

# O PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES NO EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS

Coronel Everton Pacheco da Silva  
Coronel Marcelo Goñes Sabbá de Alencar

O Coronel de Material Bélico Everton é instrutor do Exército Brasileiro no *U.S. Army War College (USAWC)*, em Carlisle, na Pensilvânia. Foi declarado aspirante a oficial, em 1991, pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e foi instrutor na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO). Concluiu o curso de Comando e Estado-Maior na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Possui os cursos de Defesa Química, Biológica e Nuclear da Escola de Instrução Especializada (EsIE), o curso de Operações Psicológicas do Centro de Instrução de Operações Especiais (CIOpEsp) e o *Combined Arms Captains Career Course*, pelo Fort Lee, Virgínia. É mestre em estudos estratégicos pelo USAWC. Foi *Deputy Chief* do *JLOC* da *MINUSTAH*. Comandou o Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar, em Curitiba-PR (everton.pacheco@eb.mil.br).



O Coronel de Cavalaria Sabbá é o Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Comando de Treinamento e Doutrina do Exército dos Estados Unidos (*TRADOC*) no Fort Eustis, em Virgínia. Foi declarado aspirante a oficial, em 1992, pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), estabelecimento de ensino superior do qual foi instrutor. Realizou o curso de Comando e Estado-Maior na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Possui os cursos Básico de Paraquedista, Instrutor de Equitação e Analista de Inteligência Militar. Comandou o 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado e o 3º Regimento de Cavalaria de Guardas. Participou da *UNMIN*, no Nepal, como observador militar (mesabbal@gmail.com).



De forma sucinta, o Planejamento Baseado em Capacidades (PBC), no Departamento de Defesa (DoD) dos Estados Unidos da América (EUA), faz parte de um processo maior de planejamento estratégico-operacional que inicia com a integração das análises dos ambientes externos e internos, a elaboração e a divulgação dos documentos estratégicos de mais alto nível, passando para uma avaliação e análise dos objetivos estratégicos a serem atingidos (*ends*), dos meios a serem empregados (*means*) e da forma de emprego desses meios (*ways*).

Nesse cenário, meios, no entendimento dos EUA, são todos os instrumentos do poder disponíveis, condensados, em sua versão mais usual e sucinta, no acronímio DIME: diplomáticos, informacionais, militares e econômicos. As capacidades se inserem, nesse contexto, como sendo uma aplicação da vontade do país, usando os recursos ou meios disponíveis em uma das formas de emprego consideradas aceitáveis. Não é de todo incomum, no entanto, encontrar definições ou referências que, por vezes, mesclam capacidades com os meios ou recursos em si.

Importante salientar que PBC não é um fim em si mesmo. Assim, a análise das capacidades atuais, das desejadas e o desenvolvimento e obtenção das inexistentes faz parte de um já mencionado processo de planejamento estratégico-operacional global.

Em um artigo publicado, nas versões em inglês e português, na *Military Review*, em 2003 e 2004 respectivamente, o então Major Isaiah Wilson já alertava para um perigoso desalinhamento entre o que deveria ser a formulação de estratégia americana, *top-down*, e o processo invertido, quando o foco reside apenas nas capacidades ou em recursos disponíveis. O modelo do *Naval War College*, que o autor discutia à época, apresentando as iterações decorrentes das diferentes aproximações das administrações dos presidentes Bill Clinton (1993-2001) e George Bush (2001-2009), evoluiu para o modelo de formulação estratégica mais aceito hoje.

O modelo estratégico em vigor contempla um planejamento que tem em suas origens a Estratégia Nacional de Segurança (NSS), que alimenta a Estratégia Nacional de Defesa (NDS), descendo para a Estratégia Nacional Militar (NMS). Segue, então, alinhada do DoD para os Comandos Combinados (*COCOM*, como o *USSOUTHCOM*) e desse modo o planejamento por capacidades permeia todo esse processo.

Em suma, os EUA mantêm sempre o foco nos seus objetivos maiores, estratégicos, utilizando o PBC para balancear, desenvolver e obter as capacidades necessárias em todos os níveis. Cabe destacar que o modelo de formulação estratégica apresentado neste artigo não é único, da mesma forma que o PBC não é ferramenta única para planejamentos de *means* e *ways*.

## O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O processo de geração de estratégias, no *U.S. Army* e no *DoD*, segue um planejamento estruturado *top-down* que se inicia pelo estudo dos ambientes estratégicos internacional e nacional, o que é representado pelas duas colunas laterais, uma em azul e outra em amarelo, da Figura 1.

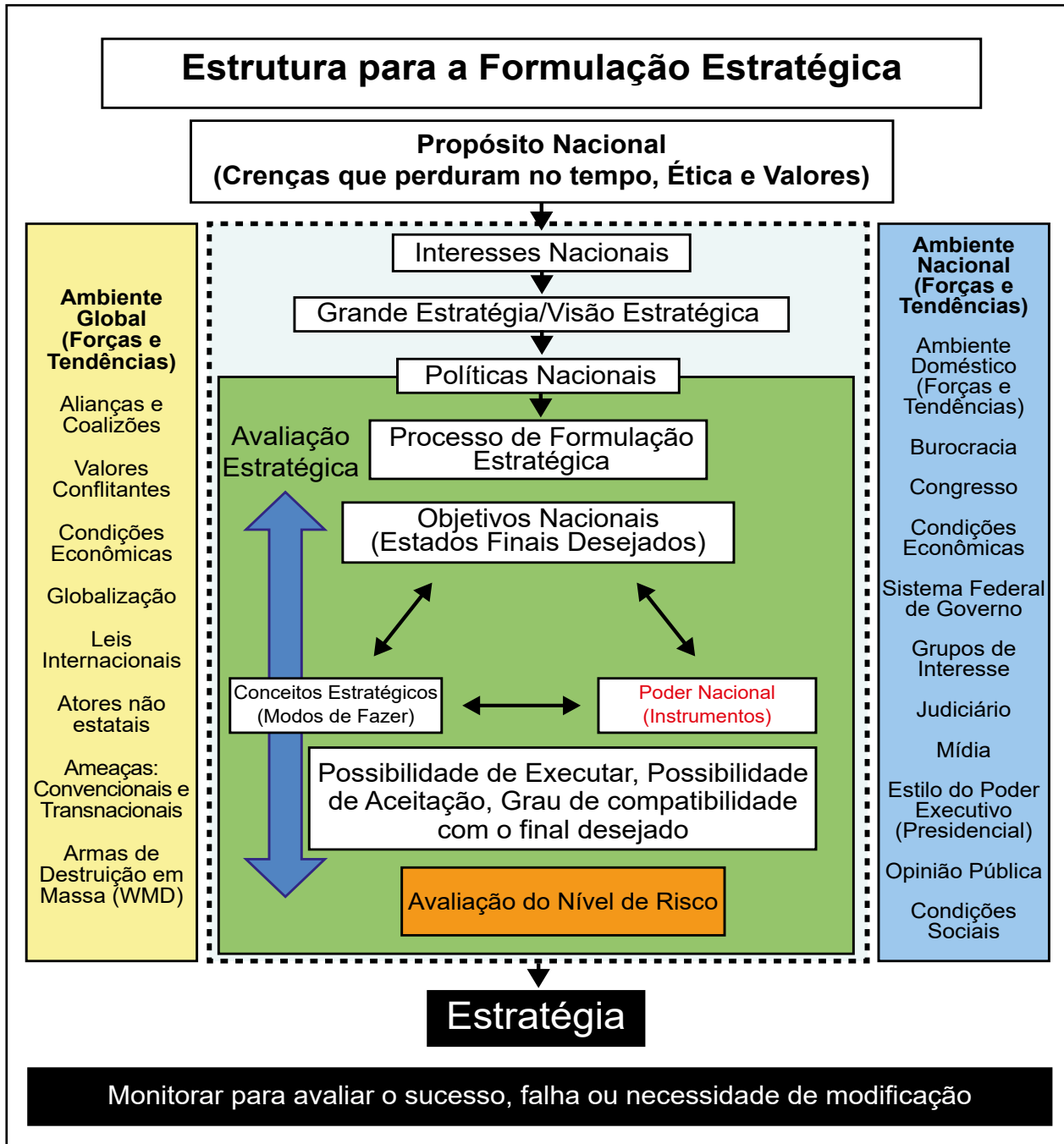


Fig. 1 – Modelo de formulação estratégica.



Fig. 2 – Reunião de O Lig dos Estados Unidos para tratar de conceitos e capacidades.

Diante disso, com o entendimento de que ambos os ambientes são interligados e interdependentes, tendo como base os elementos gerais constantes dessas duas colunas, os quais não são limitados ao que consta nelas, e com base nas

forças e nas influências sistêmicas que atuam na estrutura organizacional dos EUA, passam a ser elaborados os documentos de mais alto nível que nortearão todos os planejamentos estratégico-operacionais.

Documento Estratégico	Última versão	Rspnl	Observações
A Estratégia Nacional de Segurança (NSS)	2017	Presidência / Governo – Poder Executivo	O NSS é preparado periodicamente pelo Poder Executivo para o Congresso, descrevendo as principais preocupações de segurança nacional dos EUA e como o governo planeja abordá-las usando todos os instrumentos do poder nacional. O documento é propositadamente amplo e de conteúdo geral.
A Estratégia Nacional de Defesa (NDS)	2018	Departamento de Defesa (DoD)	O Congresso determina que o Secretário de Defesa (SECDEF) escreva um NDS a cada quatro anos. Embora seja um documento classificado, um resumo de acesso aberto fornece a essência da estratégia de defesa.
A Estratégia Nacional Militar (NMS)	2018	Comando Militar Conjunto (CJCS)	A NMS, derivada do NSS e NDS, prioriza e concentra os esforços das Forças Armadas dos EUA, transmitindo a direção do CJCS em relação ao ambiente operacional e as ações militares necessárias para proteger os interesses de segurança nacional. A NMS define os objetivos militares nacionais ( <i>ends</i> ), como atingir esses objetivos ( <i>ways</i> ) e aborda as <b>capacidades</b> militares necessárias para executar a estratégia ( <i>means</i> ).

Quadro 1 - Principais documentos estratégico-operacionais.

# Estrutura da Estratégia Militar Nacional 2018

## Ideia Central da Estratégia Militar Nacional: A “Postura do Boxeador”

Porque nós não podemos estar certos sobre quando, onde ou sob que circunstâncias o próximo conflito irá ocorrer, a Força Conjunta deve manter uma “Postura de Boxeador” – com a força, agilidade, endurance, resiliência, flexibilidade e consciência para lutar e vencer contra qualquer adversário em potencial.

**Força** para vencer contra qualquer adversário

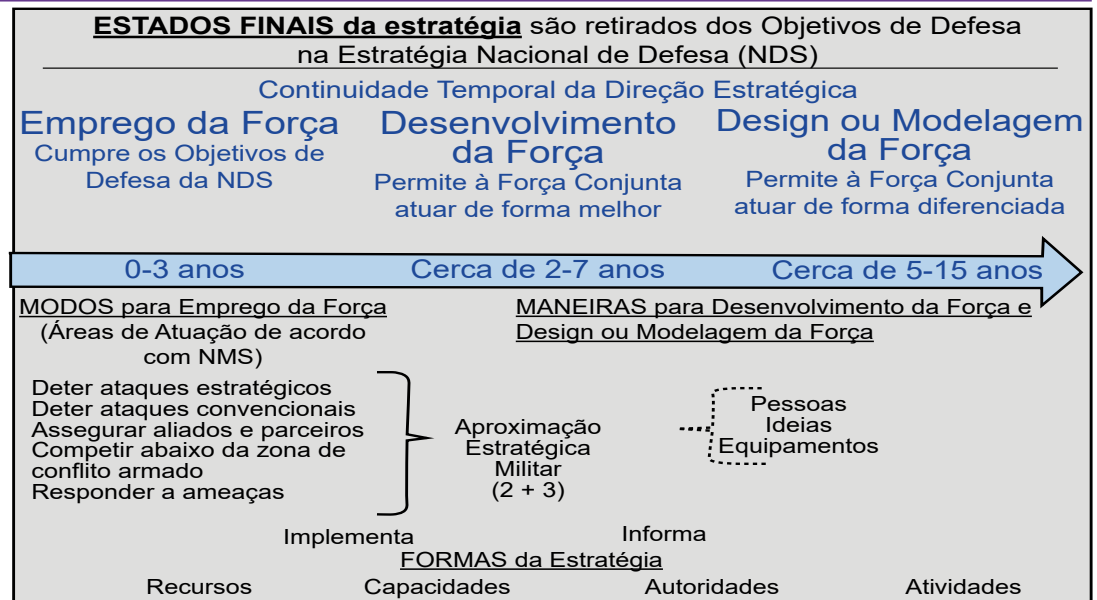
**Agilidade** para adaptar a qualquer desafio

**Endurance** para sustentar qualquer campanha

**Resiliência** para recuperar prontidão rapidamente

**Flexibilidade** para enfrentar múltiplos desafios sob diferentes condições

**Consciência do ambiente estratégico**



Como a estratégia central da Força Conjunta, a Estratégia Militar Nacional (NMS) apoia o papel do Chefe de Estado-Maior Conjunto (CJCS) como Integrador Global

Fig. 3 – Estrutura de formulação da NMS.

Cumprir destacar que os documentos do quadro anterior são os mais básicos na política nacional para a formulação estratégica e também são elaborados em sequência *top-down*. Ademais, o planejamento, iniciado no mais alto nível, garante alinhamento entre NSS, NDS, NMS e as diretrizes específicas para planejamento e alocação de recursos do DoD.

Nesse nível elevado, a NMS é o documento que fornece o foco para as atividades militares subsequentes, definindo os objetivos militares inter-relacionados e os conceitos operacionais conjuntos:

- a partir desses objetivos e conceitos, as forças singulares, chefes dos serviços nos EUA e os comandantes operacionais identificam as capacidades desejadas; e

- contra esses objetivos e conceitos, o chefe do estado-maior conjunto (CJCS) avalia os riscos estratégico-operacionais gerais.

Todavia, NSS, NDS e NMS não são os únicos documentos estratégicos utilizados para determinação de capacidades. A Diretriz de Planejamento de Defesa (DPG), por exemplo, um documento classificado e elaborado pelo Secretário de Defesa (SECDEF - DoD), foca no desenvolvimento das forças (*Force Development*).

Assim, fornece orientação aos Serviços, no contexto do Brasil seriam as três Forças, sobre quais recursos devem ser priorizados, orienta os comandantes operacionais sobre quais de suas bases operacionais em suas áreas de responsabilidade (AOR) ficarão sob supervisão de quais Serviços, além de orientar os planejadores em todos os níveis sobre a priorização de recursos a ser observada.

A Figura 2 apresenta, em linhas gerais, como a NMS é elaborada e suas ações decorrentes. O balanceamento entre *ends*, *ways* e *means* também se faz presente, ou seja, é fundamental definir primeiro os objetivos estratégicos no mais alto nível – o aonde se deseja chegar - para assim avaliar se as capacidades gerais, meios/recursos e formas de atuar, estão realmente compatíveis com esses objetivos. A partir desse ponto, verificam-se quais capacidades gerais precisam ser obtidas ou desenvolvidas.

É dessa forma que a NMS demanda, no âmbito do instrumento do poder militar, um aumento de suas capacidades conjuntas, integradas globalmente e capazes de atuar em todos os domínios, assim inserido o conceito bastante discutido na atualidade do multidomínio (MDO).

Além do mais, a NMS serve de direcionamento para as forças conjuntas para se tornarem capazes em cinco grandes áreas:

- resposta a ameaças;
- deter ataques estratégicos, por exemplo, a proliferação de armas de destruição em massa;
- deter ataques convencionais;
- garantir aliados e parceiros; e
- competir, na dimensão militar, em nível abaixo do conflito armado.

A NMS é operacionalizada pelo Plano Estratégico de Campanha Conjunto (JSCP), outro documento classificado e principal ferramenta utilizada pelo CJCS para realizar sua missão estatutária de fornecer a orientação estratégica uníssona para todas as Forças.

O JSCP fornece as estratégias militares gerais e de orientação operacional aos comandantes operacionais conjuntos (CCDRs), aos chefes dos serviços, aos comandantes dos apoios ao combate (CSAs) e às agências aplicáveis do DoD para que cada elemento prepare seus planos com base nas capacidades

militares atuais. O JSCP também fornece orientação para o planejamento integrado e direção geral para planejadores em todos os níveis.

Assim, o JSCP é um plano estratégico global com horizonte de cinco anos e revisado a cada dois anos, estabelecendo um conjunto comum de processos, produtos, prioridades, papéis e responsabilidades para integrar as operações, as atividades comuns e as atividades globais da Força Conjunta, bem como os investimentos regulares para fazer face às contingências visualizadas, essas últimas o objeto principal dos planejamentos.

Por fim, o JSCP é quem fornece direcionamento aos planos de campanha, de contingência e de apoio, bem como os chamados planos globais de campanha (GCPs), direcionando a elaboração pelos grandes comandos subordinados dos seus planos de campanha (RCPs), dos planos de campanha funcionais (FCPs) e dos planos de campanha dos comandos combatentes (CCP), conforme representado, sumariamente, na Figura 3.

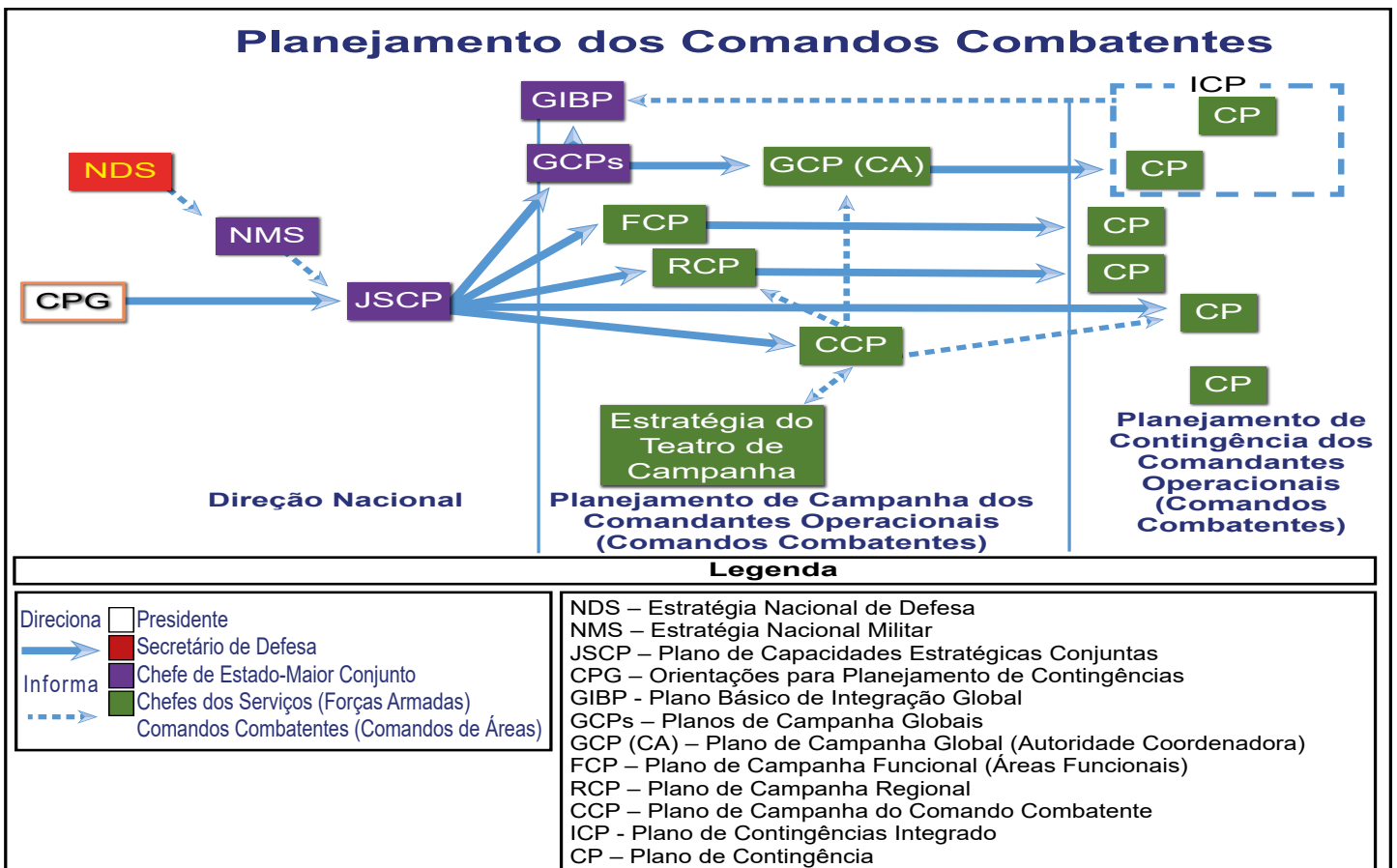


Fig. 4 – Planejamento estratégico e de contingências

## A CONDUÇÃO DO PLANEJAMENTO NOS NÍVEIS ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

O planejamento conjunto é o processo deliberado de determinar como (os *ways* ou formas de emprego) usar as capacidades militares (os *means* ou meios e recursos) no tempo e no espaço para alcançar os objetivos (os *ends* ou fins), considerando os riscos associados. Na Figura 1, é representado pelo quadro em verde.

De forma ideal, o planejamento começa com objetivos estratégicos nacionais especificados e estados finais militares para fornecer um propósito unificador em torno do qual as ações e os recursos são focados.

A análise de risco para cada estratégia consta no mesmo quadro em verde da Figura 1 e é constantemente revisitada. O ciclo é contínuo, assim cada estratégia para fazer face às ameaças existentes e atingir os objetivos propostos é monitorada e avaliada por meio do chamado *SAF Test*, quanto a sua *sustainability* (capaz de chegar aos resultados – *ends* – desejados), *acceptability* (emprega *ways* legais e aceitáveis ética e economicamente) e *feasibility* (dotada dos *means* necessários ao seu desencadeamento e sustentação no tempo e no espaço). O *SAF Test* contribui, como se infere, para determinar quais capacidades existem na AOR específica e quais devem ser obtidas/desenvolvidas.

A chamada comunidade conjunta de planejamento e execução (*JPEC*), que nada mais é do que os planejadores militares e civis tanto no DoD quanto nos grandes comandos conjuntos, realiza um planejamento geral para entender o ambiente estratégico e operacional (*OE*) e a partir desse momento determina o melhor método para empregar as capacidades existentes do DoD para alcançar os objetivos nacionais, conforme consta no manual JP 5-0, *Joint Planning*, pág. I-1.

Esse planejamento conjunto serve a dois propósitos críticos:

➤ no nível estratégico, o planejamento conjunto fornece ao Presidente e ao SECDEF opções, baseadas em aconselhamentos militares, sobre o uso das Forças Armadas na abordagem dos interesses nacionais e na

consecução dos objetivos da *NSS* e da *NDS*.

➤ no nível operacional, uma vez que a orientação estratégica é fornecida, o planejamento traduz essa orientação em atividades específicas destinadas a alcançar objetivos nos níveis estratégico e operacional, bem como atingir o estado final militar (*end state*). Esse nível de planejamento vincula o treinamento, a mobilização, o desdobramento, o emprego, a manutenção, a redistribuição e a desmobilização de forças conjuntas à consecução dos objetivos militares que contribuem para a consecução dos objetivos da segurança nacional, a serviço de interesses nacionais duradouros, conforme o manual norte-americano JP 5-0 pág. I-1.

Assim, a força conjunta será empregada usando o conceito de Emprego Dinâmico de Força (*DFE*), o que objetiva criar e manter um nível de prontidão (*readiness*) suficiente em toda a força conjunta para operações de contingência, incluindo a possibilidade, mesmo que remota, de combates em larga escala. Ao mesmo tempo, o *DFE* direciona as atividades e as operações diárias, bem como os investimentos necessários para o que os EUA classificam como moldar o ambiente estratégico.

A alocação ou realocação de capacidades para as diferentes AOR dos grandes comandos operacionais conjuntos é encargo do SECDEF e *CJCS*. A definição e desenvolvimento dessas capacidades, em todos os níveis, estratégico, operacional e tático é um processo complexo que será abordado ao longo desse artigo.

Recentemente, passou a ser encargo do *CJCS* constituir-se em efetivo integrador global (*Global Integrator*) para todos os grandes comandos conjuntos. Em suma, é o reconhecimento oficial de que as capacidades necessárias e requisitadas por todos os grandes comandos conjuntos ao DoD e *CJCS* superam as capacidades disponíveis.

Os planejamentos permanecem sendo realizados na forma anteriormente descrita, *top-down*, visualizando os *ends* a serem atingidos e as capacidades necessárias (*ways* combinados aos *means*), mas ao invés do grande comando conjunto contar com o recebimento de meios que inexistem na sua

AOR, esses são agora obrigados a incluir uma etapa de revisão de seus planejamentos submetidos com base no retorno recebido do CJCS.

Esse retorno, segundo descrito pelo próprio CJCS à época, General Dunford, é pormenorizado para cada autoridade coordenadora (CA), detalhando quais capacidades serão fornecidas ou realocadas para cada caso ou hipótese específica elencada na AOR e para o caso de uma combinação de eventos ou de hipóteses ocorrendo concomitantemente.

Para fim de esclarecimento, CA é o comandante de um grande comando conjunto designado pelo CJCS para integrar planejamentos que contemplem determinada contingência que extrapole os limites de mais de uma AOR. Um exemplo seria um CA designado recebendo os planejamentos específicos de outras AOR para fazer face

a um determinado oponente que esteja atuando ou em condições de atuar em AOR diversas. Esse CA tem como missão precípua integrá-los em um planejamento maior que faça face a esse oponente ou competidor de uma forma unificada e global.

### O PROCESSO DE AVALIAÇÃO BASEADA EM CAPACIDADES (CBA)

A avaliação baseada em capacidades (CBA), nome que o US Army dá ao PBC, é um processo complexo e seu estudo completo envolve o conhecimento aprofundado de assuntos ligados ao planejamento estratégico operacional, comandos conjuntos, gestão da Força, bem como estudos ligados a formulação dos conceitos dentro do US Army. A figura a seguir descreve de modo resumido todo o processo, destacando com círculo na cor azul a fase do CBA que será descrita nesse documento.

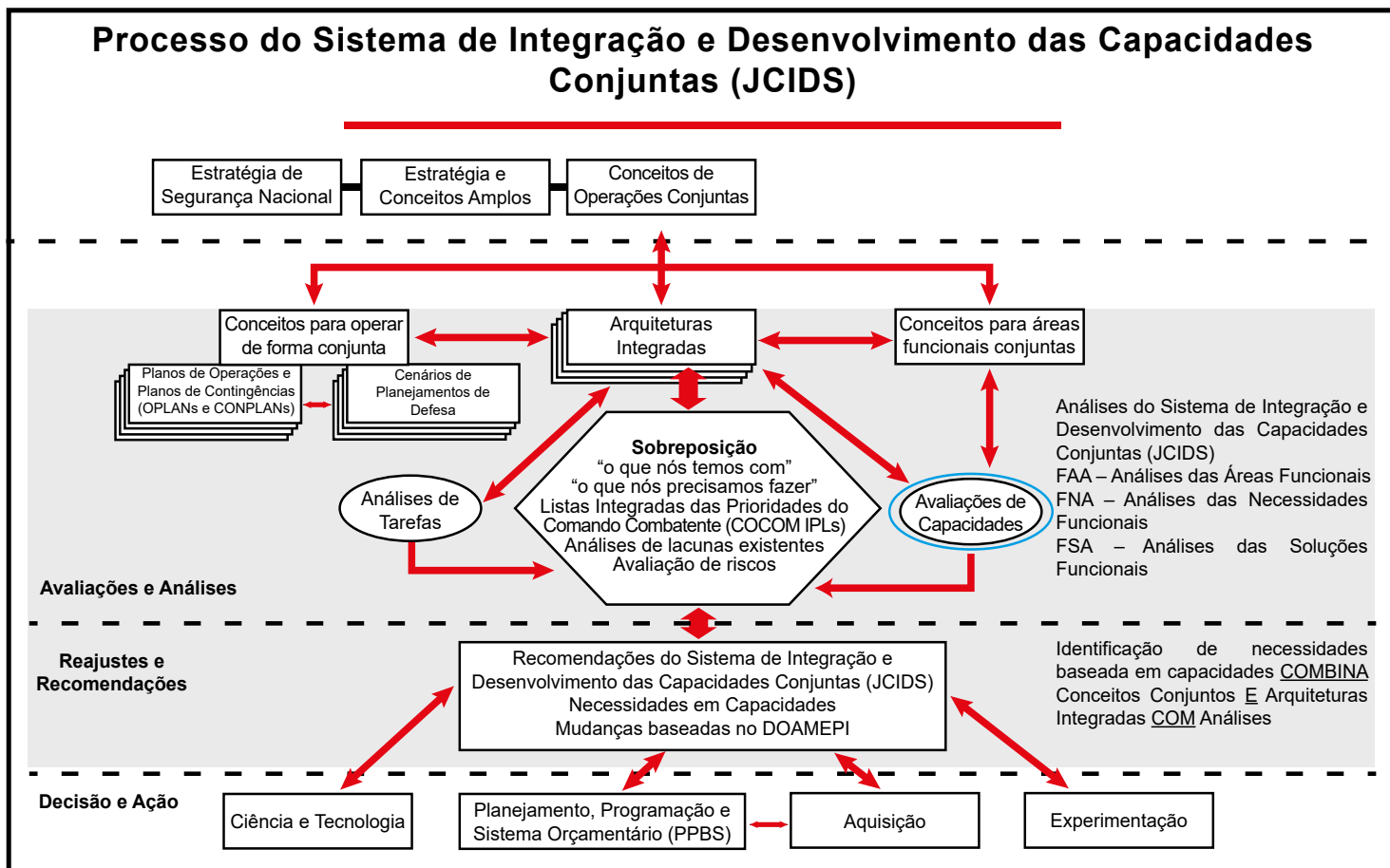


Fig. 5 – Processo JCIDS.

## A AVALIAÇÃO BASEADA EM CAPACIDADES (CBA)

A CBA é um processo estruturado em três fases, dentro do *Joint Capabilities Integration Development System* [1] (JCIDS):

- análise das áreas funcionais (FAA, em inglês);
- análise de necessidades funcionais (FNA, em inglês); e
- análise de soluções funcionais - FSA, em inglês (ver Fig. 5).

Esse processo começa com uma análise do futuro ambiente operacional conjunto (JOE, em inglês) que descreve as condições físicas, demográficas, políticas, econômicas, tecnológicas e militares nas quais a força conjunta/Exército vai operar nos próximos 25 anos. Essa visão coesa da articulação do futuro ambiente operacional fornece um entendimento comum para que todos os comandos combatentes (geográficos e funcionais) e os Serviços [2] desenvolvam os seus diferentes *operational environment*. Além disso, o JOE ajuda a sincronizar os esforços de modernização de cada Serviço baseado em um conjunto comum de suposições básicas sobre o contexto de ameaças futuras, oportunidades, missões e funções específicas de cada um deles. Assim, o JOE serve como base para conceitos conjuntos e de serviços que, por sua vez, fornecem a estrutura para um maior detalhamento de FAA.

## A ANÁLISE DE ÁREAS FUNCIONAIS

A análise de áreas funcionais é a primeira fase analítica da avaliação baseada em capacidades. Constitui-se em uma análise estritamente de tarefas e fornece a estrutura para avaliar as capacidades necessárias (RC) na fase seguinte, a FNA.

A FAA inicia-se com uma área de capacidades conjuntas [3] (JCA) aprovada, um conceito funcional do Exército [4] (AFC) ou um conceito de operações [5] (CONOPS) que descreve como, quando, o ambiente em que a força deve operar, as RC (em termos de missões e efeitos) e a definição das suas características físicas e operacionais. A FAA deve começar com o problema militar a ser examinado. Nessa fase, serão isoladas as RC documentadas no conceito, identificando as tarefas que a força deve executar, as condições de desempenho da tarefa e os padrões de desempenho necessários. Ao final dessa fase, terá uma lista de RC e as tarefas associadas aos atributos. Mapeados as RC, as tarefas e as condições, são desenvolvidos padrões que possibilitam analisar esse nível de capacidade requerida. Essas capacidades programadas serão avaliadas na fase seguinte, a FNA. Ressalta-se que nem todos os conceitos de guerra necessariamente gerarão uma FAA.

Nessa fase, o conhecimento da doutrina, das normas estabelecidas e das que serão modificadas são fundamentais para explicar o conceito projetado para futuras operações e organizações. A FAA emprega análise operacional que é principalmente qualitativa em sua natureza. A análise deve identificar as tarefas que devem ser realizadas para cumprir a missão ou alcançar efeitos e as condições específicas, por exemplo, o tempo, terreno, ameaça, em que as tarefas devem ser executadas. Os padrões de desempenho desenvolvidos para as tarefas exigidas são encontrados na lista de tarefas universais do

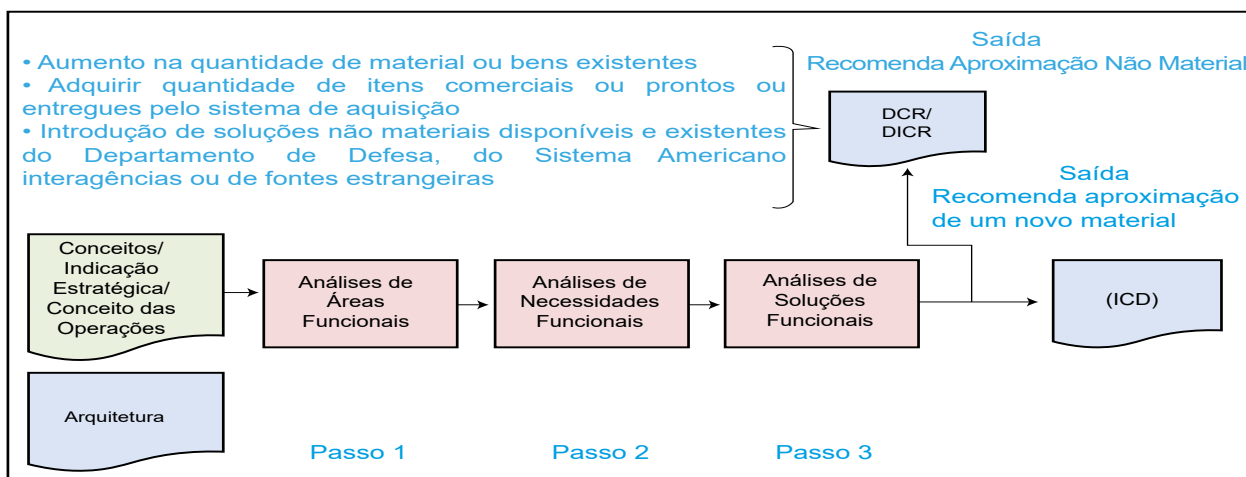


Fig. 6 – Avaliação baseada em capacidades.



Exército [6] (*AUTL*, em inglês), nas lista de tarefas conjuntas universais [7] (*UJTL*, em inglês), nos conceitos aprovados ou baseados na experiência operacional.

### A ANÁLISE DE NECESSIDADES FUNCIONAIS

Na *FNA*, serão avaliadas as capacidades atuais e as programadas do Exército, para realizar as tarefas identificadas na *FAA*, na forma prescrita pelo conceito. Nessa fase, serão identificadas quaisquer lacunas e sobreposições nas capacidades e os riscos representados por essas lacunas. Além disso, serão determinadas quais as tarefas identificadas não podem ser realizadas, quais podem ser realizadas na plenitude, quais podem ser realizadas em algumas condições ou ainda quais podem ser realizadas da maneira que o conceito requer, usando a força atual ou programada. Ademais, serão observadas quais lacunas nas capacidades representam risco operacional suficiente para constituir necessidades que requeiram uma solução. As necessidades de capacidades são definidas como essas lacunas de capacidade que apresentam risco inaceitável. No prosseguimento, o *FNA* é enviado ao Diretor do *future concepts center* [8] (*FCC*), que o direcionará para um dos centros de excelência [9] (*CoE*) ou proponente prosseguirem com um *FSA*, para as necessidades consideradas de execução críticas para as operações, de acordo com o conceito.

As tarefas, condições e normas identificadas na *FAA* e uma lista de capacidades atuais e programadas são as entradas para o *FNA*. A saída inicial do *FNA* é uma lista de todas as lacunas nas capacidades necessárias para executar um conceito [10] na sua plenitude. Quando essas lacunas são submetidas à análise de risco, a saída final é uma lista de lacunas prioritizadas, as necessidades, que são capacidades para as quais as soluções devem ser encontradas ou desenvolvidas.

Em resumo, o *FNA* é uma comparação das *RC* com as capacidades existentes e programadas e a identificação das lacunas correspondentes. Ele deve avaliar com precisão as soluções atuais e as programadas para fornecer *RC* quando empregadas nos modos e

condições solicitados pelos *AFC* e/ou *CONOPS*. Assim, deve fornecer aos líderes do Exército uma compreensão do efeito operacional de cada lacuna de capacidade identificada em níveis, desde a tarefa funcional ou tática mais simples até tarefas no nível potencialmente operacional ou de impacto estratégico.

### A ANÁLISE DE SOLUÇÕES FUNCIONAIS

A terceira fase da *CBA*, a *FSA*, é uma avaliação operacional baseada em *DOTMLPF-P* (doutrina, organização, treinamento, material, liderança, pessoal, instalações e política) e/ou abordagens materiais para resolver ou mitigar uma ou mais das necessidades de capacidade determinadas a partir do *FNA*. Assim, a *FSA* descreve a capacidade de cada abordagem identificada para satisfazer a necessidade. As lacunas de capacidade de alto risco são entradas para o *FSA* e as saídas são os potenciais materiais e/ou abordagens não materiais para resolver as necessidades de capacidade. O *FSA* é composto por duas subetapas: idéias para abordagens em *DOTMLPF-P* não material e idéias para abordagens em material [11].

As abordagens propostas por uma *FSA* devem atender a três critérios:

- fornecer uma resposta de modo rápido e claro, quando e onde forem necessárias;
- ser viáveis em relação à política, sustentação, limitações de pessoal e risco tecnológico; e
- ser realizável dentro dos prazos e recursos disponíveis no *DoD*.

### IDEIAS PARA ABORDAGENS NÃO MATERIAIS

As potenciais abordagens de solução não materiais, às vezes, são chamadas de *DOT-LPF-P*. A primeira subetapa, a *FSA* identifica se uma abordagem não material (*DOT-LPF-P*) pode abordar lacunas de capacidade identificadas no *FNA*. Diante disso, determina, primeiramente, como a capacidade necessária pode ser atendida por mudanças no *DOT-LPF-P* ou com material existente ou de curto tempo de desenvolvimento de novos sistemas. Isso inclui mudanças em quantidade de material

existente, melhorando o material existente, adoção de materiais de outros serviços ou compra de material de fontes não americanas. Se a análise determinar que a capacidade pode ser parcialmente ou completamente solucionada por uma abordagem puramente *DOT-LPF-P*, uma solicitação de alteração de documento *DCR* será preparada e as ações apropriadas são tomadas, de acordo com o manual *JCIDS*. Se for determinado que as alterações do *DOT-LPF-P* são inadequadas e que melhorias de produtos para o material existente, adoção de material de outro serviços ou no âmbito interagências, aquisição de material estrangeiro ou uma nova abordagem de material é necessária, o processo *FSA* continua na subetapa 2. Algumas propostas de capacidade envolverão combinações de mudanças *DOT-LPF-P* e alterações de materiais. Além disso, essas propostas continuam por meio do processo *FSA* na subetapa 2.

## IDEIAS PARA ABORDAGENS EM MATERIAL

Abordagens em material ou cursos de ação são identificados para fornecer os *RC*. A natureza colaborativa desse esforço visa desenvolver potenciais soluções conjuntas. O processo *brainstorms* (*conceptualize or invent*) de possíveis abordagens de material sempre inclui aqueles existentes, além dos futuros programas que podem ser modificados para atender a necessidade de capacidade. As implicações do *DOT-LPF-P* de uma solução em material deve ser sempre considerada durante todo o processo.

Uma avaliação baseada em capacidades oferece recomendações executáveis para abordagens de solução não material e material (ver Figura 6).

As recomendações potenciais de abordagem de soluções não material incluem:

- mudança de política;
- mudança na doutrina;

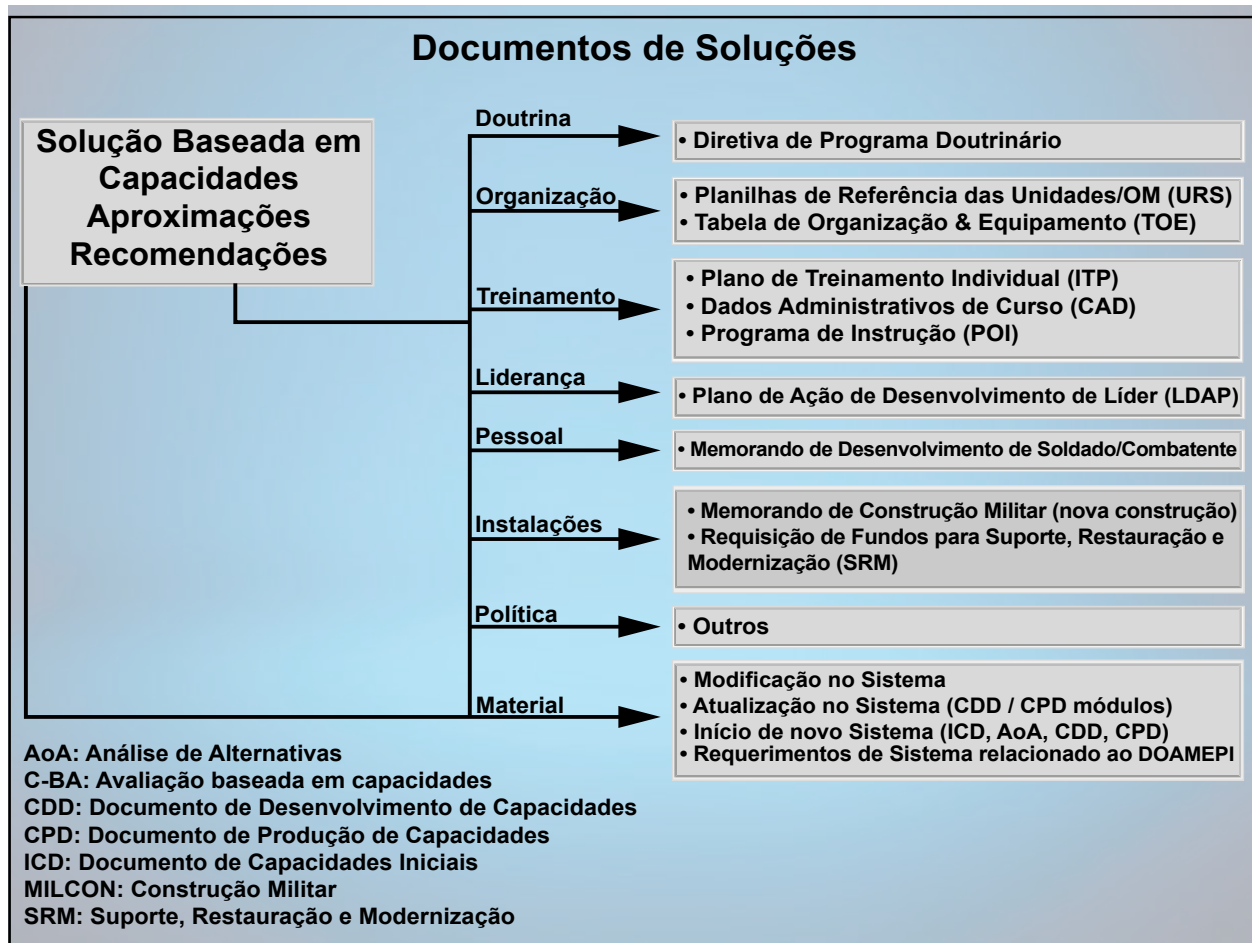


Fig. 7 – Recomendações de soluções.

- criação de novas organizações e/ou modificação das existentes;
- treinamento e educação do pessoal do *DOD* de forma diferenciada;
- aquisição de itens comerciais ou de itens ainda não desenvolvidos;
- aquisição de maior quantidades de itens ou mercadorias existentes, para contemplar possíveis aumentos na mão de obra, tempo de operação dos equipamentos e materiais, peças de reposição e suprimentos de combustível;
- criação de novas especialidades ocupacionais militares (*MOS*) ou identificadores de habilidades; e
- criação, mudança ou realinhamento de infraestrutura/instalações para atender novas áreas de missão.

As iniciativas em material tendem a se enquadrar em três grandes categorias (listadas em termos de incerteza alinhadas de baixo para o alto):

- desenvolvimento e alinhamento de sistemas de informação (ou tecnologias similares com altas taxas de obsolescência) ou evolução das capacidades dos sistemas de informação existentes;
- evolução dos sistemas existentes com melhoria significativa da capacidade (isso pode incluir a substituição de um sistema existente por um sistema mais novo e capaz, ou recapitalização simples); e
- sistemas de ruptura que diferem significativamente em forma, função, operação e capacidades dos sistemas existentes e oferecerem melhoria significativa sobre as capacidades atuais ou transformando a forma como realizamos a missão.

O *Army Future Command-FCC* atribui a um *CoE* ou proponente o desenvolvimento dos documentos das capacidades iniciais *DOTMLPF-P*, como um *DCR* conjunto.

Quando documentado, o *Army Future Command/FCC* submete a solução em *DOTMLPF-P* definida ao *Headquarters, Department of the Army (HQDA) G-3/5/7* para validação do pessoal *Army Staff (ARSTAF)* e *Vice Chief of Staff of the Army (VCSA)*, por meio do processo de validação do conselho de supervisão de requisitos do Exército (*AROC*).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No geral, o processo *JCIDS* do Exército baseado em capacidades examina as capacidades atuais do Exército, postula quais capacidades futuras serão necessárias, estima quais riscos estão associados com as capacidades não alinhadas e compara esses riscos com os valores que estes recursos podem custar. O Exército aprendeu muitas lições durante as guerras do Iraque e do Afeganistão, acelerando e rapidamente alinhando os processos usados para desenvolver as Equipes de *Combate da Brigada Stryker (SBCT)*, na sigla em inglês). Essas lições têm contribuído para as mudanças na forma de geração dos requisitos atuais e futuros na estrutura de força. A análise integrada, antecipada e robusta, baseada na orientação de conceitos conjuntos e do Exército, permite as tomadas de decisões antecipadas, produzindo propostas ideais de solução *DOTMLPF-P*, facilmente alinhadas e de desenvolvimento sincronizado. Além disso, esse processo permite que os requisitos sejam rastreados pelos níveis mais elevados, ajudando a eliminar capacidades redundantes dentro do Exército e DoD. Essa eliminação de redundâncias é também parte do entendimento recente do CJCS como *Global Integrator*, já abordado na primeira parte do presente trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Army Regulation 5-22. *The Army Force Modernization Proponent System*. Rapid Acquisition Review (RAR), 25 Mar 2011
- Army Regulation 71-32. *Force Development and Documentation*. 1 Jul 2013.
- CJCSI 3010.02D. *JCD&E*, 22, nov. 2013.
- CJCSI 3170.01I, *JCIDS*, 23 Jan 2015.
- CJCS Instruction 3100.01C, *Joint Strategic Planning System*, Nov 2015.

Command Futures Center as the **Army Capabilities Integration Center**, 10 Feb 2006.

Department of the Army General Orders 2017-01, **Assignment of Functions and Responsibilities** Within Department of the Army General Orders #4, **Redesignation of the United States Army Training and Doctrine** DODD 5000.71, Rapid Fulfillment of Combatant Commander Urgent Operational Needs, 24 Aug 2012.

**Global Force Management Implementation Guidance**, 2015-2016.

Headquarters (HQ) TRADOC, TRADOC Regulation 71-20, **Concept Development, Capabilities Determination, and Capabilities Integration**, 28 Jun 2013

Headquarters, **Department of the Army**, 05 Jan 2017.

HQ TRADOC, TRADOC Regulation 25-36 C1, The TRADOC Doctrine Publication Program, 4 Sep 2012.

JCS J-8. **Force Structure, Resources, and Assessments Directorate, Capabilities-Based Assessment Users Guide**, Version 3, 01 Oct 2012.

Joint Pub 1-02, **Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms**, August 2017.

Joint Publication 1-0, **Doctrine for the Armed Forces of the United States**, 25 Mar 2013.

Joint Publication 3-0, **Joint Operations**, 17 Jan 2017.

Joint Publication 5-0, **Joint Planning**, 16 June 2017.

Lecture from Dunford, **Joseph Francis**, Gen CJCS at US AWC 2019.

Memorandum. **Revisions to The Army Plan**, 16 Oct 2014

**National Security Strategy**, 2018

**National Defense Strategy**, 2018.

**National Military Strategy**, 2018.

**The Army Vision**, 11 May 2015.

TRADOC ARCIC, **Capabilities-Based Assessment Guide**, Version 3.1, 10 May 2010.

TRADOC Pamphlet 71-20-3, **TRADOC Concept Development Guide**, 6 Dec 2011.

TRADOC Pamphlet 525-66 **Force Operating Capabilities**, 7 Mar 2008.

TRADOC Regulation 71-20, **Concept Development, Experimentation, and Requirements Determination**, 28 Jun 2013.

TRADOC Regulation 10-5, **Organization and Functions**, 21 Apr 2017.

WILSON III, Isaiah. **A Estratégia Revisitada**. Fort Leavenworth, Kansas: ECEME/EUA Editora, Military Review, Volume LXXXIV, Primeiro Quadrimestre 2004, Number 1.

## NOTAS

- [1] *Joint Capabilities Integration Development System (JCIDS)* é uma abordagem baseada em capacidades para identificar as lacunas nas capacidade atuais e futuras da força conjunta em realizar missões e funções conjuntas de combate.
- [2] Serviços: nos Estados Unidos existe uma diferenciação entre os comandos e os serviços. Para efeito de comparação, os serviços são as Forças Armadas no Brasil.
- [3] Área de Capacidades Conjuntas consiste em um agrupamento de capacidades funcionais do DoD, para facilitar a análise, o desenvolvimento da estratégia, a tomada de decisão dos investimentos, a gestão do portfólio de capacidades entre outros aspectos.
- [4] Conceito funcional do Exército é a descrição de como as forças do exército do futuro executarão cada uma das funções de combate, em proveito de uma força conjunta com capacidade de operar em vários domínios.
- [5] Conceito de operações é uma declaração verbal ou gráfica das suposições ou intenções de um comandante em relação a uma operação ou série de operações.
- [6] Lista de tarefas universais do Exército é uma lista abrangente de tarefas, missões e operações que o Exército cumpre e desempenha.
- [7] Lista de Tarefas Conjuntas Universais: é uma relação de tarefas comuns, que serve como base para o planejamento de operações militares conjuntas e interagências.
- [8] *Future Concepts Center* é um comando subordinado ao *Army Futures Command*, onde são desenvolvidos os conceitos do Exército.
- [9] Centro de Excelência é uma equipe ou uma entidade que fornece aos líderes, melhores práticas, pesquisa, apoio e/ou treinamento para uma área de foco. O *US Army* possui nove CoE a saber: manobra, artilharia, *cyber*, missão de comando, aviação, inteligência, saúde, apoio a manobra e apoio logístico.
- [10] Conceito é uma idéia, um pensamento, uma noção geral. No seu sentido mais amplo, um conceito descreve o que deve ser feito e, em seu sentido mais específico, pode ser usado para dizer como algo é feito.
- [11] Interessante destacar que os conceitos e atividades relacionadas ao que o Exército dos Estados Unidos classifica como “abordagens materiais e não materiais” é distinto do entendimento adotado pelo Exército Brasileiro.

