

O Planejamento Baseado em Capacidades e o advento do Exército do Futuro: convergências

Capabilities-Based Planning and the advent of the Army of the Future: convergences

Charles Domingues da Silva*

RESUMO

O Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) é uma ferramenta estratégica de planejamento, que intensificou sua presença no pensamento militar mundial a partir do início do século XXI. O PBC é um conjunto de procedimentos voltados ao preparo das Forças Armadas, mediante a aquisição de capacidades adequadas aos interesses e necessidades de defesa do Estado, em cenário temporal definido. A sua adoção demandou dos países ajustes organizacionais, mudança de paradigmas, e novas práticas de análise estratégica. Este artigo apresenta as origens do PBC, seu crescimento como ferramenta de planejamento estratégico e os desafios de implantação nas Forças Armadas do Brasil. No caso do Exército Brasileiro, além da adoção de uma estrutura dedicada ao PBC, os decisores foram além, com a organização do embrião do futuro Comando do Exército do Futuro. Neste trabalho, também, será abordada a intercessão do PBC e o Exército do Futuro, e a sua importância na geração de novas capacidades militares.

Palavras-chave: Estratégia Nacional de Defesa; Planejamento Estratégico; Planejamento Baseado em Capacidades; Exército do Futuro; Exército Brasileiro.

ABSTRACT

Capabilities-Based Planning (CBP) is a strategic tool for planning, with intensified presence in military thinking since the beginning of the XXI century. CBP is a set of procedures aimed to preparing the Armed Forces through the acquisition of capacities appropriate to the State's defense interests in a defined time scenario. Its adoption required countries to make organizational adjustments, change paradigms and new practices for strategic analysis. This article presents the CBP's origins, its growth as a strategic tool and its adoption by the Armed Forces of Brazil. In the case of the Brazilian Army, in addition to create a structure dedicated to CBP, their decision-makers went further, with the organization of the embryo of the future Army Future Command. This work will address the intercession of the CBP and the Army Future Command and their importance in the generation of new military capabilities.

Keywords: Geopolitics; Strategy; Territorial Cohesion; National Identity; National Integration; Brazil.

* Charles Domingues da Silva é Coronel de Infantaria do Quadro de Estado-Maior da Ativa do Exército Brasileiro. Possui graduação na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Mestrado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e Pós-Graduação em História Militar na UNIRIO. Possui o Curso de Comando e Estado Maior (ECEME) e o Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (ESG). Atualmente é Coordenador na Assessoria de Planejamento Baseado em Capacidades /Ministério da Defesa.

1. Introdução

A concepção inicial do atual Planejamento Baseado em Capacidades surgiu a partir da segunda metade do século XX, fomentada pela disputa de influência entre as duas superpotências do período: os Estados Unidos e a antiga União Soviética. Neste contexto de guerra não declarada, as duas nações envolveram todos os campos do Poder Nacional em uma corrida armamentista, tecnológica e ideológica.

Os recursos orçamentários destinados ao setor de Defesa norte-americano e soviético eram praticamente ilimitados, pois as diretrizes governamentais dos contendores não estabeleciam contingenciamentos significativos. No tocante ao planejamento estratégico das capacidades militares, o mesmo era fundamentado nas ameaças apresentadas por ambos países, sendo o poderio bélico, o desenvolvimento tecnológico e a dissuasão nuclear os diferenciais que garantiam a supremacia de ambas potências no período.

Após a queda da União Soviética e o fim da Guerra Fria, o cenário geopolítico passou por um período de redefinição conceitual que perdura até os dias atuais. Os conflitos perderam sua conformação linear e a indefinição de ameaças exigiram o estabelecimento de novos paradigmas, que ganharam protagonismo pelo crescimento de conflitos de baixa intensidade, que ocorrem com frequência em áreas urbanas, e com presença de elevados efetivos de não combatentes. A opinião pública e o domínio crescente dos meios de comunicação passaram a modelar parcela do desenho operacional dos conflitos, com impactos significativos

nos níveis estratégico e operacional de uma Campanha Militar.

Estes ingredientes despertaram profundos debates nas sociedades democráticas sobre o papel de suas Forças Armadas. Além disso, a partir da última década do século XX, a diminuição de efetivos, a busca da precisão cirúrgica de bombardeios, o emprego de elementos especiais para estabelecer o domínio da narrativa e a manutenção de serviços essenciais para civis dentro do Teatro de Operações tornaram-se pauta de análise dos estados-maiores para a solução de problemas militares.

Ao mesmo tempo, o orçamento destinado à Defesa passou a sofrer contínuos contingenciamentos, além de maior intervenção de órgãos de controle orçamentários estatais nos gastos públicos. Neste contexto, a adoção de um sistema de planejamento estratégico que aborde não só as prováveis situações de emprego da expressão militar, mas também a visualização do planejamento de recursos orçamentários, tecnológicos e humanos, em uma única metodologia, passou a ser a pauta dos planejadores militares que perseguiram a otimização dos recursos orçamentários e a manutenção do desenvolvimento de capacidades militares em médio e longo prazo.

Em consequência, à medida que os desafios com o envolvimento da Expressão Militar do Poder Nacional aumentavam, os cidadãos passaram a exigir maior versatilidade de suas Forças Armadas. Em alguns países, a ausência de uma ameaça única e desafiadora à soberania nacional conduziu a um pensamento coletivo concomitante, mas inconsistente, de redução de orçamentos e efetivos das Forças Armadas.

Na primeira década do século XXI, a despeito da diversidade de ameaças e desafios enfrentadas pelas Forças Armadas, argumentos para justificar e manter o orçamento militar tornaram-se pedra de toque em diversos fóruns de debate. Porém, a partir do êxito das campanhas militares da coalização norte-americana no Golfo Pérsico e o estabelecimento de paradigmas de planejamento desenvolvidos para resolver não só a ameaça de um oponente conhecido, mas também a desafios de amplo espectro de letalidade, o Planejamento Baseado em Capacidades passou a ser considerado como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico aos EUA e a OTAN.

Cabe acrescentar que o PBC é um planejamento sob incerteza, pois é destinado para a geração de capacidades futuras para uma variedade de desafios e circunstâncias atuais, e funciona em um arcabouço econômico que exige escolhas (DAVIS, 2002). Com essa premissa, pode-se desenvolver uma força militar robusta, flexível e adaptável. Entretanto, para realizar escolhas sobre qual paradigma de planejamento por capacidades deve ser seguido, convém o conhecimento dos tipos de planejamento baseado em capacidades, a fim de realizar uma opção de planejamento estratégico ajustada à realidade nacional de cada Força Armada.

2. Abrangência do PBC

O planejamento estratégico de qualquer Instituição pode ser fundamentado em diferentes abordagens. Ao longo dos anos, as Instituições buscam apropriar-se do modelo estratégico que mais se adequa a seus interesses. Em seguida, serão abordados os tipos de planejamento estratégico mais utilizados.

O planejamento baseado em hipóteses de emprego visualiza a atuação das Forças Armadas em determinada situação ou área de interesse estratégico para Defesa Nacional. As hipóteses de emprego são a base para elaboração dos planos estratégicos e operacionais de emprego conjunto, sendo que este paradigma está orientado para inimigos específicos. Vocacionado para a solução de problemas militares em curto prazo, este paradigma não necessita de integração de cenários.

O planejamento por cenários prospectivos tem por propósito o estudo de possibilidades futuras, antecipando eventos que possam afetar a Instituição, permitindo que se tomem medidas preventivas ou se acelerem determinadas ações conjunturais. Este modelo considera futuros alternativos e a partir de uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos, auxilia na construção de diretrizes em diversos níveis. Entretanto, baseado em probabilidades, não gera ameaças concretas, carecendo de acompanhamento constante dos eventos.

O planejamento por ameaças, conhecido como Análise “SWOT” (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) é uma ferramenta de planejamento estratégico utilizada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas preferencialmente a projetos. Na arte militar, o planejamento por ameaças focaliza os sistemas do oponente, com a finalidade de obter o poder relativo de combate para comparação de capacidades militares.

O planejamento estratégico em números (recursos), busca planejar receitas, despesas, investimentos e custos futuros, configurando-se em importante ferramenta na tomada de decisões. A utilização desta ferramenta demanda

complexidade na priorização dos recursos, e pode gerar distorções fundamentais quando aplicado em setores institucionais com mesmo nível de influência.

O Planejamento Baseado em Capacidades integra em seu escopo a maioria dos fundamentos dos planejamentos citados. Com abordagem ampliada de cenários, permite a integração de ameaças e desafios, oferecendo visualização ampla dos eventos. A projeção temporal, que pode ser modulada em função dos interesses institucionais, facilita o acompanhamento do ciclo de vida das capacidades. A integração dos planejamentos orçamentários e tecnológicos, neste contexto prospectivo, apresenta uma resenha de dados rastreáveis e transparentes, reunindo aspectos qualitativos e quantitativos que auxiliam na geração de capacidades, validação de projetos e oferece informações robustas para argumentação em alto nível de debates institucionais.

3. Desafios para a implantação do PBC

O primeiro dos desafios para a implantação do PBC reside no entendimento de sua contribuição na melhoria dos processos de planejamento estratégicos pré-existentes. Convém que o Planejamento Baseado em Capacidades seja visualizado como **complemento** aos planejamentos estratégicos, e não como **substituto** dos mesmos, facilitando sua modelagem aos interesses da nação que o adota.

A metodologia de planejamento por capacidades aumenta o valor agregado da análise estratégica e operacional, ao incluir em um único escopo cenários prospectivos, análise financeira de recursos orçamentários, perspectiva tecnológica e industrial e estimativa de inteligência, proporcionando às Forças Armadas a possibilidade de interagir

sincronicamente nos diversos desafios e/ou ameaças ao longo de determinado espaço temporal.

Outro ingrediente de relevo é o aproveitamento da característica abordada acima: ao reunir em seu escopo os planejamentos orçamentários e prospecções de cunho tecnológico, o PBC favorece a equalização entre as disponibilidades orçamentárias da nação e as demandas de capacidades das Forças Armadas, dimensionando de maneira transparente e exequível a “Força Armada que a nação pode ter”.

Uma das suas características do PBC é sua flexibilidade, pois pode ser modelado para os tipos de planejamento por capacidades adotado por cada país. Não obstante, as metodologias aplicadas possuem diferenças sutis, mas que permitem uma classificação orientada ao contexto estratégico em que a nação está inserida: os planejamentos de capacidades **Hegemônico**, de **Coalizão**, por **Demanda** e **Soberano**.

O PBC **Hegemônico** é adotado por países que, na posição de potência global, aplicam o PBC em sua plenitude, liderando a totalidade ou a maioria dos avanços tecnológicos na obtenção de capacidades, e distribuindo seus materiais de emprego militar que já ultrapassaram seu apogeu no ciclo de vida, colocando-os em “prateleiras” para o mercado mundial.

Outras nações modelaram a construção de suas capacidades em um contexto de **Coalizão**, onde o pacto de defesa mútua permite a opção de desenvolvimento de capacidades complementares, podendo o país optar simplesmente pela obtenção das capacidades desenvolvidas por seus aliados ou construir capacidades de interesse para a aliança a que pertence.

O desenvolvimento de capacidades por **Demanda** é caracterizado pela obtenção de capacidades para um espaço temporal de curto prazo. Neste caso, na maioria das vezes, a

aquisição ocorre pela compra de materiais de emprego militar, na sua maioria, sem a preocupação de aquisição de tecnologia, pois o objetivo é orientado pela manutenção de um poder relativo de combate compatível com os interesses nacionais.

O PBC **Soberano** é adotado por países que atendem às demandas das alianças da qual podem fazer parte, mas não abrem mão do desenvolvimento de suas próprias capacidades, de acordo com os interesses geopolíticos nacionais. Neste sentido, procuram atingir um relativo grau de controle, inclusive liderando alguns avanços tecnológicos e disponibilizando, no mercado mundial, capacidades já ultrapassadas.

Uma das premissas do PBC reside em sua origem. A orientação política é a matriz onde todos os passos do PBC estão assentados. Com certeza, a Estratégia e a Política Militar de Defesa são orientadores do processo; entretanto, diretrizes governamentais fundamentadas na Constituição e na destinação das Forças Armadas guiam o paradigma de capacidade a ser alcançada pelos planejadores e usuários do processo. A deficiência neste quesito causa transtorno no desenvolvimento de capacidades, demandando maiores esforços dos planejadores no dimensionamento das capacidades, ao aumentar o espectro de capacidades a serem desenvolvidas. Segundo Taliaferro (2020): “O bom planejador elabora planos para qualquer problema militar; entretanto, ninguém planeja para tudo...”

Para que o PBC seja desenvolvido em sua plenitude, alguns princípios de sua metodologia devem ser observados. O Estado deve definir o que pretende de suas Forças Armadas, por intermédio da estratégia geopolítica da nação. No tocante à expressão militar, o pensamento militar conjunto é ingrediente de relevo, a fim de que as inevitáveis escolhas decorrentes do planejamento por capacidades reflitam

genuína sinergia de projetos e demandas das Forças Armadas.

Convém que a percepção do tempo de maturação da capacidade seja disseminada a todos os planejadores e comandantes envolvidos no processo, pois ele é tão relevante quanto planejar as capacidades necessárias para responder a desafios e/ou ameaças. A **governança** do ciclo de vida de uma capacidade (concepção, desenvolvimento, produção, operação, apoio e desfazimento) demanda tempo. Convém ressaltar que o PBC abrange apenas as fases de concepção e desenvolvimento de uma capacidade (4 a 8 anos). As demais fases de gestão de determinada capacidade podem atingir um intervalo aproximado de 30 anos.

Assim sendo, a implantação do PBC sinaliza mudanças nas organizações que adotam o processo. Um detalhado diagnóstico deve ser levado a cabo pelas Instituições, a fim de que sejam ratificadas ou retificadas estruturas pré-existentes à implantação do PBC.

A intenção do PBC é o desenvolvimento de uma força militar futura, e não o emprego ou gerenciamento de capacidades atuais. O gerenciamento das capacidades existentes é atribuição dos Comandantes e seus respectivos estados-maiores para a **solução** de problemas militares. Ao PBC cabe o planejamento da **geração** de capacidades necessárias para responder um problema militar em um horizonte de médio e longo prazo.

Neste contexto, a questão: “o quanto o PBC deve avançar no futuro”, é uma decisão importante a ser tomada pelo Alto Comando das Forças Armadas. Desta forma, nações que não detêm hegemonia global possuem peculiaridades que influenciam diretamente na modelagem de seus respectivos planos de obtenção de capacidades, tais como inconstância no fluxo orçamentário à pasta de Defesa, defasagem (“*gap*”) tecnológico de

seus sistemas de emprego militar, capacidade de prontidão comprometida e compromissos contratuais advindos de projetos estratégicos anteriores ao PBC.

Este cenário cria um “ciclo perverso”, pois a intermitência do fluxo orçamentário dificulta ou impede a destinação de recursos para o desenvolvimento de novas capacidades; esta intermitência obriga ao alongamento do prazo de entrega dos projetos estratégicos de Defesa, que contribui para o crescimento da defasagem tecnológica das capacidades existentes, com progressiva degradação da eficiência operativa das Forças Armadas, pois ao obter-se uma “nova” capacidade, a mesma encontra-se obsoleta, condicionando a instituição modernizações destas capacidades e compras de oportunidades de sistemas e/ ou meios de defesa não existentes, que não geram novas capacidades, pois as aquisições de oportunidade atendem, em sua maioria, a necessidades de curto prazo.

Sem embargo, as modernizações e compras de oportunidade feitas com critérios de qualidade e quantidade diminuem o “vão” tecnológico; porém, a nação pode ter problemas ao adequar seu DOAMEPI¹ caso subordine sua doutrina, organização e ensino ao material de emprego militar adquirido, podendo tornar-se refém das variações de planejamento estratégico de países que controlam o seu respectivo ciclo de capacidades em ao adotar unicamente este paradigma de obtenção de capacidades, em detrimento da busca de investimentos para o desenvolvimento de capacidades autóctones a médio e/ou longo prazo.

Outro desafio a ser superado na implantação do PBC está relacionado aos tipos de capacidades que devem ser desenvolvidas. Existem três tipos de

capacidades a serem consideradas durante a realização do diagnóstico de uma Força: as capacidades **imediate**, **ampliada** e **futura**.

A **capacidade imediata** correspondem àquelas disponíveis que oferecem a dosagem mínima para contraposição a um desafio e/ou ameaça. Pode ser visualizada como a manutenção da prontidão das forças de defesa. Sem ela, a Expressão Militar do Poder Nacional tem comprometida sua capacidade de cumprir sua missão constitucional.

A **capacidade ampliada** é obtida quando os “gaps” tecnológicos são ultrapassados, e a Força Armada adquire capacidade dissuasória suficiente para cumprir suas missões constitucionais, possui controle das capacidades que adquire nas prateleiras do mercado internacional e desenvolve nichos de capacidades diferenciadas e competitivas a médio e longo prazo, com o domínio completo de todo o ciclo destas capacidades.

A **capacidade futura** é atingida quando a Força Armada atinge todos os requisitos das fases anteriores e, além disso, e parcela do percentual dos recursos destinados à defesa estão alocados para o desenvolvimento de capacidades futuras.

Avaliando a distribuição destas capacidades no espaço temporal, pode-se afirmar que a capacidade de prontidão e a capacidade ampliada influenciam diretamente na força atual, atuando em horizontes de curto prazo. Neste caso, a necessidade de recuperação da capacidade de prontidão, e o consequente desenvolvimento da capacidade ampliada, podem servir de referência para o quanto deve ser o espaço temporal abrangido pelo PBC, que pode ser reduzido para doze anos ou menos, em função da opção adotada pelo Alto Comando da Força Armada considerada.

Entretanto, cabe frisar que o PBC é destinado para o desenvolvimento de uma força futura, gerando capacidades para o médio e longo prazos. Entretanto, “Caso haja elevada incidência de problemas operacionais

¹ Acrônimo de: doutrina, organização, adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura.

de curto prazo, o Alto Comando pode optar por utilizar o PBC para solucionar carências o mais rápido possível². Face a este contexto, é lícito supor que os ciclos de PBC podem ser dimensionados no seguinte paradigma: Ciclo de desenvolvimento de capacidades de prontidão (1º ciclo), ampliada (2º ciclo) e futura (3º ciclo). Com fluxo regular de recursos para os ciclos, e desenvolvimento da metodologia adequada, as Forças Armadas podem visualizar um ciclo de PBC eficiente a partir do 4º ou 5º ciclo de planejamento de capacidades.

O PBC é uma ferramenta transformadora, e vem sendo utilizada por grande quantidade de países. Entretanto, o respeito ao tempo de maturação do processo, e das necessidades temporais em cada fase, o PBC tem sido considerado uma das melhores ferramentas para o desenvolvimento de Forças Armadas flexíveis, robustas e modeladas em consonância com as ambições dos países que desenvolveram sua metodologia.

4. O Planejamento Baseado em Capacidades e o Exército do Futuro

Em sua Concepção Estratégica, o Exército Brasileiro orienta seu processo de transformação em busca de novas capacidades (BRASIL, 2010). Para isso, prossegue na harmonização do PBC ao Sistema de Planejamento Estratégico do Exército

² Este comentário foi redigido pelos Membros do Corpo de Pesquisadores do Centro de Estudos e Análise do Institute for Defense Analyses (IDA) em Alexandria, Virginia - EUA. O IDA é um centro de pesquisa e desenvolvimento sem fins lucrativos cuja fonte principal de recursos é o governo dos Estados Unidos. A missão do IDA é de desenvolver análises objetivas sobre assuntos de segurança nacional e de desafios nacionais correlatos, principalmente aqueles que exigem conhecimentos científicos, técnicos e analíticos extraordinários.

(SiPIEx), em consonância com diretrizes emanadas pelo Ministério da Defesa. A partir do final da primeira década do século XXI, o Estado-Maior do Exército (EME) incorporou à sua subchefia de planejamento estratégico uma seção dedicada ao PBC, além de participar com militares no grupo de trabalho de desenvolvimento do planejamento por capacidades no âmbito do Ministério da Defesa.

Visualizando os desdobramentos advindos do PBC, recentemente foi integrado ao EME uma seção voltada para o desenvolvimento do Exército do Futuro, com a finalidade precípua de projetar o Exército em um horizonte de longo prazo.

Para melhor entendimento deste posicionamento adotado pelo Exército, convém abordar algumas ideias que balizaram esta importante iniciativa, destacando a recente criação da Seção do Exército do Futuro, inspirada no Comando do Exército do Futuro norte-americano (*U.S. Army Future Command*).

O Comando do Exército do Futuro dos Estados Unidos está localizado em Austin, Texas, e sua finalidade é a modernização do Exército dos EUA, por intermédio do desenvolvimento de requisitos operacionais, organizações e materiais em longo prazo. O Comando do Exército do Futuro reúne o Centro de Integração de Capacidades do Exército dos EUA (ARCIC), e o Comando de Desenvolvimento de Capacidades do Exército, conhecido também como Comando de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia do Exército.

Basicamente, o Comando do Exército do Futuro norte-americano desenvolve a elaboração de concepções futuras (diante uma ameaça/desafio, desenvolve conceitos para sistemas futuros). Após o equilíbrio desses conceitos, são distribuídos recursos para a elaboração de experimentos, protótipos e eventuais aquisições. Por fim, após os

experimentos e estabelecimento de conceitos doutrinários e programas de treinamento, são realizados os projetos de aquisição, produção e manutenção para o Exército norte-americano das capacidades geradas no processo.

Cabe ressaltar que os EUA, na condição de potência global, possuem um Planejamento Baseado em Capacidades do tipo **Hegemônico**. Neste contexto, os EUA não adquirem armas no mercado internacional, além de deter a supremacia da quase totalidade das capacidades existentes e prospectadas, construídas a partir de sua base industrial de defesa.

Neste contexto, pode-se depreender a ligação entre o Planejamento Baseado em Capacidades norte-americano e o seu *Army Future Command* (AFC). Como o PBC abrange a geração de capacidades de médio e longo prazo, a sobreposição dos diversos planos de obtenção de capacidades construídos a mais de uma década estimulou a criação de uma nova estrutura para obtenção de capacidades, direcionadas apenas para concepções de **longo prazo**. Assim sendo, pode-se concluir de forma parcial que o AFC irrompe como um degrau a mais no desenvolvimento do Planejamento Baseado em Capacidades estadunidense.

Face ao exposto, os fatos descritos sinalizam que a resolução do Exército Brasileiro de implementar uma seção dedicada ao Exército do Futuro é oportuna e uma inferência natural da consolidação do Planejamento Baseado em Capacidades nesta Força Singular.

5. Considerações finais

O panorama geopolítico do segundo decênio do século XXI reivindica harmônico balanceamento entre as potencialidades das nações e as capacidades militares, em cenário ulterior imerso no oceano de incertezas, com

conflitos a longo prazo envoltos na densa neblina das possibilidades.

Neste contexto, o Planejamento Baseado em Capacidades oferece visualização holística dos fatores que envolvem a solução de problemas militares, sendo adotado por diversos países como ferramenta de apoio a decisão e escopo para argumentação junto as esferas de alto nível decisório nacional, favorecendo a obtenção de recursos necessários para o desenvolvimento de capacidades militares a médio e longo prazo.

Uma das características do PBC é a sobreposição de Planos de Obtenção de Capacidades (POC), que é produzido ao final de cada planejamento. Em consequência, nações que possuem o PBC do tipo Hegemônico optaram por redimensionar o desenvolvimento e gerenciamento do ciclo de capacidades.

No caso dos EUA, o Comando do Exército do Futuro é uma estrutura dedicada ao desenvolvimento de capacidades militares a **longo prazo**, e realiza a concepção, experimentos, protótipos e aquisições de capacidades futuras, que, após os treinamentos e elaborações de conceitos doutrinários, são elaborados projetos que são destinados ao Exército norte-americano. Em função do tempo de maturação, estas capacidades podem ser implementadas em médio ou até curto prazo.

O Exército Brasileiro encontra-se em processo de harmonização do PBC desenvolvido no Ministério da Defesa ao seu sistema de planejamento estratégico. Ao integrar em sua organização estruturas dedicadas ao PBC e ao Exército do Futuro, análogo ao “*U.S. Army Future Command*”, agrega ferramentas que conferem contemporaneidade ao pensamento militar brasileiro. Entretanto, cabe acrescentar a sutil característica do planejamento por capacidades: o PBC possui modelagens distintas para cada nação, e cabe a mesma encontrar o seu percurso de planejamento estratégico.

Referências

- BRASIL. Exército Brasileiro. O Processo de Transformação do Exército. 3ª ed. 2010.
- BRASIL. Ministério Da Defesa. Política Nacional de Defesa & Estratégia Nacional de Defesa, 2012.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988.
- BRASIL. Lei Complementar nº 97, de 9 JUN 1999 (dispõe sobre as normas gerais de ação para a organização, o preparo e emprego das Forças Armadas - alterada pela Lei Complementar nº 117, de 2 de setembro de 2004 e Lei Complementar 136, de 25 AGO 2010).
- BRASIL. Decreto Reservado nº 8, de 17 Jan 1980 (aprova a Dtz para o estabelecimento da Estrutura Militar de Guerra – alterada pela Port Reservada nº 005/VICEMFA, de 16 Jan 1996).
- BRASIL. Decreto nº 179, de 17 de DEZ de 2018 (aprova a Política Nacional de Defesa – PND, foi utilizada a PND de 2020 que está na situação de aprovação pelo Presidente da República).
- BRASIL. Decreto nº 7.845, de 14 NOV 2012 (Regulamenta procedimentos para credenciamento de segurança e tratamento de informação classificada em qualquer grau de sigilo, e dispões sobre o Núcleo de Segurança e Credenciamento).
- BRASIL. Decreto 7.276, AGO 2010 (Aprova a Estrutura Militar de Defesa).
- BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa nº 513, de 23 MAR 2008 (Aprova o Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas – MD33-M-02).
- BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa nº 3.810, de 8 DEZ 2011 (Dispõe sobre Doutrina de Operações Conjuntas – MD30-M-01).
- BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa nº 578/SPEAI, de 27DEZ 2006 (Aprova e manda pôr em execução a Estratégia Militar de Defesa – EMiD – MD51-M-03).
- BRASIL. Ministério da Defesa. Instrução Normativa nº01/EMCFA, de 25 JUL 2011 (Aprova a “Instruções para a Confecção de Publicações Padronizadas do EMCFA – MD30-I-01)
- BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria nº 400/SPEAI/MD, de 21 SET 2005 (Aprova a Política Militar de Defesa – PMD – MD51-P-02)
- BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa nº 113/DPE/SPEAI/MD, de 1º FEV 2008 (Aprova a Doutrina Militar de Defesa – DMD – MD51-M-04)
- DAVIS, Paul K.. Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation. Santa Mônica, CA: Rand Corporation, 2002. Disponível em: https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1513.html (acesso em 10 ago 20).

