

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE- FURG
CURSO DE GESTÃO EM OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

NOME COMPLETO: CT (AFN) ALEXANDRE SOARES DE ARAUJO
TÍTULO: Planejamento Baseado em Capacidades (PBC): uma resposta adequada diante da incerteza.

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

RIO DE JANEIRO, RJ
2020

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO E APROVAÇÃO

AUTOR CT (AFN) ALEXANDRE SOARES DE ARAUJO

TÍTULO Planejamento Baseado em Capacidades (PBC): uma resposta adequada diante da incerteza.

Autorizo que o presente artigo científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* da FURG, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Operações e Logística, e aprovado pelos professores responsáveis pela orientação e sua aprovação, seja utilizado para pesquisas acadêmicas de outros participantes deste ou de outros cursos, afim de aprimorar o ambiente acadêmico e a discussão entorno das temáticas aqui propostas.

TÍTULO: Planejamento Baseado em Capacidades (PBC): uma resposta adequada diante da incerteza.

AUTOR: ALEXANDRE SOARES DE ARAUJO

ORIENTADOR: JORGE ESTUARDO TELLO GAMARRA

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral verificar a adequabilidade do Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) diante de ambientes de incerteza no Planejamento Estratégico das Forças Armadas. O método utilizado foi a revisão da literatura. Neste estudo foi possível abordar alguns aspectos, visando contribuir para um melhor entendimento sobre essa ferramenta de planejamento estratégico, visto que ainda é pouco mencionada no âmbito das Forças Singulares brasileiras, e demonstrar o quanto tem sido empregada na reestruturação da defesa de diversos países. Como resultado deste estudo, foi possível verificar que a ampla implementação do Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) tem ocorrido por se tratar de uma metodologia que permite a obtenção de capacidades de forma integrada entre as Forças Armadas, com base em cenários futuros, e a otimização da aplicação dos escassos recursos orçamentários.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico. Planejamento Baseado em Capacidades. Defesa.

PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES (PBC): UMA RESPOSTA ADEQUADA DIANTE DA INCERTEZA

Autor¹, CT (AFN) Alexandre Soares de Araujo

Declaro que sou autor(a)¹ deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, declaro, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais. (Consulte a 3ª Cláusula, § 4º, do Contrato de Prestação de Serviços).

RESUMO - Este estudo teve como objetivo geral verificar a adequabilidade do Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) diante de ambientes de incerteza no Planejamento Estratégico das Forças Armadas. O método utilizado foi a revisão da literatura. Neste estudo foi possível abordar alguns aspectos, visando contribuir para um melhor entendimento sobre essa ferramenta de planejamento estratégico, visto que ainda é pouco mencionada no âmbito das Forças Singulares brasileiras, e demonstrar o quanto tem sido empregada na reestruturação da defesa de diversos países. Como resultado deste estudo, foi possível verificar que a ampla implementação do Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) tem ocorrido por se tratar de uma metodologia que permite a obtenção de capacidades de forma integrada entre as Forças Armadas, com base em cenários futuros, e a otimização da aplicação dos escassos recursos orçamentários.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico. Planejamento Baseado em Capacidades. Defesa.

¹ ale.sda@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Os diversos acontecimentos históricos mundiais, ocorridos ao longo dos últimos anos, contribuíram sobremaneira para profundas mudanças no sistema geopolítico global. O otimismo gerado após a Guerra Fria, foi substituído de forma acelerada pela preocupação produzida pelos novos atores da cena internacional, como atritos entre diferentes etnias, radicalismo religioso, ataques terroristas, alterações climáticas, surgimento de novas doenças, dentre outros fatores, que ainda hoje, levam a sociedade a um nível elevado de insegurança, face a essas diversas ameaças (TAGAREV, 2009).

A Declaração sobre Segurança nas Américas, por exemplo, retrata bem essa preocupação quando apresenta o reconhecimento dos países integrantes da Organização dos Estados Americanos sobre a necessidade de preparo para enfrentar tanto as tradicionais, quanto as novas ameaças, com uma concepção de segurança de abrangência multidimensional (OEA, 2003).

Esta nova realidade, de inúmeras ameaças e de riscos multifacetados e transfronteiriços, têm tornado os processos decisórios relacionados à segurança e defesa nacional, de diversos países, cada vez mais complexos. Esses acontecimentos têm exigido respostas dinâmicas e adaptadas a um ambiente de constante incerteza, tornando imprescindível a adaptação das estruturas das Forças Armadas. Dotando-as de diversificadas e adequadas capacidades, torna-se possível a participação dessas Forças em operações conjuntas e combinadas, de modo que contribuam com a manutenção da paz em âmbito internacional (MADEIRA, 2008).

Nesse contexto, como uma forma de aprimorar suas Forças Combativas, desde o início do século XXI, muitos países têm aderido ao Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) buscando se contraporem às mudanças observadas no ambiente de segurança e de defesa. (ANTEROINEN, 2013).

O PBC é uma forma de planejamento contemporâneo que permite tratar aspectos relacionados à defesa em ambientes de incerteza e de restrições orçamentárias, utilizando-se de procedimentos estruturados e ferramentas que possibilitam a percepção dos elementos essenciais que integram um complexo processo (STOJKOVIC *et al*, 2016).

Na visão de Caudle (2005), o Planejamento Baseado em Capacidades objetiva o gerenciamento de riscos, a definição de metas e prioridades, a seleção de

investimentos e a análise de resultados e é visto como uma forma de desenvolver meios que permitam responder a uma diversidade de desafios.

Essa metodologia de planejamento permite a identificação dos patamares de capacidades que precisam ser alcançados estrategicamente, o que tem sido um óbice comumente observado por várias potências de defesa. Por meio da utilização de cenários, o PBC possibilita a conexão das capacidades que se deseja alcançar, com os quesitos estratégicos estabelecidos. Deste modo, é possível realizar uma ampla avaliação sobre os meios de defesa e, assim, o desenvolvimento de capacidades fortes e enquadradas nos limites orçamentários disponibilizados para suprir as contingências aguardadas pelo governo (TTCP, 2004).

Para o desenvolvimento de capacidades robustas, Ricco e Paggiaro (2018) ressaltam que o modelo identifica as inúmeras complexidades do ambiente de defesa e a demanda por diversas alternativas para o combate. Para isso, deve-se buscar a melhoria contínua dos meios atuais, visando alcançar as capacidades futuras que se deseja, a fim de superar o cenário desafiador observado.

Diante da importância dos temas relacionados à Defesa, a pesquisa sobre o Planejamento baseado em Capacidades é relevante, pois possibilita um melhor entendimento da aplicação dessa ferramenta no Planejamento Estratégico da Defesa Nacional. Seu emprego, segundo Taliaferro (2019), busca determinar um conjunto eficiente e eficaz de meios militares e prover, de maneira fundamentada, informações para subsidiarem as solicitações orçamentárias para o setor de defesa.

Apesar de ser uma metodologia há algum tempo empregada em países desenvolvidos, o PBC é algo novo e, ainda, pouco divulgado no âmbito das Forças Armadas brasileiras. Por isso, cresce de importância o estudo e a disseminação de conhecimentos sobre esse instrumento de planejamento.

Este artigo utilizará como método de pesquisa a revisão da literatura, por meio de artigos acadêmicos, e tem como objetivo geral verificar a adequabilidade do PBC diante de ambientes de incerteza no Planejamento Estratégico das Forças Armadas. Para isso, o desenvolvimento do trabalho será iniciado com uma breve explanação sobre planejamento e capacidades nas organizações, a fim de proporcionar uma melhor compreensão sobre o que é o Planejamento Baseado em Capacidades. Em seguida será exposto como essa ferramenta tem sido utilizada por outras Nações e como tem sido desenvolvida no Brasil. Por fim, serão elencadas algumas vantagens e desvantagens sobre o PBC.

2 REFERÊNCIAL TEORICO

2.1 Planejamento e capacidade nas Organizações

Inicialmente, antes de tentar entender o que é Planejamento baseado em Capacidades, torna-se interessante a compreensão de planejamento, e seu nível estratégico, bem como do significado de capacidade nas organizações.

Considerado como a primeira função administrativa, o planejamento, segundo Chiavenato (2004), de forma sucinta, é a determinação antecipada dos objetivos que se deseja alcançar e de que maneira esses serão atingidos. É definir hoje os resultados desejados para o futuro. O autor, ainda, ressalta a existência da hierarquia do planejamento e cita seus três níveis, quais sejam o estratégico, o tático e o operacional.

Para Silva *et al* (2018, p. 456) “é possível conceituar o planejamento como uma maneira de organização pautada pela racionalização dos meios, para que possibilite-se o alcance dos objetivos e das metas”.

Porém, neste estudo, torna-se mais relevante o entendimento do planejamento estratégico, visto a aplicação do método de PBC nesse nível. Compreende-se esse planejamento, de acordo com Chiavenato (2004), como aquele de nível mais elevado, executado de maneira mais ampla e que engloba toda a organização.

Chiavenato (2004), ainda, destaca algumas características como:

- Projeção para o longo prazo, sendo suas decorrências percebidas por muitos anos.
- Abraça a empresa como um todo, envolvendo todos os recursos e setores, preocupando-se em alcançar os objetivos em nível organizacional.
- Tem sua definição no mais alto nível da instituição e corresponde ao plano maior ao qual todos estão subordinados.

Segundo Weston (2020), o planejamento estratégico é um minucioso e sistemático método que busca definir os caminhos a seguir para atingir o que se deseja no futuro. Esse processo “delineia um estado futuro desejado e uma direção e prioridades claras na forma de um conjunto escrito de metas, objetivos, ações e resultados para alcançar esse futuro” (WESTON, 2020, p.54).

Para a autora, o Planejamento Estratégico engloba o exame externo do ambiente e suas propensões, analisa as forças da organização e como é capaz de responder e definir o caminho mais adequado para as ações. A eficácia desse tipo de planejamento é obtida face a necessidade de se decidir regularmente acerca de aspectos razoáveis e produtivos que possibilitem chegar com sucesso aos objetivos pretendidos (WESTON, 2020).

No âmbito das Organizações destinadas à Defesa, é desenvolvido o planejamento estratégico militar, que é descrito, conforme o Glossário das Forças Armadas (2015, p. 206), da seguinte forma:

Planejamento que tem o propósito de definir e organizar funcionalmente as atividades relacionadas com o preparo e o emprego do Poder Militar para atender às demandas de defesa do País. Abrange três níveis: o nacional, formado pelas mais altas autoridades do País; o setorial, constituído pelo Ministério da Defesa e demais órgãos com responsabilidades diretas com a defesa; e o subsetorial, composto pelas Forças Armadas (BRASIL, 2015, p. 206).

O planejamento estratégico militar tem a finalidade de compor a estrutura necessária das Forças, considerando seu aprestamento, para a defesa marítima, terrestre e aérea do País.

A doutrina militar ainda apresenta uma outra definição relevante, que é a do planejamento de forças. Segundo o Glossário das Forças armadas (2015, p. 206), trata-se do “Processo de identificação da necessidade de forças, baseado na avaliação das necessidades de defesa do Estado e na seleção de capacidades para atender a estes requisitos dentro de limites financeiros”. Ao ser executado, esse planejamento, com foco naquilo que foi definido no nível nacional, detecta o que é demandado pelas as Forças e seleciona as capacidades que melhor irão satisfazer tais necessidades de defesa, considerando os recursos financeiros limitados.

Partindo para a compreensão do que é capacidade nas organizações, pode-se dizer que esse termo se refere aos recursos que se possui e que possibilita a realização de algo, seja no presente ou no futuro (LINDBOM *et al*, 2015).

Para Corrêa (2020, p. 31), “capacidade, no âmbito de uma organização, é o resultado de uma estrutura organizacional, das habilidades, dos talentos e das competências do pessoal, da infraestrutura, avaliação, monitoramento e controle, dos processos de gestão e dos equipamentos que a integra”.

A doutrina militar apresenta nesse contexto, conforme o Glossário das Forças Armadas (2015, p.54), a definição de Capacidade de Defesa como:

Capacidade que o País dispõe para gerar efeito dissuasório e respaldar a preservação dos interesses nacionais, compatível com sua estatura político-estratégica e com as atribuições de defesa do território, das águas jurisdicionais, da plataforma continental e do espaço aéreo brasileiros (BRASIL, 2015, p.54).

Por meio dessa definição, verifica-se que a capacidade de defesa está relacionada com o poder detido pelas Forças de demoverem qualquer interesse, de possíveis inimigos, de realizarem ações que possam ir de encontro aos interesses estratégicos da Nação e afetar sua soberania.

Para muitos países, as capacidades de defesa, há alguns anos, eram detectadas, obtidas e usadas de forma individual e pensadas em termos, principalmente, materiais e, em menor escala, de pessoal. Contudo, a maioria desses países avançaram seus entendimentos sobre esse tema e concluíram que a capacidade de defesa não se resume apenas a meios materiais e recursos humanos. Assim, passaram a considerar uma definição mais ampla para capacidade de defesa, englobando o emprego conjunto, além daqueles, de elementos como doutrina, treinamento, liderança, dentre outros (SPIEGELEIRE, 2011).

Para Leite (2011), capacidade, no âmbito militar, pode ser descrito como um modelo *top-down* (de cima para baixo) que abrange um grupo de elementos funcionais de doutrina, organização, adestramento, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade (DOTMLPFI), exigindo dos Ministérios de Defesa e das Forças Armadas, acentuadas mudanças de mentalidade.

Assim, entende-se que quando se fala em capacidade no Planejamento Baseado em Capacidades (PBC), engloba-se todos os recursos disponíveis pelo Estado, quais sejam material, pessoal, doutrina, liderança, informação, treinamento, dentre outros, objetivando a ampliação do poder de defesa das Forças, para que detenham as condições necessárias para, de forma conjunta, garantirem os interesses estratégicos da Nação.

2.2 Planejamento Baseado em Capacidades (PBC)

Com um melhor entendimento sobre planejamento, sobretudo em seu nível estratégico, e capacidades, é possível, a partir de agora, buscar uma melhor compreensão sobre o Planejamento Baseado em Capacidades (PBC). Essa ferramenta de planejamento estratégico tem sido largamente empregada na estruturação das Forças de Defesa de diversos países.

Segundo Silva (2019), esse método envolve uma série de procedimentos que visam o preparo das Forças Armadas, por meio da adequada obtenção de capacidades, balizadas pela identificação do que é necessário ser adquirido para a Defesa do País, em um cenário temporal definido.

O Planejamento Baseado em Capacidades é conceituado por Davis (2002) como uma forma de planejar, sob um ambiente de incerteza, com o intuito de fornecer capacidades que supram uma diversidade de situações desafiadoras, dentro de determinada condição econômica que exige escolha.

Essa ferramenta objetiva estruturar as forças de defesa e segurança de um país, levando em consideração suas limitações orçamentárias e seus desafios estratégicos. Para isso, busca-se flexibilidade e a sustentabilidade financeira e técnica dos meios a serem adquiridos, face às incertezas do ambiente (TALIAFERRO *et al*, 2019).

Na visão de Kossakowski (2005, p.3) o PBC é considerado como:

uma metodologia analítica que aprimora a qualidade das informações disponíveis para os tomadores de decisão, adicionando estrutura à visão do comandante e decompondo a visão em recursos acionáveis. Esses recursos gerados definem os efeitos futuros necessários para que as agências cumpram sua missão e se transformem em uma força mais ágil e flexível (KOSSAKOWSKI, 2005, p.3).

Kossakowski *ibid*, esclarece que as iniciativas para este método têm sido realizadas, não pautadas na análise tradicional baseada em ameaças, porque é iniciado com a pergunta: “o que precisamos fazer?” em vez de “qual equipamento estamos substituindo?”. Dedicando-se especialmente nos estudos finais, contrapondo-se a soluções materiais, o PBC permite a criação de uma organização que tenha a possibilidade de melhor se adequar às novas ameaças e elevar o

compartilhamento de informações, tanto internamente quanto entre as organizações (KOSSAKOWSKI, 2005, p. 3).

Outra importante abordagem, realizada por Davis (2002) sobre o Planejamento baseado em Capacidades, é que essa metodologia é constantemente contrastada em debates e artigos com o Planejamento Baseado em Ameaças (PBA), o que se torna confuso, visto que o PBC está relacionado às ameaças, porém, não a uma ameaça específica, inserida em um ou poucos cenários, como no PBA.

O PBC surgiu como uma ferramenta de planejamento estratégico, a fim de incentivar o abandono de antigas práticas de planejamento com base em ameaças, para uma ideia mais contemporânea e mais completa. Leva-se em consideração as formas que os inimigos podem lutar, e não um inimigo específico ou um determinado local onde um conflito pode se desenvolver (WALKER, 2005).

Para Taliaferro *et al* (2019, p. 2), “A consideração de possibilidades genéricas diferencia o PBC do planejamento baseado em ameaças; no entanto, é importante reconhecer que o PBC ainda considera ameaças quando é usado para construir um plano de força”.

Mas por que essa necessidade de mudança do antigo processo baseado em ameaças para o atual baseado em capacidades? Segundo Walker (2005), o principal motivo para a utilização dessa ferramenta é a possibilidade de se fazer uma análise sobre ambientes futuros de incerteza em que não é possível identificar seus oponentes. Assim, busca-se adquirir recursos para opor-se a uma maior diversidade de ameaças, integrando suas capacidades de combate.

O planejamento baseado em capacidades tem origem no mais alto escalão, onde é necessário o desenvolvimento da ideia básica do processo, unindo-se, desde o início, a visão do combate com o direcionamento estratégico a ser seguido. A Figura 1 ilustra a adaptação realizada por Lessa (2006) sobre a abordagem do PBC proposta por Walker (2005), onde é possível comparar o antigo modelo de planejamento com o novo, representado à direita.

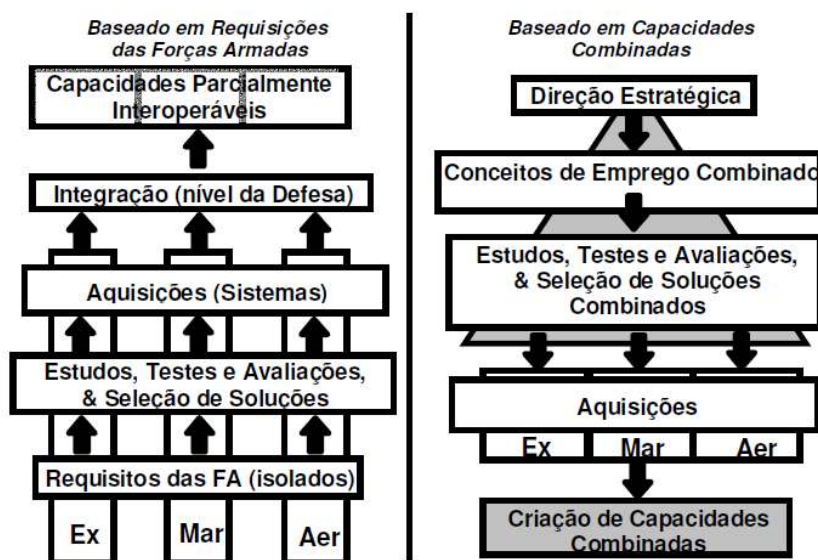


Figura 1 - Abordagem do Planejamento Baseado em Capacidades
 Fonte: Walker (2005), adaptado por Lessa (2006)

O PBC, diferente do PBA, foca objetivos, em vez de ameaças específicas. Com base nesses objetivos, é possível, inicialmente, identificar as necessidades das Forças para alcançá-los. Após a definição dessas demandas, verifica-se o que as Forças já possuem e quais as capacidades que precisam ser adquiridas. Essa aquisição de capacidades pode ser por meio de algo novo ou pela modernização do portfólio de defesa já existente, devendo-se avaliar o custo-benefício da escolha.

Nesse processo, capitaneado pelo mais alto nível estratégico, a participação das Forças Armadas é essencial para atingir um dos principais objetivos do PBC, que é o desenvolvimento conjunto e integrado de capacidades, possibilitando o emprego combinado dessas Forças em ambientes futuros e de incerteza.

Segundo Fuentes e Sepúlveda (2019), diante de experiências adquiridas com a utilização dessa ferramenta de planejamento:

[...] argumenta-se que sua implementação requer condições organizacionais e orçamentárias para sua efetiva operacionalização, bem como maior articulação entre os diversos órgãos do Estado. Além disso, requer um sistema de alocação orçamentária coordenado e em linha com os objetivos e estratégias definidas no planejamento, de forma que seja garantida a utilização eficiente dos recursos alocados (FUENTES e SEPÚLVEDA, 2019, p.119).

Ao findar esta seção, chega-se ao entendimento de que o PBC é uma metodologia aplicada no nível estratégico de planejamento. Esta ferramenta auxilia o tomador de decisão na aquisição de capacidades que as Forças precisam, com base

na análise daquelas que já se possui. Busca-se com essas aquisições, potencializar o poder de combate das FA, proporcionando as condições necessárias para enfrentarem múltiplas ameaças, inseridas em cenários prospectivos e incertos, considerando-se as estratégias definidas no mais alto nível de governança e dentro de um contexto econômico.

2.3 A utilização do PBC por outras Nações

Com o fim da Guerra Fria, as nações mais desenvolvidas iniciaram um processo de transformação de suas Forças Armadas, com o intuito de melhor se prepararem e se oporem as novas ameaças, por vezes não militares, cada vez mais incomuns e incertas no cenário mundial. Assim, esses países começaram a transição de um modelo de planejamento baseado em ameaças para um direcionado à ampliação de suas capacidades, de modo que obtivessem as condições necessárias, e mais eficientes, para se defrontarem com múltiplas ameaças e riscos (FUENTES e SEPÚLVIDA, 2019).

Vale aqui uma observação que, segundo Davis (2010), essa “transformação militar” deve ser compreendida como uma extensa modificação dos assuntos militares, não incorrendo, necessariamente, de maneira acelerada e genérica, muito menos desprezando aquilo que está funcionando de forma adequada. As mudanças devem ser profundas e não uma forma de fazer melhorias superficiais em meios militares. “A transformação é um processo sem um ponto final simples” (DAVIS, 2010, p.11).

Os Estados Unidos, por exemplo, deram início aos debates sobre sua transformação militar em meados da década de 1990. Nessa época, passou a ser discutida a chamada Revolução de Assuntos Militares e, por meio de estudos, pesquisadores produziram algumas recomendações ao Departamento de Defesa dos EUA. Dentre essas observações, destacam-se a adesão ao Planejamento baseado em capacidades, a reestruturação das unidades de força e a necessidade de se antecipar às táticas adversárias (DAVIS, 2010).

Porém, de acordo com Santos (2014), houve uma considerável mudança de postura desse país, em relação ao seu Planejamento de Força, por ocasião dos ataques de 11 de setembro de 2001. A partir de então, o Governo dos Estados Unidos passou a dar maior ênfase aos cenários internacionais imprevisíveis e

incertos, sendo a abordagem de planejamento por capacidades adotada de maneira exclusiva para o seu processo de Planejamento de Força (SANTOS, 2014).

Além dos EUA, o Reino Unido, Canadá, Austrália e Nova Zelândia também aderiram ao processo de PBC. Esses cinco países integram um Programa de Cooperação Técnica (TTCP na sigla em inglês) que, entre outros aspectos, tem estimulado a colaboração entre seus setores de defesa, o que deu origem a um modelo genérico do processo de Planejamento Baseado em Capacidades. Com isso, foi possível a implementação dessa ferramenta em cada uma dessas nações, respeitando-se as adaptações necessárias, a fim de atender suas próprias demandas para a estruturação de suas Forças no longo prazo (Walker, 2005).

Esse processo genérico, ilustrado na Figura 2, é iniciado, conforme explicado sucintamente por Lessa (2006), pelo direcionamento proveniente do governo, seguido da realização da avaliação e detecção dos hiatos de capacidades. Posteriormente, são exploradas algumas alternativas para solucionar essas falhas e, no final do processo, é elaborado um plano exequível de desenvolvimento dessas capacidades.

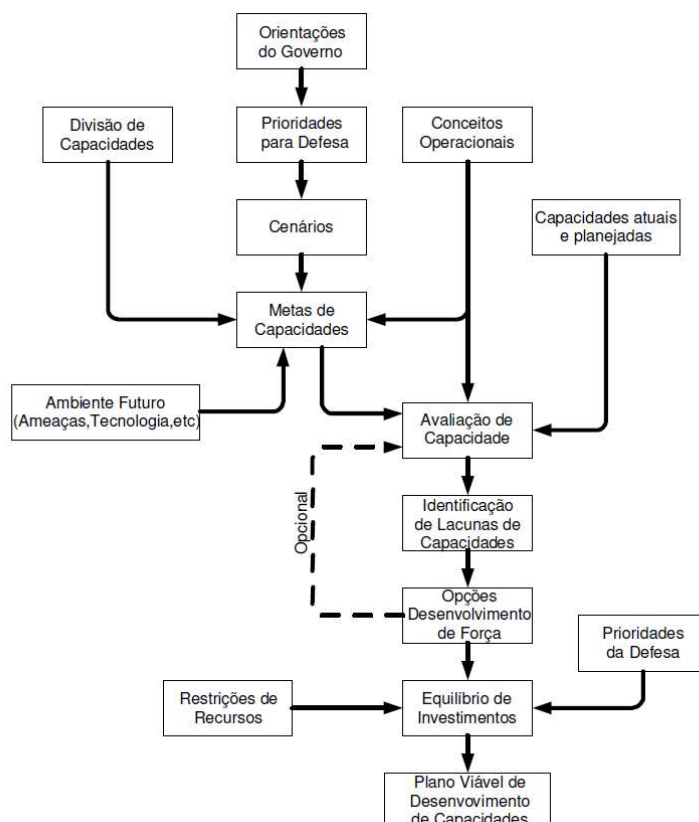


Figura 2 - Mapa do processo genérico do Planejamento Baseado em Capacidades
Fonte: *The Technical Cooperation Program* (2004), adaptado por Lessa (2006)

Para Fuentes e Sepúlveda (2019), esse processo, adotado pela OTAN, leva em consideração a identificação de aspectos estratégicos, a demanda de capacidades que necessitam ser desenvolvidas, o orçamento disponível e a relevância do direcionamento político na escolha dos objetivos estratégicos.

Além disso, na Tabela 1, é possível observar os *inputs* de modelos de capacidades que são considerados por alguns países membros da OTAN e outras nações parceiras, sendo alguns deles similares ao adotado por essa Organização, conforme destacado por Correia (2019, p.26):

EUA DOTMLP-FI	OTAN/Portugal DOTMLPFI	UE	Canadá PRICIE	Reino Unido TEPIDOIL (DLoD)	Austrália (FIC)	Finlândia
D - Doutrina	D - Doutrina	D - Doutrina & Liderança	C - Conceitos, Doutrina e Treinamento Coletivo	D - Doutrina e Conceitos		D - Doutrina
			P&D - P&D/Pesquisa Operacional	I - Informação		
O - Organização	O - Organização		I - Infraestrutura & Organização	O - Organização	O - Organização	
T - Treinamento	T - Treinamento	T - Treinamento		T - Treinamento	T - Treinamento Coletivo	
M - Meios	M - Meios	M - Material & Infraestrutura	E - Equipamento, Suprimentos e Serviços	E - Equipamento L - Logística	S - Principais sistemas S - Suprimentos	M - Material
			I - Infraestrutura TI			
L - Liderança	L - Liderança				C - Comando e Gestão	W - Will for Defence
P - Pessoal	P - Pessoal	P - Pessoal	P - Pessoal	P - Pessoal	P - Pessoal	P - Pessoal
F - Facilities	F - Facilities			I - Infraestrutura	F - Facilities	I - Infraestrutura
					S - Suporte	S - Suporte
I - Interoperabilidade	I - Interoperabilidade	I - Interoperabilidade & Certificação				
P - Política						

Tabela 1 - Modelos de capacidade em vários países

Fonte: Adaptado de Anteroinen (2013, p. 17), Kerr, Phaal e Probert (2006, p. 9) e SEDE (2017, p. 66) *apud* CORREIA, 2019.

Além dos EUA e de países europeus, diferentes nações Latino-Americanas também passaram a planejar suas Forças com base em capacidades. A precursora nesse processo, entre os países sul-americanos, foi a Argentina, a partir de 2006; seguida do Brasil, que iniciou sua transição em 2008; Equador e Chile em 2010 e, por fim, a Colômbia, que iniciou seu processo de transição após a emissão do “Planejamento Estratégico para o Setor de Defesa: Guia de Planejamento Estratégico 2016-2018” (FUENTES E SEPÚLVIDA, 2019).

Vale ressaltar, segundo os mesmos autores, que esses países Latino-Americanos são distintos em seus processos, contudo, apresentam alguma similaridade na transição para o PBC, quais sejam:

[...] o reconhecimento de um ambiente estratégico diferente do tradicional conflito interestadual e a necessidade de desenvolver capacidades para enfrentar amplas ameaças e diversas, tendo em vista as lideranças civis, a subordinação do planejamento aos objetivos e estratégias nacionais, bem como o fortalecimento da gestão conjunta, além da centralidade dos aspectos orçamentários (FUENTES E SEPÚLVIDA, 2019, p.129).

Assim, verifica-se que, respeitando as individualidades e demandas de defesa, balizadas pelo direcionamento estratégico de cada país, os processos de PBC têm princípios semelhantes e abordam aspectos como a detecção de ausência de capacidades e a identificação de soluções, tendo como resultado um Plano alinhado com as orientações e diretrizes governamentais. Esses processos têm por objetivo a ampliação do portfólio de capacidades necessárias para que estas nações se mantenham prontas para se oporem às adversidades impostas pelo atual cenário internacional, mesmo diante de restrições econômicas.

2.4 Desenvolvimento do PBC no Brasil

O Brasil é um país de extensão continental e detentor de muitas riquezas, que há tempos vem atraindo o foco internacional. Sua grande biodiversidade, disponibilidade de fontes energéticas, vastas reservas de água potável, somados às extensas fronteiras com quase todos os países da América do Sul e sua imensa área litorânea e de águas jurisdicionais, fazem deste país um destaque geoestratégico. Tradicionalmente pacífico, procura manter suas relações

internacionais baseadas na diplomacia e no diálogo, preservando o convívio harmonioso com os diversos povos.

Porém, o fato de ser pacífica, não pode fazer com que a Nação ignore a necessidade de se possuir meios com grande poder dissuasório. Nesse ambiente de incerteza vivenciado no atual cenário mundial, somado à importância de manter a soberania sobre as diversas riquezas contidas no vasto território brasileiro, necessita-se de Forças Armadas prontas, que possuam capacidades inovadoras, compatíveis com as demandas de defesa.

A relevância da Defesa Brasileira é ressaltada no Livro Branco de Defesa Nacional (2020) onde é mencionado que:

A Defesa Nacional, além de ser importante vetor para a preservação da Soberania Nacional, também possibilita a manutenção da integridade territorial, a consecução dos objetivos nacionais, a proteção ao povo e a garantia de não ingerência externa no território nacional e em suas águas jurisdicionais, inclusive no espaço aéreo sobrejacente, no leito dos rios e no subsolo marinho. Por isso, faz-se necessário investimentos na construção e na manutenção de capacidades nacionais de defesa que propiciem adequada efetividade à Defesa Nacional (BRASIL, 2020b).

Para a prontificação de seu Poder de Combate, o Brasil também tem buscado direcionar seu planejamento de defesa com o foco em capacidades, a fim de proporcionar as suas tropas, condições de cumprirem seus deveres constitucionais, mesmo diante de constantes limitações de recursos orçamentários destinados para esse fim. Devido ao escasso orçamento e às constantes contingências no setor de Defesa, iniciaram-se os debates sobre o PBC e, em seguida, o Ministério da Defesa começou sua implementação internamente e no âmbito das três Forças Singulares (CORRÊA, 2020).

Conforme mencionado na seção anterior, o Brasil iniciou o processo de transição para o planejamento de sua defesa com foco em capacidades a partir de 2008. Naquele ano, foi definido na Estratégia Nacional de Defesa (END) que o país deveria “estruturar o potencial estratégico em torno de capacidades” e especificou que “convém organizar as Forças Armadas em torno de capacidades, não em torno de inimigos específicos” (BRASIL, 2008).

O debate sobre Planejamento Baseado em Capacidades surgiu novamente em 2013, em decorrência de um seminário promovido pela Subchefia de Operações

da Chefia de Operações Conjuntas do MD. Esse tema, em março de 2016, foi elencado em várias reuniões que contaram com a participação de diversas Chefias, Subchefias e Seções do Estado Maior Conjunto das Forças Armadas e das Chefias dos Estados Maiores das três Forças, seus Comandos Operacionais, Escolas e setores voltados ao desenvolvimento de doutrinas, estudos e pesquisas. Fruto dessas reuniões, em 2017, foi apresentado um relatório que tem direcionado a implementação do PBC no MD e nas Forças Armadas brasileiras (CORRÊA, 2020).

A necessidade de se planejar a defesa com base em capacidades vem sendo abordada nas revisões da PND e da END. Na recente atualização desses documentos, encaminhada em 22 de julho do corrente ano pelo Ministério da Defesa ao Congresso Nacional, para apreciação, não foi diferente, sendo, particularmente na END, destacado nos fundamentos referentes ao Poder Nacional, que:

Em face da análise dos atuais cenários, nacional e internacional, torna-se essencial adaptar a configuração das expressões do Poder Nacional às novas circunstâncias e, por conseguinte, buscar estruturar os meios de defesa em torno de capacidades (BRASIL, 2020b, p.35).

Vale ressaltar que a END é um documento expedido no mais alto nível de governo, que, orientada pela Política Nacional de Defesa (PND), direciona a Estratégia de Defesa e as ações que deverão ser tomadas para a defesa do país. Nela são elencadas as bases estruturais de defesa e apontadas as articulações necessárias a serem realizadas entre os três poderes, bem como a interação entre os diversos níveis de decisão (BRASIL, 2018).

De forma resumida, Silva (2019) apresenta a metodologia implementada pelo MD, que é iniciada com a orientação do governo, em nível político, a quem cabe estabelecer diretrizes, disponibilizar recursos e aprovar as escolhas do MD sobre aquilo que deve ser desenvolvido, com base no resultado final do processo de PBC.

Balizado pelas diretrizes emanadas pelo nível político, o MD, juntamente com as três Forças, tem a responsabilidade de arquitetar insumos que abrangem as Possibilidades de Atuação (PA) das Forças Armadas no médio e longo prazos, a forma de emprego conjunto das Forças para cada PA e aquilo que deve ser priorizado para Defesa.

Esses insumos são relevantes, pois possibilitam a realização, de maneira conjunta, da análise das PA. Cada Força expõe sua demanda de capacidades para

que seja possível resolver as PA. O resultado dessa análise engloba as capacidades conjuntas que atendem como um todo ou a maior parte das PA listadas.

A partir dos resultados da análise das PA, são definidas as Metas de Capacidades, que apontam as capacidades conjuntas. Essas são avaliadas pelo Conselho Superior de Governança, composto por decisores da Defesa e das Forças Armadas, que realizam a análise e a aprovação dessas capacidades.

A Análise da Defasagem de Capacidade é efetuada pelas Forças Singulares e, por meio da identificação daquilo que se possui, do que está em processo de planejamento ou das capacidades que estão para serem adquiridas, é decidido o que deve ser mantido, comprado ou desenvolvido. Ao término desse processo, são encaminhados ao MD os custos para eliminar as lacunas de capacidade, elaborados com base nos fatores determinantes da metodologia, quais sejam Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura (DOAMEPI).

Após isso, o Ministério da Defesa efetua o equilíbrio de investimentos, por meio da validação e priorização dos custos elencados na fase anterior, norteado pelas Prioridades de Defesa e disponibilidade de recursos oriundos do nível político. Tais custos são transformados em projetos de defesa, que são conduzidos novamente ao Conselho Superior de Governança, que sendo aprovados no âmbito do ministério, são destinados ao nível político, contendo as argumentações produzidas no decorrer do processo do PBC. Com a aprovação desse último nível, os projetos recebem o nome de Plano de Obtenção de Capacidades (POC).

A fim de contribuir com o melhor entendimento desse processo, Silva (2019) elaborou um extrato da representação gráfica da metodologia do PBC descrita, conforme apresentado na Figura 3:

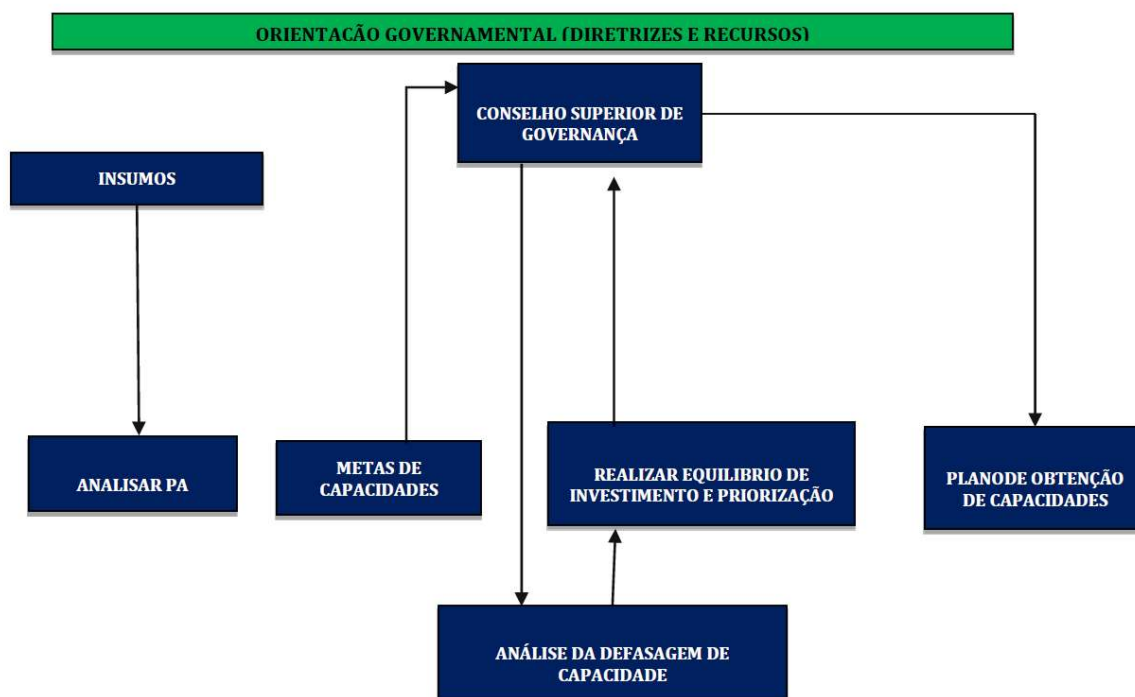


Figura 3 - Extrato da metodologia do PBC
Fonte: SILVA (2019)

Dentro da Sistemática de Planejamento Estratégico Militar (SPEM), a adoção do PBC está sendo realizada com o objetivo de otimizar os recursos, considerando as restrições de orçamento, e tem como objetivo o desenvolvimento de força, configurada de maneira adequada, apoiado na análise do que deve ser adquirido ou desenvolvido, tendo como base a prospecção de cenários (BRASIL, 2018).

De acordo com Ricco e Paggiaro (2018):

[...] pelo seu conteúdo é possível inferir que a SPEM é o modelo da organização do Estado brasileiro. E nela identificam-se elementos de Gestão Estratégica como visão (de futuro), missão, diagnóstico estratégico, postura estratégica, macropolíticas, macroestratégias, políticas e estratégias setoriais, além de planos estratégicos e operacionais, que permitem avaliar a questão hipóteses de emprego versus capacidades (RICCO E PAGGIARO, 2018, p. 104).

Segundo Leite (2011) a SPEM objetiva a definição e a organização relativas ao aprestamento e emprego das Forças Armadas, considerando as necessidades de Defesa brasileira e engloba três níveis: o nacional, que se fundamenta nas legislações e nos documentos emanados no mais alto nível político e que possui como propósito a contribuição para a formulação e condução da Política de Defesa

Nacional e de outras políticas que envolvam o preparo e emprego das Forças Armadas; o setorial, que tem como propósito orientar o preparo e o emprego das FA; e o subsetorial, efetuado isoladamente e de maneira independente por cada Força, e tem por objetivo a construção da capacidade militar necessária para integrar o esforço principal da defesa do país.

Ainda na visão do autor, a SPEM é configurada em níveis que se equiparam, de certa forma, com o modelo adotado pela OTAN, visto que o direcionamento a ser seguido no modelo brasileiro tem origem no mais alto nível, isto é, do nacional. Este nível estabelece o que deve ser considerado como prioridade pelo nível setorial e, em seguida, por meio do estudo e análise dos cenários, são definidos no nível subsetorial os objetivos do planejamento estratégico.

É possível destacar, ainda, segundo Leite (2011), que “a compatibilidade entre a SPEM brasileira e o CBP da OTAN também fica evidente nos propósitos dos níveis setorial e subsetorial, qual sejam: construir uma capacidade de defesa e construir uma capacidade militar, respectivamente”. Na Figura 4 é possível observar as fases da SPEM e como o PBC está inserido nessa sistemática:

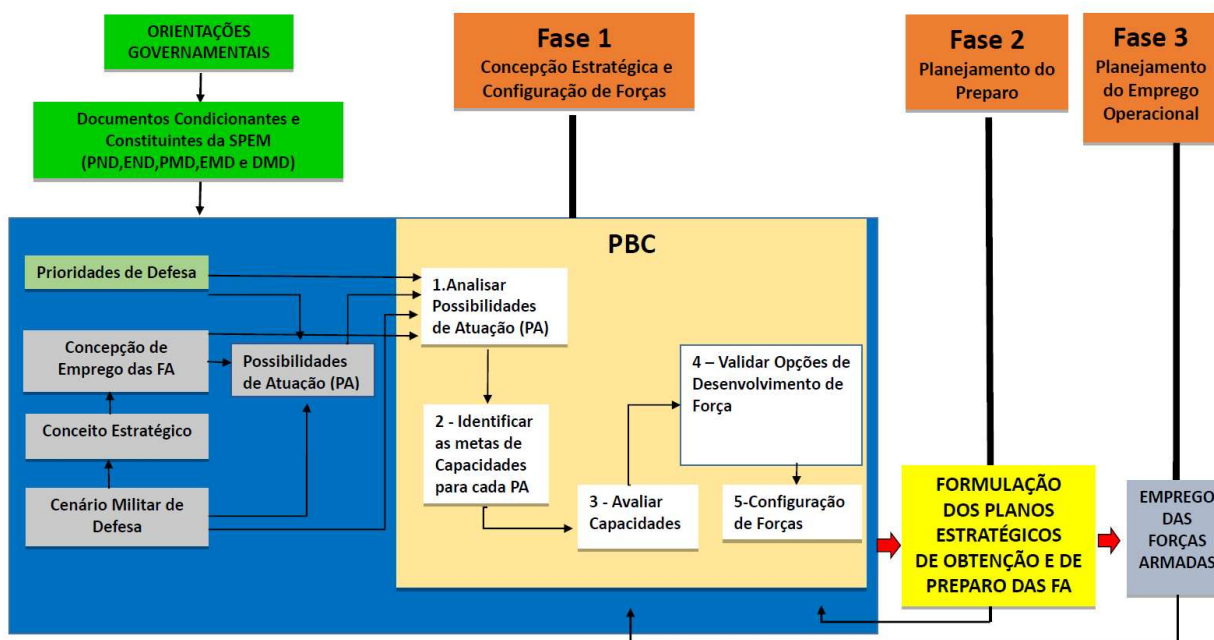


Figura 4 - Sistemática de Planejamento Estratégico Militar - Fases

Fonte: MD51-M-01- Sistemática de Planejamento Estratégico Militar (2018)

Analisando a representação da Sistemática de Planejamento Estratégico Militar, adotado pelo MD, verifica-se a importância do PBC nesse processo. Por meio

dessa metodologia, é possível identificar as capacidades necessárias, apoiadas na análise das Possibilidades de Atuação, que por sua vez são definidas com base nos Cenários Militares de Defesa; avaliar as possíveis interações, chegando-se na configuração das Forças Armadas mais adequada; e a formulação do Plano de Obtenção de Capacidades.

Ao final dessa sistemática, é possível alcançar um melhor nível de emprego das Forças, diante das ameaças que porventura possam surgir no ambiente de incerteza observado no cenário global.

2.5 Vantagens e desvantagens

Diante do que foi apresentado até o momento neste estudo, verifica-se que o PBC é uma metodologia de planejamento estratégico que vem sendo largamente empregada por diversos países, motivados por diferentes razões, sendo algumas dessas apresentadas nesta seção.

O Programa de Cooperação Técnica (TTCP), por exemplo, publicou em 2004 um Guia para o Planejamento Baseado em Capacidades, que elencou alguns pontos positivos desse processo. Para os pesquisadores desse programa, (I) o PBC é capaz de atender a um ambiente estratégico mais difuso e dinâmico; (II) possibilita a vinculação de decisões de obtenção de capacidades a objetivos estratégicos e fornece uma trilha de auditoria; (III) estimula a inovação, distanciando-se da escolha prematura de soluções de equipamentos; e (IV) melhora a qualidade das informações disponibilizadas para os decisores e desenvolvedores de defesa (TTCP, 2004).

Na visão de Corrêa (2020), a escolha do PBC é motivada, dentre outros aspectos, por essa ferramenta

proporcionar um fundamento mais racional para a tomada de decisões, oferecer soluções integrais às necessidades associadas, definir pacotes de atualização e aplicar em cada uma das capacidades militares que influenciarão na compra de armas e/ou de sistema de armas, sua possível modernização ou a determinação dos gastos com manutenção ou baixa do serviço, melhor identificação e avaliação de opções específicas para mitigar os riscos em aquisições futuras, questões de restrição orçamentária, evita dispersão de recursos e redundâncias, facilita estabelecimento de prioridades etc (CORRÊA, 2020, p.31).

O PBC também apresenta como vantagem a possibilidade de detalhar de maneira sistemática, analítica e descritiva, as capacidades e tarefas que devem ser realizadas por aqueles que estão envolvidos na Defesa da Nação, com base nas hipóteses de emprego e nos escassos recursos financeiros destinados ao alcance dos objetivos estratégicos (CORRÊA, 2020).

Para Santos (2014), é possível apontar uma série de características positivas sobre o Planejamento Baseado em Capacidades, quais sejam:

[...] é inovador, simples, dinâmico, sistêmico, permite a interação dos diversos níveis de planejamento envolvidos e é capaz de conferir ao aprestamento das FA maiores flexibilidade e abrangência, quando as ameaças aos interesses são complexas, multifacetadas e incertas, e não se prestam à análise baseada em cenários pontuais. Também proporciona uma visão conjunta de longo prazo das capacidades para as FA, sendo perfeitamente integrável com outros modelos de planejamento estratégico [...] (SANTOS, 2014, p.77).

Já Ribeiro (2019), destaca algumas qualidades e fraquezas do PBC. Como aspectos positivos, o autor destacou a possibilidade de se obter “capacidades flexíveis, adaptáveis, modulares e interoperáveis, sendo um processo com adaptação à incerteza, incorporando as ameaças”. Em relação às fragilidades identificadas nesse modelo, o autor destacou que “o CBP tem que justificar os investimentos, utiliza uma estratégia *top-down* e não tipifica ameaças, logo não se foca na sua derrota” (RIBEIRO, 2019, p. 30).

Além das vulnerabilidades elencadas por esse autor, esse processo também apresenta algumas outras limitações que devem ser abordadas. Dentre essas, ressalta-se a necessidade de comprometimento do nível mais alto de governança, a criação de um contexto organizacional adequado e de apropriado aporte de recursos (TTPC, 2004).

De acordo com Troxell e Oliveira (2001 e 2003, *apud* SANTOS, 2014), mesmo possuindo diversas qualidades, o PBC possui algumas dificuldades para ser aceito e implementado:

- uma das maiores problemáticas daqueles que estão envolvidos com o planejamento, ao oposto do que acontece na metodologia com base em ameaças, é a necessidade de convencer a opinião pública e as forças políticas que as análises obtidas com a utilização do método conduzem a Forças dimensionadas de forma correta;

- o anúncio da utilização do PBC como uma opção ao PBA, significou para os planejadores militares que se utilizavam desta ferramenta, a necessidade de jogar fora a vasta experiência e prática de um método que alcançou um patamar de absoluta aceitação em quase todo o mundo;
- a necessária realização do planejamento sob uma visão conjunta, em um processo orientado de cima para baixo (*topdown*), partindo de uma autoridade que não pertence à Força, significa uma grande quebra de paradigma, que rompe a tradição de práticas autônomas e independentes que as Forças Armadas possuem e que pertencem à cultura de cada Força, quanto ao seus aprestamentos;
- algo desafiador e que tem gerado confusão nos analistas e programadores é que muitos itens militares, isso engloba pessoal, meios, equipamentos e sistemas, possuem aplicações importantes em uma multiplicidade de áreas e capacidades. A dificuldade criada por este fato refere-se à relação complexa e imprevisível existente entre os custos das aquisições (*inputs*) em detrimento aos resultados (*outpus*). Trata-se de um tema importante, face aos efeitos que se espera alcançar com esses custos.

Na Tabela 2, apresentam-se as vantagens e desvantagens elencadas pelos autores, a fim de possibilitar uma análise mais direta sobre esses aspectos:

AUTORES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
TTCP (2004)	• Capacidade de atender a um ambiente estratégico mais difuso e dinâmico. • Vincula as obtenções de capacidades a objetivos estratégicos. • Estimula a inovação. • Melhora a qualidade das informações.	• Necessidade de comprometimento do nível mais alto de governança. • Necessidade da criação de um contexto organizacional adequado e apropriado aporte de recursos.
SANTOS (2014)	• É inovador, simples, dinâmico, sistêmico. • Permite a interação dos diversos níveis de planejamento envolvidos. • Confere ao aprestamento das FA maior flexibilidade e abrangência, quando as ameaças aos interesses são complexas, multifacetadas e incertas, e não se prestam à análise baseada em cenários pontuais. • Proporciona uma visão conjunta de longo prazo das capacidades para as FA • Integrável com outros modelos de planejamento estratégico.	• Necessidade de convencer que as análises obtidas conduzem ao correto dimensionamento das Forças. • A utilização do PBC como uma opção ao PBA, significou para os planejadores a necessidade de jogar fora a vasta experiência e prática de um método aceito em quase todo o mundo. • A realização do planejamento sob uma visão conjunta, partindo de uma autoridade que não pertence à Força, significa uma grande quebra de paradigma, que rompe a tradição de práticas autônomas e independentes de aprestamento das FA. • Dificuldade criada pela relação complexa e imprevisível existente entre os custos das aquisições (<i>inputs</i>) em detrimento aos resultados (<i>outpus</i>), em virtude de aplicações importantes de itens militares em uma multiplicidade de áreas e capacidades.

RIBEIRO (2019)	• Possibilita a obtenção de capacidades flexíveis, adaptáveis, modulares e interoperáveis. • É um processo com adaptação à incerteza, incorporando as ameaças.	• Precisa justificar os investimentos. • Utiliza uma estratégia <i>top-down</i>. • Não tipifica ameaças, logo não se foca na sua derrota.
CORRÊA (2020)	• Proporciona fundamento mais racional para a tomada de decisões. • Oferece soluções integrais às necessidades. • Define pacotes de atualização e aplica em cada uma das capacidades militares que influenciarão na compra de armas e/ou de sistema de armas, sua possível modernização ou a determinação dos gastos com manutenção ou baixa do serviço. • Melhor identificação e avaliação de opções específicas para mitigar os riscos em aquisições futuras. • Evita dispersão de recursos e redundâncias. • Facilita estabelecimento de prioridades. • Possibilita detalhar de maneira sistemática, analítica e descritiva, as capacidades e tarefas que devem ser realizadas.	• Não foram citadas desvantagens.

Tabela 2 - Tabela comparativa de vantagens e desvantagens do PBC

Fonte: Produção do autor

Com a análise desse quadro comparativo, verifica-se que, dentre outros aspectos mencionados, destaca-se que o PBC proporciona capacidade de atender ao dinamismo do ambiente estratégico, com a obtenção de meios vinculados a esse nível de planejamento. Além disso, observa-se a convergência de opinião de que essa metodologia estimula a inovação. Em contrapartida, ressaltam-se algumas limitações, como a importância do comprometimento do mais alto nível do governo com a implementação dessa ferramenta, a necessidade de se criar uma estrutura adequada e manter um aporte financeiro apropriado para a defesa.

Mesmo diante de vários fatores favoráveis à utilização do PBC como uma ferramenta estratégica, percebe-se que não se trata de uma metodologia perfeita, uma vez que possui limitações e dificuldades que não foram profundamente abordadas e nem esgotadas neste estudo, mas que devem ser levadas em consideração pelos planejadores durante a aplicação deste método.

3 CONCLUSÃO

Diante do que foi abordado neste artigo, foi possível chegar ao entendimento de que o Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) demonstra ser uma metodologia adequada para ser aplicada no planejamento estratégico da defesa em ambientes de incerteza. Isso por se tratar de uma ferramenta que auxilia o tomador de decisão na obtenção de capacidades que precisam ser adquiridas pelas Forças, com base na análise apropriada daquilo que se possui, permitindo que essas detenham as condições necessárias para se oporem às múltiplas ameaças inseridas em cenários prospectivos e incertos, considerando-se as estratégias definidas no mais alto nível do governo e os restritos orçamentos disponíveis.

A adequabilidade dessa metodologia se confirma, face a sua ampla utilização no processo de transformação do potencial de defesa de diferentes países, contribuindo com a transição do antigo modelo baseado em ameaças para o atual com foco em capacidades, tornando as Forças Armadas dessas nações mais dinâmicas e flexíveis diante do ambiente multifacetado dos dias atuais.

No Brasil, o governo tem acompanhado essa tendência mundial de preparo do Poder Militar com base em capacidades e há alguns anos aderiu ao PBC, que se encontra, atualmente, em processo de implementação de uma metodologia semelhante àquela empregada pela OTAN.

Vale ressaltar que a implementação dessa ferramenta agrega alguns pontos positivos ao processo de planejamento estratégico de defesa. Contudo, para a obtenção dos melhores resultados, torna-se relevante atentar para suas limitações, que não acompanhadas e dirimidas, podem levar ao fracasso do processo.

A adoção do PBC não representa uma garantia de sucesso, porém, face à identificação das lacunas de capacidades por essa metodologia, pode contribuir, sobremaneira, para o incentivo do desenvolvimento científico e tecnológico brasileiro, visto a possibilidade dessa ferramenta estimular a inovação.

Esse fator, especificamente, pode contribuir para a diminuição da dependência nacional por conhecimento e tecnologia externa e elevar o país a um patamar de capacidades desenvolvidas internamente, contribuindo para que o Brasil ocupe uma posição de maior destaque no cenário internacional, consolidando-se como uma potência emergente.

Por fim, torna-se relevante destacar que o presente artigo tem a intenção de contribuir para o melhor entendimento sobre o Planejamento Baseado em Capacidades, uma vez que se trata de algo novo e em processo de implementação no âmbito da Defesa Nacional. Contudo, a revisão de literatura realizada neste estudo possui limitações e não teve a pretensão de esgotar o assunto. A impossibilidade de se realizar uma pesquisa mais aprofundada, face aos vários artigos que apresentam o referido tema com diferentes abordagens, amplia, sobremaneira, a oportunidade de realização de novas pesquisas sobre o PBC.

4 REFERÊNCIAS

ANTEROINEN, J. Enhancing the Development of Military Capabilities by a Systems Approach. National Defence University, Helsinki, 1, 2013. Disponível em: <<https://www.semanticscholar.org/paper/Enhancing-the-development-of-military-capabilities-Anteroinen/4655bd1db43c6ea57d95879f40fb84dcff3ae3ec>>. Acesso em: 05 SET 2020.

BRASIL. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm>. Acesso em: 31 AGO 2020.

_____. Livro Branco de Defesa Nacional. Brasília, DF, 2020a. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro_branco_congresso_nacional.pdf>. Acesso em: 20 SET 2020.

_____. Ministério da Defesa. MD35-G-01 - Glossário das Forças Armadas. 5. ed. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/doutrina/md35-G-01-glossario-das-forcas-armadas-5-ed-2015-com-alteracoes.pdf>>. Acesso em: 05 JUL 2020

_____. Ministério da Defesa. MD51-M-01 - Sistemática de Planejamento Estratégico Militar, Brasília-DF, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/md51a_m01a_sista_plja_estra_mila_spem_a_2a_eda_2018.pdf/view>. Acesso em: 01 SET 2020.

_____. Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa. Ministério da Defesa. Brasília, DF, 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf>. Acesso em: 03 SET 2020.

CAUDLE, S. L. Homeland Security Capabilities-Based Planning: Lessons from the Defense Community. Homeland Security Affairs, August 2005. Disponível em: <<https://www.hsaj.org/articles/178>>. Acesso em: 28 AGO 2020.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORRÊA, F. D. G. Planejamento Baseado em Capacidades e Transformação de Defesa: desafios e oportunidades do Exército Brasileiro. Revista Artigos Estratégicos, Rio de Janeiro, v.8, n. 1, 10 Jun 2020. Disponível em: <<http://www.ebrevistas.eb.mil.br/index.php/CEEExArE/article/view/4843>>. Acesso em: 04 SET 2020.

CORREIA, J. Military Capabilities and the Strategic Planning Conundrum. Security and Defence Quarterly, v. 24, n. 2, June 2019. p. 21-50. Disponível em: <<https://securityanddefence.pl/MILITARY-CAPABILITIES-AND-THE-STRATEGIC-nPLANNING-CONUNDRUM,108667,0,2.html>>. Acesso em: 02 SET 2020.

DAVIS, P. K. Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation. RAND National Defense Research Institute. Santa Monica. 2002. Disponível em: <https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1513.html>. Acesso em: 22 JUN 2020.

DAVIS, P. K. Military Transformation? Which Transformation, and What Lies Ahead? RAND Corporation, 2010. Disponível em: <<https://www.rand.org/pubs/reprints/RP1413.html>>. Acesso em: 27 AGO 2020.

FUENTES, G. Á.; SEPÚLVEDA, M. F. América Latina y el desafío de la planificación basada en capacidades. Aportes preliminares desde la experiencia de Chile. Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, 14, n. 1, enero-junio 2019. 119-136. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632019000100119&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 25 AGO 2020.

KOSSAKOWSKI, P. Capabilities-Based Planning: A Methodology for Deciphering Commander's Intent. Evidence Based Research Inc, Vienna, 2005. Disponível em: <http://www.dodccrp.org/events/10th_ICCRTS/CD/papers/319.pdf>. Acesso em: 19 JUL 2020.

LEITE, M. D. A. Planejamento Estratégico das Forças Armadas Baseado em Capacidades: Reflexos para o Exército Brasileiro. Coleção Meira Mattos - Revista da Ciências Militares, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2011. Disponível em: <<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/article/view/77/104>>. Acesso em: 28 JUN 2020.

LESSA, N. D. O. Uma Proposta de Metodologia de apoio ao Planejamento Estratégico das Forças Armadas Baseado em Capacidades, São José dos Campos, SP, Brasil, 2006. Disponível em: <<https://pandia.defesa.gov.br/pt/acervo-digital/14-outras/172-uma-proposta-de-metodologia-de-apoio-ao-planejamento-estrategico-das-forcas-armadas-baseado-em-capacidades-por-nilton-de-oliveira-lessa>>. Acesso em: 02 JUL 2020.

LINDBOM, H. et al. The capability concept – On how to define and describe a capability. Reliability Engineering and System Safety, 2015. 45-54. Disponível em: <<https://www->

sciencedirect.ez40.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0951832014002798?via%3Dihub>. Acesso em: 20 JUL 2020.

RIBEIRO, B. M. D. S. Planejamento “Capabilities-based and Threat-informed”. Instituto Universitário Militar, Pedrouços, 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/29657>>. Acesso em: 22 SET 2020.

RICCO, M. F. F.; PAGGIARO, F. S. Gestão Estratégica de Defesa: Hipóteses de Emprego versus Capacidades. Revista da Escola Superior de Guerra, v. 33, n. 67, jan/abr 2018. p. 98-122. Disponível em: <<https://revista.esg.br/index.php/revistadaesg/article/download/909/798>>. Acesso em: 21 SET 2020.

SANTOS, C. A. F. D. Planejamento de Força Baseado em Capacidades. Adequado para a Marinha do Brasil?, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/vinculos/000004/0000042b.pdf>>. Acesso em: 25 AGO 2020.

SILVA, C. D. Planejamento Baseado em Capacidades e suas perspectivas para o Exército Brasileiro. Revista Análise Estratégica. Centro de Estudos Estratégicos do Exército., v. 7, n. 2, Julho/Dezembro 2019. Disponível em: <<http://www.ebrevistas.eb.mil.br/index.php/CEEEExArE/article/download/3349/2717>>. Acesso em: 27 JUN 2020.

SILVA, E. A.; RODRIGUES, F. M. G.; SILVA, L. D. A. A Relevância do Planejamento Estratégico no Setor Público. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v. 12, n. 42, 2018. 456-469. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1340/1928>>. Acesso em: 21 set. 2020.

SPIEGELEIRE, S. D. Ten Trends in Capability Planning for Defence and Security. The RUSI Journal, 31 oct 2011. 20-28. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/03071847.2011.626270>>. Acesso em: 05 AGO 2020.

TAGAREV, T. Capabilities-based Planning for Security Sector Transformation. Information & Security: An International Journal, v. 24, 2009. p. 27-35. Disponível em: <<https://isij.eu/article/capabilities-based-planning-security-sector-transformation>>. Acesso em: 05 SET 2020.

TALIAFERRO, A. C. et al. A Guide to Capability-Based Planning (CBP). Defense Governance and Management: Improving the Defense Management Capabilities of Foreign Defense Institutions, Alexandria, Virginia, February 2019. Disponível em: <https://www.ida.org/research-and-publications/publications/all/d/de/defense-governance-and-management_improving-the-defense-management-capabilities-of-foreign>. Acesso em: 20 SET 2020.

THE TECHNICAL COOPERATION PROGRAM. JOINT SYSTEMS AND ANALYSIS GROUP. TECHNICAL PANEL 3. Guide to Capability-Based Planning. [S.l.]. 2004. Disponível em: <<https://www.hsdl.org/?view&did=461818#:~:text=Capability%2DBased%20Planning%2>>

0provides%20a,capability%20goals%20to%20strategic%20requirements>. Acesso em: 22 JUN 2020.

WALKER, S. K. Capabilities-Based Planning - How it is intended to work and challenges to it's successful impenentation. USAWC STRATEGY RESERCH PROJECT, PENNSYLVANIA, 18 MAR 2005. Disponível em: <<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA434864.pdf>>. Acesso em: 19 JUL 2020.

WESTON, M. J. Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times. ScienceDirect, v. 18, n. 1, February 2020. 54-58. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S154146121930357X>>. Acesso em: 23 SET 2020.