



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

Mestrado em Ciências Militares – Especialidade de Cavalaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**AS INFORMAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS NO EXÉRCITO
PORTUGUÊS.**

AUTOR: Aspirante a Oficial Aluno de Cavalaria José Carlos R. Alves

ORIENTADOR: Tenente-Coronel de Cavalaria Paulo Jorge Ramos

Lisboa, Setembro de 2011



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

Mestrado em Ciências Militares – Especialidade de Cavalaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**AS INFORMAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS NO EXÉRCITO
PORTUGUÊS**

AUTOR: Aspirante a Oficial Aluno de Cavalaria José Carlos R. Alves

ORIENTADOR: Tenente-Coronel de Cavalaria Paulo Jorge Ramos

Lisboa, Setembro de 2011

DEDICATÓRIA

À minha Família

À minha namorada

Aos meus amigos e camaradas

AGRADECIMENTOS

Para a elaboração deste Trabalho de Investigação Aplicada, além do esforço do Autor, contribuíram directa ou indirectamente inúmeras pessoas, que por lapso, poderão não ser referenciadas nominalmente neste agradecimento, mas fica desde já aqui o meu agradecimento público a todas essas pessoas que me ajudaram neste trabalho.

Começo por agradecer, em especial, ao meu orientador Tenente-Coronel Paulo Ramos por toda a sua disponibilidade, entrega, exigência e paciência em me orientar e conduzir durante toda a elaboração deste trabalho.

Agradeço ao CSMIE, por toda a disponibilidade e esclarecimentos disponibilizados, nomeadamente ao Tenente-Coronel Varela Cardoso e ao Capitão Montenegro. Não posso também, deixar de agradecer especialmente ao Tenente-Coronel Perdigão da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do Estado-maior do Exército por toda a informação e esclarecimento disponibilizado. A todos os Oficiais entrevistados para este trabalho pela pronta disponibilidade e pelo profissionalismo que demonstraram, tendo assim um enorme contributo para este trabalho. Às funcionárias da Biblioteca da Academia Militar, da Biblioteca do Exército, e da Biblioteca do Instituto Superior de Estudos Militares, pela ajuda e pelo transtorno que causei. Ao Gabinete de Cavalaria da Academia Militar, o meu obrigado por tudo.

E agradeço a todos aqueles que tiveram compreensão e paciência em me apoiar durante este processo.

RESUMO

Este Trabalho de Investigação Aplicada tem como objectivo investigar o Sistema de Informações do Exército Português.

Assim, decidimos analisar primariamente o Exército Português como uma organização sem fins lucrativos. Assim sendo, torna-se necessário caracterizar paralelamente o que é uma organização, em que consiste uma organização sem fins lucrativos, quais as suas necessidades de Informações, e por fim adoptar esta analogia ao Exército.

Para se proceder ao estudo desta situação o método aplicado foi o Dedutivo através da pesquisa e análise de informação qualitativa e quantitativa de documentos de fontes oficiais. Por último é efectuado o confronto entre as necessidades de Informações para o Exército Português, face às capacidades deste nessa área.

Palavras – chave: Informações, Exército Português, Organização sem fins lucrativos

ABSTRACT

This applied research work has the objective to research the Portuguese Army's Intelligence System.

For that, we decided to analyze primarily the Portuguese Army as a Non-Profit Organization. To do that, it became necessary to characterize parallel what is an organization, what is exactly a Non-Profit Organization, what are their Intelligence needs, and to finish adopting this analogy to the Army.

To do the study of this situation we applied the Deductive method through research and analysis of qualitative and quantitative information from official documents. For the last, is done the confrontation between the Portuguese Army's needs of Intelligence, and the capabilities that it has in this area.

Key words: Intelligence. Portuguese Army, Non-Profit Organization

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE QUADROS	vi
LISTA DE SIGLAS	vii
LISTA DE ACRÓNIMOS	viii
EPIGRAFE	ix
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO.....	1
1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	1
1.3 FINALIDADE E OBJECTIVO.....	2
1.4 LIMITAÇÕES.....	2
1.5 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	2
1.6 HIPÓTESES.....	3
1.7 METODOLOGIA E PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO.....	3
CAPÍTULO 2 - O SISTEMA DE INFORMAÇÕES: A SUA NECESSIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES	4
2.1 INTRODUÇÃO AO CAPÍTULO.....	4
2.2 AS INFORMAÇÕES COMO PRODUTO.....	5
2.3 AS INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	6
2.4 AS INFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	8
2.4.1 A MISSION INTELLIGENCE (INTELIGÊNCIA PARA A MISSÃO)	10
2.4.2 A FUNDRAISING INTELLIGENCE (INTELIGÊNCIA DE AUMENTO DE FUNDOS)	11
2.4.3 FINANCIAL INTELLIGENCE (INTELIGÊNCIA FINANCEIRA)	12
2.4.4 MARKETING INTELLIGENCE (INTELIGÊNCIA DE MARKETING)	13
2.5 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO.....	14
CAPÍTULO 3 - AS INFORMAÇÕES NO EXÉRCITO	16
3.1 INTRODUÇÃO AO CAPÍTULO.....	16
3.2 O EXÉRCITO COMO ORGANIZAÇÃO.....	16

3.3 O EXÉRCITO PORTUGUÊS COMO ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS.....	18
3.4 A NECESSIDADE DA INTELIGÊNCIA SEM FINS LUCRATIVOS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	19
3.5 A ACTUAL ESTRUTURA DE INTELIGÊNCIA SEM FINS LUCRATIVO NO EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	20
3.5.1 A INTELIGÊNCIA PARA A MISSÃO.....	20
3.5.2 A INTELIGÊNCIA DE AUMENTO DE FUNDOS.....	21
3.5.3 A INTELIGÊNCIA FINANCEIRA.....	22
3.5.4 A INTELIGÊNCIA DE MARKETING.....	23
3.6 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO.....	24
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA E ANÁLISE.....	26
4.1 INTRODUÇÃO AO CAPÍTULO.....	26
4.2 MÉTODOS E ABORDAGEM.....	26
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	33
5.1 INTRODUÇÃO AO CAPÍTULO.....	33
5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	33
5.3 MODELO FINAL.....	34
5.4 RECOMENDAÇÕES.....	35
BIBLIOGRAFIA.....	36
OUTRAS FONTES DE PESQUISA.....	37
APÊNDICES.....	39
APÊNDICE A.....	40
APÊNDICE B.....	41
APÊNDICE C.....	42
APÊNDICE D.....	43
APÊNDICE E.....	44
APÊNDICE F.....	45

APÊNDICE G.....	46
APÊNDICE H.....	47
ANEXOS.....	48
ANEXO A.....	49
ANEXO B.....	51
ANEXO C.....	52
ANEXO D.....	53
ANEXO E.....	54
ANEXO F.....	56
ANEXO G.....	57

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO Nº1 DE RESPOSTAS À QUESTÃO 1.....	41
QUADRO Nº2 DE RESPOSTAS À QUESTÃO 2.....	42
QUADRO Nº3 DE RESPOSTAS À QUESTÃO 3.....	43
QUADRO Nº4 DE RESPOSTAS À QUESTÃO 4.....	44
QUADRO Nº5 DE RESPOSTAS À QUESTÃO 5.....	45
QUADRO Nº6 DE RESPOSTAS À QUESTÃO 6.....	46
QUADRO Nº7 DE RESPOSTAS À QUESTÃO 7.....	47

LISTA DE SIGLAS

EIP	Enfoque da Informação como Produto
H	Hipótese
IB	Inteligência de Negócio (Business Intelligence)
IC	Inteligência Competitiva (Competitive Intelligence)
NI	Inteligência sem fins lucrativos (Non-Profit Intelligence)
OCFL	Organização com fins lucrativos
OSFL	Organização sem fins lucrativos
QD	Questões Derivadas
RH	Recursos Humanos

LISTA DE ACRÓNIMOS

GabCEME	Gabinete do Chefe do Estado-maior do Exército
OCAD	Órgão Central de Administração e Direcção
SIEP	Sistema de Informações do Exército Português
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

“Great minds discuss ideas;

Average minds discuss events;

Small minds discuss people.”

Eleanor Roosevelt

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) surge no final dos cursos das armas da Academia Militar, nas respectivas especialidades, cujo factor essencial é aplicar o método científico, com vista à atribuição do Grau de Mestre. Por ser um TIA no âmbito da Arma de Cavalaria, foi escolhida a vertente do Sistema de Informações do Exército Português (SIEP) e a possibilidade deste ser explorado para o desenvolvimento e aumento de produtividade interna no Exército.

1.1 Enquadramento

O General Pedro Cardoso, em *As Informações em Portugal* (2004), fez a afirmação de que *“aqueles que têm por missão garantir a integridade territorial e a defesa das fronteiras terrestres e marítimas e do espaço aéreo, não podem dispensar um conhecimento, o mais completo possível e oportuno, das actividades hostis e das ameaças, por mais inocentes que pareçam, para orientar a preparação, o dispositivo e a prontidão dos meios de defesa, e procurar o melhor modo de nos inscrevermos na evolução dos arranjos diplomáticos e estratégicos por que passa a comunidade internacional”*. Numa era em que “o saber é poder”, o domínio das informações é essencial para que uma organização consiga manter-se competitiva e que aspire à vanguarda, especialmente se se tratar de uma organização como o Exército Português. No Exército, as Informações têm tomado desde sempre um papel fundamental para a decisão do chefe militar. Assim sendo, se estas Informações não estiverem integradas num Sistema de Informações que permita a sua gestão, podem passar de informações vitais a meras constatações.

Contudo, as Informações, muitas das vezes, ficam associadas à componente operacional de uma determinada organização. Assim, no nosso trabalho iremos abordar as Informações associadas à sobrevivência e evolução de uma organização, pois aqui, tal como na área operacional, as Informações são um elemento vital.

1.2 Justificação do Tema

As estruturas de informações no Exército Português têm vindo a ser, ao longo dos anos, alteradas e adaptadas à evolução dos acontecimentos, tanto nacionais como internacionais. Dada a extrema importância de uma boa fonte de produção de informação para a prevenção, planeamento e evolução de uma instituição, a relevância deste trabalho assenta

na capacidade da estrutura de informações militares do Exército em dar resposta às necessidades deste, e para que assim este possa dar resposta aos desafios propostos, tanto em tempo de Guerra como em tempo de Paz. Mas para que esta situação se verifique, é necessária uma estrutura de informações militares no Exército que possa acompanhar essas missões com a formação adequada para o efeito.

1.3 Finalidade e Objectivo

Como é característico de uma tese científica, existe sempre uma questão - chave, cuja resposta é o objectivo pelo qual nos orientamos na execução dessa mesma tese. Assim sendo, a nossa questão – chave é: **Será a estrutura de informações do Exército Português um sistema completo, coerente e eficaz?**

1.4 Delimitações

O Tema da nossa investigação, como tínhamos enunciado anteriormente, é: O Sistema de Informações do Exército Português.

Como domínio central de estudo pretende-se analisar o Sistema de Informações do Exército Português, considerando este como uma organização sem fins lucrativos. No entanto, e sempre que se justifique oportuno, não deixaremos de fazer alusão às vantagens que o nosso Exército, no âmbito das informações, ganha com a existência de um sistema destes para seu proveito.

Mais concretamente, pretende-se analisar: as acções desenvolvidas pelo actual Sistema de Informações do Exército Português, tendo sempre os componentes de informações existentes numa organização sem fins lucrativos; a justificação da existência, ou não, desses componentes no nosso Exército, face à missão fundamental do Exército.

Ao longo do nosso trabalho também nos iremos referir a Informações como a recolha, estudo e tratamento de dados, ou notícias. Este conceito é equiparado ao conceito inglês de *Intelligence*, daí que utilizemos no nosso trabalho ambos os termos, bem como o termo *Inteligência*, para o mesmo conceito.

1.5 Questões de Investigação

A nossa investigação procura responder a seguinte questão - central: **Será a estrutura de Informações do Exército Português um sistema completo, coerente e eficaz?**

Entretanto, a linha orientadora para a construção deste trabalho serão as seguintes questões derivadas da questão central:

- ◆ Quais as necessidades, ou componentes, de Informações para uma Organização?
- ◆ Quais as necessidades de Informações para o Exército Português?
- ◆ Qual a actual existência estrutural do Sistema de Informações do Exército Português?

1.6 Hipóteses

Baseando na questão – chave desta investigação, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: Sim, a actual estrutura de informações do Exército Português é um sistema completo, coerente e eficaz. Contém a estrutura adequada à sua missão fundamental e consegue, como organização sem fins lucrativos, por si mesma ter acesso às informações essenciais à sua sustentação e evolução.

H2: Sim, o actual sistema de informações do Exército Português é um sistema eficaz, muito devido às adaptações técnicas feitas à actual estrutura de informações do nosso Exército.

H3: Não, a actual estrutura de informações do Exército Português não é suficiente para suprir as necessidades deste para que se possa dizer que seja coerente e eficaz.

1.7 Metodologia e Processo de Investigação

Para alcançar os objectivos desta nossa investigação, sendo ela de carácter qualitativo, baseamos nas seguintes metodologias científicas:

Numa primeira fase, procedemos a análise de fontes especializadas na área da Inteligência Organizacional, mais especificamente bibliografia de Inteligência para organizações com, ou sem, fins lucrativos. Nesta fase pretendemos perceber quais as necessidades de informação para uma organização sem fins lucrativos.

Na segunda fase desta investigação, prosseguimos para a análise de legislação e regulamentação do Exército, procurando essencialmente a composição da estrutura de Informações do Exército e suas capacidades.

Na terceira, e última, será feito o *versus* entre as necessidades e as capacidades da actual estrutura de Informações do Exército, onde junto com entrevistas exploratórias iremos construir as nossas conclusões, e consecutivamente a nossa proposta.

Finalmente, depois de analisadas e tratadas todas as informações disponíveis, procedeu-se à redacção do nosso Trabalho de Investigação Aplicada.

CAPÍTULO 2

O SISTEMA DE INFORMAÇÕES: A SUA NECESSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

*"If you do not know others and do not know yourself, you will be in danger in every single battle."
Art of War, Sun Tzu¹*

2.1 Introdução do capítulo

A evolução social do nosso planeta tem sido feita a par da evolução das organizações que nele habitam. A lei da sobrevivência dos mais fortes tem sido não só a lei da evolução das espécies, mas também das organizações. Assim, estas têm evoluído alimentando-se das organizações mais fracas que, face à evolução do ambiente competitivo não conseguem actualizar-se e acompanhar esse mesmo ambiente. Mas o que terão estas organizações mais fortes que as fazem saber o que enfrentam e onde poderão actuar para que continuem a evoluir?

Na sua estrutura orgânica, estas organizações têm órgãos e/ou serviços que lhes dão a sustentabilidade logística, financeira, de produção, entre outras. Mas com o mundo evolutivo e mutável em que se vive actualmente, é muito fácil para uma organização passar do sucesso para o insucesso e, daí que tenha surgido a necessidade de criar órgãos ou serviços que mantivessem estas organizações constantemente actualizadas nas mais variadas áreas, deixando-as a par das previsões mais prováveis do futuro, evitando assim que sejam ultrapassadas pela constante evolução que as rodeia. Deixou então de ser apenas necessário ter os melhores investigadores, os melhores recursos ou trabalhadores, passando a haver também a necessidade de ter um *serviço de informações*². É então com este serviço de informações que as organizações conseguem planear os melhores investimentos, analisar a melhor captação de recursos, melhorar a sua imagem e credibilidade no mercado, monitorizar o ambiente envolvente³.

1 "Se não conheceres os outros e não te conheceres a ti próprio, estarás em perigo em qualquer batalha.", A Arte da Guerra, Mem Martins, Publicações Europa-América, 1994 (tradução da versão de Samuel Griffith)

2 AMARAL, Paulo Cardoso do. Top Secret: Como proteger os segredos da sua empresa e vigiar os seus concorrentes. 1ª ed., Academia do Livro, Cruz Quebrada, 2008. p.15

3 AMARAL, Paulo Cardoso do. Top Secret: Como proteger os segredos da sua empresa e vigiar os seus concorrentes. 1ª ed., Academia do Livro, Cruz Quebrada, 2008. p.15 - 16

2.2 As Informações como produto

A existência de um órgão que mantenha uma organização informada é imprescindível. Embora este órgão da organização necessite de ser administrado tal como qualquer outro, com os seus recursos humanos, orçamento, características e bens materiais, este não deixa de ser um órgão muito particular de entre os outros órgãos. As diferenças surgem-nos do enorme potencial que as informações têm dentro de uma organização, assim como o grande desafio que é gerir este importantíssimo órgão. A informação é algo que é sempre reutilizável, sendo o seu valor definido por quem utiliza essa mesma informação⁴.

Richard Y. Wang, Yang W. Lee et al, consideram que as organizações vivem a necessidade de tratarem a informação como um produto. Os autores também entendem que para a informação ser tratada, é necessário respeitar a quatro princípios⁵:

- Entender as necessidades de informação dos utilizadores dessa mesma informação;
- Gerir a informação como um produto de um processo bem definido de produção;
- Gerir a informação como um produto com um ciclo de vida;
- Designar um Gestor de Produção de Informação.

É com base nestes princípios, denominados pelos autores como “Enfoque de Informação como Produto” (EIP), que é possível produzir informação de alta qualidade. Mas o facto de a informação ser vista como um produto importante para a decisão não explica toda a sua importância.

Na obra de Kenneth H. Silber e Lynn Kearny, é explicado que desde os anos 70 que muitos especialistas da área da tecnologia de desenvolvimento humano (TDH) e da área dos recursos humanos (RH) defendem que o sucesso nos recursos humanos e nas tecnologias de desenvolvimento humano dependem da habilidade de um vendedor conseguir actuar como um parceiro de negócios com o seu cliente. Isto exige a capacidade em compreender muito bem o negócio do seu cliente e em ser capaz de negociar na mesma linguagem.⁶

4 MCGEE, J.; PRUSAK, L. Strategic Management of Intelligence, Rio de Janeiro: Campus, 1994, p.24.

5 <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/1998-summer/3947/manage-your-information-as-a-product/>__acedido em 20 de Março de 2011

6 KENNETH H. Silber, LYNN Kearny ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE A Guide to Understanding the Business of Your Organization for HR, Training, and Performance Consulting, Pfeiffer Publishers, San Francisco, 2009,

Daqui se consegue compreender claramente o porquê de se necessitar de um conhecimento enorme acerca da área de negócio em que se opera, dos objectivos estratégicos dessa organização, a sua situação financeira, do ambiente competitivo, entre outros factores. Segundo os mesmos autores, o que normalmente acontece é o facto de se tentar fazer com que seja o cliente a compreender a organização.⁷

2.3 As informações no processo de tomada de decisão

Assim sendo, para que uma organização tenha sucesso tem de inevitavelmente compreender muito bem a área e as necessidades de quem irá consumir o seu produto. Isto também se passa dentro de uma organização. Dentro de uma organização, o órgão decisor espera que os seus sub-órgãos dominem a sua área, para que possam compreender a situação do órgão decisor e assim, possam apoiá-lo no processo de decisão, garantindo o máximo de informação sobre o ambiente em que a organização está enquadrada, sobre os últimos avanços tecnológicos de modo a que a organização quando invista nesta área, invista sempre no que é mais adequado e suportável, entre outros exemplos.⁸

Assim sendo, começa a denotar-se que a continuidade das organizações depende fundamentalmente da sua capacidade de adaptação à mudança. Quanto mais informação se tiver tomado em consideração no processo de tomada de decisão de uma determinada organização, mais eficientes se tornam os processos resultantes dessas mesmas decisões, levando então a melhores resultados⁹, denominando-se assim este tipo de Inteligência como *Business Intelligence*, ou Inteligência para o Negócio (BI). A BI define-se como a ferramenta que permite ter acesso aos dados ou à informação certa, na forma certa, no sentido de tomar as decisões de negócio certas em tempo certo¹⁰, ou numa outra perspectiva, uma arquitectura e um conjunto operacional integrado bem como uma aplicação e base de dados

7 KENNETH H. Silber, LYNN Kearny ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE A Guide to Understanding the Business of Your Organization for HR, Training, and Performance Consulting, Pfeiffer Publishers, San Francisco, 2009

8 AMARAL, Paulo Cardoso do. Top Secret: Como proteger os segredos da sua empresa e vigiar os seus concorrentes. 1ª ed., Academia do Livro, Cruz Quebrada, 2008. p. 283

9 NONAKA, I. Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.

10 STACKOWIAK, R. RAYMAN, J. Greenwald, R., *Oracle Data Warehousing and Business Intelligence Solutions*, Wiley Publishing Inc., Indianapolis, 2007.

de suporte à decisão que fornecem acesso facilitado a informação de relevo para o negócio.¹¹

Não é então estranha a sensibilização de todos os intervenientes da vida económica para a necessidade da informação nos processos de tomada de decisão, tornando essencial e primordial a sua recolha, tratamento e protecção.

Fica assim assente de que o potencial económico está cada vez mais ligado à capacidade de controlo e manipulação da informação.¹² Este controlo e manipulação está intimamente ligado à Inteligência Competitiva (IC). A Inteligência Competitiva é, segundo Herring, como um processo para gerir estrategicamente as informações em ambiente organizacional que tem as suas raízes práticas, conceptuais e históricas no campo da estratégia militar como nos organismos de segurança e Inteligência. A IC apresenta-se como um processo organizacional de recolha e análise da informação, que por sua vez é disseminado como Inteligência aos utilizadores em apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas.¹³

O uso deste tipo de controlo e manipulação das informações levou a que surgisse um problema ético na área da Inteligência Competitiva e da espionagem, deixando indefinido até onde as organizações podem ir para garantir a sua sobrevivência e evolução. Mas mesmo assim, nos EUA, o investimento em actividades de Inteligência continua a crescer, garantindo a liderança mundial.¹⁴

Em suma, as informações, para uma organização, são um elemento muito importante visto que, sem informações, esta organização não consegue manter-se ao nível da competitividade, diminuindo assim o seu favoritismo no mercado e consequentemente os seus lucros, o que porventura pode levar à sua falência.

11 MOSS, L. Atre, S. *Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications*, Pearson Education Inc., Boston, 2003

12 MIGUEL, A., *Gestão do Risco e da Qualidade no Desenvolvimento de Software*, FCA Editora de Informática, Lisboa, 2002

13 HERRING, J., "Key Intelligence Topics: A process to identify and define intelligence needs", *Competitive Intelligence Review*, 1999, pp. 4 -14

14 KAPLAN, R. Norton, D., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

2.4 As Informações nas organizações sem fins lucrativos

Denotamos então que no mundo das organizações, as chefias apoiam-se no BI para rapidamente transformar grandes quantidades de dados em informação chave que posteriormente conduz à decisão a tomar. Mas nem todas as organizações vivem para gerir lucros. Existem organizações sem fins lucrativos, e essas, enquanto organização, também necessitam de informações. Mas para compreendermos um pouco mais começemos por definir o que se entende como organização sem fins lucrativos.

A diferença entre uma organização com fins lucrativos (OCFL) e uma organização sem fins lucrativos (OSFL) não é algo fácil de equacionar. Segundo Zaltman e Jacobs (1974) todas as organizações têm fins lucrativos, sejam esses fins monetários, quotas de mercado, investimento, ou até mesmo em termos de vidas salvas, entre outros.¹⁵ Já Kotler e Andreasen (1996) consideram que as OSFL promovem trocas em grande medida para beneficiar a audiência-alvo e/ou a sociedade, e só, secundariamente, para satisfazer as necessidades próprias da organização em termos de sobrevivência e crescimento. São organizações que funcionam mais com sentido de missão do que com sentido de lucro.¹⁶

Assim, podemos então chegar à conclusão de que uma organização sem fins lucrativos tem como característica serem organizadas, não distribuidoras de lucros, são autogovernadas e voluntárias.¹⁷ Contudo, as organizações sem fins lucrativos enfrentam as mesmas pressões que as organizações com fins lucrativos, produzir resultados enquanto se tornam cada vez mais prestáveis e eficientes.

Segundo a Blackbaud, empresa norte americana de soluções para organizações sem fins lucrativos, quando se dirige uma organização sem fins lucrativos estamos constantemente a utilizar grandes correntes de informação com o objectivo de gerir a organização, mantê-la actualizada com o ambiente envolvente, e em crescimento. Actualmente, a Inteligência nas organizações sem fins lucrativos tem sido utilizada para que a chefia dessa organização tenha a noção das pessoas que já serviram e a quantidade de dinheiro angariado para servir

15 ZALTMAN, Gerald; JACOBS, Pol , Social Marketing and a Consumer-Based Theory of Marketing, in: Consumer and Industrial Buying Behavior, Arch G. Woodside, Jagdish N. Seth, Peter D. Bennett, (Eds.), Elsevier North-Holland Inc., New York.1977

16 KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan, Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, Prentice Hall, 5ª ed. Rev. 1996

17 SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. (1997), Defining the Nonprofit Sector: A Cross - National Analysis, University Press, Manchester

mais pessoas no seu bem-estar, mas não só. A Inteligência neste tipo de organizações tem apoiado muito no estudo das relações que levam a¹⁸:

- Uma maior divulgação, e conseqüentemente uma maior angariação de fundos;
- A identificar factores – chave que conduzem a melhorias de investimento;
- A medir a efectividade dos seus serviços, desde o programa à perspectiva de custo;
- A actualizar os doadores de fundos acerca dos serviços da organização;
- Identifica onde existe potencial de melhoramento nos processos chave da organização.

Para atingir tais objectivos, normalmente todo o tipo de organizações acumula grandes quantidades de dados, as quais são depois usadas do modo mais eficiente. Mas esse tipo de dados não fornece a informação necessária às chefias das OSFL acerca dos seus programas e constituintes, isto é, não fornece um ponto de situação da sua organização, que possibilite a essas chefias reconhecer o valor dos seus programas, investidores e voluntários. Para tal é então utilizada a Non-Profit Intelligence, ou Inteligência sem fins lucrativos (NI).¹⁹ Este tipo de Inteligência deriva da BI adaptada às necessidades especiais das organizações sem fins lucrativos.

A NI entrelaça operações opostas, levando-as a transformar dados em conhecimento e, conseqüentemente conhecimento em decisões devidamente apoiadas em informações. Este tipo de Inteligência consegue dar ao seu líder uma visão relacional entre a organização e os seus órgãos constituintes, o que contribui para um melhor conhecimento acerca do tempo de vida dos seus apoios, sejam eles financeiros, logísticos, etc. e deixando clara a realidade da eficiência da organização.²⁰

Segundo a mesma fonte, a NI apoia-se em quatro componentes críticos, em que podem ser usados em simultâneo ou em combinações.²¹ O primeiro componente é a Mission Intelligence, ou Inteligência para a missão, em que transforma as tarefas diárias dos

18 http://www.blackbaud.com/files/resources/downloads/WhitePaper_NonprofitBusinessIntelligence.pdf pag. 2
acedido em 23 de Março de 2011 às 13h15.

19 http://www.blackbaud.com/files/resources/downloads/WhitePaper_NonprofitBusinessIntelligence.pdf pag. 3,
acedido em 23 de Março de 2011 às 13h15.

20 http://www.blackbaud.com/files/resources/downloads/WhitePaper_NonprofitBusinessIntelligence.pdf pag. 3,
acedido em 23 de Março de 2011 às 13h15.

21 http://www.blackbaud.com/files/resources/downloads/WhitePaper_NonprofitBusinessIntelligence.pdf pag. 3,
acedido em 23 de Março de 2011 às 13h15.

programas correntes e o pessoal de apoio à decisão e voluntariado, em informação de missão que não é mais do que conhecimento acerca da eficiência com que se está a aplicar recursos humanos e materiais para alcançar os objectivos. Ao integrar este componente com os dados financeiros e com os dados de captação de fundos, consegue-se uma compreensão mais clara que melhora o programa e a prospecção de donativos para a organização. O segundo componente é a Fundraising Intelligence, ou Inteligência de aumento de fundos, que consiste em informação que ajuda a desenvolver e manter relações duradouras com doadores e possíveis doadores, levando ao aumento de doações. O terceiro componente é da Financial Intelligence, ou Inteligência financeira, que pega em todas as transacções financeiras de uma organização e extrai dados que podem ser convertidos em informação financeira para análise estratégica, desenvolvendo e melhorando as previsões e possibilitando uma compreensão mais intrínseca dos movimentos de dinheiro conduzindo a uma melhor administração dos fundos. O quarto e último componente é o Marketing Intelligence, ou Inteligência de marketing. Este usa a média de requisições de marketing e transforma-a em informação de marketing, identificando as tendências em dar e em desenvolver as taxas de resposta.²² Mas para compreendermos um pouco melhor estes componentes da NI, vamos passar a descrever um pouco melhor cada um deles.

2.4.1 Mission Intelligence (Inteligência para a missão)

Na medida em que uma organização sem fins lucrativos ganha dimensão, em que a sua actividade aumenta e que a sua capacidade de produção é maior, essa mesma organização ganha mais impacto, a avaliação da sua eficiência e eficácia ganha relevância e torna-se mais complexa de realizar²³. No entanto, se não houver uma estratégia definida para se atingir a missão da organização, com objectivos claros e comunicados, bem planeados, dificilmente se conseguirá o alinhamento da organização no seu todo para alcançar os objectivos propostos com o máximo de desempenho²⁴. Como tal, qualquer tipo de organização deverá ter um modo avaliação do seu

²² http://www.blackbaud.com/files/resources/downloads/WhitePaper_NonprofitBusinessIntelligence.pdf pag. 4, acedido em 23 de Março de 2011 às 13h15

²³ SAWHILL e WILLIAMSON, Nonprofit Management and Leadership - Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations Volume 11, 2001, pp. 371–386

²⁴ NIVEN, P. Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies. Edições John Wiley & Sons, Inc., 2003.

desempenho²⁵. Este tipo de avaliação de desempenho de uma organização contribui com uma monitorização sistemática dos resultados da organização, especialmente referentes a objectivos previamente estabelecidos. Assim consegue-se avaliar continuamente os processos utilizados nas actividades da organização, os produtos desses processos e os resultados desses produtos ou serviços²⁶. Nas organizações sem fins lucrativos, o desejo dos seus líderes assenta essencialmente em concretizar a missão essencial e auto proposta da sua organização, bem como em aumentar também o conhecimento acerca do desempenho da sua organização na referida missão. Inerente a isto está o desejo de toda a organização sem fins lucrativos em provocar mudanças sociais positivas. Assim, tal como nas organizações com fins lucrativos em que se diminuem deficiências para aumentar o lucro, nas organizações sem fins lucrativos diminuem-se deficiências com o objectivo singular em executar a missão dessa mesma organização. Deste modo, as organizações sem fins lucrativos cada vez mais admitem de que para atingirem os seus objectivos de uma maneira cada vez mais eficiente, é necessário avaliar a qualidade dos seus serviços e melhora-los. Para se efectuar este tipo de avaliação, é então necessária a existência de órgãos que compilem as informações necessárias a estas avaliações para que possam detectar pontos fortes e fracos dos seus programas e recursos, e assim melhorar os que precisam de ser melhorados²⁷. É aqui que entra a Inteligência para a missão com a sua análise acerca do desempenho dos programas e serviços da sua organização²⁸.

2.4.2 A Fundraising Intelligence (Inteligência de aumento de fundos)

Para uma organização sem fins lucrativos sobreviver, necessita de fundos de modo a conseguir manter os seus programas activos e para alcançar os seus objectivos. Então, para que essas organizações possam controlar o seu próximo passo torna-se necessário que tenham recursos monetários para o fazer, e assim não estejam dependentes de aprovações externas à organização. Como tal, as organizações sem fins lucrativos vêm-se na necessidade de criar grupos de trabalho que possam, a partir do seu sucesso nas

25 GONÇALVES, J. P. - *Desempenho Organizacional*. In *Semanário Económico*, nº 815, 2002

26 SAUL, Jason A., *in Nonprofit Business Intelligence—How to Measure and Improve Performance*, 2003, p. 2

27 SAUL, Jason A., *in Nonprofit Business Intelligence—How to Measure and Improve Performance*, 2003, p. 4

28 DOREN, Jack, *in Business Intelligence Software*, artigo encontrado no sitio http://www.streetdirectory.com/travel_guide/123667/enterprise_information_systems/business_intelligence_software.html acedido em 11 de Maio de 2011 às 23h39.

actividades desenvolvidas, estudar e analisar as melhores formas de demonstrar esse mesmo sucesso a possíveis doadores²⁹. Começamos então a compreender que as actividades para o aumento de fundos são bastante importantes quando se quer aumentar os fundos monetários, de modo a aumentar o desempenho da organização. No caso de uma organização sem fins lucrativos, aumentar os fundos poderá ser um grande desafio, pelo que seja necessária a existência de um bom plano de aumento de fundos.³⁰ Como tal, é importante conhecer o ambiente envolvente e os serviços extra organizacionais que podemos oferecer. As organizações sem fins lucrativos desempenham um papel único nas comunidades onde servem. O que o seu papel tem de especial é o facto de desempenharem serviços únicos e específicos que fazem parte da sua missão, missão essa que não deixa de necessitar de fundos para ser concretizada. Mas para que essas organizações consigam este trabalho de aumento de fundos, necessitam de ser criativas e diversificadas. A realidade é que as organizações sem fins lucrativos vivem limitadas financeiramente, e é então na criatividade de aumento de fundos que se consegue a sustentação financeira para que se consiga continuar a cumprir a sua missão da melhor forma e eficiência. Para se conseguir esta criatividade e diversificação, as organizações devem contemplar na sua estrutura os já referidos grupos de trabalho que façam o estudo e a análise de toda a informação disponibilizada que possa ser trabalhada para formular planos de aumento de fundos³¹, traduzindo-se assim em Inteligência para o aumento de fundos.

2.4.3 Financial Intelligence (Inteligência financeira)

Como já fora referido, a Inteligência financeira é o processo constante de receber, converter e disseminar dados financeiros, com o propósito de melhorar o processo de tomada de

29 SAUL, Jason A., in *Nonprofit Business Intelligence—How to Measure and Improve Performance*, 2003, p. 9

30 HAINES, Howard, in *How to make a good fundraising plan*, artigo encontrado no sitio <http://ezinearticles.com/?How-To-Make-A-Good-Fundraising-Plan&id=657155>, acedido em 12 de Maio de 2011 às 02h03.

31 HAINES, Howard, in *the importance of fundraising by non-profits*, artigo encontrado no sitio <http://ezinearticles.com/?The-Importance-Of-Fundraising-By-Non-Profits&id=597049>, acedido em 2 de Abril de 2011 às 18h04.

decisão³². Este referido processo concorre para a gestão financeira das organizações. Numa organização sem fins lucrativos, uma boa gestão financeira é essencial para que a organização se mantenha activa, e que as suas operações corram de forma fluente. Como resultado de uma gestão financeira eficiente temos a melhor aplicação dos fundos monetários.³³ Para garantir uma utilização eficiente dos recursos financeiros, os investimentos efectuados deverão ser sempre investimentos seguros de que serão posteriormente recuperados e aumentados. Este tipo de organizações também deverá ter fundos reservados a contingências, emergências e outras situações inesperadas que possam surgir, de modo a garantir, mesmo nessas situações, as actividades diárias. Outra preocupação financeira que se deve ter numa organização sem fins lucrativos é o garantir de que cada programa apoiado por essa organização tenha um orçamento financeiro viável. O estudo detalhado e preciso dos investimentos garante que uma organização sem fins lucrativos não se envolva em projectos não viáveis ou ineficazes. Isto irá evitar a má aplicação de recursos financeiros. Compreende-se então o porquê de ser crucial para as chefias das organizações sem fins lucrativos em ter na sua estrutura uma entidade que efectue constantemente o estudo dos investimentos financeiros, de modo a rentabilizar ao máximo os limitados recursos financeiros dessas mesmas organizações.³⁴

2.4.4 Marketing Intelligence (Inteligência de marketing)

Para compreendermos um pouco melhor este conceito de Inteligência de marketing, comecemos por apresentar o conceito de marketing. Actualmente, a definição mais aceite deste conceito é a de Kotler, em que o "marketing é a actividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca"³⁵. Desta definição podemos compreender que o marketing envolve uma grande quantidade de informação a processar. Assim sendo, no ambiente dinâmico em que as organizações estão inseridas actualmente, existe a necessidade de um órgão que identifique o público-alvo e que consiga

32 HAMISH Stevens, Director, Hamish Stevens Governance and Advisory & Former CFO in *How financial intelligence assists in developing organisational strategy and tactics*, artigo encontrado no sitio <http://www.conferenz-brightstar.com/whitepapers/how-financial-intelligence-assists-developing-organisational-strategy-and-tactics>, acedido em 12 de Maio de 2011 às 11h05.

33 BERMAN, Karen et al., *Financial Intelligence – A manager's guide to knowing what the numbers really mean*, Harvard Business School Press, 2006, p. xi – xiv.

34 CROSSLEY, Michelle in *Financial Management for your Non – Profit*, artigo encontrado no sitio <http://ezinearticles.com/?Financial-Management-For-Your-Non-Profit&id=4627059>, acedido em 12 de Maio de 2011 às 12h14.

35 KOTLER, Philip, *Marketing ed. Compacta, 3ª Edição*, Edições Atlas, São Paulo, 1985

compreender o que esse público procura obter dessas mesmas organizações. As ferramentas da Inteligência de marketing são utilizadas para que se consiga um panorama comportamental de um potencial público-alvo. Exemplos dessas ferramentas são o Email Marketing, que é a utilização do e-mail como ferramenta de marketing directo, ou os relatórios de desempenho, que não são mais do que relatórios acerca do impacto dos serviços de uma determinada organização no seu público-alvo.³⁶

Assim sendo, e olhando mais para este tipo de Inteligência aplicada às organizações sem fins lucrativos, conseguimos entender a necessidade da Inteligência de marketing nestas organizações. Segundo Baker, um sistema de Inteligência de marketing nas organizações sem fins lucrativos assenta em quatro pilares³⁷:

- Um sistema de registos interno;
- Um sistema de estudo de mercado;
- Um sistema de investigação de marketing;
- E um sistema de marketing analítico.

Através desta descrição de Baker, conseguimos destacar que a Inteligência de marketing, para uma organização sem fins lucrativos, não faz simples estudos de públicos-alvo, mas também consegue apoiar a organização na análise de registos e dados internos que depois poderão ser utilizados na tomada de decisão de futuros investimentos.

2.5 Conclusões do capítulo

Começamos então a compreender o quão importante são as informações para uma organização, tenha ela fins lucrativos, ou não. No caso da necessidade de Inteligência, sabemos agora que as informações nas organizações sem fins lucrativos também são essenciais para o processo de decisão, visto que vai influenciar a visão da liderança da organização sobre:

- Os seus programas e recursos neles investidos;
- A captação de recursos;
- A situação financeira e respectivos investimentos;
- O marketing e suas respectivas exigências.

36 FLEISHER, Craig S., BENSOUSSAN, Babette, *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business*, Prentice Hall Ed, 2002

37 BAKER, Michael John, *Marketing theory: a student text*, SAGE Publications Ltd Ed, 2010, p.270

Assim sendo, podemos começar a fazer a analogia para o Estado Português, mais especificamente para o Exército Português.

CAPÍTULO 3

AS INFORMAÇÕES NO EXÉRCITO

"In the intelligence community I am told that the threat is now called multi-faceted or multi-directional, which actually means that we are not very sure what it is or where it's coming from."³⁸
Field Marshal Peter Inge, Chief of the General Staff, 1994

3.1 Introdução ao capítulo

Ao longo deste trabalho temos tratado a Inteligência como um dos pilares essenciais da sustentação e do processo de tomada de decisão de uma organização. Assim sendo, já conseguimos apurar que o trabalho da Inteligência é aplicado não só aos objectivos das organizações que têm por vista o lucro, como também os objectivos das organizações cuja missão não assenta em criar lucros monetários.

Continuando então o raciocínio do capítulo anterior, vamos agora fazer a analogia da Inteligência para o Exército Português. Aqui vamos começar por caracterizar o Exército Português como uma organização, identificando de seguida a sua característica de organização sem fins lucrativos. Após a identificação do Exército Português como uma organização sem fins lucrativos, podemos então começar a verificar na sua estrutura se contempla os componentes de Inteligência anteriormente referidos, sempre tendo em consideração a sua missão fundamental e a especificidade de organização que é.

3.2 O Exército Português como organização

Se analisarmos a definição de Chiavenato (1999), temos que uma organização “como uma entidade social dirigida para objectivos específicos e deliberadamente estruturada, sendo entidade social porque é constituída por pessoas, dirigida para objectivos porque é desenhada para alcança-los, e deliberadamente estruturada pelo facto de o trabalho ser dividido dependendo do desempenho dos membros da organização.”³⁹ O Exército Português é efectivamente uma entidade denominada como organização. Analisando por

38 “Na comunidade da Inteligência, foi-me dito que a ameaça é agora chamada de multifacetada ou multidireccional, o que na realidade significa que nós não estamos muito certos do que é ou de onde é que vem.”
– Retirado de <http://www.arrse.co.uk/int-corps/26698-military-intelligence-quotes.html> em 1 de Maio de 2011 às 10h52.

39 CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

partes, o Exército Português existe para “participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças.”⁴⁰ Aqui demonstra o seu carácter de entidade social dirigida para objectivos específicos, que neste caso se trata da defesa militar nacional. Mas não é só neste ponto que se demonstra o carácter social do Exército. Continuando a analisar o art. 2º do Decreto-Lei nº231 / 2009 de 15 de Setembro (Anexo A), conseguimos encontrar que o Exército também tem por missão:

“a) Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;

b) Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;

c) Executar as acções de cooperação técnico-militar nos projectos em que seja constituído como entidade primariamente responsável, conforme respectivos programas quadro;

d) Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de Julho;

e) Colaborar em missões de protecção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações.

Compete também ao Exército assegurar o cumprimento das missões particulares aprovadas, de missões reguladas por legislação própria e de outras missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas.”⁴¹

Como organização que é, está também organizada segundo princípios gerais organizacionais. No caso do Exército Português, este está organizado segundo os princípios da eficácia e da racionalização, conseguindo assim garantir “a correta utilização do potencial humano, militar ou civil, promovendo o pleno e adequado aproveitamento dos quadros permanentes e assegurando uma correta proporção e articulação entre as diversas formas e

40 Artigo 2º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro (Lei Orgânica do Exército)

41 Artigo 2º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro (Lei Orgânica do Exército)

prestação de serviço efectivo”.⁴² Este último ponto vai de encontro ao que Chiavenato (1999) designa como “entidade social constituída por pessoas”⁴³

Outra característica que Chiavenato refere na sua definição de organização é a de esta ser deliberadamente estruturada pelo facto de que o trabalho é dividido e de que o seu desempenho seja da responsabilidade dos seus membros da organização. No Exército Português isto também se verifica. O Exército Português está organizado segundo uma estrutura vertical e hierarquizada, em que os seus órgãos se relacionam segundo níveis de autoridade, sejam eles hierárquicos, funcionais ou técnicos.⁴⁴

3.3 O Exército Português como organização sem fins lucrativos

Ganhamos então a noção de que estamos na presença de uma organização muito bem implementada. Assim sendo, denotamos que ainda não definimos se o Exército Português se trata de uma organização com fins lucrativos ou não. Concluimos previamente de que uma organização com fins lucrativos tem em vista o lucro monetário ou o poder de mercado. Já uma organização sem fins lucrativos tem como característica ser organizada, não distribuidora de lucro, autogovernada e voluntária.⁴⁵

Assim sendo, vamos então tentar identificar características no Exército Português que nos permitam classificar esta organização como organização com fins lucrativos ou como organização sem fins lucrativos.

Começando pela legislação, o Exército Português é uma organização devidamente estruturada segundo a Lei Orgânica do Exército, estando muito bem definida a sua organização geral no referido documento.⁴⁶ Na mesma legislação podemos denotar que o Exército Português é uma entidade organizada, visto que tem devidamente definida a sua natureza, missão, integração no sistema de forças, administração financeira e os seus princípios gerais organizacionais.⁴⁷ Quanto à sua governação, o Exército Português começa por ser regulamentado pela Lei Orgânica de Base da Organização das Forças Armadas, onde no seu art.º 15 é definido de uma forma geral a Chefia de cada ramo das Forças

42 Artigo 4º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro (Lei Orgânica do Exército)

43 CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

44 Artigo 4º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro (Lei Orgânica do Exército)

45 SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. (1997), Defining the Nonprofit Sector: A Cross - National Analysis, University Press, Manchester

46 Capítulo II do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro

47 Capítulo I do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro e art.º14 Lei Orgânica n.º 1-A/2009 de 7 de Julho

Armadas, bem como o carácter funcional de cada órgão, comando ou direcção desses mesmos ramos.⁴⁸ Já na Lei Orgânica do Exército, conseguimos encontrar mais detalhadamente a estrutura de governação do Exército Português, bem com as competências da Chefia, dos órgãos e comandos do Exército Português.⁴⁹ Ficamos então clarificados de que o Exército Português é uma organização autogovernada. Por último, podemos constatar de que em Portugal existe legislação para o serviço militar, serviço esse existente no Exército Português. Segundo a Lei do Serviço Militar, em tempo de paz, o serviço militar em Portugal baseia-se no voluntariado.⁵⁰ Encontra-se assim o carácter de voluntariado no Exército Português.

Face à última análise feita, destaca-se que o Exército Português é efectivamente uma organização organizada, estruturada, autogovernada e voluntária, podendo assim considera-la como uma organização sem fins lucrativos.

Contudo, mesmo sendo uma organização sem fins lucrativos, e continuando o raciocínio anterior, o Exército Português não deixa de necessitar de um sistema que lhe permita ter a informação atempadamente para poder efectuar a sua gestão e o seu planeamento. Assim sendo, começemos a analisar a necessidade que o Exército tem de ter uma estrutura de Inteligência que lhe permita uma melhor gestão e utilização das informações para o processo de tomada de decisão da chefia do próprio Exército.

3.4 A necessidade de Inteligência sem fins lucrativos no Exército Português

O Exército é um Ramo das Forças Armadas Portuguesas, dotado de administração autónoma integrada na administração directa do Estado Português.⁵¹ Assim sendo, este tem a missão principal de “participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças.”⁵² Analisando esta última frase, conseguimos denotar que cabe ao Exército adquirir os seus recursos humanos para conseguir preencher as suas forças e a sua componente fixa. Continuando a mesma análise, conseguimos também perceber que cabe ao Exército

48 Art.º15 da Lei Orgânica n.º 1-A/2009 de 7 de Julho

49 Capítulo II do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro

50 Art.º 1 da Lei nº 174 / 99 de 21 de Setembro

51 Art.º 1 do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro

52 N.º1 do Art.º 1 do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro

gerar os recursos materiais necessários ao desempenhar das suas missões previstas por Decreto – Lei. No campo da preparação, analisamos que o Exército também tem a responsabilidade de assegurar que os seus recursos humanos e materiais são devidamente preparados para o desempenhar das suas funções dentro do Exército Português. E em última análise, nada do referido anteriormente consegue ser concretizado sem uma base de sustentação para suportar o esforço feito a nível de recursos humanos, materiais e financeiros.

Face a esta análise da missão principal do Exército Português, vamos então identificar, dentro da estrutura do Exército Português, as componentes de Inteligência para a missão, Inteligência de aumento de fundos, Inteligência financeira e Inteligência de marketing.

3.5 A actual estrutura de Inteligência sem fins lucrativos no Exército Português

Já foi feita então a análise da necessidade de Inteligência sem fins lucrativos no Exército Português. Vamos agora analisar a estrutura orgânica do Exército e conseqüentemente identificar os componentes de Inteligência sem fins lucrativos nesta mesma estrutura.

3.5.1 Inteligência para a missão

Começando pelo primeiro componente, vimos anteriormente que a Inteligência para a missão é o estudo da informação de missão, que não é mais do que conhecimento acerca da eficiência com que se está a aplicar recursos humanos e materiais para alcançar os objetivos.⁵³ Este tipo de Inteligência no nosso Exército tem como missão o estudo e a verificação oportuna e atempadamente de todas as informações relativas à eficiência dos recursos humanos e materiais do Exército Português, respeitando o princípio da eficácia e da racionalização⁵⁴. Pela lógica do assunto a tratar, compreende-se então que este tipo de matérias esteja debaixo das competências de estudo do Comando da Instrução e Doutrina⁵⁵ (Anexo B). Em 17 de Outubro de 2008 foi apresentado pela Direcção de Doutrina um estudo quanto à situação e quanto ao conceito de Lições Aprendidas a adoptar pelo Exército. Desse estudo, foi esclarecido um ponto de situação quanto à inexistência de “um sistema coordenado com vista à recolha, tratamento, análise, experimentação e verificação,

53 [Http://www.blackbaud.com/files/resources/downloads/WhitePaper_NonprofitBusinessIntelligence.pdf](http://www.blackbaud.com/files/resources/downloads/WhitePaper_NonprofitBusinessIntelligence.pdf) pag. 3, acedido em 23 de Março de 2011.

54 Alínea c) do Art.º 4 do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro (Lei Orgânica do Exército).

55 Documento Nº 13.2.00 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico do Comando da Instrução e Doutrina), pag.2

armazenamento e difusão de procedimentos que permita o seu aperfeiçoamento com o fim de criar um Sistema de Lições Aprendidas”.⁵⁶ Então, com a aprovação, em 14 de Fevereiro de 2011, do novo quadro orgânico da Direcção da Doutrina do Comando de Instrução e Doutrina (Anexo C), passou a estar contemplado na nova orgânica deste OCAD uma Repartição de Lições Aprendidas.⁵⁷ Esta repartição passava então a ter a possibilidade de “gerir o Sistema de Lições Aprendidas do Exército”, e de “recolher e analisar observações (dentro das suas capacidades e meios), identificar e validar lições identificadas e aprendidas, difundir integrar na doutrina lições aprendidas.”⁵⁸

Assim sendo, o Exército Português passa então a estar dotado de um órgão que lhe permita saber o grau de eficiência dos seus recursos humanos e materiais, com vista a melhorar os processos de execução das missões do Exército, estando então capacitado com inteligência para a missão.

3.5.2 Inteligência de aumento de fundos

Como segundo componente da Inteligência sem fins lucrativos, temos a Inteligência de aumento de fundos. Esta tem por missão trabalhar informação que ajuda a desenvolver investimentos e possíveis aumentos de fundos monetários. No Exército, as receitas monetárias vêm essencialmente de dotações que lhe sejam atribuídas no Orçamento de Estado.⁵⁹ Mas está previsto em Lei que o Exército poderá ter receitas próprias tais como:

- “a) As provenientes de prestações de serviços ou cedência de bens a entidades públicas ou privadas, sem prejuízo dos regimes de afetação de receita legalmente previstos;*
- b) O produto das actividades desenvolvidas em matéria de gestão florestal ou agrícola das áreas de treino e manobra, em particular, a alienação de madeira, cortiça ou pastagens;*
- c) O produto da venda de publicações;*
- d) Os saldos anuais das receitas consignadas, nos termos do decreto - lei de execução orçamental;*

56 Alínea a) do Parágrafo 2 – SITUAÇÃO da INFORMAÇÃO Nº 019/RIA/08 de 17 de Outubro de 2008, pag.2

57 Documento Nº 03.03.11 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico da Direcção de Doutrina do Comando da Instrução e Doutrina), pag.3

58 Documento Nº 03.03.11 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico da Direcção de Doutrina do Comando da Instrução e Doutrina), pag.3

59 Nº2 do Art.º 5 do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro (Lei Orgânica do Exército)

e) *As indemnizações devidas pelo pessoal, por situações previstas em legislação própria para os alunos que frequentam as escolas de ensino militar, por abate ao quadro permanente ou rescisão de contratos;*

f) *Outras receitas que lhe estejam ou venham a estar atribuídas por lei, contrato ou outro título.*⁶⁰

Assim sendo, e sabendo agora de que o Exército pode gerar receitas próprias para futuros investimentos, torna-se necessária a existência, na sua estrutura superior, de um órgão que desempenhe funções de Inteligência de aumento de fundos. Então analisemos o Estado – Maior do Exército e os respectivos Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCADs). Começemos pela análise à estrutura do Estado – Maior do Exército. Se analisarmos as possibilidades do Estado – Maior do Exército⁶¹, conseguimos destacar que o Estado – maior do Exército é o órgão de estudo por excelência, para o planeamento a médio e a longo prazo. Assim sendo, fazendo a análise à missão, às possibilidades e à estrutura do Estado – Maior do Exército, não é possível encontrar nenhum órgão que desempenhe funções de estudo para aumentar as receitas das actividades anteriormente descritas como receitas próprias. Ou seja, o Estado – Maior do Exército não tem na sua estrutura capacidade de efectuar Inteligência de aumento de fundos. Seguidamente, vamos passar a analisar os OCADs do Exército Português. A Inteligência de aumento de fundos é algo que, pela sua especificidade, não seria da responsabilidade de qualquer OCAD. Face à sua natureza de maximização das receitas próprias, este tipo de Inteligência tende a estar muito próxima da área de funcionalidade do Comando da Logística. Mas face à análise da missão, possibilidades e estrutura orgânica do Comando da Logística⁶² (Anexo D), mais especificamente no quadro orgânico da Direcção de Finanças do Comando da Logística⁶³ (Anexo E), foi-nos impossível identificar um órgão que desempenhe um trabalho de Inteligência de aumento de fundos.

3.5.3 Inteligência financeira

Continuando o raciocínio anterior, denotamos agora que o facto de se ter um órgão que desempenhe Inteligência de aumentos de fundos não é suficiente para garantir que esses mesmos fundos serão aplicados da forma mais eficiente. Assim sendo as organizações

60 N.º3 do Art.º 5 do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro (Lei Orgânica do Exército)

61 Documento N.º 02.01.10 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico do Estado – Maior do Exército), pag.4

62 Documento N.º 12.2.00 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico do Comando da Logística)

63 Documento N.º 12.2.00 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico da Direcção de Finanças do Comando da Logística)

adaptaram as suas estruturas financeiras de modo a conseguirem ter esta valência. No Exército Português, dada a sua especificidade e respectivas limitações orçamentais, torna-se imperativo que cada investimento feito seja o mais eficiente. Mas para se atingir tal eficiência de aplicação de recursos financeiros, é então necessário um órgão que faça o trabalho de estudar tudo o que esteja relacionado com investimentos feitos, ou ainda por fazer. Com tal órgão na sua estrutura, a chefia do Exército, na sua tomada de decisão, teria todas as informações necessárias para que o próximos investimentos fossem mais proveitosos, e para que se pudessem melhorar investimentos já feitos. Assim sendo, e começando a analisar toda a estrutura superior do Exército Português, denotamos que o Exército, dependência directa do Vice – Chefe do Estado – Maior do Exército⁶⁴, tem um Centro de Finanças Geral, em que uma das suas possibilidades é a de “estudar e propor a atribuição dos recursos financeiros.”⁶⁵ Este trabalho é desempenhado pela Secção de Orçamento do próprio Centro de Finanças Geral (Anexo F).

Aqui denotamos trabalho de Inteligência financeira, mas este trabalho é apenas aplicado às Unidades, Comandos, Estabelecimentos ou Órgãos não apoiados pelos OCADs.⁶⁶ No caso das estruturas apoiadas pelos OCADs, existe no Comando da Logística⁶⁷ uma Direcção de Finanças que desempenha funções de Inteligência financeira. Analisando o seu quadro orgânico, destacamos que nas suas possibilidades esta direcção contempla a actualização de “registos, os ficheiros, as estatísticas e outros elementos de informação necessários às diferentes actividades”⁶⁸ financeiras. Estas actividades são desempenhadas pela Repartição de Informação de Gestão.⁶⁹ Conseguimos então apurar, dentro da estrutura do Exército, órgãos que desempenham funções de Inteligência Financeira.

3.5.4 Inteligência de marketing

Como já definimos, a Inteligência de marketing trabalha as informações relacionadas com o público – alvo, possibilitando à chefia dessa organização tomar decisões mais eficientes. Actualmente, existe no Exército uma estratégia de comunicação, estruturada segundo um

64 Art.º 10 do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro (Lei Orgânica do Exército)

65 Documento Nº 10.2.08 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico do Centro de finanças Geral), pag.2

66 Documento Nº 10.2.08 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico do Centro de finanças Geral), pag.2

67 Documento Nº 12.2.00 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico do Comando da Logística)

68 Documento Nº 12.2.05 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico da Direcção de Finanças do Comando da Logística), pag.3

69 Documento Nº 12.2.05 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico da Direcção de Finanças do Comando da Logística), pag.2

“Plano Geral de Comunicação do Exército”⁷⁰, a qual incide em grande parte na comunicação social, pois “A comunicação é o principal processo através do qual as organizações se dão a conhecer ao público em geral”⁷¹, e “ o Exército, como qualquer outra organização contemporânea, carece da necessidade de projectar a sua imagem, actividades e razão de ser, como parte integrante de uma sociedade, de onde deriva e para a qual existe, ávida de informação e extremamente influenciável pelos órgãos de Comunicação Social.”⁷² Assim sendo, é justificável, dada a especificidade organizacional, que o Exército invista mais no estudo da sua imagem junto do público – alvo, neste caso a população portuguesa. Para tal, existe Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo no Exército, mais especificamente na estrutura orgânica do Gabinete do Chefe do Estado – Maior do Exército⁷³ (GabCEME) (Anexo G). Esta repartição tem como missão “planear, assegurar e coordenar as actividades de comunicação interna e externa, de relações públicas e protocolo do Exército, de acordo com as orientações do CEME.”⁷⁴ Para o cumprimento desta missão, esta repartição diariamente faz as Resenha de Imprensa, na qual selecciona todas as notícias emitidas pelos média, fazendo uma recolha de informações referentes a estas notícias, e uma análise qualitativa do quanto essas mesmas notícias contribuem para a imagem do Exército.

Olhando a estes factos, conseguimos então afirmar que no Exército Português trabalha-se a Inteligência de Marketing, embora esteja vocacionado apenas para a imagem da organização devido à especificidade de organização que é o Exército.

3.6 Conclusões do capítulo

O Exército Português é efectivamente uma entidade denominada como organização. Como tal, está organizado segundo uma estrutura vertical e hierarquizada, em que os seus órgãos se relacionam segundo níveis de autoridade, sejam eles hierárquicos, funcionais ou técnicos. O Exército enquadra-se também como uma organização sem fins lucrativos. Ao cruzarmos a Lei Orgânica do Exército e a definição de organização sem fins lucrativos de Salamon, deparamo-nos com a conclusão de que o Exército Português é uma organização sem fins lucrativos, pois é organizado, estruturado, autogovernado e voluntário. Como tal, é

70 Documento classificado como “Reservado” (Plano Geral de Comunicação do Exército)

71 Documento classificado como “Reservado” (Plano Geral de Comunicação do Exército), pag.1

72 Documento classificado como “Reservado” (Plano Geral de Comunicação do Exército), pag.1

73 Documento Nº 10.2.00 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico do Gabinete do Chefe do Estado – Maior do Exército)

74 Documento Nº 10.2.00 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico do Gabinete do Chefe do Estado – Maior do Exército, pag.2)

necessária uma sustentação a nível de Inteligência para suportar o esforço feito a nível de recursos humanos, materiais e financeiros. Assim sendo, para desempenhar Inteligência para a missão, o Exército contempla no Comando da Instrução e Doutrina a Repartição de Lições Aprendidas. No âmbito da Inteligência de aumento de fundos, constatou-se que, na actual estrutura, não existe nenhum órgão que desempenhe esse tipo de Inteligência. Já na Inteligência financeira, o Exército Português tem a Secção de Orçamento do Centro de Finanças Geral para fazer o trabalho de estudar e propor a atribuição dos recursos financeiros de toda a estrutura do Exército que não está na dependência directa dos OCADs. Para a estrutura que está na dependência directa dos OCADs, o Comando da Logística tem, na sua Direcção de Finanças, a Repartição de Informação de Gestão para actualização de “registos, ficheiros, estatísticas e outros elementos de informação necessários às diferentes actividades”⁷⁵ financeiras. Por último, a Inteligência de marketing trabalhada no nosso Exército é feita pela Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo, inserida na estrutura orgânica do GabCEME, onde, dada a especificidade da nossa organização, é muito trabalhada a área da imagem do Exército.

⁷⁵ Documento Nº 12.2.05 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico da Direcção de Finanças do Comando da Logística), pag.3

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA E ANÁLISE

“Every discourse, even a poetic or oracular sentence, carries with it a system of rules for producing analogous things and thus an outline of methodology.”⁷⁶

Jacques Derrida

4.1 Introdução ao capítulo

A parte prática do trabalho científico é uma questão essencial em qualquer investigação, pois é através do estudo empírico que se consegue demonstrar se as hipóteses se verificam ou não. A informação que se tem disponível pode ser insuficiente, não sistemática, insegura, ou inexistente, o que implica que se utilizem instrumentos de recolha de dados. Os instrumentos vão ajudar a determinar a informação que se quer utilizar e aquela que se quer deixar de fora. Este capítulo vai então abordar a forma como a recolha de dados foi realizada bem como a apresentação dos resultados obtidos e a sua respectiva análise.

4.2 Métodos e abordagem

Para Quivy e Campenhoude⁷⁷, a entrevista permite ao investigador retirar “informação e elementos de reflexão muito ricos e matizados”. Já para Sarmiento, a entrevista enquadra-se dentro dos tipos de informação primária qualitativa. De acordo com o mesmo autor as entrevistas individuais podem classificar-se em:

- Entrevistas formais ou estruturadas;
- Entrevistas semiformais ou semiestruturadas;
- Entrevistas informais ou não estruturadas.

Para a realização deste trabalho foram empregues as entrevistas semiformais ou semiestruturadas, uma vez que “o entrevistado responde às perguntas do guião, mas também pode falar sobre outros assuntos relacionados”⁷⁸.

76 <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/j/jacquesder298019.html>, acedido em 20 de Maio de 2011 às 14h12.

77 QUIVY, R., & VAN CAMPENHOUDT, L. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva

78 SARMENTO, M. (2008). Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, p.18

Neste estudo, optou-se por entrevistar seis Oficiais do Exército Português com experiência no que diz respeito a Informações ou a Inteligência Competitiva. Foram ainda, entrevistados Comandantes, 2º comandantes e Oficiais já em situação de reforma, mas com experiência em actividades de Informações. Salienta-se também que os entrevistados têm uma perspectiva do quão importante é a actividade de Inteligência para um Exército, não só para a componente operacional, mas também para a sua gestão interna.

A principal base de recolha de dados para esta investigação tem por base o método Dedutivo⁷⁹. Tem ainda, como base a pesquisa, a análise documental e a análise de fontes oficiais de dados qualitativos e quantitativos relacionadas com o tema, que se traduz em legislação, doutrina e actividades existentes, por forma garantir informação credível baseada em factos concretos que estejam de acordo com as regras dos trabalhos científicos.

Quanto a instrumentos, nesta investigação procurou-se utilizar um guião de entrevista para o apoio às conclusões e às recomendações deste mesmo trabalho. O guião é constituído por sete questões (Apêndice A). Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente utilizando para tal um gravador de voz PHILIPS VOICE TRACER 7655.

Da análise feita ao Exército Português, conseguiu-se caracterizar o mesmo como uma organização, com uma missão muito especial, e sem fins lucrativos. Mas também denotámos que, mesmo que não tenha como objectivo último o aumento de capital, este continua a necessitar de fundos monetários para a realização dessa mesma missão. Vamos de seguida efectuar o confronto entre as necessidades e as capacidades do Exército Português e as suas necessidades.

No que diz respeito à Inteligência para a Missão, conseguimos identificar através da análise documental que o Exército está dotado de um órgão que lhe permita saber o grau de eficiência dos seus recursos humanos e materiais, com vista a melhorar os processos de execução das missões do Exército, estando então capacitado com Inteligência para a missão, através da sua Repartição de Lições Aprendidas do Comando de Instrução e Doutrina.

Ao contrastarmos esta análise documental com as respostas dos entrevistados à questão 1 (Apêndice B), conseguimos denotar que a importância de um órgão com o objectivo de estudo deste tipo de inteligência se torna necessário, visto que “tal órgão seria um instrumento importante para a sistematização de dados referentes à execução das diversas actividades do Exército.”⁸⁰ Podemos tirar esta conclusão visto que todos os entrevistados

79 SARMENTO, M. (2008). Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, p.5

80 Tenente – Coronel Viegas Nunes, Apêndice D
O SISTEMA DE INFORMAÇÕES DO EXÉRCITO

concordam quanto à importância de um órgão com esta função, embora centralizado num órgão próprio com os outros tipos de Inteligência referidos. (Quadro nº 1)

Em suma, a existência, no Exército, de um órgão que lhe permita saber o grau de eficiência dos seus recursos humanos e materiais, com vista a melhorar os processos de execução das suas missões, é indispensável, deixando-o assim capacitado com Inteligência para a Missão.

Quadro nº 1 - Quadro de respostas à questão 1

Entrevistados	Respostas
Major - General Coimbra	Não. Faltam dados fiáveis, e falta o sistema que obtenha e estude esses dados.
Coronel Crespim Gomes	Em termos de estruturas, considero que sim, desde que lhe forneçam os meios humanos e materiais para cumprir as missões definidas. Enquanto houver um esvaziamento de pessoal com capacidade de trabalho nesta área, existirá sempre a estrutura, mas nunca a capacidade.
Coronel Franco	Considero que a actual estrutura de informações do Exército responde às suas necessidades de informações, mas com muitas limitações, resultantes, fundamentalmente, da exiguidade dos recursos humanos postos à sua disposição
Tenente - Coronel Flambó	Sim, existe capacidade estrutural desde que haja estratégia na recolha de informações, mas informações não só militares.
Tenente - Coronel Varela Cardoso	Considero que sim, embora sem me alongar devo referir que a estrutura organizacional que existe no Exército é diferente da apresentada, está devidamente organizada para apoiar os órgãos decisores militares a qualquer escalão, sendo todo o planeamento levado a cabo pelos vários órgãos do Estado-Maior do Exército, apoiados na sua execução pela Inspeção Geral do Exército e pelos Comandos Funcionais.
Tenente - Coronel Viegas Nunes	A actual estrutura não permite satisfazer esse objectivo. O exército não dispõe actualmente de um órgão de produção de Intelligence, tendo a competência passado para o CISMIL (EMGFA), que coordena a produção de informações para as Forças Armadas de forma conjunta. O CSMIE apenas dá instrução e apoia com equipas HUMINT. Está vocacionado para a segurança operacional.

Face à análise documental feita à estrutura orgânica do Exército Português, a denominada Inteligência de aumento de fundos não foi identificada na actual estrutura. A existência de um Comando da Logística por si só não consegue desenvolver as actividades de Inteligência de aumento de fundos. Mesmo dentro da sua estrutura, este Comando não tem nenhuma subdivisão estrutural que desempenhe especificamente esta actividade de Inteligência.

Em contrapartida, e em análise à questão 5 (Quadro nº 5), os entrevistados parecem estar em concordância em relação à vantagem de existência de um órgão que tratasse este tipo de Inteligência, visto que “a necessidade de existência das Forças Armadas, e o investimento nas mesmas”⁸¹ influencia em muito o seu desempenho. Este tipo de Inteligência também é considerado de extrema importância pelos entrevistados, embora deva também estar centralizado num único órgão com o objectivo de trabalhar a Inteligência sem fins lucrativos.

Quadro nº 5 - Quadro de respostas à questão 5

Entrevistados	Respostas
Major - General Coimbra	Sim, sem dúvida, e isto já é feito pelo Gabinete de Relações Públicas do Exército, no Estado-maior. Sem dúvida que o impacto do Exército na população e nos média influencia em muito o desempenho do Exército, e daí que possa influenciar o aumento de investimento monetário , no Exército, por parte do Estado.
Coronel Crespim Gomes	O Estado-maior general das forças armadas é o principal órgão, em termos de imagem e marketing, das Forças Armadas. Tem um órgão próprio com ligações à comunicação social que tem o retorno de todas as “imagens” que a população tem das Forças Armadas. São campanhas que se fazem periodicamente, em que se procura saber a aceitação das FND na população, qual a sua imagem e impacto, e aproveita-se nesses estudos, toda a parte descritiva da imagem que os países que trabalham connosco têm das nossas FND. Para isso tem contribuído o êxito das nossas missões, o exemplar desempenho de todos os militares portugueses nelas envolvidos, e também a percentagem quase nula de baixas. As nossas forças cumprem as missões, integram-se na sociedade local e são bem vistos nessa mesma sociedade, o que poderá aumentar o investimento nas Forças Armadas. Dentro do Exército, existe também um órgão na

81 Tenente – Coronel Flambó, Apêndice F

	dependência da chefia do Exército, que relaciona todas as informações, dados sobre o Exército, não tem uma capacidade de planeamento muito grande, mas tem capacidade de estudo da comunicação social, e do impacto das notícias emitidas por essa mesma comunicação social, e qual o seu impacto para a imagem do Exército na nossa sociedade civil. Existe um conjunto de outros órgãos, que se dedicam em divulgar o recrutamento, mas sempre sob a supervisão do General Chefe, e sempre com objectivos muito específicos e definidos a atingir.
Coronel Franco	Não vejo nenhuma necessidade de relação entre as informações militares e a área do marketing. Embora reconheça a necessidade e a importância desta última, parece-me ser actividades completamente distintas e que em nenhuma circunstância se devem misturar.
Tenente - Coronel Flambó	É fundamental. Como instituição temos de conseguir impor-nos face aos nossos parceiros, isto com base no marketing e no marketing intelligence. A necessidade de existência das Forças Armadas, e o investimento nas mesmas, é um exemplo do Marketing Intelligence.
Tenente - Coronel Varela Cardoso	Naturalmente que os órgãos referidos nas 3 questões anteriores têm toda a razão de existir, devendo estar esses órgãos centralizados no Estado-Maior do Exército.
Tenente - Coronel Viegas Nunes	Este tipo de dados revela-se fundamental para a área das Relações Públicas, devendo existir um alinhamento entre esta área e os restantes "processos de negócio", de forma a gerir a imagem do Exército.

Concluimos anteriormente que outro tipo de Inteligência importante é a Inteligência Financeira. Com base na análise documental feita, conseguimos aprofundar que no Exército Português existe estruturalmente subdivisões com a responsabilidade deste tipo de actividades de Inteligência. A Direcção de Finanças do Comando da Logística tem a seu encargo, entre outras, a missão de efectuar “registos, os ficheiros, as estatísticas e outros elementos de informação necessários às diferentes actividades”⁸².

Ao analisar a resposta dos entrevistados à questão 4 (Quadro nº 4) conseguimos ter uma noção de que a existência de um órgão que desempenhe este tipo de Inteligência “é

⁸² Documento Nº 12.2.05 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico da Direcção de Finanças do Comando da Logística), pag.3

também fundamental”⁸³, pois assim dá “outra capacidade de previsão, permitindo a previsão de médio e longo prazo, para melhor gerir os recursos e sua rentabilização”⁸⁴

Conseguimos então apurar, dentro da estrutura do Exército, a existência de órgãos que desempenham funções de Inteligência Financeira, e conseguimos também denotar que os entrevistados concordam maioritariamente que este tipo de Inteligência deve operar a par das demais referidas num determinado órgão criado com essas missões.

Quadro nº 4 – Quadro de respostas à questão 4

Entrevistados	Respostas
Major - General Coimbra	É também fundamental. Com os novos sistemas virtuais que surgiram nessa área, é necessário o tratamento da informação financeira. Esta área é essencial de ser tratada pois pode-se perder um conflito por falta de recursos financeiros. Esta é uma área em que tem que se saber onde aplicar o dinheiro, como aplicar, de modo a rentabilizar o máximo possível.
Coronel Crespim Gomes	De certeza que seria vantajoso, mas não é executível, e neste momento seria mais um elemento desestabilizador do que um elemento de planeamento.
Coronel Franco	Mais uma vez, esta é sem dúvida outra área onde só existiriam vantagens. Assim conseguiríamos aplicar melhor os recursos financeiros.
Tenente - Coronel Flambó	Sim, dava outra capacidade de previsão, permitindo a previsão de médio e longo prazo, para melhor gerir os recursos e sua rentabilização.
Tenente - Coronel Varela Cardoso	(Ver resposta à 5ª questão)
Tenente - Coronel Viegas Nunes	Existe vantagem nesta aproximação mas ela deve ser complementada com dados recolhidos de outras áreas para além da componente financeira, permitindo perspectivar de forma coordenada os diversos planos sectoriais (pessoal, formação, operações, etc) em apoio da edificação das capacidades do Exército.

83 Major – General Coimbra, Apêndice E

84 Tenente – Coronel Flambó, Apêndice E

Com base na análise documental efectuada, identificou-se o trabalho da Inteligência de Marketing, embora esteja vocacionado apenas para a imagem da organização devido à especificidade de organização que é o Exército. A existência, no Exército, de uma estratégia de comunicação, estruturada segundo um “Plano Geral de Comunicação do Exército, e a existência da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo no Exército, na estrutura orgânica do Gabinete do Chefe do Estado – Maior do Exército, com a missão de “planear, assegurar e coordenar as actividades de comunicação interna e externa, de relações públicas e protocolo do Exército, de acordo com as orientações do CEME”⁸⁵, leva à conclusão de que exista, no nosso Exército, o desenvolver de actividades de Inteligência de Marketing.

No entender dos nossos entrevistados, e em análise à questão 5 (Apêndice F), é fundamental a existência de um órgão que desempenhe este tipo de actividades de Inteligência, embora se continue a defender, maioritariamente, a centralização do mesmo órgão no comando do Exército.

No realizar deste trabalho de investigação aplicada, houve a necessidade de se definir uma metodologia de investigação, face ao tema proposto. Assim sendo, para o nosso tema optou-se seguir o método Dedutivo.

Com base neste método, efectuou-se numa primeira fase uma análise documental. Nesta conseguimos analisar, segundo determinados critérios, o contraste entre as necessidades e as capacidades, relativos ao tema proposto, existentes no Exército Português. Assim sendo, e referente ao primeiro critério, conclui-se que os entrevistados concordam com a existência de um órgão que desempenhe actividades de Inteligência para a Missão, órgão esse que existe dada a análise documental. Quanto ao segundo critério, os entrevistados são da opinião de que deveria existir um determinado órgão que desempenhe as actividades de Inteligência de aumento de fundos, órgão esse que se mostrou inexistente face à análise documental feita. No que respeita ao terceiro critério, os Oficiais do Exército entrevistados consideram fundamental a existência na estrutura do Exército de um órgão que trabalhe a Inteligência Financeira, facto tal verificado na estrutura do nosso Exército. Quanto ao quarto critério, na opinião dos entrevistados, a Inteligência de Marketing é indispensável ao nosso Exército, existindo já em curso actividades neste âmbito.

De relevar também é a ideia de que, na opinião da maioria dos entrevistados, estes tipos de Inteligência deveriam estar todos integrados centralizadamente, junto do Comando do Exército.

⁸⁵ Documento Nº 10.2.00 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico do Gabinete do Chefe do Estado – Maior do Exército, pag.2

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

*“A conclusion is the place
where you got tired thinking.”⁸⁶
Martin Henry Fischer*

5.1 Introdução ao capítulo

Contemplando aquilo que foi este Trabalho, inicialmente incidiu-se sobre os corpos legais por detrás da estrutura orgânica do Exército Português, passando-se a estudar e analisar toda a sua estrutura superior, contemplando especificamente o Estado – Maior do Exército e os OCADs. Por último, efectuou-se entrevistas com o intuito de compreender a importância do tema investigado.

Vai-se, de seguida, verificar as hipóteses colocadas no início deste Trabalho, responder às questões derivadas, escolher um modelo final e apresentar algumas recomendações e investigações futuras decorrentes deste estudo.

5.2 Verificação das hipóteses

Relativamente à **H1: Sim, a actual estrutura de informações do Exército Português é um sistema completo, coerente e eficaz. Contém a estrutura adequada à sua missão fundamental e consegue, como organização sem fins lucrativos, por si mesma ter acesso às informações essenciais à sua sustentação e evolução**; não se verifica, pois organicamente, o Exército não consegue satisfazer os quatro tipos de Inteligência sem fins lucrativos de que tratámos. As falhas que se apontam, fruto da nossa análise, são na área da Inteligência para o aumento de fundos, visto não existir órgão algum que trabalhe o referido tipo de Inteligência. Em relação à inter – relação entre estes tipos de Inteligência, também se aponta como falha a falta de relacionamento entre os mesmos, face à importância do inter – relacionamento entre os mesmos.

Na **H2: Sim, o actual sistema de informações do Exército Português é um sistema eficaz, muito devido às adaptações técnicas feitas à actual estrutura de informações do nosso Exército**; não se verifica, pois continua a faltar a Inteligência de aumento de fundos, que embora possa ser feita pontualmente, não existe nenhum órgão na estrutura do

86 <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/martinhenr105972.html>, acedido em 22 de Maio de 2011 às 09h54.

Exército que desempenhe essa missão, não podendo assim satisfazer todo o Exército, como seria desejável.

Quanto à última hipótese, **H3: Não, a actual estrutura de informações do Exército Português não é suficiente para suprir as necessidades deste para que se possa dizer que seja coerente e eficaz**; também não se verifica, pelas razões apresentadas na H1 e na H2, o Exército consegue parcialmente satisfazer determinados tipos de Inteligência sem fins lucrativos, o que não o deixa totalmente incapaz de suprimir as suas necessidades.

Para sustentarmos as verificações das hipóteses tivemos que, ao longo do Trabalho, dar resposta às questões derivadas (QD). Relativamente à **QD 1: Quais as necessidades, ou componentes, de informações para uma Organização?** Nesta questão, concluímos que uma organização, independentemente dos seus fins, necessita de Inteligência para conseguir fazer a recolha, o tratamento e a protecção das suas informações. No caso das organizações sem fins lucrativos, esta Inteligência denomina-se de Inteligência sem fins lucrativos. Sobre a **QD 2: Quais as necessidades de informações para o Exército Português?** No Exército, é necessária uma sustentação a nível de Inteligência sem fins lucrativos para suportar o esforço feito a nível de recursos humanos, materiais e financeiros. A **QD 3: Qual a actual existência estrutural do Sistema de informações do Exército Português?** Ao nível da Inteligência sem fins lucrativos, o Exército Português tem a Repartição de Lições Aprendidas servindo a Inteligência para a missão. Não tem qualquer órgão que desempenhe actividades de Inteligência de aumento de fundos. Tem o Centro de Finanças Geral e a Direcção de Finanças do Comando da Logística para a Inteligência Financeira. E tem a Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo no Exército, na estrutura orgânica do Gabinete do Chefe do Estado – Maior do Exército, para desenvolver, embora parcialmente devido à especificidade da missão do Exército, as actividades de Inteligência de marketing.

Assim, e em resposta à questão central “**Será a estrutura de informações do Exército Português um sistema completo, coerente e eficaz?**”, conclui-se que não é um sistema completo, o que leva a que não seja um sistema totalmente eficaz, embora consiga ser coerente face à natureza da sua missão.

5.3 Modelo final

Face a todos os argumentos apresentados, propõe-se que o Exército tire maior proveito dos meios humanos e materiais já existentes nestas áreas de Inteligência, desenvolvidas ao longo do trabalho, centralizando-os todos num único órgão cuja missão seria efectivamente a recolha, o tratamento e a análise das informações referentes às referidas áreas de

Inteligência. Face à lacuna na inexistência estrutural de um órgão com actividades de Inteligência de aumento de fundos, é também proposta a criação desse mesmo órgão, centralizado com os outros atrás referidos. No caso do órgão centralizado, que resulta do conjunto dos vários órgãos que desenvolvem actividades de Inteligência sem fins lucrativos, propõe-se que este estivesse na dependência directa da chefia do Exército.

5.4 Recomendações

Decorrentes deste estudo, embora fuja um pouco do âmbito da Arma de Cavalaria, propõem-se que sejam realizadas futuras investigações no sentido de se estudar qual a estrutura orgânica mais eficaz e, qual a dependência deste referido órgão de Inteligência sem fins lucrativos no Exército Português.

BIBLIOGRAFIA

- A Arte da Guerra, Mem Martins, Publicações Europa-América, 1994
- AMARAL, Paulo Cardoso do. Top Secret: Como proteger os segredos da sua empresa e vigiar os seus concorrentes. 1ª ed., Academia do Livro, Cruz Quebrada, 2008
- BERMAN, Karen et al., Financial Intelligence – A manager’s guide to knowing what the numbers really mean, Harvard Business School
- BAKER, Michael John, Marketing theory: a student text, SAGE Publications Ltd Ed, 2010 Press, 2006
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- FLEISHER, Craig S.,BENSOUSSAN, Babette, Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business, Prentice Hall Ed, 2002
- GONÇALVES, J. P. - Desempenho Organizacional. In Semanário Económico, nº 815, 2002
- HERRING, J., “Key Intelligence Topics: A process to identify and define intelligence needs”, Competitive Intelligence Review, 1999
- KAPLAN, R. Norton, D., Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004
- KENNETH H. Silber, LYNN Kearny ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE A Guide to Understanding the Business of Your Organization for HR, Training, and Performance Consulting, Pfeiffer Publishers, San Francisco, 2009
- KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan, Strategic Marketing for Non-Profit Organizations, Prentice Hall, 5ª ed. Rev. 1996
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. Strategic Management of Intelligence, Rio de Janeiro: Campus, 1994
- MIGUEL, A., Gestão do Risco e da Qualidade no Desenvolvimento de Software, FCA Editora de Informática, Lisboa, 2002
- MOSS, L. Atre, S. Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications, Pearson Education Inc., Boston, 2003

NONAKA, I. Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995

QUIVY, R., & VAN CAMPENHOUDT, L. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva 2005

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. (1997), *Defining the Non-Profit Sector: A Cross - National Analysis*, University Press, Manchester

SARMENTO, M. *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora 2008

SAUL, Jason A., in *Non-Profit Business Intelligence—How to Measure and Improve Performance*, 2003,

SAWHILL e WILLIAMSON, *Non-Profit Management and Leadership - Mission Impossible?: Measuring Success in Non-Profit Organizations* Volume 11, 2001,

STACKOWIAK, R. RAYMAN, J. Greenwald, R., *Oracle Data Warehousing and Business Intelligence Solutions*, Wiley Publishing Inc., Indianapolis, 2007

ZALTMAN, Gerald; JACOBS, Pol , *Social Marketing and a Consumer-Based Theory of Marketing*, in: *Consumer and Industrial Buying Behavior*, Arch G. Woodside, Jagdish N. Seth, Peter D. Bennett, (Eds.), Elsevier North-Holland Inc., New York.1977

OUTRAS FONTES DE PESQUISA

CROSSLEY, Michelle in *Financial Management for your Non – Profit*, artigo encontrado no sitio <http://ezinearticles.com/?Financial-Management-For-Your-Non-Profit&id=4627059>, acedido em 12 de Maio de 2011 às 12h14

HAINES, Howard, in *How to make a good fundraising plan*, artigo encontrado no sitio <http://ezinearticles.com/?How-To-Make-A-Good-Fundraising-Plan&id=657155>, acedido em 12 de Maio de 2011 às 02h03.

HAINES, Howard, *in the importance of fundraising by non-profits*, artigo encontrado no sitio <http://ezinearticles.com/?The-Importance-Of-Fundraising-By-Non-Profits&id=597049>,
acedido em 2 de Abril de 2011 às 18h04.

HAMISH Stevens, Director, Hamish Stevens Governance and Advisory & Former CFO *in How financial intelligence assists in developing organisational strategy and tactics*, artigo encontrado no sitio <http://www.conferenz-brightstar.com/whitepapers/how-financial-intelligence-assists-developing-organisational-strategy-and-tactics>,
acedido em 12 de Maio de 2011 às 11h05

<http://www.conferenz-brightstar.com/whitepapers/how-financial-intelligence-assists-developing-organisational-strategy-and-tactics>,
acedido em 12 de Maio de 2011 às 11h05

APÊNDICES

APÊNDICE A

GUIÃO DA ENTREVISTA

- 1- Considera que a actual estrutura de informações do Exército está preparada para apoiar no seu planeamento a médio e a longo prazo?
- 2- Concorda que o Exército, por si só, consegue ter acesso às informações necessárias à realização dos seus programas para alcançar os seus objectivos (Mission Intelligence)?
- 3- Relativamente à obtenção de recursos, considera vantajoso a existência de um órgão de estudo permanente que esteja constantemente actualizado acerca da evolução dos recursos possíveis de aplicar nos programas destinados a realizar os objectivos do Exército (Mission Intelligence)?
- 4- Relativamente aos investimentos do Exército, considera vantajoso a existência de um órgão de estudo permanente que esteja constantemente actualizado acerca das transacções financeiras do Exército e que as converta em informação financeira para análise (Financial Intelligence)?
- 5- O 4º componente das informações de uma Organização Sem Fins Lucrativos é a intelligence para o marketing. A criação de um órgão de estudo para esta área no Exército seria relevante para o Marketing deste mesmo? (Por exemplo, análise permanente da imagem que o Exército tem para a sociedade)
- 6- Concorda que o Exército deve ter um sistema autónomo de informações?
- 7- Na sua opinião, e para colmatar possíveis falhas na estrutura de informações do Exército Português, concorda com a criação ou atribuição das funções de um órgão que trabalhasse a Non-Profit intelligence?

APÊNDICE B

QUADRO Nº 1 - QUADRO DE RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 1

Entrevistados	Respostas
Major - General Coimbra	Não. Faltam dados fiáveis, e falta o sistema que obtenha e estude esses dados.
Coronel Crespim Gomes	Em termos de estruturas, considero que sim, desde que lhe forneçam os meios humanos e materiais para cumprir as missões definidas. Enquanto houver um esvaziamento de pessoal com capacidade de trabalho nesta área, existirá sempre a estrutura, mas nunca a capacidade.
Coronel Franco	Considero que a actual estrutura de informações do Exército responde às suas necessidades de informações, mas com muitas limitações, resultantes, fundamentalmente, da exiguidade dos recursos humanos postos à sua disposição
Tenente - Coronel Flambó	Sim, existe capacidade estrutural desde que haja estratégia na recolha de informações, mas informações não só militares.
Tenente - Coronel Varela Cardoso	Considero que sim, embora sem me alongar devo referir que a estrutura organizacional que existe no Exército é diferente da apresentada, está devidamente organizada para apoiar os órgãos decisores militares a qualquer escalão, sendo todo o planeamento levado a cabo pelos vários órgãos do Estado-Maior do Exército, apoiados na sua execução pela Inspeção Geral do Exército e pelos Comandos Funcionais.
Tenente - Coronel Viegas Nunes	A actual estrutura não permite satisfazer esse objectivo. O exército não dispõe actualmente de um órgão de produção de Intelligence, tendo a competência passado para o CISMIL (EMGFA), que coordena a produção de informações para as Forças Armadas de forma conjunta. O CSMIE apenas dá instrução e apoia com equipas HUMINT. Está vocacionado para a segurança operacional.

APÊNDICE C

QUADRO Nº 2 - QUADRO DE RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 2

Entrevistados	Respostas
Major - General Coimbra	Deveria ter face à actividade que o Exército desenvolve, e ao cumprir da sua missão, este vai compilando dados, trata-los, e depois difundo-os. Mas na sociedade aberta em que vivemos, temos de procurar a informação que não se tem, nas organizações com informação aberta, e esta informação também deve ser recolhida nos nossos parceiros, visto que somos uma organização também virada para o exterior, e não só para o interior. Para a decisão da chefia, é também necessário saber como os nossos parceiros vão actuar para conseguimos actuar de modo mais ajustado e eficiente.
Coronel Crespim Gomes	O Exército por si só tem acesso às informações necessárias, embora à cerca de dois anos não tivesse capacidade de estudo e análise de todas as informações e constituir uma base de dados capaz de responder a pedidos muito concretos do Comando do Exército. Ou seja, temos órgãos de pesquisa, mas depois não temos componente de estudo e a análise para chegarmos a um produto final de um objectivo muito concreto. Na maior parte das vezes responde-se somente a pedidos, com elementos já fora de tempo, e não com uma projecção de futuro em termos de informações.
Coronel Franco	Não. Em termos de informações militares, o Exército necessita de recorrer à troca de informações com os órgãos de informações da estrutura superior das Forças Armadas, como de resto acontece actualmente através do CISMIL do EMGFA.
Tenente - Coronel Flambó	Não, devido ao facto de alguns objectivos até concorrerem com objectivos políticos. Nem as informações das Forças Armadas conseguem tal coisa pois as informações são um pilar do Estado e é complementar dos outros Ramos
Tenente - Coronel Varela Cardoso	Sem qualquer dúvida o exército consegue ter acesso às informações necessárias para alcançar os seus objectivos, não descurando toda uma actualização de meios e de doutrina, de modo a acompanhar os seus pares dentro das organizações que Portugal integra.
Tenente - Coronel Viegas Nunes	O Exército apenas dispõe de fontes orgânicas de produção de informações. Por essa razão, a Mission Intelligence é realizada de uma forma descoordenada e orientada para cada área sectorial, ou para cada Força quando projectada para um TO.

APÊNDICE D

QUADRO Nº 3 - QUADRO DE RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3

Entrevistados	Respostas
Major - General Coimbra	Isso é fundamental. Até para uma questão de gestão de recursos a adquirir, que formação lhes dar e a quantos. Mesmo os países de pequena dimensão deverão ter órgãos deste género para que se defina muito bem que tipo de recursos a empregar e a formar para que o pequeno potencial económico destes países possa ser empregue da melhor maneira possível. Por tanto é fundamental para o planeamento e para a tomada de decisão.
Coronel Crespim Gomes	O Estado-maior tem capacidade de estudo e planeamento, no entanto constituem-se grupos de estudo e trabalho, nomeadamente com o Serviço Material, para aquisição de novos meios. Estes grupos de trabalho correm o risco de muitas vezes serem inconclusivos, quando apresentam a relação de necessidades às chefias, estão sempre sujeitos ao mercado existente. Veja-se por exemplo o concurso internacional para as viaturas blindadas de rodas. E estes concursos estão mais uma vez condicionados à decisão política.
Coronel Franco	Sim, sem dúvida. Assim consegue-se uma maior eficiência.
Tenente - Coronel Flambó	Sim, obviamente. É essencial que exista um órgão permanentemente actualizado com o objectivo da eficiência e gestão dos recursos. É necessário perceber as possíveis alterações internas e externas do nosso país para poder-se antecipar futuros objectivos, o que poderiam levar a melhores apoios. Permite também reduzir a incerteza da realização dos objectivos
Tenente - Coronel Varela Cardoso	(Ver resposta à 5ª questão)
Tenente - Coronel Viegas Nunes	Tal órgão seria um instrumento importante para a sistematização de dados referentes à execução das diversas actividades do Exército. O processo de Lições Aprendidas procura de alguma forma responder a esta necessidade.

APÊNDICE E

QUADRO Nº 4 - QUADRO DE RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 4

Entrevistados	Respostas
Major - General Coimbra	É também fundamental. Com os novos sistemas virtuais que surgiram nessa área, é necessário o tratamento da informação financeira. Esta área é essencial de ser tratada pois pode-se perder um conflito por falta de recursos financeiros. Esta é uma área em que tem que se saber onde aplicar o dinheiro, como aplicar, de modo a rentabilizar o máximo possível.
Coronel Crespim Gomes	De certeza que seria vantajoso, mas não é exequível, e neste momento seria mais um elemento desestabilizador do que um elemento de planeamento.
Coronel Franco	Mais uma vez, esta é sem dúvida outra área onde só existiriam vantagens. Assim conseguiríamos aplicar melhor os recursos financeiros.
Tenente - Coronel Flambó	Sim, dava outra capacidade de previsão, permitindo a previsão de médio e longo prazo, para melhor gerir os recursos e sua rentabilização.
Tenente - Coronel Varela Cardoso	(Ver resposta à 5ª questão)
Tenente - Coronel Viegas Nunes	Existe vantagem nesta aproximação mas ela deve ser complementada com dados recolhidos de outras áreas para além da componente financeira, permitindo perspectivar de forma coordenada os diversos planos sectoriais (pessoal, formação, operações, etc.) em apoio da edificação das capacidades do Exército.

APÊNDICE F

QUADRO Nº 5 - QUADRO DE RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 5

Entrevistados	Respostas
Major - General Coimbra	Sim, sem dúvida, e isto já é feito pelo Gabinete de Relações Públicas do Exército, no Estado Maior. Sem dúvida que o impacto do Exército na população e nos média influencia em muito o desempenho do Exército, e daí que possa influenciar o aumento de investimento monetário, no Exército, por parte do Estado.
Coronel Crespim Gomes	O Estado-maior general das forças armadas é o principal órgão, em termos de imagem e marketing, das Forças Armadas. Tem um órgão próprio com ligações à comunicação social que tem o retorno de todas as imagem que a população tem das Forças Armadas. São campanhas que se fazem periodicamente, em que se procura saber a aceitação das FND na população, qual a sua imagem e impacto, e aproveita-se nesses estudos, toda a parte descritiva da imagem que os países que trabalham connosco têm das nossas FND. Para isso tem contribuído o êxito das nossas missões, o exemplar desempenho de todos os militares portugueses nelas envolvidos, e também a percentagem quase nula de baixas. as nossa forças cumprem as missões, integram-se na sociedade local e são bem vistos nessa mesma sociedade, o que poderá aumentar o investimento nas Forças Armadas. Dentro do Exército, existe também um órgão na dependência da chefia do Exército, que relaciona todas as informações, dados sobre o Exército, não tem uma capacidade de planeamento muito grande, mas tem capacidade de estudo da comunicação social, e do impacto das notícias emitidas por essa mesma comunicação social, e qual o seu impacto para a imagem do Exército na nossa sociedade civil. Existe um conjunto de outros órgãos, que se dedicam em divulgar o recrutamento, mas sempre sob a supervisão do General Chefe, e sempre com objectivos muito específicos e definidos a atingir.
Coronel Franco	Não vejo nenhuma necessidade de relação entre as informações militares e a área do marketing. Embora reconheça a necessidade e a importância desta última, parece-me ser actividades completamente distintas e que em nenhuma circunstância se devem misturar.
Tenente - Coronel Flambó	É fundamental. Como instituição temos de conseguir impor-nos face aos nossos parceiros, isto com base no marketing e no marketing intelligence. A necessidade de existência das Forças Armadas, e o investimento nas mesmas, é um exemplo do Marketing Intelligence.
Tenente - Coronel Varela Cardoso	Naturalmente que os órgãos referidos nas 3 questões anteriores têm toda a razão de existir, devendo estar esses órgãos centralizados no Estado-Maior do Exército.
Tenente - Coronel Viegas Nunes	Este tipo de dados revela-se fundamental para a área das Relações Públicas, devendo existir um alinhamento entre esta área e os restantes "processos de negócio", de forma a gerir a imagem do Exército.

APÊNDICE G

QUADRO Nº 6 - QUADRO DE RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 6

Entrevistados	Respostas
Major - General Coimbra	Sim, mas com um controlo e uma supervisão permanente. Mas para tal é necessária a existência desse conjunto de meio humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, ao qual chamamos de sistema, que permita a decisão mais ajustada e o planeamento mais preciso e eficaz.
Coronel Crespim Gomes	O Exército deve ter um órgão próprio de informações com capacidade de levantar ameaças, planeamento e estudo, e essencialmente com capacidade de previsão. No entanto deve estar interligado com os restantes órgãos do sistema nacional de Informações. Hoje em dia não se entende um sistema de informações isolado. Deve existir uma comunicação permanente, e só assim se consegue uma informação rápida e oportuna. Em termos de meio humanos e materiais deverão ser próprios do Exército, mas sempre em ligação permanente com os demais sistemas de informações nacionais.
Coronel Franco	Não. Considero que o sistema de informações do Exército deverá estar integrado com os sistemas de informações dos outros Ramos das Forças Armadas e com o EMGFA, de forma a potenciar a partilha de recursos e de informações.
Tenente - Coronel Flambó	Sim, obviamente que ao seu nível, deve existir um órgão que trabalhe esta denominada Non-Profit Intelligence, e que faça isto de uma forma constante.
Tenente - Coronel Varela Cardoso	Com toda a certeza, só tendo um sistema autónomo de Informações, integrado em todos os escalões, quer para apoio de operações quer de qualquer decisão, o exército se consegue articular e manter todo um fluxo de informações eficiente que consiga dar resposta aos pedidos dos Comandantes e apoiar as suas decisões.
Tenente - Coronel Viegas Nunes	Em termos operacionais é fundamental o Exército e as suas forças poderem dispor desta capacidade. Tanto em campanha, como em tempo de paz, devia existir uma estrutura integradora dos diversos tipos de Intelligence, capaz de apoiar tanto a componente "operacional" como a componente "empresarial".

APÊNDICE H

QUADRO Nº 7 - QUADRO DE RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 7

Entrevistados	Respostas
Major - General Coimbra	Sim, é fundamental, e de apoio não só ao General Chefe, mas também, e pelo menos, aos OCADs. Mas com a informação sempre a ser tratada e actualizada, onde esse mesmo órgão faz a recolha nos actores, trata e analisa e depois disponibiliza para o apoio à decisão. Seria um órgão que permitiria ao General Chefe ter uma noção mais concreta da situação do nosso Exército, apoiar na decisão, e também apoiar o resto do Exército nas mais variadas decisões.
Coronel Crespim Gomes	Desejável seria existir um órgão da área das Informações que abranja todos os sistemas. Mas como existem limitações monetárias e estruturais, neste momento não existe nenhum órgão que desempenhe essa actividade de Non-Profit. Adjacente a isto, existe uma incapacidade de o Exército criar tal órgão visto que, na minha opinião, tal criação não seria aprovada pelo actual sistema de Informações nacional.
Coronel Franco	Relativamente a esta questão, julgo que a designada "Non-Profit intelligence" se deverá relacionar com um tipo de informação que não tem propriamente a ver com as informações militares. Se tem desconheço.
Tenente - Coronel Flambó	Sim, mas que seja tutelado, e com células que trabalhassem essas componentes de Non-Profit intelligence
Tenente - Coronel Varela Cardoso	A criação desse órgão, só teria cabimento se fosse levada a cabo uma reestruturação completa do Exército, virada para uma organização do tipo empresarial, em que toda a estrutura existente fosse modificada. Na actual conjuntura não vejo qualquer interesse numa alteração dessa índole, até porque estaríamos a afastar-nos das outras organizações congéneres, com todas as implicações negativas que daí adviriam.
Tenente - Coronel Viegas Nunes	O Exército como organização sem fins lucrativos, em que o valor gerado é o serviço de "segurança nacional", beneficiaria da criação deste órgão, mas a sua actividade teria de ser enquadrada no Comando do Exército.

ANEXOS

ANEXO A

DECRETO-LEI N.º 231/2009 DE 15 DE SETEMBRO LEI ORGÂNICA DO EXÉRCITO

Capítulo I

Artigo 1.º

Natureza

O Exército é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração directa do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional.

Artigo 2.º

Missão

1 — O Exército tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças.

2 — Ainda, nos termos do disposto na Constituição e na lei, incumbe também ao Exército:

- a) Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;
- b) Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;
- c) Executar as acções de cooperação técnica -militar nos projectos em que seja constituído como entidade primariamente responsável, conforme respectivos programas quadro;
- d) Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1 -A/2009, de 7 de Julho;
- e) Colaborar em missões de protecção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações.

3 — Compete também ao Exército assegurar o cumprimento das missões particulares aprovadas, de missões reguladas por legislação própria e de outras missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas.

Artigo 3.º

Integração no sistema de forças

1 — O Exército é parte integrante do sistema de forças.

2 — Nas componentes do sistema de forças inserem-se:

- a) Na componente operacional, os comandos, as forças e as unidades operacionais;
- b) Na componente fixa, o conjunto de órgãos e serviços essenciais à organização e apoio geral do Exército.

Artigo 4.º

Princípios gerais da organização

1 — A organização do Exército rege -se pelos princípios de eficácia e racionalização, garantindo:

- a) A optimização da relação entre a componente operacional e a componente fixa;
- b) A articulação e complementaridade com o Estado-Maior -General das Forças Armadas (EMGFA) e com os outros ramos;
- c) A correcta utilização do potencial humano, militar ou civil, promovendo o pleno e adequado aproveitamento dos quadros permanentes e assegurando uma correcta proporção e articulação entre as diversas formas de prestação de serviço efectivo.

2 — No respeito pela sua missão principal, a organização do Exército permite que a transição para o estado de guerra se processe com o mínimo de alterações possível.

3 — O Exército organiza -se numa estrutura vertical e hierarquizada e os respectivos órgãos relacionam -se através dos seguintes níveis de autoridade:

- a) Autoridade hierárquica;
- b) Autoridade funcional;
- c) Autoridade técnica.

4 — A autoridade hierárquica corresponde ao comando completo e verifica -se sem prejuízo de outras dependências que sejam estabelecidas.

5 — A autoridade funcional é a autoridade conferida a um órgão para controlar processos, no âmbito das respectivas áreas ou actividades específicas, e não inclui a competência disciplinar.

6 — A autoridade técnica é a autoridade conferida a um órgão para fixar e difundir normas de natureza especializada, e não inclui a competência disciplinar.

Artigo 5.º

Administração financeira

1 — A administração financeira do Exército rege -se pelo regime geral da contabilidade pública.

2 — O Exército, através dos seus órgãos, dispõe das receitas provenientes de dotações que lhe sejam atribuídas no Orçamento do Estado.

3 — Constituem, ainda, receitas próprias do Exército:

a) As provenientes de prestações de serviços ou cedência de bens a entidades públicas ou privadas, sem prejuízo dos regimes de afectação de receita legalmente previstos;

b) O produto das actividades desenvolvidas em matéria de gestão florestal ou agrícola das áreas de treino e manobra, em particular, a alienação de madeira, cortiça ou pastagens;

c) O produto da venda de publicações;

d) Os saldos anuais das receitas consignadas, nos termos do decreto -lei de execução orçamental;

e) As indemnizações devidas pelo pessoal, por situações previstas em legislação própria para os alunos que

frequentam as escolas de ensino militar, por abate ao quadro permanente ou rescisão de contratos;

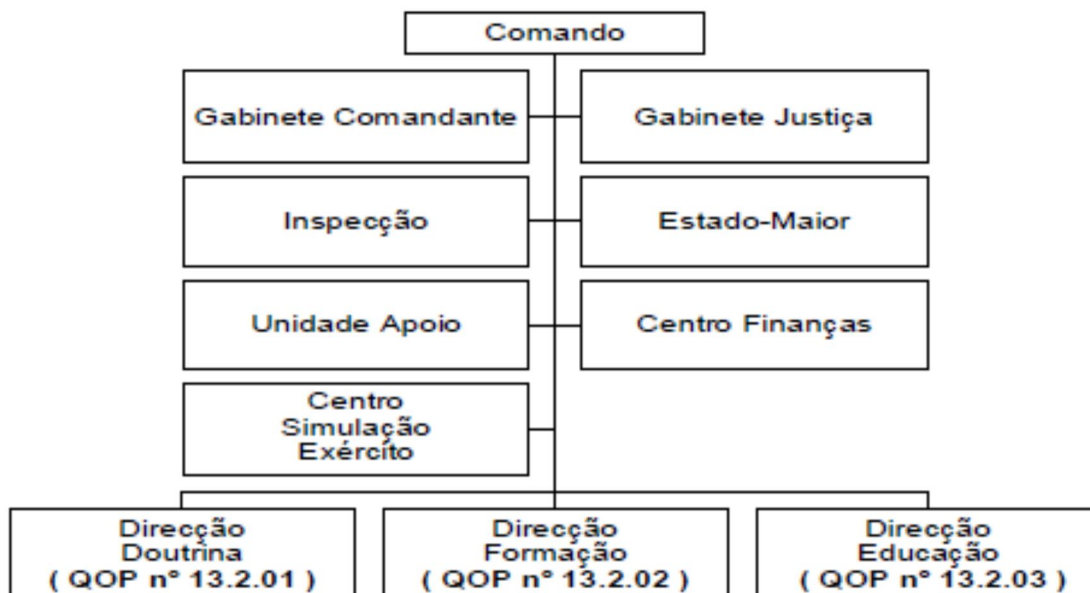
f) Outras receitas que lhe estejam ou venham a estar atribuídas por lei, contrato ou outro título.

4 — Constituem despesas do Exército as que resultem de encargos suportados pelos seus órgãos, decorrentes da prossecução das atribuições que lhe estão cometidas.

5 — Compete ao Chefe do Estado -Maior do Exército a administração financeira e patrimonial do Exército, podendo autorizar despesas e celebrar contratos em nome do Estado, com a aquisição de bens ou serviços e empreitadas de obras públicas, de acordo com as competências que são conferidas por lei aos órgãos máximos dos serviços com autonomia administrativa.

ANEXO B

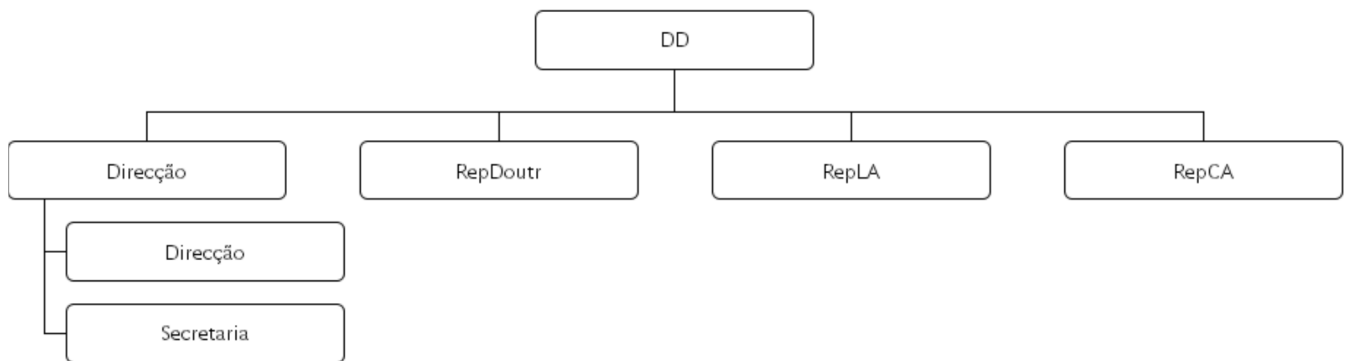
COMANDO DA INSTRUÇÃO E DOCTRINA



Fonte: Documento classificado como "Reservado" nº 13.02.00

ANEXO C

DIRECÇÃO DA DOCTRINA



MISSÃO

Dirige a actividade global de produção doutrinária do Exército.

POSSIBILIDADES

- a. Avaliar a situação do corpo doutrinário e promover a sua actualização.
- b. Estudar e propor normas de funcionamento do sistema doutrinário.
- c. Estabelecer ciclos de produção de doutrina.
- d. Colaborar em estudos do âmbito da interoperabilidade de equipamentos e materiais, e da organização de forças e respectivos quadros orgânicos.
- e. Normalizar, uniformizar e validar terminologia.
- f. Analisar a informação relativa a assuntos de doutrina contida em relatórios de actividades, de comando, de inspecção e outros.
- g. Planear e propor actividades anuais e respectivos orçamentos.
- h. Gerir o Sistema de Lições Aprendidas (SLA) do Exército.
- i. Recolher e analisar observações (dentro das suas capacidades e meios), identificar e validar lições identificadas e aprendidas, difundir e integrar na doutrina lições aprendidas.
- j. Coordenar, integrar e explorar as actividades desenvolvidas por grupos de trabalho nacionais e internacionais no âmbito da doutrina.
- k. Acompanhar e colaborar na validação do processo de produção doutrinária e de aplicação da doutrina.
- l. Desenvolver acções de análise em proveito da produção doutrinária.
- m. Difundir as publicações doutrinárias do Exército e outras.

Fonte: Documento classificado como “Reservado” nº 03.03.11

ANEXO D

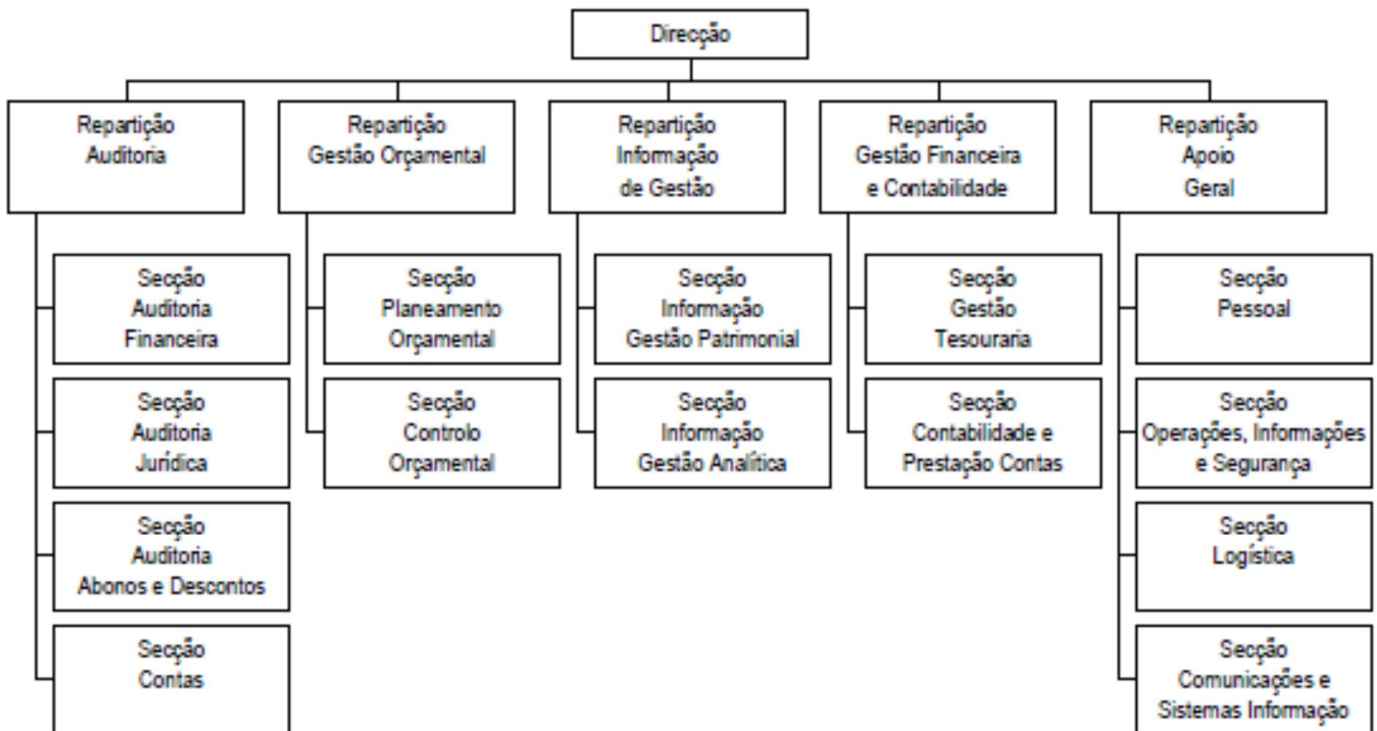
COMANDO DA LOGÍSTICA



Fonte: Documento classificado como "Reservado" nº 12.2.00

ANEXO E

DIRECÇÃO DE FINANÇAS



POSSIBILIDADES

- Preparar os projectos orçamentais do Exército;
- Promover a execução e o controlo do orçamento do Exército;
- Promover, junto da Direcção Geral do Orçamento do Ministério das Finanças, a libertação dos meios financeiros para utilização do Exército;
- Colaborar na gestão dos recursos financeiros do Exército, em ordem a obter a maior eficácia na sua utilização;
- Assegurar a execução de um adequado sistema de contabilidade relativo a todas as actividades desenvolvidas no Exército, com exigência do cumprimento das leis da contabilidade pública e das normas administrativas por parte de todas as entidades responsáveis;
- Propor as normas de execução necessárias ao funcionamento da administração financeira no Exército, garantindo a coordenação e o adequado apoio aos órgãos de si dependentes tecnicamente;
- Garantir o serviço de contas correntes com organismos que tenham relação com entidades militares e com pessoas individuais ou colectivas, desde que autorizado;

- h. Promover a contabilização, liquidação e pagamento de todos os vencimentos do Exército;
- i. Exercer a autoridade técnica e a realização de auditorias, no âmbito da administração financeira;
- j. Participar na elaboração de estudos e planeamento de estado-maior que lhe forem solicitados, pelos órgãos competentes e manter actualizados os registos, os ficheiros, as estatísticas e outros elementos de informação necessários às diferentes actividades do seu âmbito;
- k. Assegurar a execução de um adequado sistema contabilístico, integrando as componentes orçamental, patrimonial e analítica, respeitando o enquadramento legal vigente, de forma a manter disponível a informação de gestão para o Comando do Exército;
- l. Promover a preparação e envio da informação a prestar a entidades externas ao Exército nos termos da legislação em vigor;
- m. Conferir e ajustar as contas de gerências prestadas pelos órgãos responsáveis pela gestão financeira, para ulterior fiscalização pelo Tribunal de Contas;
- n. Submeter à apreciação do tribunal de Contas as contas do Exército;
- o. Assegurar o pagamento das despesas do Exército através da Direcção-Geral do Tesouro;
- p. Assegurar a centralização das obrigações fiscais a que o Exército está obrigado.

Fonte: Documento classificado como “Reservado” nº 12.2.05

ANEXO F

CENTRO DE FINANÇAS GERAL



2. MISSÃO

Executa, coordena e controla a actividade administrativo-financeira, conforme estabelecido em Decreto Regulamentar e demais leis e regulamentos aplicáveis, os comandos, unidades, estabelecimentos e órgãos não apoiados pelos Órgãos Centrais de Administração e Direcção.

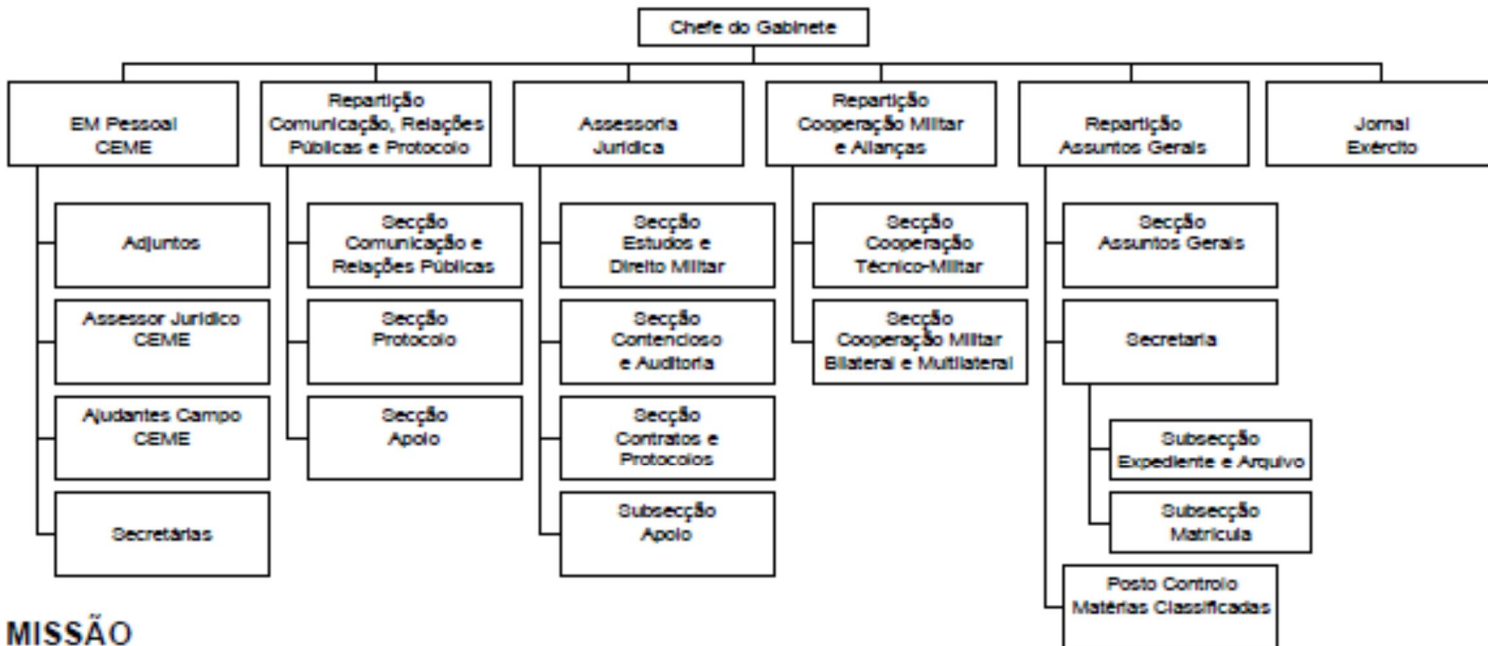
3. POSSIBILIDADES

- Coordenar as propostas de orçamento-programa e os projectos orçamentais;
- Estudar e propor a atribuição dos recursos financeiros;
- Executar auditorias a apoio técnico às U/E/O da sua área de apoio;
- Prestar a informação de gestão relativa à sua área de apoio ao respectivo Comando;
- Elaborar as contas de gerência das U/E/O da sua área de apoio, sempre que estas tenham de as efectuar nos termos da lei;
- Controlar a actividade administrativo-financeira da sua área de apoio.

Fonte: Documento classificado como “Reservado” nº 10.2.08

ANEXO G

Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército



MISSÃO

Executa o apoio directo e pessoal do Chefe do Estado-Maior do Exército, presta consultadoria jurídica e apoio contencioso ao Comando do Exército e planeia, assegura e coordena as actividades de comunicação, relações públicas e protocolo do Exército.

POSSIBILIDADES

a. Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo:

- Planear, assegurar e coordenar as actividades de comunicação interna e externa, de relações públicas e protocolo do Exército, de acordo com as orientações do CEME.

Fonte: Documento classificado como “Reservado” nº 12.2.00