as próprias linhas de ação a escrutínio antes de confrontá-las com as do inimigo.

Quanto ao conteúdo, verificaram-se também as influências tanto norte-americana quanto da Doutrina de Operações Conjuntas. As fontes das influências norte-americanas encontradas datam desde 1932, como é o caso do processo de comparação das linhas de ação por vantagens e desvantagens, até 2012, donde foram extraídos conceitos e processos incorporados à doutrina brasileira a partir das Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre, tais como aspectos dos elementos do poder de combate e dos elementos da arte operacional.

Dessa forma, a comparação realizada entre os métodos brasileiro e norte-americano indicou semelhanças e diferenças tanto em termos de estrutura, quanto em conteúdo. **No que diz respeito às semelhanças estruturais**, verificou-se que ambos os métodos estão estruturados para, cronologicamente, descrever o problema; compreender as condicionantes; deduzir de que maneira as condicionantes influem nas linhas de ação inimiga e do elemento considerado; permitir o confronto dessas linhas de ação e a comparação das próprias linhas de ação; selecionar aquela que melhor atenda a determinados critérios; e emitir planos e ordens aos elementos subordinados.

As diferenças, no entanto, estão na concepção de cada método. Enquanto o *MDMP* é um método tipo sistema de sistemas, o *exame de situação* é um sistema autônomo, apesar de dizer-se integrado. Outra diferença está nos marcos definidores do faseamento. No *MDMP* é prevista uma fase própria para o recebimento da missão e outra para a análise da missão, sendo que esta termina com o *intelligence preparation of the battlefield* concluído e as diretrizes para elaboração das próprias linhas de ação definidos. Daí, o *MDMP* prossegue com a elaboração das próprias linhas de ação, em fase específica para esse propósito e, na fase seguinte, realiza o confronto. Por sua vez, o *exame de situação do comandante* coloca na mesma fase o recebimento da missão e sua análise; tira da análise da missão aquilo que é próprio do PITCIC, dividindo tal conteúdo entre a 2ª e a 3ª fase, deixando de submeter os resultados do estudo do inimigo e das próprias forças, ou seja, as linhas de ação e correspondentes premissas, ao escrutínio do comandante e de todo o estado-maior antes de confronto. Além disso, coloca na mesma 3ª fase a elaboração das linhas de ação, tanto inimigas quanto próprias, e o confronto.

Quanto ao conteúdo, as semelhanças são que ambos os métodos consideram uma gama extensa de dados de concepção norte-americana. Mesmo quando o *exame de situação* apresenta conteúdo não mencionado no manual do *MDMP* em vigor, percebeu-se que a maioria dos seus itens foram inspirados em aspectos daquela doutrina, estudados em tempos passados.

As principais diferenças estão no fato de o *MDMP* empregar minimamente dados e aspectos a serem processados como elementos do método,

sejam eles insumos, sejam resultados, ao passo que o *exame de situação do comandante* os emprega extensivamente. Isso significa que o *exame de situação* enfatiza quais aspectos considerar, enquanto o *MDMP* enfatiza o que fazer. **Essa diferença faz com que o *exame de situação* seja muito mais extenso que o *MDMP*, tornando-o mais suscetível a caducar e impossível de memorizar.**

Outra diferença é que no *MDMP* há maior coerência entre o método e os conceitos vigentes. Assim, o emprego de conceitos sob o COE das *unified land operations*, como os *elements of combat power*, os *elements of operational art* e a *operational framework* são aplicáveis no planejamento, pois as partes do *MDMP* que tratam da elaboração do conceito da operação e dos planos e ordens estão moldadas em conformidade com tais conceitos. Já no método brasileiro, a aplicação de alguns dos novos componentes do planejamento não pode ser feita tanto pela inexistência de um manual de 3º nível que detalhe o exame de situação quanto pela desatualização do C 101-5, que trata das ordens e planos.

Por fim, conclui-se que a comparação entre o *MDMP* e o *exame de situação do comandante* indica que as **oportunidades de melhoria** para o método de planejamento detalhado brasileiro demandam urgente prosseguimento da instituição do PPCOT e dependem inicialmente da opção entre buscar seguir a doutrina norte-americana ou formular doutrina de forma autóctone. Independentemente da opção a ser adotada, no entanto, entende-se ser conveniente evitar a tendência de encadeamento “telescópico” (agregação contínua de novos aspectos), que caracteriza a evolução dos métodos de planejamento brasileiros e que havia caracterizado o norte-americano até

seu rompimento em 1997. Esse entendimento justifica-se pelo intrincado resultado provocado pela combinação de elementos obsoletos e contemporâneos, seja de fontes nacionais, seja de origem norte-americana.

Se a decisão for acompanhar a doutrina norte-americana, sugere-se adotar o *MDMP* integralmente, sem necessidade aparente de adaptação, pois se trata apenas de um método para organizar o planejamento, não tendo sido identificados processos ou aspectos incompatíveis com as capacidades brasileiras. A ressalva que se faz é que pode haver conceitos próprios da geração doutrinária a partir do conceito operativo *unified land operations* na explicação dos passos do *MDMP*, que não estejam correspondendo aos conceitos próprios das operações no amplo espectro, suscitando a necessidade de não os reproduzir.

Por outro lado, **se a opção for formular doutrina de forma autóctone**, as oportunidades de melhoria são mais amplas e podem ser empreendidas com a edição do manual de 3º nível, que o EB20-MC-10.211 citou que o sucederia.

Inicialmente, à semelhança do *MDMP*, sugere-se adotar a concepção tipo sistema de sistemas, separando conteúdos próprios de outros processos do método de planejamento detalhado. Sugere-se também listar e explicitar todas as ações de cada fase, bem como detalhar mais seus insumos e resultados. Além disso, convém reconsiderar os marcos do faseamento, particularmente entre o término da montagem das linhas de ação do inimigo e das próprias forças e entre estas e o confronto.

Sugere-se, ainda, modernizar os métodos de montagem das próprias linhas de ação. Nesse

sentido, sugere-se adotar o desenvolvimento com base em três esferas. A primeira, de caráter geral, para orientar a sequência de montagem de linhas de ação para qualquer atividade, como é o caso da estrutura da 3ª etapa do *MDMP*. A segunda, de caráter conceitual, que ofereça as variáveis passíveis de serem combinadas para formar as diferentes opções para a solução do problema, à semelhança dos *elements of operational art* e da *operational framework*. E a terceira, de caráter específico, suscitando levantar as particularidades da montagem de linhas de ação para as mais diversas operações, como assalto aeroterrestre, incursão aeromóvel, defesa elástica etc.

Por fim, sugere-se a reformulação dos modelos de planos e ordens, para que o comandante possa melhor empregar os conceitos doutrinários em vigor na transmissão de sua visualização da solução dos problemas. Cabe, também, adequar a redação do conceito da operação para

que efetivamente aponte qual o ponto decisivo, o alinhamento de conceitos e o risco admitido, bem como destaque adequado ao faseamento da operação, com início, tarefas essenciais e fim de cada fase. É conveniente, ainda, considerar a possibilidade de mudar a noção de ações táticas para tarefas, pois é o que enseja a concepção em termos de função de combate, que, ademais, vincula um propósito para cada tarefa. Além disso, convém considerar adicionar ao conceito da operação os conceitos ou esquemas de cada função de combate, para desvincular definitivamente a visualização dos elementos do poder de combate da época dos sistemas operacionais.

Dessa forma, apresentadas as oportunidades de melhoria no exame de situação, com base em sua análise comparativa em relação ao *military decision making process*, e diante da oportunidade de se elaborar um manual de 3º nível para detalhar os métodos de planejamento do Exército Brasileiro, acredita-se que o presente artigo contribui para o desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre. 

Referências

ANCKER III, J.; FLYNN, M. **Manual de Campanha FM 5-0: Exercício do Comando e Controle em uma Era de Conflito Persistente**. In *Military Review*. Edição Brasileira. maio-jul 2010 (pp. 2-9).

ANDERSON, Joseph; SLATE, Nathan K. **The Case for a Joint Decisionmaking Process**. In: *Military Review*. set-out 2003 (pp. 11-19).

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre**. Brasília: EGGCF, 2013, 32p.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **EB20-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução de Operações Terrestres**. Brasília: 2014, 130p.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. **MD30-M-01 Doutrina de Operações Conjuntas**. 2º Vol. 1. ed. Brasília: 2011, 212p.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha C 101-5 Estado-Maior e Ordens – 2º Volume**. Brasília: EGGCF, 2003b, 368p.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha C 101-5 Estado-Maior e Ordens – 1º Volume**. Brasília: EGGCF, 2003a, 135p.

BRASIL. Ministério do Exército. Estado-Maior do Exército. **IP 101-5 Estado-Maior e Ordens – 1ª Parte**. Brasília: EGGCF, 1971, 136p.

BRASIL. Ministério do Exército. Estado-Maior do Exército. **IP 100-1 Bases para a Modernização da Doutrina de Emprego da Força Terrestre – Doutrina Delta**. Brasília: EGGCF, 1996, 32p.

BRASIL. Ministério do Exército. Estado-Maior do Exército. **C 100-5 Operações**. Brasília: EGGCF, 1997, 181p.

CLARKE, Thomas G. **Army Planning Doctrine: Identifying the Problem is the Heart of the Problem**. In: Military Review. nov-dez 2007 (pp. 70-76).

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of Defense. **Field Manual (FM) 5-0 Army Planning and Orders Production**. Washington. United States Government Print Office: 2005, 328p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of Defense. **Joint Publication (JP) 5-0 Joint Operation Planning**. Washington. United States Government Print Office: 2006, 218p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. **ADP 3-0 Unified Land Operations**. Washington. United States Government Print Office: 2011b, 28p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. **Army Doctrine Publication (ADP) 5-0 The Operations Process**. Washington. United States Government Print Office: 2012a, 30p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. **Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 5-0 The Operations Process**. Washington. United States Government Print Office: 2012b, 88p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. **Army Tactics Technics and Procedures (ATTP) 5-0.1 Commander and Staff Officers Guide**. Washington. United States Government Print Office: 2011a, 316p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. **Field Manual (FM) 101-5 Staff Organization and Operations**. Washington. United States Government Print Office: 1997, 267p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. **Field Manual (FM) 3-0 Operations**. Washington. United States Government Print Office: 2008, 220p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. **Field Manual (FM) 100-5 Operations**. Washington. United States Government Print Office: 1993, 163p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. **Field Manual (FM) 3-0 Operations**. Washington. United States Government Print Office: 2001, 319p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. **Pamphlet 525-3-1 The US Army in the Multi-Domain Operations 2028**. Washington. TRADOC: 2018, 102p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. War Department. **Field Manual (FM) 101-5 Staff Officer's Field Manual: Staff Organization and Procedures**. Washington. United States Government Print Office: 1968, 816p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. War Department. **Field Manual (FM) 101-5 Staff Organization and Operations**. Washington. United States Government Print Office: 1984, 419p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. War Department. **Field Manual (FM) 101-5 Staff Officer's Field Manual: The Staff and Combat Orders**. Washington. United States Government Print Office: 1940, 149p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. War Department. **Staff Officers Field Manual**. Washington. United States Government Print Office: 1932, 184p.

MICHEL, R. REX. **Historical Development of the Estimate of the Situation**. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Fort Leavenworth: 1990, 19p.

PAPARONE, CHRISTOPHER R. **US Army Decisionmaking: Past, Present and Future**. In: Military Review. Jul-Ago 2001 (pp. 45-53).