

Capacitação de Nações Parceiras: Como Estabelecer as Condições para o Sucesso

Coronel Kenneth J. Crawford, Exército dos EUA



Cortesia do autor

Cerimônia de abertura da Rua Haifa, em 2007, depois de cinco meses de esforços conjuntos de reforma pela 2ª Brigada de Combate, 1ª Divisão de Cavalaria; USAID; e Belladiyah do bairro Karkh, em Bagdá.

MUITOS DE NOSSOS soldados e líderes estão em sua segunda, terceira ou quarta missão no Iraque ou no Afeganistão. Embora seja provável que estejam executando missões no escalão superior imediato, eles utilizam as experiências dos seus desdobramentos anteriores para fornecer o foco e a energia para superar desafios e adversidades.

Nossa cultura profissional inclui identificar a missão, visualizar a situação final, desenvolver e implantar soluções para alcançá-la, cumprir a missão com sucesso e começar tudo outra vez como rotina. Ninguém começa com a intenção de fracassar.

Devemos estabelecer as condições para o futuro sucesso fornecendo uma base de habilidades, conhecimentos e recursos em nossos programas de treinamento e ensino por meio de uma metodologia abrangente desde o patamar do soldado individual até o de estado-maior e comandantes de corpo de exército.

Como Enquadrar o Problema

A capacitação é um “problema mal estruturado”.¹ Podemos, sem dúvida, concordar que não existe uma estrutura, processo ou sistema comum para preparar, de forma abrangente, os soldados, comandantes e unidades para o êxito na infinidade de desafios que potencialmente enfrentarão em todo o espectro de operações nos níveis operacional e tático. Muitos terão sua própria visão de como estruturar o sistema de treinamento para estabelecer a condição para o futuro sucesso. A capacitação é mais arte do que ciência, e o sucesso é, muitas vezes, difícil de obter e baseado na tentativa e erro. É difícil mapear esse problema estruturalmente complexo, conforme demonstrado na figura adiante, mas é fácil entender as aplicações, recursos e metodologias que empregamos durante as operações de assistência humanitária e estabilidade no país e no exterior. Devemos fornecer melhor ensino e treinamento para habilitar os nossos soldados e comandantes a obter o sucesso em condições rigorosas agora e no futuro.

O coronel Kenneth J. Crawford é pesquisador sênior da U.S. Army War College no Instituto de Tecnologia Avançada da University of Texas. É bacharel em Arquitetura Paisagista pela Texas A&M University e

mestre pela University of Missouri–Rolla. Recentemente, serviu como oficial de Assuntos Cíveis do III Corpo de Exército. Serviu 15 meses no Iraque com a 1ª Divisão de Cavalaria.

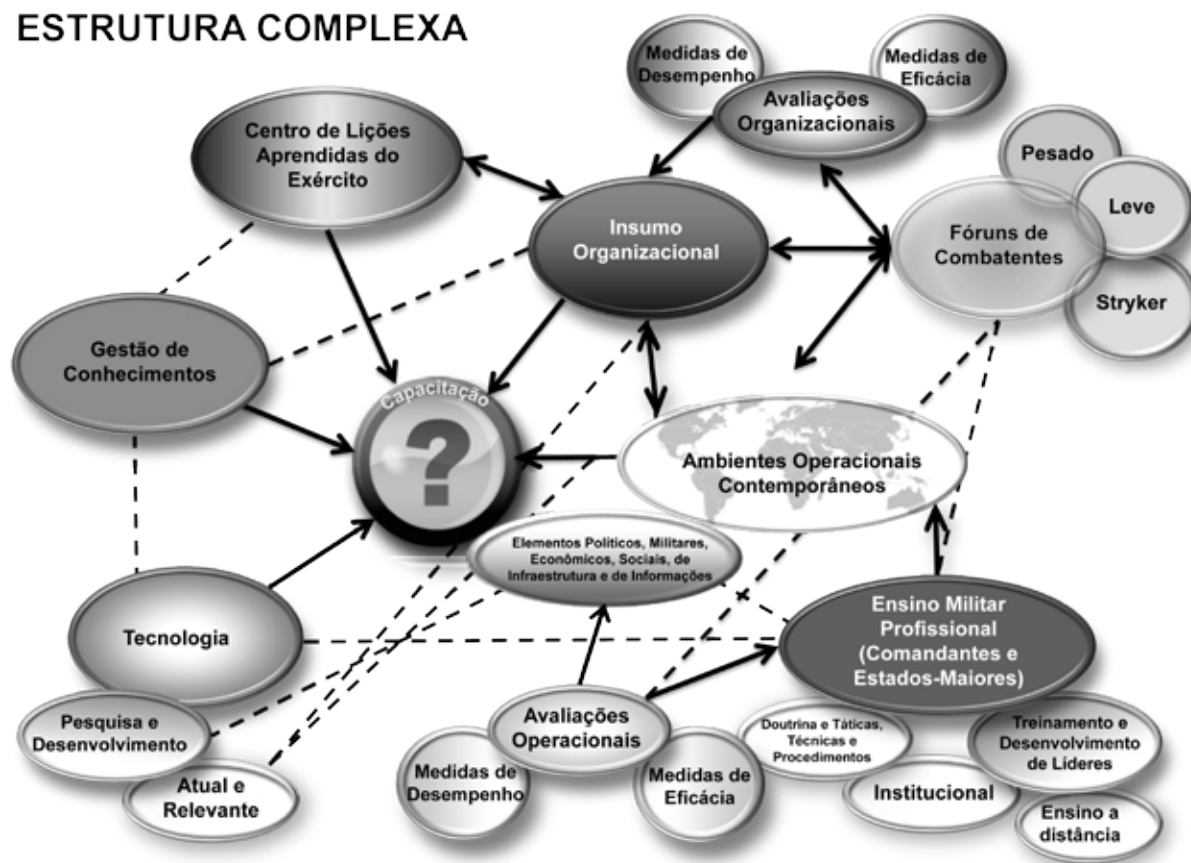
Diretrizes para Soluções Estratégicas/Conjuntas

A Diretriz 3000.05 do Departamento de Defesa dos EUA, *Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction Operations* (Apoio Militar para Operações de Estabilidade, Segurança, Transição e Reconstrução), estabelece o requisito de “planejar, treinar e preparar para a execução e o apoio às operações de estabilidade”. Afirmar que “é uma missão militar central dos EUA que o Departamento de Defesa deve estar preparado para realizar e apoiar”.² A partir de fevereiro de 2006, o Departamento de Defesa estabeleceu o Plano de Implementação da Transformação do Treinamento, que é “voltado para resultados em termos do treinamento necessário para apoiar exigências, missões e habilidades, ao mesmo tempo em que se conserva a capacidade das Forças Singulares e dos Órgãos de Apoio ao Combate de fornecer treinamento em suas competências centrais e nas Tarefas Individuais Essenciais da Missão”.³ O plano se concentra no âmbito conjunto de treinamento,

e os afortunados indivíduos selecionados para participar dele agregam valor ao âmbito conjunto e combinado das operações. O plano determina que os “indivíduos e as unidades e estados-maiores dos quais fizerem parte devem ser treinados e ensinados a conduzir operações antes da chegada e durante o emprego na área de responsabilidade do comando unificado”.⁴ Entretanto, a diretriz ressalta a importância do treinamento estratégico no âmbito conjunto, em vez dos níveis tático e operacional, em que a maioria das forças trabalha em parceria com líderes da nação anfitriã durante o desdobramento.

Em maio de 2007, o tribunal de contas dos EUA (*General Accountability Office — GAO*) publicou um relatório que afirmava: “o Departamento de Defesa ainda precisa identificar e priorizar a gama completa de capacidades necessárias para as operações de estabilidade porque ainda não ofereceu uma orientação clara sobre como e quando realizar essa tarefa. Em consequência, as forças singulares envidam esforços para resolver deficiências, que podem não refletir o conjunto

ESTRUTURA COMPLEXA



total de capacidades de que os comandantes do comando unificado precisarão para realizar operações de estabilidade com eficácia no futuro”.⁵ A resposta do Departamento de Defesa ao GAO afirmava: “o Departamento de Defesa se incumba de melhorar sua capacidade de conduzir essas operações”.⁶ Desde a publicação desse relatório, assistimos ao desenvolvimento e proliferação de elementos de treinamento individuais na Academia de Contrainsurgência (*Counterinsurgency Academy*), no Centro de Ensino (*Education Center*) e Instituto da Paz dos EUA (*U.S. Institute of Peace*), assim como cenários de capacitação durante rodízios no centro de adestramento para o combate. Contudo, ainda não existe uma abordagem abrangente e holística para os escalões corpo de exército e subordinados. Em 13 de janeiro de 2009, a *Diretriz 1322.18* do Departamento de Defesa, *Military Training* (Treinamento Militar), codificou o treinamento de âmbito conjunto ao determinar que “os secretários dos departamentos militares estabelecerão e conduzirão programas de treinamento individuais, coletivos e de estado-maior e, na medida do possível, alinharão os cronogramas, currículos e planos de estudo para apoiar o treinamento em operações conjuntas e integradas”.⁷ Dados esses conceitos, planos e diretrizes para o treinamento

em operações de estabilidade conjuntas e lições aprendidas de comandantes de comando unificado e para o treinamento direto dos estados-maiores da força-tarefa conjunta, existe uma lacuna na padronização e síntese do treinamento para unidades de escalões corpo de exército e subordinados, que precisam intercalar suas tarefas essenciais da missão do desdobramento e treinar de forma correspondente.

Com frequência, as unidades do escalão corpo de exército e subordinados executam missões que seus antecessores conduziram, das quais aprenderam valiosas lições. Em essência, aplicam ferramentas adquiridas do que percebem *por meio do treinamento* para sua missão (com base em Pesquisas em Locais de Pré-desdobramento, desdobramentos anteriores e experiências no centro de adestramento para o combate) e se concentram em tarefas essenciais da missão para o desdobramento específico. Durante o desdobramento, retomam as experiências e reaprendem as lições de seus antecessores. Todo comandante de unidade se empenha em “acertar” no treinamento e no ensino pré-desdobramento e aplica suas experiências de treinamento durante o desdobramento. Entretanto, essas soluções cultivadas “internamente” são uma compilação de experiências valiosas que, muitas vezes,

Definição de Capacitação

FM 3-07 (Out 2008), Operações de Estabilidade: “A capacitação é o processo de criar um ambiente que promova o desenvolvimento institucional, a participação comunitária e o desenvolvimento de recursos humanos da nação anfitriã e de fortalecer os sistemas de gestão.”

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento — PNUD (por volta de 1991): “a criação de um ambiente de capacitação com um marco jurídico e de políticas adequado; desenvolvimento institucional, incluindo a participação comunitária; desenvolvimento de recursos humanos; e fortalecimento de sistemas de gestão. O PNUD reconhece que a capacitação é um processo contínuo de longo prazo, do qual participam todas as partes interessadas (ministérios, autoridades locais, organizações não-governamentais e grupos de usuários de água, associações profissionais, acadêmicos e outros).”

Fundação Ford (por volta de 1996): define a “capacitação” como o “processo de desenvolver e reforçar as habilidades, instintos, competências, processos e recursos dos quais as organizações e comunidades precisam para sobreviver, adaptar-se e prosperar em um mundo em rápida mutação”.

Treinamento de Limite de Lacunas de Capacidade para as Operações de Capacitação

Em 2 de dezembro de 2008, participei de um congresso de treinamento, jogos e simulações realizado em Orlando, na Flórida. Durante minha visita, desafiei abertamente o fórum, tanto os militares quanto nossos parceiros empresariais civis, a dedicar seus esforços de desenvolvimento de programas, engenharia e produtos à criação de uma habilidade escalonada de capacitação, que possamos utilizar para treinar nossas forças. Esse é só um aspecto na preparação de nossos soldados, comandantes e unidades para conduzirem operações de estabilidade com sucesso no exterior, mas a História nos ensina que essa capacidade é essencial, especialmente nos escalões brigada e subordinados, durante operações de contrainsurgência. Este artigo apresenta “uma forma” de abordar o ensino, o treinamento e o desenvolvimento de habilidades em uma metodologia sequenciada de estratégia de treinamento. Além disso, destaca a necessidade de ferramentas oportunas e confiáveis dentro do ambiente de treinamento presencial, virtual e construtivo — especialmente ferramentas que apreendam as lições, experiências e sutilezas vivenciadas depois de mais de sete anos de comprometimento na Guerra Contra o Terrorismo. Há muitas capacidades, mas seu desenvolvimento é muito lento; seu foco, amplo demais, insensível às necessidades do combatente e onerado com um considerável custo administrativo para a implantação e gestão — três elementos com os quais não poderemos arcar conforme nossas operações continuarem a evoluir rapidamente de um ano para o outro. Precisamos de soluções agora!

—General-de-Divisão Rick Lynch, General Comandante do Comando de Gestão de Instalações do Exército dos EUA.

permanecem na sede da unidade ou vão com os comandantes para suas funções seguintes. Nossos centros de adestramento para o combate fazem um trabalho confiável ao reproduzirem muitos dos desafios que as unidades e os comandantes enfrentarão na zona de combate, mas esperamos que eles cheguem com habilidades confiáveis e um elevado grau de conhecimento para possibilitar o seu sucesso nas operações de estabilidade.

O Que Falta?

O Exército e o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA carecem da estratégia de treinamento holística, de uma base de conhecimentos e do conceito de treinamento necessários para executar operações de estabilidade, especificamente a capacitação, para habilitar e efetuar a transição para a autoridade civil.⁸ Existem dois desafios paralelos: concentrar e estruturar o treinamento em capacitação para o desdobramento e prover recursos para o treinamento nos níveis certos para atender às exigências da missão com sucesso.

Como parte do treinamento, precisamos ensinar soldados, comandantes e estados-maiores a facilitar a forte governança local e

efetuar a transição para a autoridade civil. Em futuros esforços no exterior, nossos soldados, comandantes e unidades de todos os escalões executarão a capacitação de nações parceiras durante e depois de operações pós-conflito. Para manter o ímpeto, aumentar a eficiência e estabelecer as condições para futuras transições para a autoridade civil, é preciso unificar esse treinamento em nosso ensino militar profissional e atender e prover recursos às exigências táticas, operacionais e estratégicas.

Uma Abordagem Abrangente do Treinamento

Para preparar unidades e soldados de forma adequada para todo o espectro de operações em ambientes severos, precisamos inserir a metodologia e os recursos de treinamento nos programas de desenvolvimento de liderança por meio dos três ciclos de geração da força (de recuperação, de treinamento/adestramento e de aprestamento). Durante a fase de recuperação, precisamos captar e incorporar lições aprendidas em nossos produtos de treinamento. Ao chegarem, os indivíduos podem compartilhar

suas experiências anteriores e aprender com as experiências de sua nova unidade. Os indivíduos e unidades na fase de treinamento/adestramento podem beneficiar-se dos produtos e aportes de unidades e líderes na fase de recuperação e de experiências operacionais anteriores relevantes aos seus objetivos. As unidades na fase de aprestamento sustentam os conhecimentos e as habilidades à medida que os comandantes e estados-maiores mudam ou realizam o rodízio.

Os integrantes do Exército e as iniciativas centrais de aprestamento (*readiness core enterprises*) devem maximizar suas capacidades e recursos para possibilitar a estratégia. Esse conceito se concentra em públicos de treinamento específicos e incorpora recursos múltiplos para alcançar as situações finais de treinamento. Em palavras simples, o treinamento deve começar em centros institucionais de excelência e ter continuidade na geração de força por meio de uma estratégia de treinamento sequenciado. Precisamos nos concentrar em tarefas individuais, coletivas e específicas do comandante e em tarefas especializadas organizacionais e de estado-maior que normalmente desempenhamos para influenciar a população.

Do indivíduo ao grupo de combate. Os indivíduos, equipes e grupos de combate devem entender a ligação ou ponte entre ações “no terreno” ao fornecer segurança, realizar patrulhas ou reconhecimento e avaliar a infraestrutura para determinar os efeitos imediatos em obras públicas, assim como os efeitos de segunda ordem no apoio da população local.

Comandantes de pelotão, companhia e batalhão. Esses líderes devem ser capazes de reconhecer e avaliar problemas e desenvolver soluções em colaboração com autoridades da nação anfitriã para realizarem a missão à medida que efetuarmos a transição para capacitar a autoridade civil. Desenvolver relacionamentos profissionais e de apoio é essencial para conquistar a confiança do povo e seu apoio ao governo local durante engajamentos táticos.

Outros. As equipes de reconstrução provincial, as organizações governamentais e não-governamentais e os comandantes de brigada, divisão e corpo de exército devem ser capazes de adquirir ou fornecer os recursos necessários para capacitar o governo (distrital, provincial,



Cortesia do autor

Engajamento não letal com cidadãos locais ajuda os soldados a entender seus desafios e os problemas de infraestrutura essencial.

municipal, estadual ou nacional) da nação anfitriã a resolver problemas e treinar órgãos econômicos, governamentais, de obras públicas e de segurança. As unidades podem se ver operando ou trabalhando estreitamente com outras organizações dinâmicas baseadas em capacidades. É essencial desenvolver relacionamentos duradouros com essas organizações nos níveis operacional e estratégico. Muitas vezes, esses relacionamentos se tornam parcerias formais para assegurar que as operações sejam lideradas pela nação anfitriã, em vez de serem dirigidas pelos EUA.

Estados-Maiores. Os estados-maiores devem entender a complexidade da capacitação para desenvolver, planejar e sincronizar recursos a fim de cumprir a missão com sucesso. A estrutura, as limitações, as capacidades e a dinâmica dos órgãos da nação anfitriã e da tecnologia de apoio a distância são fundamentais para a função do estado-maior na capacitação. Em essência, o estado-maior utiliza efeitos não letais para integrá-las em todo o estado-maior funcional.

A estratégia de treinamento proposta é composta de três partes:

- ensino;
- simulações e jogos;
- incorporação com o governo.

Ensino

“Engatinhar-caminhar-correr” é um processo de treinamento “vivo” e contínuo para aumentar os conhecimentos e a perícia nos âmbitos individual e coletivo. Cada etapa aprofunda a anterior. Os comandantes de indivíduos e unidades selecionam o currículo a ser incluído no treinamento e permanecem flexíveis para adaptar-se, atendendo às exigências de seu desdobramento e à disponibilidade de todo o pessoal e estados-maiores. Concentram o cronograma na validação durante os exercícios de aprestamento para a missão. O aprimoramento contínuo ocorrerá depois do período de licença coletiva da unidade na forma de listas de leitura recomendada, instrução formal em sala de aula, visitas de campo, cursos on-line e de correspondência ou participação como ouvinte de cursos universitários. Durante o desdobramento, as unidades podem continuar o processo educacional on-line e explorar a capacidade de apoio a distância como parte de uma rede abrangente de fornecimento de recursos de gestão de informações ou conhecimentos do Departamento de Defesa.

Simulações e Jogos

Com um foco em “caminhar-correr”, o processo de simulação aborda o resultado de uma decisão de efeitos não letais escolhida por um indivíduo. Os algoritmos desenvolvidos a partir da aplicação prática em ambientes operacionais e de exigências reais oferecem uma

final comum. As simulações ou jogos devem permanecer relevantes e atuais para ter algum valor de treinamento. Para que as unidades possam adaptar a simulação aos seus objetivos de treinamento, ela permite que os usuários desenvolvam seus próprios cenários. Já existem soluções de desenvolvimento e aplicação (*Low Overhead Driver*, *Peace Support Operations Module*, *SIM City* e *S.E.N.S.E.*).⁹

Simulações de escalão companhia e subordinados. O Comando de Instrução e Doutrina deve começar a desenvolver uma solução de jogos imediatamente, utilizando programas de software existentes. Conforme mencionado, os algoritmos e as situações incluem o realismo, alternativas de decisão, efeitos de segunda ordem e ramificações de experiências semelhantes encontradas em conflitos persistentes. São uma ferramenta extremamente motivadora e dinâmica para o aprendizado. Programas comerciais (ex.: *SIM City*) podem ser facilmente modificados (por meio do desenvolvimento em espiral) e transformados em um jogo e ferramenta de treinamento e colocados no site de recrutamento e engajamento do Exército, da mesma forma que o programa *America's Army*.¹⁰ Isso pode ajudar a desenvolver soldados e líderes mesmo antes que entrem para a força singular. Também pode ser um veículo de mídia para o recrutamento.

Brigada e batalhão. Devemos desenvolver uma simulação abrangente de treinamento em capacitação que cultive a capacidade do estado-maior de desenvolver planos, fazer recomendações e exercer o comando em combate. Tanto o *Peace Support Operations Module* quanto o *Full Spectrum Low Overhead Driver* oferecem um meio de executar jogos de guerra baseados em computador para a gama completa de operações de apoio à paz, estabilidade e contrainsurgência e efeitos não letais. O *Peace Support Operations Module* está disponível atualmente com uma estrutura de um único cenário, e o Centro de Simulação Nacional dos EUA está desenvolvendo o *Full Spectrum Low Overhead Driver*. Em graus diferentes, ambos os programas abordam as cinco tarefas essenciais de estabilidade: estabelecer a segurança civil e o controle civil; restaurar os serviços básicos; apoiar a governança; e apoiar o desenvolvimento econômico e de infraestrutura. Se disponibilizado

...soluções cultivadas

“internamente” são...

**experiências valiosas que,
muitas vezes, permanecem na
sede da unidade...**

experiência realista ao usuário. Os indivíduos (comandantes e estados-maiores) aplicam princípios básicos aprendidos nos trabalhos do curso. O programa pode incluir vários jogadores, que se empenham em alcançar uma situação



O autor entrega presentes e uma moeda de comandante “Spartan” ao vice-primeiro-ministro iraquiano, Salam al-Zubai.

no terreno agora, o desenvolvimento em espiral pode incorporar lições aprendidas em um ambiente de colaboração com as unidades e líderes.

Unidades escalão divisão e superiores. O Comando de Instrução e Doutrina e o Comando das Forças Conjuntas devem alinhar ferramentas e simulações de treinamento de estado-maior e incorporá-las em seus exercícios de validação. O Exercício de Simulações de Necessidades Econômicas Estratégicas e Segurança (*Strategic Economic Needs and Security Simulations Exercise*), desenvolvido pelo Instituto de Análise de Defesa (*Institute for Defense Analysis*), é um ambiente operacional fictício virtual, que oferece oportunidades para a resolução criativa de problemas, desenvolvimento de compreensão estratégica e análise de benefício da tomada de decisões. Utilizando o desenvolvimento em espiral, o Exército pode adquirir esse programa imediatamente e desenvolvê-lo para fornecer um marco multidisciplinar para a tomada de decisões em tempo limitado, com “pacotes de expansão” que incorporem ambientes operacionais específicos para o treinamento focalizado.

Incorporação no Governo

Para obter a perícia no processo de “engatinhar-caminhar-correr”, precisamos enfocar três grupos-alvo:

Líderes-chave de brigada, divisão e corpo de exército. Os generais comandantes, seus adjuntos e os demais comandantes devem trabalhar estreitamente com os líderes municipais, estaduais, regionais e nacionais com os quais provavelmente formarão parcerias durante o desdobramento. As unidades devem explorar oportunidades de incorporar-se em organizações e órgãos, como as equipes de reconstrução provincial, para aproveitar a experiência e a perícia. A incorporação deve incluir a colocação de líderes-chave com um prefeito de uma cidade grande, administrador municipal ou governador estadual por um prazo específico, para que desenvolvam relacionamentos

e aprendam processos e táticas, técnicas e procedimentos eficazes. Uma segunda — mas menos eficaz — abordagem seria estabelecer e padronizar um programa de treinamento presencial em um local centralizado e levar “especialistas” para fornecerem o ensino e a experiência. A desvantagem desse método é a impossibilidade de ver como o processo ocorre em primeira mão. Qualquer um dos métodos capacitará os líderes-chave a compreender melhor as complexidades de construir e manter capacidades. Esse programa deve ser diretamente ligado ao processo de treinamento das equipes de reconstrução provincial. Em um ambiente de contrainsurgência, os objetivos de treinamento devem apoiar os objetivos políticos nacionais e as responsabilidades de construção nacional. Aprendemos isso com base em nossas experiências no Vietnã e nos Bálcãs.

Estados-Maiores. Os estados-maiores funcionais e integradores devem celebrar memorandos de entendimento com órgãos do governo local, estadual ou federal e empresas que queiram ter um impacto positivo no aprestamento de soldados e unidades. Proponentes individuais do estado-maior (oficiais operacionais) trabalham em escritórios do governo como estagiários, aprendendo programas e sistemas em primeira mão para adquirir um conhecimento prático de planos e soluções. Como parte do programa de desenvolvimento de liderança da unidade,

melhores práticas e procedimentos são produzidos e compartilhados em todas as formações, publicados em artigos e potencialmente codificados como procedimentos operacionais padronizados.

Soldados. Ensinar e treinar soldados, líderes e unidades na capacitação é um processo contínuo, multifacetado e escalonado, que inclui organizações e órgãos governamentais e não-governamentais. Os exercícios de treinamento pré-desdobramento para divisões e corpos de exército, assim como os exercícios de aprestamento para escalões brigada e subordinados nos centros de adestramento para o combate, validam as capacidades. Durante as operações de desdobramento, a estrutura e a continuidade estabelecidas para a conectividade de apoio a distância; melhores práticas; táticas, técnicas e procedimentos; e tendências são mantidas em fóruns de combatentes e incorporadas no desenvolvimento em espiral.

O Próximo Passo

Recomenda-se uma estratégia holística de treinamento em capacitação do Exército para desenvolver conhecimentos e habilidades individuais e coletivos, para engajamentos não letais de sucesso em todo o espectro de operações, utilizando uma metodologia sincronizada, estruturada e direcionada.

A exigência de desenvolver um programa de treinamento baseado em jogos e simulações é parte integrante do ambiente de treinamento integrado vivo, virtual e construtivo. Precisamos agir agora. Precisamos implantar um programa utilizando uma abordagem de desenvolvimento em espiral que desenvolva e adquira, coloque em campo e implemente, treine e teste, forneça retorno, atualize e aprimore e comece todo o processo de novo conforme segue:

- identificar e explicitar necessidades e especificações de treinamento por meio de uma Declaração de Necessidades Operacionais;
- utilizar fóruns de combatentes nos quais os comandantes participantes adquiram entendimento, identifiquem o que falta e determinem como maximizar os conhecimentos especializados para o desenvolvimento em espiral de simulações;

- efetuar a implantação oferecendo um programa de provas para desenvolver todos os elementos dessa estratégia e soluções encaixadas no cronograma de geração da força de uma unidade;
- disseminar a capacidade demonstrando conceitos — principalmente o que podemos fazer agora — durante conferências de líderes-chave e comandantes;

● publicar artigos para aumentar o diálogo profissional e compartilhar ideias que aprimorem as competências individuais e do Exército.

● Desenvolver/adquirir, colocar em campo/implantar, treinar/testar, fornecer retorno, atualizar/aprimorar... e começar todo o processo de desenvolvimento em espiral de novo.

Os comandantes e as unidades têm sucesso em operações no exterior por causa de seu treinamento e intelecto e dos recursos colocados à sua disposição antes e durante o desdobramento. Uma estratégia de treinamento de capacitação abrangente e provida de recursos, que seja flexível o suficiente para permanecer relevante no ambiente operacional de hoje, pode aumentar eficiências e proporcionar a unidade de esforço que líderes em todo o Exército buscam. Este artigo propõe formas de estruturar essa estratégia tão necessária. Agora, cabe a nós implementá-la. **MR**

REFERÊNCIAS

1. U.S. ARMY TRAINING AND DOCTRINE COMMAND PAMPHLET 525-5-500, *The U.S. Army Commander's Appreciation and Campaign Design*, ver. 1.0 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO]), 28 de janeiro de 2008.
2. Department of Defense Directive Number 3000.05, *Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction Operations* (Washington, DC: GPO, 28 de novembro de 2005).
3. OFFICE OF THE UNDER SECRETARY OF DEFENSE FOR PERSONNEL AND READINESS DIRECTOR, *Readiness and Training Policy and Programs, Department of Defense Training Transformation Implementation Plan*, FY2006-FY2011 (Washington, DC: GPO, 23 de fevereiro de 2006).
4. OFFICE OF THE UNDER SECRETARY OF DEFENSE FOR PERSONNEL AND READINESS DIRECTOR, *Readiness and Training Policy and Programs, Strategic Plan for Transforming DOD Training* (Washington, DC: GPO, 8 de maio de 2006).
5. U.S. GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE (GAO) REPORT, GAO-07-549 (Washington, DC: GPO) *Military Operations: Actions Needed to Improve DOD's Stability Operations Approach and Enhance Interagency Planning*, May 2007, p. 2.
6. *Ibid.*, p. 51.
7. Department of Defense Directive Number 1322.18, *Military Training*, 13 de janeiro de 2009, p. 7.
8. A necessidade dessa estratégia pressupõe que as forças militares dos EUA tenham um papel formal de construção nacional, conforme expresso no Manual de Campanha FM 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: GPO), parágrafos 2-6 e 2-7.
9. O *Peace Support Operations Module* é um programa baseado em computador, desenvolvido pelo British Defense Support Technologies Laboratory, que está sendo utilizado com base em um Memorando de Entendimento pela Naval Postgraduate School, Monterey, Califórnia.
10. Consulte <www.usarmy.com/america-army/>.