



Transformação militar e Planejamento Baseado em Capacidade no Processo de Reversão do Exército da Argentina¹ *Military transformation and planning based in the Capacity of the Reconversion Process in the Argentine Army*

Fernanda das Graças Corrêa

Pós-doutora em Modelagem de Sistemas Complexos pela Universidade de São Paulo e em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Doutora em Ciência Política na área de concentração Estudos Estratégicos pela Universidade Federal Fluminense. Coordenadora de Prospecção Tecnológica e Gestão do Conhecimento do Departamento de Ciência, Tecnologia e Inovação (DECTI) da Secretaria de Produtos de Defesa (SEPROD)/ Ministério da Defesa (MD). Pesquisadora sênior na linha de pesquisa Tecnologia, Inovação & Emprego Militar do Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx).

Resumo

Diversos países e organizações militares internacionais têm adotado o Planejamento Baseado em Capacidade (PBC) como parte de seus sistemas metodológicos de Planejamento Estratégico Militar. No entanto, as metodologias implementadas se diferem uma das outras e se adequam de acordo com as histórias, experiências e práticas de cada país. Boa parte dos países do entorno estratégico da América do Sul, em virtude da busca por novas respostas aos desafios de caráter transnacional e multidimensional típicas do século XXI, em meio a Era do Conhecimento e à Quarta Revolução Industrial, adotaram o PBC na sua sistemática metodológica de Planejamento Estratégico Militar. A fim de buscar parâmetros que subsidiem a implantação do PBC no Brasil, – o presente artigo analisa o caso da Argentina.

Palavras-chave: Transformação militar, Planejamento Estratégico Militar, Planejamento baseado em Capacidade, Metodologia; Argentina.

Abstract

Several countries and international military organizations have adopted Capacity Based Planning (PBC) as part of their methodological systems for Military Strategic Planning. However, the methodologies implemented differ from each other and are adapted according to the histories, experiences and practices of each country. Many of the countries in the strategic surroundings of South America, due to the search for new answers to the challenges of transnational and multidimensional character typical of the 21st century, in the midst of the Knowledge Age and the Fourth Industrial Revolution, adopted the PBC in its systematic methodological of Strategic Military Planning. In order to seek parameters that support the implementation of the PBC in Brazil, – this article analyzes the case of Argentina.

Keywords: Military transformation, Military Strategic Planning, Capacity-based planning, Methodology, Argentina.

¹ Recebido para Publicação 08/09/2022. Aprovado para Publicação em 02/10/2022.

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.7236851>





Introdução

Os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001 criaram uma nova cultura nas Forças Armadas e as impulsionaram para um novo processo revolucionário e contínuo que ficou conhecido como Transformação da Defesa. Este processo promove impactos significativos nos conceitos, nos processos, nas organizações, nas estratégias e na tecnologia, criando competências, identificando, alavancando, explorando e criando novas vantagens competitivas na guerra.

O Departamento de Defesa (DoD) dos EUA, por exemplo, tem empreendido medidas e ações profundas na sua cultural organizacional. Isso impacta, por exemplo, na busca por maior flexibilização das relações hierárquicas entre os militares, ampliação do diálogo nas relações civis-militares e, principalmente, maior encorajamento por parte dos militares para que seus subordinados experimentem novas ideias e saiam das suas zonas de conforto.

Na concepção do Escritório de Transformação da Defesa do Gabinete do Secretário de Defesa,

isso deve ser feito através do desenvolvimento e educação de liderança, uma ênfase crescente no desenvolvimento e experimentação de conceitos e mudanças no sistema de pessoal e na estrutura de incentivos. A liderança sênior deve dar o exemplo promovendo a inovação e adotando tecnologias e conceitos da era da informação (EUA, 2004, p. 6).

59

Mais do que aquisição e o desenvolvimento de novos sistemas de armas e tecnologia de ponta, o atual processo de Transformação da Defesa dos EUA é também concebido sob o ponto de vista operacional. Nos teatros de operações militares, a Transformação da Defesa tem como parâmetro as inovações conceituais sobre operações conjuntas com base em rigorosas condições de simulação de combate nas instalações nacionais de treinamento e nas lições aprendidas nas guerras globais recentes com foco no terrorismo.

Na área de negócios, o DoD tem buscado identificar e adotar modelos de negócios e planejamentos transformacionais adaptados a ciclos de tempo compactos do século XXI, tais como ciclos de aquisição acelerados construído em desenvolvimento espiral, gerenciamento de produtos e empreendimentos output, capacidade analítica estratégica e planejamento estratégico conjunto de alocação de recursos baseado em capacidades para melhor identificar e avaliar opções específicas para mitigar os riscos futuros. Segundo Daniel Hamilton,

podemos encarar a Transformação como uma mudança no planejamento e condução de operações militares, onde a orientação com base em forças foi substituída por capacidades; onde as operações de desgaste deram lugar aos efeitos; onde a separação entre ramos deu origem à coordenação de operações conjuntas. (HAMILTON, 2004, p. 4 Apud VICENTE, 2007, p. 11)





Sobre os citados planejamentos transformacionais adaptados a ciclos de tempo compactos do século XXI, há significativo destaque no setor de Defesa para o Planejamento Baseado em Capacidade (PBC). Em regra geral, planejamento estratégico militar consiste em um processo por meio do qual se identifica riscos e ameaças que são suscetíveis de afetar os interesses nacionais e a sobrevivência dos Estados, o que exige o desenvolvimento de estratégias político-militares que dotem os Estados de meios militares eficazes e eficientes para que as Forças Armadas desempenhem suas funções constitucionais. Até o fim da Guerra Fria, as duas principais metodologias de planejamento estratégico militar eram a de ameaças e a de análise de cenários.

Dentre os países que adotaram o PBC nos seus sistemas de planejamento estratégico militar, encontram-se: os EUA, países membros da União Europeia, países da Oceania, como Austrália e Nova Zelândia, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e países sul-americanos, como Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e Equador. O PBC é uma ferramenta metodológica de planejamento estratégico que tem sido adotada por muitos países por múltiplas razões, dentre elas 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.

60

De maneira geral, conceitualmente, entende-se aqui por capacidade um meio de alcançar os efeitos desejados, sob condições e padrões específicos, pela combinação de recursos e formas de executar conjuntos de tarefas. A 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. Garcia Sieiro define capacidades militares como

o conjunto de fatores-chave para alcançar um objetivo militar específico e que não se limitam a uma arma ou sistema de armas, mas sim a áreas de atributos, como superioridade no confronto, comando e controle, sustento, entre outros. (GARCÍA, 2006 Apud PUIG MORALES, 2015, p. 8)

Corroborando com Garcia Sieiro, Carl Marowski Pilowsky afirma que

este novo processo de PBC, se concretiza mediante um conjunto integrado de subprocessos ou bloqueios processuais, os quais incluem um procedimento de curto prazo para o emprego da força e outro de longo prazo para o desenvolvimento das capacidades institucionais, normatizando, relacionando e coordenando intimamente o planejamento político, o planejamento estratégico, o programa de aquisições, o orçamento, a gestão de projetos e os investimentos da defesa através de uma





completa normativa ministerial, que impõe tremendos desafios às instituições, ao EMCO e ao MINDEF. (PILOWSKY, 2018, p. 7)

Analisando o processo de implementação do PBC pelo Ministério da Defesa (MINDEF) e pelo Estado Maior Conjunto (EMCO) das Forças Armadas do Chile, Pilowsky defende que cabe ao EMCO, integrar, coordenar e sincronizar as capacidades das forças em tempo, espaço e propósitos, em concordância com os objetivos estratégicos das missões das Forças.

O planejamento baseado em capacidades está planejando, sob incerteza, o fornecimento de capacidades adequadas para uma ampla gama de desafios e circunstâncias modernas, enquanto trabalha dentro de uma estrutura econômica que requer escolha (DAVIS, 2007, p.2).

A evolução dos conceitos de segurança e defesa no século XXI reorientou os planejamentos estratégicos militares à medida que os cenários e ambientes operacionais passaram a ser compartilhados com distintos atores estatais e não estatais exigindo a superação da tradicional noção de defesa estritamente militar.

A incerteza é uma das principais questões que Paul Davis chama a atenção ao analisar as vantagens de se adotar o PBC nas Forças Armadas dos EUA. Qualquer estrategista pode elaborar o desenvolvimento de estrutura de força calculando riscos com regras e probabilidades conhecidas; no entanto, a natureza onipresente na incerteza se dá quando nem as regras nem as probabilidades são conhecidas.

Paul Davis remete as lições históricas para alertar sobre elaborar estruturas de força com base em cálculos sem considerar a onipresença da incerteza como a Guerra da Coreia, a invasão do Iraque ao Kuwait, a bomba nuclear do Paquistão e os atentados de terroristas de 11 de setembro, provocaram surpresas estratégicas, sobretudo, nos ambientes operacionais e no nível de armamento. Muitos estrategistas previram estruturas de força com redução de pessoal em 20%, idealizaram ambientes operacionais futuros dominados pelo poder aéreo tal qual na Operação Tempestade no Deserto em 1991 e nos conflitos na região dos Balcãs no final da década de 1990 e, nas vésperas do século XXI, o pensamento militar *“cada vez mais focado na exploração das vantagens tecnológicas e da proeza dos EUA em manobras em larga escala”* (DAVIS, 2007, p. 4).

O PBC descreve detalhadamente de forma sistêmica, analítica e descritiva quais capacidades e tarefas os atores envolvidos na Defesa Nacional devem executar em situações de hipóteses de emprego e/ou com orçamentos reduzidos no cumprimento de objetivos estratégicos.

Após os atores envolvidos na Defesa Nacional definirem o fluxo processual para o desenvolvimento do PBC, os próximos passos são a programação de aquisições com a estruturação do portfólio de capacidades, a programação financeira e, por último, a programação do orçamento e sua aprovação.

Ao promover uma perspectiva holística, o PBC enfrenta "problemas perniciosos" complexos, caracterizados por mudanças e relações causais indeterminadas. Isso





resultou no reconhecimento da necessidade de planejamento contínuo e demonstrou a ineficácia dos processos tradicionais (HALES & CHOUINARD, 2011, p. 6).

Quando as ameaças são visíveis à nação e seus interesses passam a estar comprometidos por inimigos com capacidade e intenção reais, a elaboração de propostas para o desenvolvimento de estrutura de força está sujeita a menos restrições orçamentárias e o Estado tende a promover maiores gastos em defesa. No entanto, quando as ameaças são incertas e/ou assimétricas e a nação não percebe que seus interesses podem estar comprometidos, a elaboração de propostas de desenvolvimento de estrutura de força é submetida a orçamentos reduzidos e/ou contingenciados e o Estado gasta em defesa. Em virtude das atuais dificuldades de se prever os desafios e ameaças do século XXI, o PBC reconhece a complexidade de imaginar que é possível prever onde, com quem e em que circunstâncias, as Forças Armadas serão acionadas com base em

uma longa lista de cenários desconfortáveis de planejamento [no caso dos EUA], aprovados por oficiais superiores, que são usados por todos os departamentos militares para considerar quais capacidades eles precisam desenvolver, adquirir ou aprimorar (DAVIS, 2007, p. 8).

62

Daí a relevância da perspectiva holística que os autores Hales e Chouinard atribuem ao PBC; pois, esta metodologia permite que, mesmo com orçamento restrito e menos engajamento de autoridades políticas em questões de defesa, seja possível elaborar propostas para o desenvolvimento de estrutura de força capaz de fazer frente à variedade e à multiplicidade de desafios e ameaças do século XXI. Segundo Gonzalo Álvarez Fuentes e Margarita Figueroa Sepúlveda,

um dos aspectos mais importantes a considerar a esse respeito é que o PBC é um sistema de planejamento 'de cima para baixo' (top-down) que se concentra nos resultados (outputs) e não nos insumos (inputs), o que implica assumir que a direção do planejamento é no nível executivo e, portanto, é o governo que lidera e guia as definições dos objetivos estratégicos nos quais o desenho e o planejamento serão baseados. de capacidades (FUENTES & SEPÚLVEDA, 2019, p. 124).

Aqui cabe uma discordância com os autores em questão. Há países em que existe engajamento de lideranças governamentais e da sociedade na formulação de políticas públicas de defesa. Como resultado, o planejamento estratégico é elaborado no primeiro nível de análise, ou seja, nível político. Como bem explicaram os autores, esse processo é denominado *top down approach* porque a tomada de decisão na promulgação da grande estratégia ocorre de cima para baixo se aproveitando da orientação de recursos políticos, econômicos, diplomáticos e militares do Estado. No entanto, nem todos os países que adotaram ou estão adotando o PBC existe o engajamento clarividente de lideranças políticas e/ou da sociedade na formulação de políticas públicas de defesa. Neste sentido, são os estrategistas militares que decidem os





aportes do Estado ou da organização militar em matéria de capacidades, formas de emprego e ameaças. Este processo é denominado *bottom up approach*.

Relevante aqui destacar que, conceitualmente, há diferenças entre capacidades militares e capacidades operativas. Capacidade militar “é constituída por um grupo de capacidades operativas com ligações funcionais, reunidas para que os seus desenvolvimentos potencializem as aptidões de uma força para cumprir determinada tarefa dentro de uma missão estabelecida”. (BRASIL, 2015, p. 7) Capacidade operativa é “a aptidão requerida a uma força ou organização militar, para que possam obter um efeito estratégico, operacional ou tático” (BRASIL, 2015, p. 7).

Em geral, a metodologia de PBC pode ser dividida em duas fases: a primeira fase é a da taxonomia, na qual serão sistematicamente definidos e descritos os conceitos, as capacidades necessárias para executar as operações e as relações entre estas capacidades. A segunda fase corresponde ao desenvolvimento de estrutura de força, na qual serão desenvolvidas as capacidades requeridas para enfrentar as ameaças. A estrutura de força atual se torna objeto de análise dos estrategistas para identificar gaps de capacidades. Depois de identificados estes gaps de capacidade, são formulados programas e projetos, de forma sistemática, oportuna e eficiente, para adquirir as capacidades futuras. Em geral, o desenvolvimento de estrutura da força, no médio prazo, dura entre três e cinco anos e o de longo prazo leva dez anos ou mais.

As AM constituem grupos de missões gerais e inter-relacionados designadas para as instituições militares por diferentes órgãos legais ou reguladores do país. Além das AM, existem também as Subáreas de Missão (SAM), as quais especificam as atividades que, nas diferentes AM, são designadas nominalmente e permitem a realização de tarefas de acordo com a missão em questão, impedem que haja tarefas repetidas ou que haja semelhanças doutrinárias entre as tarefas de cada área, a construção de um marco comum de ação para atender aos desafios setoriais e facilitam a determinação de prioridades estratégicas para alcançar sinergia na elaboração de estratégias de ação.

Entre outras vantagens, as Áreas de Missão fornecem uma visão geral do que fazer da Defesa Nacional e fornecem um marco de referência comum para o planejamento do desenvolvimento de capacidades e a definição de obrigações ou tarefas que, em todos os níveis de condução, a Defesa deve considerar para o seu cumprimento (CHILE, 2017, p. 114).

As áreas de capacidade e as capacidades requeridas são analisadas, selecionadas e definidas. No curso da metodologia, as capacidades são desagregadas e dimensionadas em fatores, como material, infraestrutura, recursos humanos, adestramento, organização, manutenção, sustentabilidade, liderança, doutrina, inteligência, proteção, educação, informação, logística, etc. Como será analisado nos casos estudados, respectivamente, na Argentina e na Colômbia, os acrônimos de seus fatores que dimensionam capacidades são MIRILADO e DOMPI.

Todos os cenários devem ser considerados ao ser avaliados a fim de determinar os mínimos requerimentos militares necessários para contemplar missões e ações em qualquer hipótese de emprego. Se todos os cenários gerais e específicos não forem considerados na avaliação, o plano estratégico corre o risco de definir missões incompletas ou descompensadas. Após analisar e avaliar as ações dos possíveis adversários apontados pelas ameaças confirmá-los como adversários, as intenções fundadas ou os





propósitos do adversário para atuar contra os interesses nacionais e identificadas as capacidades do adversário cujo valor relativo pode causar efetivamente danos, a metodologia implica no desenvolvimento de forças focado em equilibrar ou inclinar o peso da balança de forças existente em relação a ameaça definida.

Faz-se necessário esclarecer que não se trata simplesmente de estabelecer uma equiparação de forças. As considerações acerca das vulnerabilidades, a visão prospectiva de futuro e objetivos estabelecidos nos níveis estratégico e operacional, compromissos internacionais, restrições orçamentárias, entre outras apreciações, podem orientar para se estabelecer um patamar maior, igual ou menor de capacidade em relação ao contrapondo da força adversa (LEITE, 2011, p. 4).

A elaboração do PBC, como será analisado nos casos a seguir, envolve a análise da disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos e financeiros em território nacional e cria alternativas para a aquisição destes recursos no exterior.

O Planejamento Baseado em Capacidade e o Processo de Reconversão do Exército da Argentina

64

A partir da gestão de José Pampuro (2003-2005) a frente do Ministério da Defesa argentino, houve uma maior preocupação política com a profissionalização das Forças Armadas em relação aos governos anteriores. Em 2003, por meio de decreto Nº 545, Pampuro promoveu uma iniciativa que ficou conhecida como *“A defesa nacional na agenda democrática”*, na qual formou um comitê constituído por especialistas civis e militares em assuntos de defesa. Segundo este decreto, o objetivo da iniciativa era *“gerar consensos para a abordagem dos principais olhos da política de defesa nacional. Assim mesmo, se buscava avançar em diagnósticos e propostas que servissem de base para a elaboração de um Plano Estratégico de Defesa Nacional”* (ANZELINI & POCZYNOK, 2014, p.151).

Dentre as discussões que se prolongaram por mais de um mês, no âmbito interno, se encontravam a necessidade de fortalecer a capacidade de condução do Ministério da Defesa fundamentalmente no que se refere à dimensão funcional da Constituição e a obtenção de maior eficácia militar do Estado Maior Conjunto na elaboração do Planejamento Militar Conjunto de acordo com as orientações da presidência da República. No âmbito externo, as discussões se concentravam no caráter incerto das ameaças do século XXI e na forma como estas incertezas afetavam a dimensão estratégica da defesa nacional.

Dada a existência de incerteza estratégica, existe a necessidade, havendo ou não ameaças evidentes, de contar um instrumento militar adequado para defender eficazmente o patrimônio humano e material do país, contando com certa

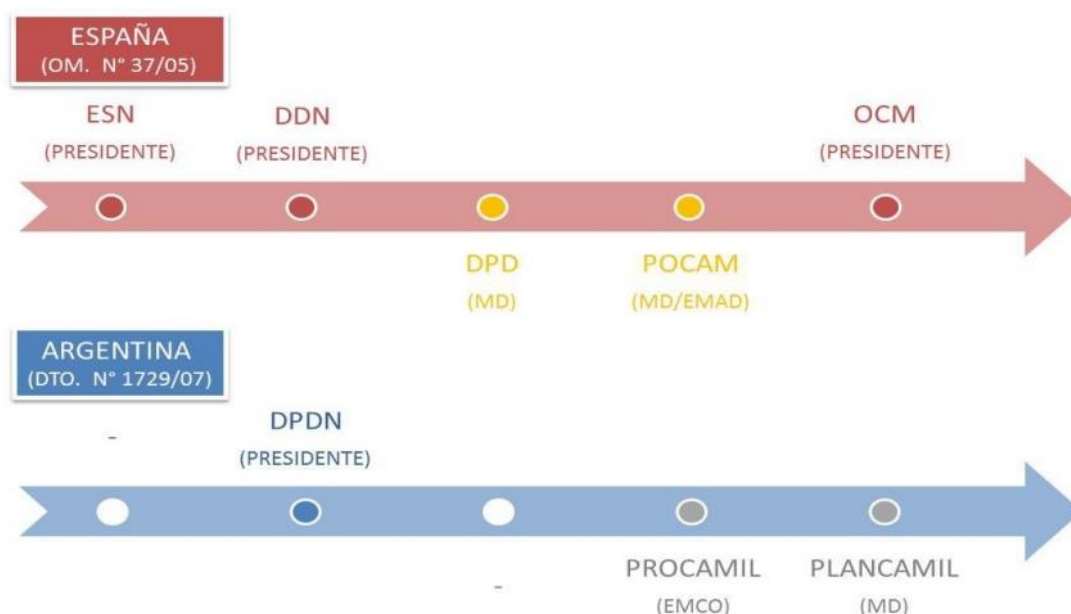


capacidade de projeção de forças para a defesa dos interesses da Nação. Definitivamente, as Forças Armadas não se justificam pelas ameaças, mas pela existência do Estado e a necessidade de sua defesa. A referida incerteza determina a necessidade de contar com capacidades de alerta, de reação imediata, de rápida implantação e de certo grau de versatilidade. (ARGENTINA, 2003, p. 24 apud ANZELINI & POCZYNOK, 2014, p. 152)

A estrutura de força com foco em capacidades militares que se pleiteava desenhar na Argentina era uma resposta ao caráter incerto das ameaças do cenário internacional e se inspirava, principalmente, no Processo de Planejamento da Defesa através da Ordem Ministerial (OM) Nº 37 de 30 de março de 2005 da Espanha.

Gráfico 1:

Comparação do processo de implementação do PBC entre os casos da Espanha e da Argentina



Fonte: VEGA, 2016, p. 9

Importante reiterar que, apesar de semelhanças nos modelos de PBC da Argentina e da Espanha, o modelo argentino não contempla questões vinculadas à segurança interna ou outra natureza multidimensional (VEGA, 2016, p.8).





Embora Luciano Anzelini e Iván Poczynok afirmassem que não ter existido avanços significativos em matéria de planejamento estratégico militar na gestão de Pampuro, foi em sua gestão que as bases para a estruturação de forças com foco em capacidades militares foram lançadas.

Na gestão ministerial seguinte, Nilda Garré (2005-2010), convocou pela primeira vez o Conselho de Defesa Nacional (CODENA) com a finalidade de elaborar o Diagnóstico Compreensivo sobre a Situação Estratégica Nacional. A aprovação da Diretiva sobre Organização e Funcionamento das Forças Armadas por meio do Decreto Nº 1.691 de 2006 é fruto desta convocatória. Esta Diretiva estabeleceu as pautas para o desenho, emprego e seleção de equipamentos militares e os fundamentos para a modernização das Forças Armadas. Esta Diretiva avançou em muitos aspectos referentes ao desenho das Forças Armadas. Entre vários aspectos que podem ser ressaltados, esta Diretiva estabeleceu que o desenho das Forças deveria ser o desenho da estrutura orgânico-funcional

(...) tendente à superação dos condicionamentos geográficos do território nacional”. Para ele, as Forças Armadas argentinas deviam desenvolver um alto grau de mobilidade estratégica e tática, suficiente para compensar a desfavorável relação entre forças limitadas e amplos espaços geográficos, e uma implementação de forças orientada pela consideração da equação concentração-dispersão (GASTALDI & EISSA, 2017, p. 171).

66

Nesta Diretiva, definiu-se que a missão principal era o critério de ordem do desenho das Forças Armadas e que as missões subsidiárias não deveriam afetar “*as capacidades requeridas para o cumprimento daquela missão primaria e essencial*” (ANZELINI & POCZYNOK, 2014, p. 154) Não menos importante, a Diretiva sinalizou a necessidade de articular o desenho das Forças Armadas com as apreciações estratégicas em nível nacional e internacional e com os objetivos de cooperação no entorno estratégico sul-americano. Cabe aqui destacar que a Argentina foi o primeiro país da América do Sul a realizar a transição do planejamento com foco em ameaças para o PBC.

Foi nesta Diretiva também que a metodologia de PBC foi definida na estruturação das Forças Armadas argentina em substituição ao planejamento com foco em ameaças. O processo de substituição destes modelos de planejamento teve início com o lançamento do Modelo de Modernização do Sistema de Defesa Argentino, o que estabeleceu as diretrizes para a adoção e implementação do PBC.

Em 2007, mediante Decreto Nº 1.729, foi aprovado o Ciclo de Planejamento da Defesa Nacional, no qual foram definidos planejamentos de defesa de curto à longo prazo a cada quatro anos em atendimento à necessidade de adequar as políticas às variações no cenário estratégico. De acordo com os regulamentos, cada Ciclo de Planejamento da Defesa Nacional (CPDN), desenvolvido de maneira sequencial, deveria começar com a emissão de uma Diretiva de Política Nacional de Defesa (DPDN), concebida pelo poder Executivo, e privilegiar a coerência sistêmica entre os planejamentos estratégicos nacionais, os planejamentos estratégicos militares e o desenho conjunto de forças. A Diretiva contém três capítulos: (1) o diagnóstico da situação atual do cenário de defesa regional e global e sua provável evolução no médio e





longo prazo, 2) o conceito e posicionamento estratégico nacional para a defesa e 3) os critérios que deverão orientar o acionamento das Forças Armadas.

A reforma civil militar que resultou no lançamento do Plano de Modernização do Sistema de Defesa argentino em 2009. Este Plano de Modernização do Sistema de Defesa tinha por principal objetivo *“estruturar uma arquitetura de planejamento estratégico concebida para orientar, desde uma perspectiva ordenada e conjunta, a organização, dimensionamento e implantação das Forças Armadas argentina no curto, médio e longo prazo”* (VEGA, 2016, p.3).

Este Plano se sustentava em dez grandes linhas de ação. São elas:

- 1) estruturação orgânica e funcional do sistema, 2) organização de uma metodologia de planejamento estratégico, 3) configuração de um sistema otimizado de planejamento e execução logística, 4) articulação das áreas de investigação, desenvolvimento e produção, 5) consolidação da integração regional e cooperação internacional, 6) promoção da qualidade educativa e integração das instancias de formação e capacitação, 7) implementação da perspectiva dos direitos humanos e de uma política transversal em matéria de gênero, 8) ativação do sistema de inteligência estratégica militar, 9) fortalecimento da vinculação do sistema com a sociedade civil e 10) otimização dos mecanismos de transparência e controle público (ARGENTINA, 2009, pp.17-18).

67

Em 2011, a gestão ministerial de Arturo Puricelli (2010-2013), como fruto do primeiro CPDN, lançou o Plano de Capacidades Militares (PLANCAMIL) e, em 2012, lançou o Projeto de Capacidades Militares (PROCAMIL). Em relação à implementação, a Resolução Ministerial Nº 414 de 2011 estabeleceu três critérios para o desenho do PLANCAMIL:

- 1) a implantação territorial do Plano deve materializar uma mensagem clara e inequívoca estratégia sobre o princípio de legítima defesa contra agressões estatais militares externas, 2) compatibilidade máxima da implantação do Plano atual com o desenho de forças proposto para que, no futuro, o desenho da implantação permaneça de caráter operacional e/ou que excedem a estratégia militar e 3) flexibilidade de emprego (GASTALDI & EISSA, 2017, p. 175).

Enquanto o PLANCAMIL 2012-2032 define um conjunto de parâmetros, critérios e diretrizes de natureza político-militar e de caráter orçamentário, de investimento e referentes aos canais de obtenção de meios, o PROCAMIL *“eleva para consideração do nível político o modelo de instrumento militar “desejável”, com o objetivo de dar resposta integralmente às missões designadas às Forças Armadas pelo Nível Estratégico Nacional”* (ANZELINI, POCZYNOK, 2014, p. 159).



Em 2012, os Projetos Estratégicos, o Horizonte Orçamentário, as Normas de Adestramento e as Orientações Operacionais faziam parte do PLANCAMIL, o qual era de responsabilidade do Ministério da Defesa. Além do PROCAMIL, a Diretiva para a Elaboração do Planejamento Estratégico Militar (DEPEM), a Apreciação e Resolução Estratégica Militar (AREMIL) e a Diretiva Estratégica Militar (DEMIL) estavam sob responsabilidade do Estado Maior Conjunto.

O planejamento estratégico de curto prazo se resolve com o emprego das capacidades militares existentes. O planejamento estratégico de médio prazo culmina com a elaboração do PROCAMIL, o qual

constitui o modelo possível de desenvolvimento de forças e, portanto, é o fundamento dos investimentos em meios operativos e de apoio que serão resolvidos pelo Sistema Integral de Gestão de Investimentos em Defesa (SIGID), que tem como expressão final o Programa de Investimentos em Defesa (PIDEF) (ARGENTINA, 2009, p.20).

O planejamento estratégico de longo prazo estabelece seu conceito estratégico de desenvolvimento, principalmente, por meio de investigação e desenvolvimento.

Gráfico 2: Aplicação do Sistema de Planejamento, Programação, Orçamento e Execução (S3PE) no setor de defesa argentino



Fonte: VEGA, 2016, p. 14



Em relação ao planejamento orçamentário, o CPDN constitui um dos insumos do Sistema de Planejamento, Programação, Orçamento e Execução (S3PE). O Sistema de Planejamento de Recursos para a Defesa (SIPRED) é o complemento normativo do CPDN que, por definição, contempla a elaboração de documentos referentes à planejamentos de recursos e indicando prazos e organizações responsáveis pelas tarefas em cada uma das etapas do CPDN. O SIPRED

incorpora também a aprovação de uma Diretiva de Obtenção de Meios (DOM) posterior a cada PLANCAMIL, cujo objeto é comunicar instruções para a priorização de canais de obtenção de meios e a elaboração de projetos de investimento. Adicionalmente, um de seus principais produtos é o Plano Plurianual de Investimentos para a Defesa (PRIDEF) (VEGA, 2016, p. 10).

O Ministério da Defesa na gestão seguinte de Agustín Rossi (2013-2015) analisou e supervisionou o PROCAMIL para dar início às tarefas atinentes ao PLANCAMIL, o qual se configurava como principal insumo para iniciar o próximo CPDN. Na sua elaboração do PLANCAMIL, incluía

69

critérios para o desenho das capacidades, a priorização de áreas de capacidade, a configuração da implantação, a projeção de horizontes de recursos disponíveis, a preparação de projetos de investimento e a identificação de canais prioritários de obtenção de meios (VEGA, 2016, p.8).

O desenvolvimento das capacidades atende pelo sistema MIRILADO, cujo acrônimo significa Material, Informação, Recursos Humanos, Infraestrutura, Logística, Adestramento, Doutrina e Organização.

As seis áreas de capacidades são comando e controle, mobilidade tática e estratégica, vigilância, reconhecimento e inteligência, sustentação logística, operações de combate e missões subsidiárias do Instrumento Militar. Na tabela 1, é possível identificar as capacidades militares requeridas em cada área de capacidade.



Tabela 1: Áreas de Capacidades e Capacidades Militares do PBC argentino

Áreas de Capacidades	Capacidades Militares
Comando e controle	a) Comando e controle Conjunto b) Comunicações c) Guerra eletrônica d) Segurança da informação e) Interoperabilidade
Mobilidade tática e estratégica	a) Operações de transporte aéreo b) Operações de transporte naval c) Operações de transporte terrestre d) Reabastecimento aéreo e) Reabastecimento naval f) Reabastecimento terrestre
Vigilância, reconhecimento e inteligência	a) Exploração e reconhecimento Aéreo b) Exploração e reconhecimento Naval c) Exploração e reconhecimento Terrestre d) Vigilância e controle de áreas terrestre, marítimas y aéreas e) Produção de Inteligência Estratégica
Sustentação logística	a) Sustentação logística fixa e móvel, terrestre marítima e aérea
Operações de combate	a) Operações terrestres b) Operações Navais c) Operações aéreas d) Proteção de forças e /ou objetivos estratégicos
Missões subsidiárias do Instrumento Militar	a) Catástrofes naturais e acidentes b) Busca e salvamento c) Estudos de preservação do meio ambiente d) Operações multilaterais das Nações Unidas e) Apoio à atividade Antártica

Fonte: SUÁREZ, 2014, pp. 15-16

A priorização de capacidade militar se pauta por dois principais objetivos: garantir a eficácia no cumprimento da missão principal e se orientar pelo cumprimento das responsabilidades das missões subsidiárias que fazem alusão à interação militar de caráter multilateral.

Em relação à Base Industrial de Defesa,





o Ministério da Defesa tentou revitalizar a indústria de defesa, recuperando capacidades, mas que infelizmente estavam perdidas ou muito degradadas. Também são incentivadas tecnologias de uso dual com crescente participação da indústria civil. Procura-se alterar a improvisação para a previsibilidade que dará um plano que aborda não apenas as tendências, mas também os possíveis choques (TORRES, 2010 apud SUÁREZ, 2014, p. 21).

As capacidades militares requeridas podem ser supridas pelas configurações de forças conjuntas integradas por unidades genéricas com seus correspondentes custos e que podem constituir um portfólio de opções.

Durante a gestão ministerial de Julio Martínez (2015-2017), repetidas vezes, a precariedade, o desarme e o atraso tecnológico eram questões associadas às Forças Armadas e à indústria de defesa argentina. Neste sentido, a gestão de Martínez foi marcada pela tentativa de reduzir estes *gaps* de capacidades, buscando a reaproximação do comércio bilateral de armas com os Estados Unidos via *Excess Defense Articles* (EDA, sigla em inglês) e *Foreign Military Sales* (FMS, sigla em inglês) e a exploração de vantagens comerciais na condição de aliado extra-OTAN.

Em relação à recuperação da capacidade industrial, há a retomada do papel do Estado no desenvolvimento C,T&I da indústria de defesa nacional. A empresa Pesquisas Aplicadas Sociedade do Estado (INVAP) projetou e produziu os radares tridimensionais de longo alcance e radares secundários monopulso, o Complexo Industrial Naval Argentino (CINAR) e a Fábrica Argentina de Aviões Brigadeiro San Martin (FADA) se transformaram em polos produtivos e a Empresa Argentina de Soluções em Satélites (AR-SAT) completou o lançamento do SAC-D Aquarius e o Projeto do Lançador de Satélites Tronador II. (CALDERÓN, 2017, p. 258)

Na reaproximação com os EUA, a Argentina previa avançar na avaliação de estratégias para o intercâmbio na área de defesa, como trabalho conjunto das forças de paz e a capacitação de pessoal militar, na conversão da cidade de Ushuaia em uma base logística para apoiar as tarefas científicas da Argentina na Antártida e explorar perspectivas a médio prazo para posteriores aquisições de armas para as Forças Armadas argentinas. Emilse Eliana Calderón acrescenta que,

no caso de aquisições já materializadas ou próximas de serem concluídas, também se observam novidades, tais como: a compra de 20 helicópteros italianos AB 206 para a Aviação do Exército, 10 metralhadoras GAU-17 para a artilharia e cinco macas; a comunicação do Departamento de Defesa norte-americano aprovando a venda de 24 aeronaves de treinamento T-6 Texan II; a futura compra de balões de vigilância aérea israelenses Skystar; a assinatura de um acordo pelo qual a Fabricaciones Militares fabricará pistolas Beretta 9mm para a Gendarmeria e a Prefeitura; e, além disso, o Exército através da Adidância Militar em Washington pediu uma cotação para efetuar uma compra direta de 27 canhões Carl Gustaf, dois radares de vigilância terrestre, diversas peças de reposição para a frota de aeronaves e outros equipamentos militares, 61 barcos infláveis do tipo Zodiac e duas lanches de





reconhecimento. Por último, cabe mencionar que foram comprados junto a Israel quatro lanchas rápidas e sistemas de controle de fronteira (CALDERÓN, 2017, p. 257).

Apesar das tentativas de iniciativas promissoras da gestão de Martínez em relação ao fortalecimento dos *gaps* de capacidades, a gestão ministerial de Oscar Aguad (2017-2019) na parta da Defesa pode ser enquadrada como caótica, em especial, pelo naufrágio do submarino ARA San Juan com 44 tripulantes a bordo no oceano Atlântico.

O naufrágio do submarino era apenas a parte visível do iceberg de problemas nas forças. Antes do quebra-gelo “Irizar” pegar fogo, houve inúmeros roubos de armas e munições, o que levou ao desaparecimento de um valioso míssil antitanque norte-americano (ÁMBITO, 2019, p. 3).

O quadro se intensificou após o vazamento à opinião pública de três documentos secretos incorporados pela própria Marinha argentina revelando o debate interno sobre a aquisição de cinco submarinos de sexta geração em virtude da obsolescência dos submarinos argentinos e, respectiva, perda de capacidades. Diante da crise militar sem precedentes em tempos de paz, a gestão de Aguad foi acusada por parte da opinião pública de tentar desmontar o PLANCAMIL e tentar propor “*em vão avançar em um novo esquema para as forças, com parâmetros de segurança internacional do século 21*” (ÁMBITO, 2019, p. 3) Em 2017, vazou para a opinião pública de que Aguad teria enviado ao governo dos EUA uma lista de armamentos a serem adquiridos em meio à grave crise econômica pela qual a Argentina vivenciava. Aguad assegurou que a lista se resumia a negociação de doze aeronaves de treinamento para a Força Aérea argentina por 63 milhões de dólares via EDA e FMS e que fazia parte do anseio global das Forças Armadas para substituir o material obsoleto ou desprogramado e recuperar capacidades perdidas.

A compra de quatro aeronaves P-3C e equipamentos relacionados por um custo estimado de 78.032 milhões de dólares via EDA perpassou a gestão ministerial de Aguad e, em dezenove de dezembro de 2019, foi autorizada pelo Departamento de Estado dos EUA à Argentina e este emitiu notificação oficial ao Congresso sobre a possível venda que, segundo comunicado oficial da Agência de Cooperação em Segurança de Defesa, alegando que “*apoiará a política externa e a segurança nacional dos EUA, ajudando a melhorar a segurança de um parceiro na América do Sul*” (EUA, 2019, p. 30)

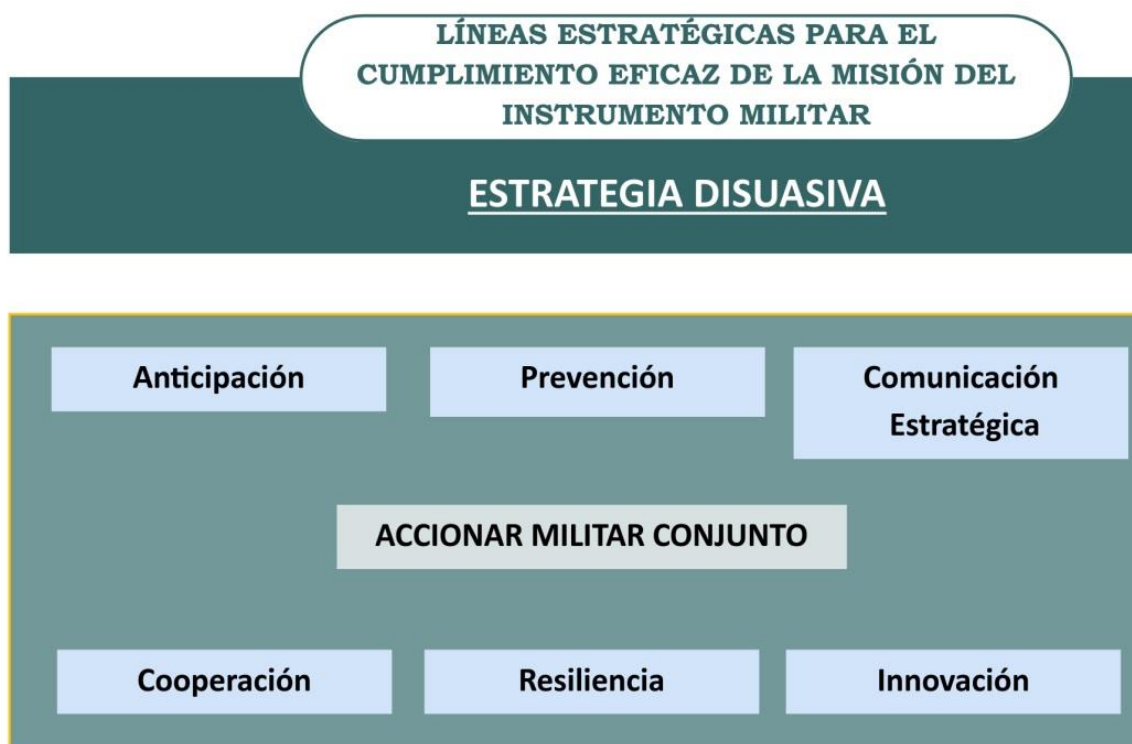
O Exército argentino durante a nova gestão ministerial de Agustín Rossi (2019-) tem implementado dentro das suas organizações um processo denominado Reversão da Força, por meio do qual busca ordenar suas capacidades, otimizá-las e transformá-las para poder responder prontamente aos novos desafios do século XXI e modernizar suas organizações e visão de emprego do Instrumento Militar, com base na Diretiva Política de Defesa Nacional de 2018 e em estudos e análises realizadas por grupo de oficiais superiores. A ordenação se dá em virtude de buscar incrementar os elementos da Força Operativa com organizações e pessoal que constituem o subsistema de administração e o governo, ajustando as organizações a fim de otimizar funções e processos relevantes.



A otimização completará as organizações e capacidades, redistribuindo de forma eficiente os recursos humanos e financeiros das Forças Armadas. Em médio e longo prazo, ocorrerá a transformação por meio da qual se dotará os elementos das Forças Operativas de sistemas de armas de última geração.

Além de ordenar, orientar e transformar, a Reversão também busca potencializar e sistematizar as funções, atividades e tarefas, priorizando o princípio de unidade de comando a fim de produzir os efeitos de condução, planejamento e programação de forma centralizada. Esta Reversão busca também a adequação do “*Accionar Militar Conjunto*”, entendido como a capacidade da Marinha, da Força Aérea e do Exército argentino de operar de forma coordenada e eficiente.

Imagem 1: Linhas estratégicas para o cumprimento eficaz da missão do Instrumento Militar

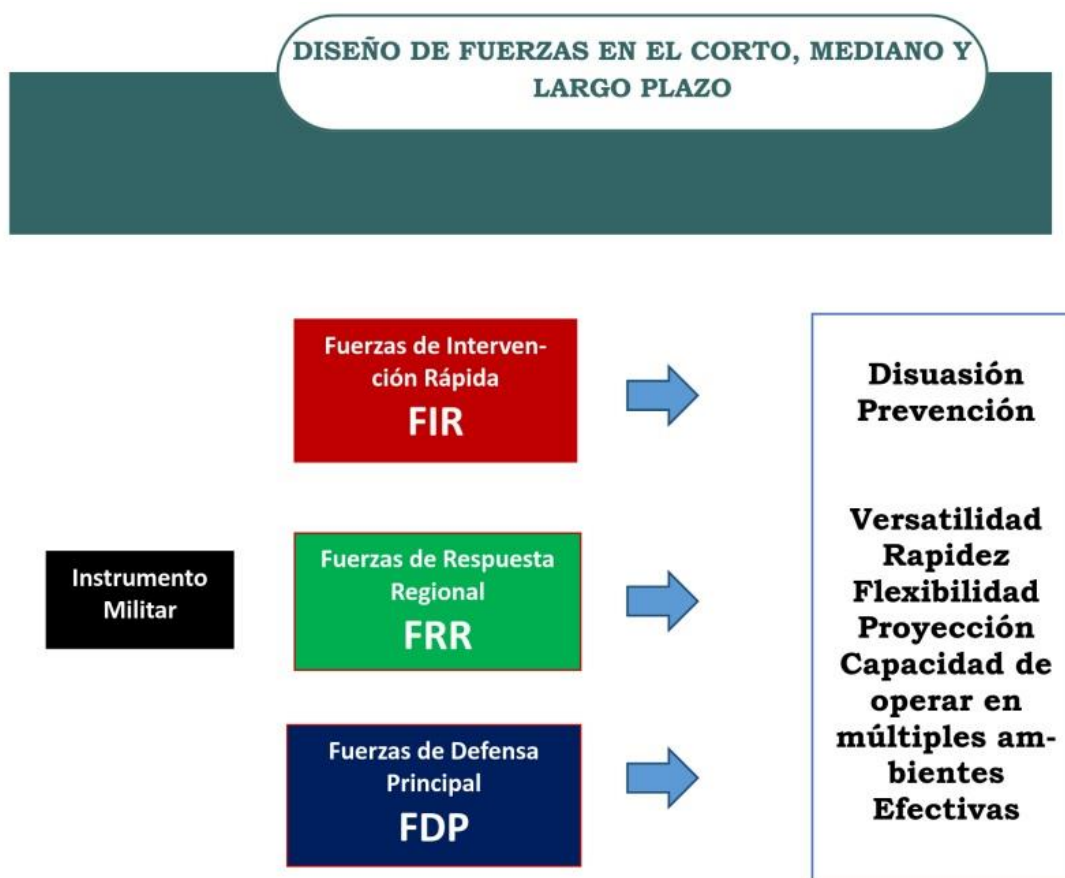


Fonte: ARGENTINA, 2019, p. 8

O “*Accionar Militar Conjunto*” constitui a base para o cumprimento da missão primária e o princípio fundamental do desenho de capacidades e do emprego do Instrumento Militar, por meio do qual todas as linhas estratégicas citadas a seguir deverão se sustentar: a) vigilância e controle dos espaços soberanos, b) proteção de objetivos estratégicos, c) apoio à política externa, d) apoio ao sistema de segurança interna, e) apoio à comunidade diante de desastres e emergências e f) apoio a geração de conhecimento científico.

As capacidades militares críticas do “*Accionar Militar Conjunto*” são: a) comando, controle e comunicações, b) vigilância e controle, c) inteligência estratégica, d) ciberdefesa, e) capacidade de combate, f) mobilidade estratégica e g) sustentação logística.

Imagem 2: Desenho de Forças no curto, médio e longo prazo



Fonte: ARGENTINA, 2019, p. 21

Neste novo desenho de Forças, a prioridade é o fortalecimento das capacidades de dissuasão e prevenção das Forças de Intervenção Rápidas (FIR). Gradualmente, se fortalecerão as capacidades das Forças de Resposta Regional (FRR) e das Forças de Defesa Principal (FDP). As FIR

estarão formadas por unidades terrestres, marítimas, aeroespaciais e ciberespaciais – isoladas ou conjuntas -, dotadas de elevada mobilidade e grau de preparação nos âmbitos operacionais de responsabilidade; disponíveis para ser empregadas, com reduzido tempo de alistamento e escasso tempo de reação (ARGENTINA, 2019, p. 21).



A fim de dissuadir os inimigos, além de dispor de mobilidade estratégica e de elevado grau de preparo operacional, as Forças Operativas precisam dispor de veículos sobre rodas de diferentes tipos que lhes proporcionem também alto poder de fogo, velocidade tática e proteção blindada. Desde a primeira estrutura de forças na primeira Guerra Mundial, os veículos blindados, tanques e mecanizados, têm se mantido como sistema de armas central ainda que existam diferenças nas características que se privilegiam e nas estruturas que se organizam.

Atualmente, em tempos de restrições orçamentárias (devido às dificuldades econômicas vivenciadas pelos países desenvolvidos) e ameaças incertas; exércitos tentam fazer mais com menos; são reduzidos, mas projetam organizações versáteis baseadas em forças blindadas e mecanizadas, buscando compensar perdas de tamanho, com maior grau de letalidade, proteção e mobilidade. Forças ágeis, versáteis e flexíveis são procuradas em condições de responder a uma ampla variedade de ameaças com tempo mínimo de adaptação, com aptidão para usar todos os níveis de letalidade, desde o máximo com sua arma principal até o mínimo com o secundário; esta é uma capacidade única do tanque (PROTTI, apud [S/A], 2014, p. 75).

75

As FIR são integradas por elementos ligeiros, como assalto aéreo, paraquedistas e comandos e, eventualmente elementos medianos, como veículos sobre roda.

A conclusão que o este documento chega é que se o Instrumento Militar não se transforma, suas instituições não evoluem e as capacidades continuam sendo perdidas, o Sistema de Defesa Nacional não conseguirá enfrentar os riscos e as potenciais ameaças que podem afetar os interesses nacionais. (ARGENTINA, 2019, p. 28)

Considerações finais

As experiências e lições aprendidas neste estudo de caso devem ser absorvidas no processo de transformação da defesa e implementação do PBC no Exército Brasileiro. Ainda que o objetivo central da metodologia de PBC, como parte do processo de transformação da defesa na Argentina, seja a adaptação e resposta aos desafios e oportunidades de seus distintos contextos geoestratégicos, as diferenças nos âmbitos institucional, organizacional e orçamentário da Argentina torna ainda mais complexa esta absorção. Enquanto o Ministério da Defesa e as Forças Armadas argentinas se esforçam para manter a implementação do PBC exclusivamente na área de defesa, há outros países, como o Chile, a Colômbia e o Peru, por meio de um esforço coordenado, integrado e conjunto entre segmentos do Ministério da Defesa, das Forças Armadas e da Polícia Nacional, o desenvolvimento de capacidades estão direcionando para o enfrentamento de ameaças estatais e não estatais, em especial, ao combate ao narcotráfico.





No Exército argentino, é o chamado processo de Reversão da Força que está direcionando o ordenamento das capacidades para poder responder prontamente aos novos desafios e oportunidades do contexto estratégico. Espera-se que, a médio e longo prazo, o processo de Reversão dote com sistemas de armas de última geração os elementos das Forças Operativas. Embora o modelo de PBC adotado pelo Exército argentino se assemelhe muito ao processo que o Exército Brasileiro está implementando, há diferenças em alguns processos, em especial, os programas de aquisição de defesa. Devido a maior proximidade nas relações com os EUA, os últimos governos argentinos buscaram cobrir os *gaps* do desarme e do atraso tecnológico das Forças Armadas e da indústria de defesa por meio da aquisição de armas via EDA, FMS e exploração de vantagens comerciais na condição de aliado extra-OTAN. Ainda que as restrições orçamentárias limitem os gastos do Exército Brasileiro no desenvolvimento de suas capacidades, não houve desarme na instituição, mas sim continuado esforço do Exército Brasileiro por maior profissionalização desde a redemocratização com direcionamento massivo de investimentos na criação de estruturas de C,T&I. Mesmas as capacidades de curto prazo estão contempladas nos planos estratégicos e orçamentários da Força Terrestre brasileira, como o Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023.. No impedimento de realizar uma compra de oportunidade no exterior, as estruturas de C,T&I do Exército podem cobrir alguns *gaps* do atraso tecnológico em suas brechas de capacidades.

Ainda que o narcotráfico seja uma realidade para as políticas públicas de defesa do Brasil, não cabe constitucionalmente as Forças Armadas enfrentá-las nem tão pouco existem documentos públicos que determinem esforços conjuntos, integrados e coordenados dos militares com as policiais federal e estaduais no combate ao narcotráfico. O que existem são eventuais operações coordenadas pelo Ministério da Defesa e pelo Ministério da Justiça para coibir diversas ações ilícitas nas fronteiras e divisas brasileiras.

Diferente de muitos países na América do Sul, as operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), previstas na Constituição Federal de 1988, conferiram às Forças Armadas brasileiras, em especial, ao Exército, o sucesso da estratégia da presença em todas as regiões do território nacional, a reconstrução de um relacionamento civil-militar baseado na confiança e na credibilidade, que vão desde operações de abastecimento de água à população em regiões inóspitas do país e de acolhimento à imigrantes até operações de pacificação em áreas urbanas dominadas pelo tráfico de drogas e de armas. Estas peculiaridades do Exército Brasileiro relacionadas à GLO exigem priorização por parte das chamadas brechas de capacidades para que brigadas especiais, muitas vezes, empregadas em operações de pacificação disponham de pessoal altamente capacitado, materiais e recursos tecnológicos adequados para o cumprimento das missões.

REFERÊNCIAS

ARGENTINA. Libro Blanco de la Defensa. Ministerio de Defensa. 2010. Disponível em https://www.files.ethz.ch/isn/157079/Libro_Blanco_de_la_Defensa_spanish.pdf Acessado em 08 de setembro de 2022.

ARGENTINA. Manual para la identificación, formulación y evaluación de proyectos con inversión de la Defensa basados en capacidades. Ministerio de Defensa. 2009. Disponível em





[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5DC71914532B8A7705257BCF007F314B/\\$FILE/Libro-Manual-Evaluacion-de-Proyectos-de-Inversion-en-la-Defensa-por-Capacidades.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5DC71914532B8A7705257BCF007F314B/$FILE/Libro-Manual-Evaluacion-de-Proyectos-de-Inversion-en-la-Defensa-por-Capacidades.pdf) Acessado em 08 de setembro de 2022.

ARGENTINA. Modelo Argentino de Modernización del Sistema de Defensa. Ministerio de Defensa, 2009. Disponível em: <https://www.infodefensa.com/wp-content/uploads/ModeloArgentinodeModernizaci%C3%B3ndelSistemadeDefensa.pdf> Acessado em 08 de setembro de 2022.

ARGENTINA. Reconversión del Instrumento Militar. Ministerio de Defensa. 2019. Disponível em <http://www.fuerzas-armadas.mil.ar/Noticias/Noticia-2019-07-26-jemco-reconversion-instrumento-militar/Publicacion-JEMCO-RECONVERSION.pdf> Acessado em 08 de setembro de 2022.

BRASIL. Catálogo de Capacidades do Exército. Estado Maior do Exército. 2015. Disponível em <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/433/1/EB20-C-07.001.pdf> Acessado em 08 de setembro de 2022.

EUA. Argentina – Support for EDA P-3C Aircraft. Defense Security Cooperation Agency. 2019. Disponível em <https://www.dsca.mil/major-arms-sales/argentina-support-eda-p-3c-aircraft> Acessado em 08 de setembro de 2022.

EUA. Army Transformation Roadmap. A Campaign Quality Army with Joint and Expeditionary Capabilities. Office of the Deputy Chief of Staff, U.S. Army Operations, Army Transformation Office, Washington. Disponível em <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a440478.pdf> Acessado em 08 de setembro de 2022.

EUA. Elements of Defense Transformation. Office of Force Transformation, Office of the Secretary of Defense. Pentagon, Washington, DC. October 2004. Disponível em <http://users.clas.ufl.edu/zselden/Course%20Readings/Elementstransformation.pdf> Acessado em 08 de setembro de 2022.

ANZELINI, Luciano Anzelini. POCZYNOK, Iván. El Planeamiento Estratégico Militar em la Argentina (2003-2013): reflexiones em torno al gobierno político de la defensa. Austral: Revista Brasileira de Estratégia & Relações Internacionais. V. 3, Nº 6. Jul.-Dez de 2014. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/austral/article/download/42720/33173> Acessado em 08 de setembro de 2022.

CALDERÓN, Emilse Eliana. Perfil interno da política de defesa macrista e seus impacto em termos de inserção internacional: mais continuidades que mudanças. Austral: Revista Brasileira de Estratégia e Relações Internacionais. V.6, Nº 12, Jul./Dez de 2017. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/austral/article/download/70507/47693> . Acessado em 08 de setembro de 2022.

ÁMBITO. Em crisis que (India mediante) el Gobierno mantuvo em silencio hasta hoy. 25 de fevereiro de 2019. Disponível em <https://www.ambito.com/politica/elisa-carrio/una-crisis-que-india-mediante-el-gobierno-mantuvo-silencio-hoy-n5017763> Acessado em 08 de setembro de 2022.

FUENTES, Gonzalo Álvarez. SEPÚLVEDA, Margarita Figueroa. 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. V. 14, Nº 1. 2019. Disponível em





<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/ries/article/view/3604/3563> Acessado em 08 de setembro de 2022.

GASTALDI, Sol. EISSA, Sergio G. El Instrumento Militar Argentino: reflexiones em torno a su despliegue. Revista Perspectivas de Políticas Públicas V. 7, Nº 13. Julio-diciembre de 2017. Disponível em <http://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/view/1675/1243> Acessado em 08 de setembro de 2022.

PILOWSKY, Carl Marowski. El proceso de planificación de la defensa nacional en los segmentos de la planificación primaria (o política) y de la planificación secundaria (o estratégica). Revista del Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra. Número 20. Noviembre 2018. Disponível em <http://www.ceeag.cl/wp-content/uploads/2018/11/Estudio-CEEAG-N-20.pdf> Acessado em 08 de setembro de 2022.

PROTTI, José María. Los blindados y la capacidad de movilidad y proyección táctica terrestre futura. In: [S/A] Documentos de Seguridad y Defensa 61. El impacto de las nuevas Tecnologías y las formas de hacer la guerra em el diseño de las Fuerzas Armadas. Escuela de Altos Estudios de la Defensa. 2014. Disponível em <https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/P/D/PDF515.pdf> Acessado em 08 de setembro de 2022.

PUIG MORALES, Mario. Los procesos de modernización de las fuerzas armadas en Chile: pasado, presente y futuro. Cuaderno de Trabajo, Centro de Estudios Estratégicos. Nº 03/2015. Disponível em <http://www.anepe.cl/wp-content/uploads/cuaderno-el-CEE-N%C2%BA3.pdf> Acessado em 08 de setembro de 2022.

PUIG MORALES, Mario. Planificación y diseño de la fuerza militar por capacidades: la importancia de una correcta comprensión y aplicación. Cuaderno de Trabajo. Centro de Estudios Estratégicos. Nº 17/2015. Disponível em <http://www.anepe.cl/wp-content/uploads/maqueta-cuaderno-N%C2%BA17.pdf> Acessado em 08 de setembro de 2022.

SUÁREZ, Fernando Edgar Álvarez. Capacidades y organización del Subsistema de Adquisición de Blancos de la Artillería de Campaña de una Gran Unidad de Batalla. Curso Especialização em Conducción Superior de Organizaciones Militares Terrestres, Instituto Universitario del Ejército Argentino Escuela Superior de Guerra, Buenos Aires. 2014. Disponível em http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/431/1/TFI%20ECS%202014%20A3S5C1_40.pdf Acessado em 08 de setembro de 2022.

VEGA, Jorge Mauro. Planeamiento de la Defensa en Argentina: modelo y perspectivas. Documento de Opinión. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Nº 40 de 2016. Disponível em http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO40-2016_PlaneamientoDefensa_Argentina_JorgeMauro.pdf Acessado em 08 de setembro de 2022.

VICENTE, João. Inovação, Revolução e Transformação Militar em Curso: Contributos para um Enquadramento Conceptual. Empresa da Revista Militar. Nº 2/3. Fevereiro/ Março 2007. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/1133> Acessado em 08 de setembro de 2022.

