

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO
2018/2019**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**COMPONENTE OPERACIONAL VERSUS COMPONENTE FIXA
ANÁLISE À ATUAL ORGANIZAÇÃO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Luís Miguel Rebola Mataloto
MAJOR, ARTILHARIA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**COMPONENTE OPERACIONAL VERSUS
COMPONENTE FIXA
ANÁLISE À ATUAL ORGANIZAÇÃO DO EXÉRCITO
PORTUGUÊS**

MAJOR, ARTILHARIA, Luís Miguel Rebola Mataloto

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2018/2019

Pedrouços 2019



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**COMPONENTE OPERACIONAL VERSUS
COMPONENTE FIXA
ANÁLISE À ATUAL ORGANIZAÇÃO DO EXÉRCITO
PORTUGUÊS**

MAJOR, ARTILHARIA Luís Miguel Rebola Mataloto

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2018/2019

Orientador: TENENTE-CORONEL, CAVALARIA

Luís Filipe Quinteiros Morais

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Luís Miguel Rebola Mataloto**, declaro pela minha honra que o documento intitulado **Componente Operacional versus Componente Fixa - Análise à atual organização do Exército Português** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **13 de maio de 2019**

Luís Miguel Rebola Mataloto



Agradecimentos

As primeiras palavras de agradecimento são dirigidas ao Tenente-Coronel de Cavalaria Luís Filipe Quinteiros Morais, orientador deste trabalho de investigação, pela sua inexcedível disponibilidade, frontalidade, orientação e crítica, sabendo, em todos os momentos, elevar os níveis de motivação para a realização do mesmo. *Meu Tenente-Coronel, para si, uma palavra de elevada estima e apreço.*

Ao Tenente-General Rui Davide Guerra Pereira, Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército e Comandante das Forças Terrestres, agradeço os esclarecimentos e contributos que, na fase exploratória, muito contribuíram para o desenvolvimento da linha de investigação. *Meu General, uma palavra profunda de agradecimento e amizade.*

Aos meus camaradas do Exército, auditores do Curso de Estado-Maior Conjunto, companheiros desta jornada, agradeço a pronta colaboração na validação do instrumento metodológico, essencial para a prossecução dos objetivos traçados.

Aos Oficiais e Sargentos que colaboraram na realização do questionário, reconheço a disponibilidade e vontade de contribuir para a melhoria organizacional do nosso Exército, agradecendo a forma desapaixonada e muito profissional que demonstraram na árdua tarefa que vos foi pedida.

Agradeço ainda as orientações sobre os métodos estatísticos a utilizar que, prontamente, o Tenente-Coronel Pedro Silva Costa não hesitou em orientar e que muito contribuiu para os resultados obtidos.

Ao Tenente-Coronel André Serra uma palavra de apreço pela sua disponibilidade imediata em verificar a originalidade do presente trabalho.

Por último, um agradecimento muito especial aos que, na retaguarda, asseguraram a disponibilidade e tranquilidade necessária para o cumprimento desta missão, demonstrando sempre um elevado espírito de abnegação e sacrifício, que, não obstante serem virtudes militares, a família do militar bem conhece e pratica. *Elsa, obrigado por seres a mulher que és. Constança, Gonçalo e Joana, a vós, que foram os que mais sentiram a indisponibilidade, agradeço o vosso amor e compreensão, estando certo que contribuíram decisivamente para manter o olhar sobre o farol.*





Índice

1. A Investigação e a Metodologia	5
1.1. Enquadramento conceptual	5
1.1.1. Estrutura organizacional.....	5
1.1.2. O modelo de estrutura organizacional do regimento	6
1.1.2.1. Enquadramento	6
1.1.2.2. Modelo de estrutura organizacional do regimento	8
1.1.2.3. O modelo de estrutura organizacional das unidades de escalão batalhão (UEB) da componente operacional	11
1.2. Modelo de análise	12
1.2.1. Conceitos estruturantes	12
1.2.1.1. Sinergia	12
1.2.1.2. Atividade.....	12
1.2.1.3. Área funcional	12
1.2.2. O modelo de análise	14
1.3. Metodologia de Investigação	15
1.3.1. Percurso Metodológico	15
1.3.2. Instrumentos metodológicos	17
2. Análise descritiva dos resultados	19
2.1. Variável Sociodemográfica.....	19
2.2. Análise descritiva da variável Área Funcional Pessoal (VPES).....	21
2.2.1. Distribuição de frequências.....	22
2.2.1. V de Cramer	22
2.2.2. Resumo estatístico de VPES	23
2.3. Análise descritiva da variável Área Funcional Informações (VINF)	23
2.3.1. Distribuição de frequências.....	23
2.3.2. V de Cramer	24
2.3.3. Resumo estatístico de VINF.....	24
2.4. Análise descritiva da variável Área Funcional Operações (VOP).....	25
2.4.1. Distribuição de frequências.....	25



2.4.2. V de Cramer	26
2.4.3. Resumo estatístico de VOP	26
2.5. Análise descritiva da variável Área Funcional Logística (VLOG).....	26
2.5.1. Distribuição de frequências	27
2.5.2. V de Cramer	27
2.5.1. Resumo estatístico de VLOG.....	28
2.6. Análise descritiva da variável Área Funcional Comunicações e Sistemas de Informação (VCSI)	28
2.6.1. Distribuição de frequências	28
2.6.2. V de Cramer	29
2.6.3. Resumo estatístico de VCSI.....	29
2.7. Análise descritiva da variável Área Funcional Formação e Treino (VF&T).....	29
2.8. Análise descritiva da variável Área Funcional Gestão do Risco (VGR)	29
2.8.1. Distribuição de frequências	29
2.8.2. V de Cramer	30
2.8.3. Resumo estatístico de VGR	30
2.9. Resumo estatístico.....	30
2.9.1. Resposta à QD1 - “Quais as atividades desenvolvidas pelas componentes fixa e operacional de um regimento”.....	30
2.9.2. Resposta à QD2 - “Quais são as atividades similares entre à componente operacional e à componente fixa de um regimento?”	31
3. As acumulações de funções e as atividades desenvolvidas no regimento	33
3.1. A área funcional Pessoal na estrutura organizacional do regimento	33
3.2. A área funcional Informações na estrutura organizacional do regimento	33
3.3. A área funcional Operações na estrutura organizacional do regimento.....	34
3.4. A área funcional Logística na estrutura organizacional do regimento.....	35
3.5. A área funcional Comunicações e Sistemas de Informação na estrutura organizacional do regimento	35
3.6. A área funcional Formação e Treino na estrutura organizacional do regimento	36
3.7. A área funcional Gestão do Risco na estrutura organizacional do regimento	37
3.8. Resposta à QD3.....	37



Conclusões.....	38
Bibliografia.....	43

Índice de Apêndices

Apêndice A – Percurso Metodológico.....	Apd A-1
Apêndice B – Lista adaptada de atividades	Apd B-1
Apêndice C – Questionário	Apd C-1
Apêndice D – Quadros de distribuição de frequências e quadros resumo dos valores de V de Cramer.....	Apd D-1
Apêndice E – Listas de Atividades.....	Apd E-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de estrutura organizacional para uma unidade tipo regimento.....	9
Figura 2 – Distribuição da amostra por categoria (P1).....	19
Figura 3 – Distribuição da amostra por postos (P2)	20
Figura 4 – Distribuição da amostra por componentes (P4)	21
Figura 5 - Distribuição da amostra por situação quanto ao desempenho de funções (P7)..	21

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Consistência interna dos itens da variável dependente VPES	21
Tabela 2 - Consistência interna dos itens da variável dependente VINF	23
Tabela 3 - Consistência interna dos itens da variável dependente VOP	25
Tabela 4 - Consistência interna dos itens da variável dependente VLOG	27
Tabela 5 - Consistência interna dos itens da variável dependente VCSI	28
Tabela 6 - Consistência interna dos itens da variável dependente VF&T.....	29
Tabela 7 - Consistência interna dos itens da variável dependente VGR.....	29

Índice de Quadros

Quadro 1 – Dimensões, variáveis e indicadores de análise.....	3
Quadro 2 – Pessoal da componente fixa e pessoal (mínimo) da componente operacional a desempenhar funções na componente fixa	10
Quadro 3 – Relacionamento entre as áreas funcionais e a estruturas organizacional do regimento	15



Quadro 4 – Escala classificativa para o grau de obtenção de sinergia	15
Quadro 5 – Resumo dos valores do coeficiente V de Cramer P4 vs P8 a P15.....	23
Quadro 6 – Valores do coeficiente V de Cramer entre P4 e os itens P17, P23, P24, P29.	24
Quadro 7 – Valores do coeficiente V de Cramer entre P4 e os itens P30, P31, P41,P53..	26
Quadro 8 – Resposta à QD1: “Quais as atividades desenvolvidas pelas componentes fixa e operacional de um regimento”	31
Quadro 9 – Resposta à QD2: “Quais são as atividades similares entre à componente operacional e à componente fixa de um regimento?”	31
Quadro 10 – Pessoal da Componente Operacional em acumulação de funções na área funcional Pessoal	33
Quadro 11 – Pessoal da Componente Operacional em acumulação de funções na área funcional Informações	34
Quadro 12 – Pessoal da Componente Operacional em acumulação de funções na área funcional Operações.....	34
Quadro 13 – Pessoal da Componente Operacional em acumulação de funções na área funcional Logística.....	35
Quadro 14 – Pessoal da Componente Operacional em acumulação de funções na área funcional CSI	36
Quadro 15 – Pessoal da Componente Operacional em acumulação de funções na área funcional Formação e Treino	36
Quadro 16 – Lista adaptada de atividades	Apd A-1
Quadro 17 – Distribuição de frequências para a variável VPES	Apd D-1
Quadro 18 – Resumo dos valores do coeficiente V de Cramer para os itens da variável VPES (P4 vs. P8 a P15)	Apd D-1
Quadro 19 – Distribuição de frequências para a variável VINF	Apd D-1
Quadro 20 – Resumo dos valores do coeficiente V de Cramer para os itens da variável VINF (P4 vs. P17 a P29).....	Apd D-2
Quadro 21 – Resumo dos valores do coeficiente V de Cramer para os itens da variável VINF (P4 vs. P30 a P63).....	Apd D-2
Quadro 22 – Distribuição de frequências para a variável VOP.....	Apd D-3
Quadro 23 – Distribuição de frequências para a variável VLOG.....	Apd D-4
Quadro 24 – Resumo dos valores do coeficiente V de Cramer para os itens da variável VLOG (P4 vs P64 a P81).....	Apd D-4



Quadro 25 – Distribuição de frequências para a variável VCSI.....	Apd D-5
Quadro 26 – Resumo dos valores do coeficiente V de Cramer para os itens da variável VCSI (P4 vs P64 a P81).....	Apd D-5
Quadro 27 – Distribuição de frequências para a variável VCSI.....	Apd D-5
Quadro 28 – Lista de atividades comuns a desenvolver pela componente operacional... E-1	Apd
Quadro 29 – Lista de atividades comuns a desenvolver pela componente operacional... E-2	Apd



Resumo

O presente trabalho assume como objeto de estudo o modelo de estrutura organizacional do regimento, em vigor no Exército Português, tendo como objetivo a validação das acumulações de funções observadas no modelo de estrutura organizacional das unidades tipo regimento, unidade base do Exército Português, considerando a existência de atividades similares entre a componente operacional e componente fixa que permitem obter ganhos de sinergia.

A investigação encontra-se dividida em três partes: identificar uma lista de atividades comum aos vários regimentos do Exército Português, identificar as atividades similares entre a componente fixa e a componente operacional e, por fim, analisar as acumulações de funções à luz das atividades similares.

Assumiu-se uma estratégia de investigação de carácter quantitativa, alicerçada no método dedutivo, enquadrada pela técnica de recolha de dados não documental de observação não participante, utilizando como instrumento metodológico o inquérito por questionário não presencial.

Conclui-se que as atividades similares encontradas permitem obter, na sua maioria, ganhos de sinergia muito significativos nas várias subestruturas da estrutura organizacional do regimento, validando na sua totalidade as acumulações de funções observadas nas diversas áreas funcionais, traduzindo desta forma os princípios de otimização e racionalização nos recursos humanos, podendo ainda haver acréscimo das mesmas, tendo em vista a melhoria do desempenho organizacional.

Palavras-chave

Regimento, Atividade, Sinergia, Estrutura Organizacional, Acumulação de Funções.



Abstract

The aim of this work is to study the model for the organizational structure adopted by the Portuguese Army for its Regiments and assumes as objective to corroborate the accumulations of functions observed in the organizational structure model of Regiment-like units, considering the existence of similar activities between the operational component and the fixed component that allow obtaining synergy gains.

The investigation is divided into three parts: identifying a list of activities common to the various regiments of the Portuguese Army, identifying the similar activities between the fixed component and the operational component and, finally, analyzing the accumulation of functions in accordance with the similar activities identified.

A quantitative research strategy was assumed, based on the deductive method, according to the technique of non-documentary data collection of non-participant observation, using as a methodological instrument the investigation by a non-presential questionnaire.

It is concluded that the similar activities found allow obtaining, mostly, very significant synergy gains in the various substructures of the organizational structure of the regiment, validating in its entirety the accumulation of functions observed in several functional areas, thus allowing optimizing and rationalizing human resources, with space to improve organizational performance.

Keywords

Regiment, Activity, Sinergy, Organizational Structure, Acumullation of Functions.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

C

CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CSI	Comunicações e Sistemas de Informação

D

DPF	Divisão de Planeamento de Forças
DF	Dispositivo de Forças

E

EME	Estado-Maior do Exército
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EncOp	Encargo Operacional
EP	Exército Português
EUA	Estados Unidos da América

F

FFAA	Forças Armadas
------	----------------

I

IUM	Instituto Universitário Militar
-----	---------------------------------

L

LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
--------	---

M

MIFA	Missões das Forças Armadas
------	----------------------------

N

n	amostra
N	População
n_i	Frequência absoluta
NR	“não respondeu”

O

OG	Objetivo Geral
OE	Objetivo Específico

P

PDE	Publicação Doutrinária do Exército
-----	------------------------------------



Q

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QO	Quadro Orgânico

R

RO	Repartição de Organização
----	---------------------------

S

SF 2014	Sistema de Forças 2014
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

T

TII	Trabalho de Investigação Individual
TN	Território Nacional

U

UEB	unidade de escalão batalhão
-----	-----------------------------

V

VCSI	Variável Comunicações e Sistemas de Informação
VGR	Variável Gestão do Risco
VF&T	Variável Formação e Treino
VINF	Variável Informações
VLOG	Variável Logística
VOP	Variável Operações
VPES	Variável Pessoal



Introdução

Em 2013, com a aprovação do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), deu-se início ao processo de modificação estrutural das Forças Armadas (FFAA), orientado pelo princípio da eficiência, mas também pelo “princípio orientador da concentração, visando a economia de meios, rentabilizando o apoio logístico e limitando o número de infraestruturas” (CEDN, 2013, p. 37), e que culminou com a aprovação do Sistema de Forças 2014 (SF 2014) e Dispositivo de Forças (DF).

É essencial que esse processo de modificação estrutural corresponda a uma visão estratégica. As reformas devem obedecer a um modelo coerente que assenta na valorização de soluções integradas e conjuntas, bem como do produto operacional, justificação última da existência das Forças Armadas. Esta é a base de partida de um processo que não poderá deixar de passar [...] pela simplificação de estruturas organizativas; pela racionalização de dispositivos; pela partilha de soluções operacionais e pela eliminação de redundâncias desnecessárias.” (CEDN, 2013, p. 36)

Neste sentido, para maximização do produto operacional, as estruturas devem estar habilitadas a preparar, manter e sustentar forças com elevada versatilidade, agilidade e nível de treino adequado, para o cumprimento das tarefas primárias e complementares, de cada tipo de operações, que, dentro do quadro de emprego de forças estabelecido no Conceito Estratégico Militar (CEM), habilite o poder político com um instrumento militar “que permita dar respostas às necessidades, interesses e responsabilidades de âmbito nacional, onde se incluem as solicitações de natureza coletiva e cooperativa” (CEM, 2014, p. 2).

Esta modificação estrutural, transposta para a Lei n.º 1-A/2009 de 7 de julho, que aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), alterada pela Lei n.º 6/2014 de 1 de setembro, invoca no n.º1 do Art.º 5.º “que o sistema de forças define os tipos e quantitativos de forças e meios que devem existir para o cumprimento das missões das Forças Armadas, tendo em conta as suas capacidades específicas e a adequada complementaridade operacional dos meios“ e que, de acordo com as alíneas a) e b) do n.º 2 do mesmo artigo, se constituí em duas componentes, operacional e fixa, regendo-se a sua organização por “princípios de eficácia e racionalização” que garantam a “otimização da



relação entre a componente operacional do sistema de forças e a sua componente fixa”, para possibilitar que “a transição para o estado de guerra se processe com o mínimo de alterações possível” (Lei Orgânica n.º 1-A/2009, 2009), procurando, desta forma, garantir sinergias entre as duas componentes.

Neste seguimento, o Exército Português (EP) reorganizou-se estruturalmente para adequar os recursos humanos, materiais e financeiros ao cumprimento das missões de natureza operacional estabelecidas nas Missões das Forças Armadas 2014 (MIFA 2014), bem como às demais missões previstas na lei.

Dos estudos efetuados, orientados pelos princípios da eficiência e da racionalização, resultou um modelo de estrutura organizacional do regimento, unidade que comporta, em regra, as duas componentes, e que foi considerado como base para a elaboração dos quadros orgânicos (QO) das diversas unidades, tendo em conta o efetivo estrutural a atingir em 2020 e a sustentabilidade do modelo organizacional do Exército.

Assumindo como ponto de partida esta reestruturação, o presente Trabalho de Investigação Individual (TII), realizado no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), tem como objeto de estudo o modelo de estrutura organizacional das unidades tipo regimento do EP. Para tal, considerando como base este modelo de estrutura organizacional, em vigor nas diversas unidades regimentais, o propósito da investigação incide sobre a validação das sinergias observadas entre as duas componentes que permitem uma adequada racionalização e otimização da estrutura, uma melhor gestão dos recursos humanos e materiais, tendo em vista a maximização do produto operacional.

De acordo com o conceito de Ciências Militares, vertido nos termos do art.º 5.º do Decreto-Lei 249/2015, de 28 de outubro, esta investigação insere-se na área do comportamento humano e saúde em contexto militar, subárea de gestão das organizações em contexto militar, como área competente pela identificação de mudanças organizacionais e/ou de gestão de recursos materiais afetos à implantação territorial do dispositivo do EP.

Para orientar a investigação, e considerando que a estrutura organizacional pode ser decomposta em três componentes principais – pessoas, tecnologias e atividades (Schultz, 2016, p. 7), foi entendido observar o objeto de estudo apenas na dimensão atividades, tendo como variáveis dependentes as áreas funcionais no âmbito do Pessoal, Informações, Operações, Logística, Comunicações e Sistemas de Informação (CSI), Gestão do Risco e



Formação e Treino, e como variáveis independentes as atividades desenvolvidas em cada uma das áreas.

Quadro 1 – Dimensões, variáveis e indicadores de análise

Dimensão	Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	Indicadores
Atividades	Área Funcional - Pessoal	Atividades desenvolvidas em cada área funcional	1. Componente Operacional
	Área Funcional - Informações		
	Área Funcional - Operações		
	Área Funcional - Logística		2. Componente Fixa
	Área Funcional - Comunicações e Sistemas de Informação		
	Área Funcional - Gestão do Risco		
	Área Funcional - Formação e Treino		
Área Funcional - Pessoal	3. Ambas as componentes		

Considerando o objeto de estudo definido, entendeu-se delimitar a investigação nos domínios temporal e conceptual (Santos, et al., 2016, p. 44).

Em termos de delimitação temporal, o estudo irá incidir no período compreendido entre os de 2015-2017, considerando que este corresponde ao período de aprovação dos QO das unidades de escalão regimental resultantes do SF 2014, e assumindo também que, para garantir validade na investigação, a estrutura deve ter, pelo menos, dois anos de implementação, duração coincidente, em regra, com os mandatos para comando da unidade.

Quanto à delimitação conceptual a mesma incidirá nas áreas de atividade a desenvolver pela componente operacional e componente fixa, considerando somente as unidades de escalão regimental pertencentes à componente fixa que comportam uma estrutura operacional de escalão batalhão. A escolha das unidades de escalão batalhão (UEB) justifica-se pelo facto de ter uma estrutura organizacional similar ao regimento – comando, estado-maior, subunidades de manobra e subunidades de apoio de serviços.

Para orientar a investigação foi definido como objetivo geral (OG) validar as acumulações de funções observadas no modelo de estrutura organizacional das unidades tipo regimento, considerando a existência de atividades similares entre a componente operacional e componente fixa que permitem obter ganhos sinérgicos. Neste sentido, como medidas de refinamento, e decorrente do OG definido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos (OE):



OE1 – Identificar as atividades desenvolvidas pela componente fixa e pela componente operacional de um regimento;

OE2 – Identificar as atividades que são similares entre a componente fixa e componente operacional de um regimento;

OE3 – Analisar as acumulações de funções observadas na estrutura organizacional do regimento à luz das atividades similares entre a componente fixa e componente operacional.

Em consonância com o OG, transformou-se o problema em forma de questão central (QC): “As acumulações de funções definidas no modelo de estrutura organizacional das unidades tipo regimento consideram as sinergias obtidas entre atividades desenvolvidas pela componente fixa e pela componente operacional?”.

Decorrente da QC foram formuladas as seguintes questões derivadas (QD):

QD1 – “Quais as atividades desenvolvidas pelas componentes fixa e operacional de um regimento”

QD2 – “Quais são as atividades similares entre a componente operacional e a componente fixa de um regimento?”.

QD3 – “As acumulações de funções previstas no modelo de estrutura organizacional do regimento consideram a similaridade das atividades desenvolvidas pelas componentes fixa e operacional?”.

Estruturalmente, a investigação está organizada em introdução, três capítulos e conclusões. No primeiro capítulo será apresentada a base conceptual e teórica, que concorre para a compreensão dos capítulos seguintes, o modelo de análise e a metodologia de investigação adotada.

No segundo capítulo, com o objetivo de responder às QD1 e QD2, será feita a análise descritiva dos resultados obtidos com o instrumento metodológico utilizado.

No terceiro capítulo, será realizada a confrontação dos resultados obtidos no segundo capítulo com a análise documental, utilizada no capítulo primeiro, ou seja, as áreas e subestruturas onde se verificam acumulações de funções no modelo de estrutura organizacional do regimento, procurando, desta forma, responder à QD3.

Por último, apresentam-se as conclusões que permitem responder à questão central e formular recomendações e trilhar novas linhas de investigação.



1. A Investigação e a Metodologia

A finalidade do presente capítulo é apresentar uma revisão da literatura que permita enquadrar conceptualmente os racionais que estão associados ao processo de modificação estrutural nas FFAA e que orientaram os trabalhos subseqüentes, o modelo de estrutura organizacional do regimento, o modelo de análise utilizado para esta investigação, apresentando os conceitos estruturantes, e, por último, descrever a metodologia de investigação desenvolvida.

1.1. Enquadramento conceptual

A base concetual para a realização deste trabalho é o modelo de estrutura organizacional do regimento, implementado com a aprovação do SF 2014 e, resultante dos estudos elaborados pela Repartição de Organização (RO) da Divisão de Planeamento de Forças (DPF) do Estado-Maior do Exército (EME), aprovado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), datado de 21 de abril de 2013, cujos conceitos que enformam o modelo importam apresentar.

1.1.1. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional pode ser definida como a alocação interna das tarefas, a autoridade para decidir e os procedimentos para avaliação e recompensa dos colaboradores, em sincronia com os objetivos estratégicos definidos pela organização (Caves, 1980, p. 64), representando “as características da divisão do trabalho e da coordenação das tarefas, bem como as responsabilidades pelas tomadas de decisões” (Schultz, 2016, p. 112), ou seja, é a forma como as atividades de uma organização são divididas pelas diversas partes que a constituem e, depois de realizadas, são integradas para cumprir os objetivos definidos (Stoner & Freeman, 1985, p. 230).

A estrutura organizacional pode ser entendida como uma ferramenta básica para desenvolver e implementar o plano organizacional, devendo ser desenhada em concordância e alinhamento com a estratégia e objetivos definidos pela organização, e que resulta da “identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas” (Oliveira, 2006, p. 69). Neste sentido, uma alteração à estratégia da organização implica uma mudança estrutural com a conseqüente revisão da estrutura organizacional.

Ackoff (1970, p. 60) refere que as propostas de mudança estrutural geralmente encontram oposição, contudo, entende que a mudança na estrutura organizacional é o meio



mais eficaz para melhorar o desempenho do sistema, observando que estas modificações devem ter em conta os seguintes objetivos:

- Identificar as tarefas físicas e mentais que devem ser desenvolvidas;
- Agrupar as tarefas em funções e atribuir a sua responsabilidade;
- Proporcionar aos executivos e funcionários de todos os níveis hierárquicos da empresa: (i) informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível; (ii) medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e as metas empresariais; e (iii) motivação para desempenhar as tarefas tão bem quanto possível.

Em suma, a modificação estrutural das FFAA decorre de uma redefinição estratégica imposta pelo CEDN, levando à necessidade de identificar, analisar, ordenar e agrupar as atividades e os recursos, e adaptar ou criar estruturas organizacionais para que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos definidos.

1.1.2. O modelo de estrutura organizacional do regimento

Para uma melhor compreensão do objeto de estudo, importa apresentar o enquadramento conceptual e legal que antecedeu e concorreu para o desenvolvimento e implementação do modelo de estrutura organizacional do regimento, considerando que os princípios definidos estrategicamente influíram nas decisões adotadas.

1.1.2.1. Enquadramento

Considerando que o produto operacional é a “justificação última da existência das Forças Armadas” (CEDN, 2013, p. 36), a preparação de forças deve ser orientada para permitir o seu emprego em todo o espetro da conflitualidade, com um conceito operacional que vise o emprego de forças, dotadas de elevada versatilidade, agilidade e nível de treino adequado, nas diversas tipologias de operações (operações ofensivas, operações defensivas, operações de estabilização e operações de apoio civil) (Exército Português, 2012), exigindo estruturas capazes de preparar, manter e sustentar estas forças para maximizar o produto operacional.

Este conceito pode ser observado no CEM que, enquanto “documento central da ação estratégico-militar nacional para a definição da estratégia operacional, da qual decorrem a estratégia estrutural e a estratégia genética” (CEM, 2014, p. 2), estabelece que o dispositivo deverá ser reorganizado considerando “simultaneamente, a sua racionalização e redimensionamento, para que se valorize o produto operacional e se obtenham economias de escala” (CEM, 2014, p. 43), garantindo “uma intervenção rápida em qualquer ponto e



ter capacidade para gerar forças” (CEM, 2014, p. 44), em coerência com as missões previstas na lei, de acordo com o nível de ambição definido e os objetivos estruturais em pessoal, resultantes do SF, necessários para cumprimento das mesmas.

A transposição deste conceito para o quadro legal é evidenciada na Lei n.º 1-A/2009 de 7 de julho, que aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), alterada pela Lei n.º 6/2014, de 1 de setembro, que define no n.º 1 do art.º 5.º “que o sistema de forças define os tipos e quantitativos de forças e meios que devem existir para o cumprimento das missões das Forças Armadas, tendo em conta as suas capacidades específicas e a adequada complementaridade operacional dos meios” e que, de acordo com as alíneas a) e b) do n.º 2 do mesmo artigo, se constitui em duas componentes, operacional e fixa, regendo-se a sua organização por “princípios de eficácia e racionalização” que garantam a “otimização da relação entre a componente operacional do sistema de forças e a sua componente fixa”, para possibilitar que “a transição para o estado de guerra se processe com o mínimo de alterações possível” (Lei Orgânica n.º 1-A/2009, 2009).

A componente operacional engloba o “conjunto de forças e meios relacionados entre si numa perspetiva de emprego operacional integrado” (Lei Orgânica n.º 1-A/2009, 2009), ou seja, no caso do Exército, “são as forças e os meios do Exército destinados ao cumprimento das missões de natureza operacional” (DL n.º 186/2014, 2014), e que, no caso do modelo de estrutura organizacional do regimento, a parte referente à componente operacional engloba a estrutura operacional (Informação N.º 341/2013, 2013).

Por outro lado, a componente fixa engloba “o conjunto de comandos, unidades, estabelecimentos, órgãos e serviços essenciais à organização e apoio geral das Forças Armadas e seus ramos” (Lei Orgânica n.º 6/2014, 2014), e que correspondem no Exército ao Estado-Maior do Exército, órgãos centrais de administração e direção, Comando das Forças Terrestres, órgãos de conselho, órgão de inspeção e órgãos de base (DL n.º 186/2014, 2014). No que diz respeito ao modelo de estrutura organizacional do regimento, a componente fixa engloba a estrutura de comando (comando e estado-maior do regimento), a estrutura de apoio de serviços e a estrutura de formação (Informação N.º 341/2013, 2013).

O CEME, dando continuidade ao expresso no CEDN, estabeleceu na sua Diretiva n.º 70 de 2013, um conceito para a transformação do EP assente na otimização da componente fixa, preservando ao máximo a componente operacional, que permitiu a realização de



estudos com a finalidade de contribuir para a elaboração do SF 2014 e DIF 2014. Um dos estudos incide sobre o modelo de estrutura organizacional do regimento, considerando os princípios orientadores estabelecidos no CEDN e ressaltando também que os recursos libertados, resultantes da otimização da componente fixa, devem ser canalizados para a componente operacional (Diretiva N.º 70/CEME/13, 2013).

O estudo sobre a estrutura organizacional do regimento revestiu-se de uma importância fundamental para o Exército, considerando, como previsto nos termos do n.º 4 do art.º 22.º do Decreto-lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro, que os regimentos, enquanto órgãos de base, “constituem a unidade base do Exército e integram a estrutura do aprontamento de forças e do apoio logístico”, e que, conforme disposto nos termos do n.º 6 do art.º 25.º, as “unidades operacionais são as forças aprontadas pelos órgãos de base do Exército, cuja finalidade principal é o cumprimento de missões operacionais”, ou seja, os elementos da componente operacional, de acordo com o n.º 1 do art.º 24.º.

1.1.2.2. Modelo de estrutura organizacional do regimento

O modelo de estrutura organizacional do regimento em vigor, nos termos da Informação N.º 341/2013 de 4 de abril da RO/DPF/EME, assenta a sua estrutura em quatro áreas: comando e controlo, estrutura operacional, estrutura regimental e estrutura de formação. Para a elaboração do modelo assumiu-se como pressuposto a possibilidade dos efetivos que integram a estrutura operacional puderem exercer funções, em acumulação, na componente fixa.

Este modelo prevê que o regimento esteja organizado para cumprir missões no âmbito operacional (através da estrutura operacional), territorial (atividades relacionadas com o recrutamento, vida corrente da unidade e ligação com a comunidade onde está implantado) e formação (Informação N.º 341/2013, 2013), considerando que “o Regimento deverá focar o seu esforço no EncOp¹, que apronta, pois, além de contribuir diretamente para o produto operacional do Exército, é o elemento potenciador do Regimento” (Informação N.º 341/2013, 2013, p. 4).

A metodologia adotada para a sua construção obedeceu aos seguintes passos: (i) estabelecer a estrutura base comum a todos os regimentos quando a estrutura operacional se encontra em exercícios ou projetada; (ii) identificar as áreas da componente fixa que necessitam de ser reforçadas quando a estrutura operacional está aquartelada; (iii)

¹ EncOp – Encargo Operacional (o mesmo que estrutura operacional).



identificar as áreas onde podem ser obtidas sinergias com a estrutura operacional (Informação N.º 341/2013, 2013, p. 1)

A Figura 1 reflete graficamente o conceito do modelo organizacional das unidades regimentais do EP, observando-se que foram consideradas sinergias entre as estruturas de comando e estado-maior (reforço do estado-maior e recrutamento) e estruturas de apoio de serviços (reforço da companhia de comando e serviços).

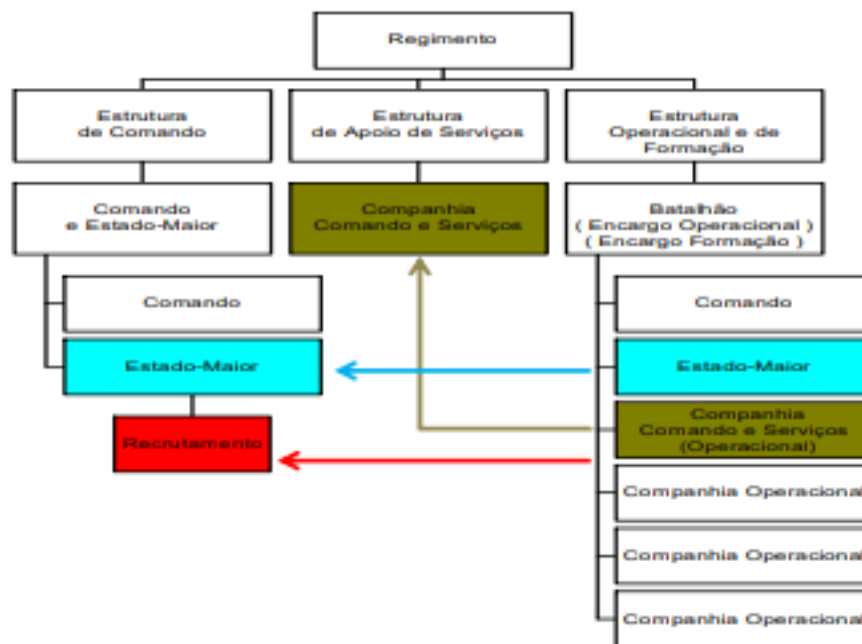


Figura 1 - Modelo de estrutura organizacional para uma unidade tipo regimento

Fonte: Informação N.º 341/2013 (2013, p. 5)

Segundo o mesmo documento, a estrutura operacional é entendida como o elemento potenciador do regimento, atendendo “ao seu nível de prontidão, nível de levantamento e grau de empenhamento em atividades de treino operacional poder-se-á considerar que os seus efetivos possam ser utilizados [...] nas restantes estruturas do regimento, sem contudo desvirtuar a sua essência” (Informação N.º 341/2013, p. 3).

Esta orientação considera, para obtenção de sinergias, que os efetivos da estrutura operacional reforçam as secções de estado-maior do regimento (secção de pessoal, secção de operações, informações e segurança e secção logística), apoiam as atividades de recrutamento desenvolvidas pelos Gabinetes de Atendimento ao Público e pelos próprios regimentos, reforçam as estruturas de apoio de serviços (unidades de escalão companhia de comando e serviços) nas áreas de alimentação, reabastecimento, transportes, manutenção e



serviços, integram as diversas escalas de serviço, para a manutenção da segurança do aquartelamento, e ministram formação quando superiormente determinado (Informação N.º 341/2013, 2013, p. 3).

Neste sentido, a estrutura regimental, que materializa os órgãos e recursos afetos à componente fixa, deve estar dimensionada para funcionar com pessoal, em exclusivo, destinado a desempenhar funções na componente fixa e pessoal, em acumulação de funções, da componente operacional, conforme se observa na tabela 2, sendo que deve prever o regular funcionamento do regimento quando a estrutura operacional for empregue em missões de natureza operacional, devendo assegurar as áreas de recrutamento, sustentação e segurança do aquartelamento (Informação N.º 341/2013, 2013).

Quadro 2 – Pessoal da componente fixa e pessoal (mínimo) da componente operacional a desempenhar funções na componente fixa

Estrutura		Efetivo						
		Oficiais		Sargentos		Praças		Civis
		Comp Fixa	Comp Operacional	Comp Fixa	Comp Operacional	Comp Fixa	Comp Operacional	Comp Fixa
Comando	Comando	2	0	1	0	1	0	0
	Secretaria de Comando	0	0	1	1	0	2	2
Estado-Maior	Secção de Pessoal	2	0	1	2	0	2	3
	Secção de Operações, Informações e Segurança	1	1	1	1	0	1	0
	Secção de Logística	2	1	2	1	0	1	3
	Secção de Formação	1	1	1	1	0	1	0
Companhia de Comando e Serviços	Comando	0	1	2	0	3	0	0
	Secção de Comunicações e Sistemas de Informação	0	0	1	2	1	n	0
	Posto de Socorros (Unidade de Saúde Tipo I)	0	0	0	1	1	n	0
	Secção de Manutenção e Transporte	0	0	1	n	2	n	0
	Pelotão de Reabastecimento e Serviços	1	0	4	2	14	3+n	8
	Pelotão de Guarnição e Segurança	1	0	2	0	14	0	0
Total		14		27+n		46+n		16

n - Número a definir pelo Comandante do Regimento tendo em conta os efetivos existentes no EncOp

Fonte: adaptado a partir de Informação N.º 341/2013 (2013)

O estudo refere também que, no âmbito das outras missões de interesse público, agora designadas de missões de apoio ao desenvolvimento, cujo enquadramento doutrinário define como sendo tarefas específicas das operações de apoio civil, deve ser privilegiado o emprego da estrutura operacional, numa ótica de “duplo uso” dos seus



meios, ainda que, quando a mesma esteja projetada, o regimento adequa as possibilidades para garantir a interação com as autoridades civis e comunidade local (Informação N.º 341/2013, 2013).

Tendo presente que o modelo é materializado através da aprovação e implementação do QO de cada unidade, constata-se que, na sua maioria, estes apenas referem as áreas e cargos onde podem ser observadas sinergias pelo reforço de pessoal da estrutura operacional, deixando em aberto a possibilidade que a “estrutura Regimental é reforçada com elementos do encargo operacional, de forma permanente ou temporária, para o desempenho de funções designadas no Quadro Orgânico ou a designar pelo Comandante do Regimento, de acordo com as necessidades”, não sendo claro as atividades a desenvolver que permitam confirmar a adequabilidade destes reforços. Por outro lado, também não se observa nenhuma referência à proveniência destes elementos no que às subestruturas das UEB diz respeito, sendo apenas observável que existe pessoal da componente operacional que desempenham funções, em acumulação, na componente fixa.

Estamos em crer que estas referências resultam do constrangimento que se assiste pela falta de efetivos, contudo, a definição clara deste aspetos é essencial para o desenho da estrutura organizacional, sendo a mesma otimizada pela correta identificação, análise, ordenamento e agrupamento das atividades, pela atribuição coerente de responsabilidades e pela alocação e gestão parcimoniosa de recursos humanos e materiais, que neste caso se considera pouco precisa e rigorosa.

1.1.2.3. O modelo de estrutura organizacional das unidades de escalão batalhão (UEB) da componente operacional

A estrutura organizacional das UEB que pertencem à componente operacional encontra-se prevista em QO próprio, considerando-se fundamental para a investigação uma análise aos QO das UEB da componente operacional, referidos na bibliografia, que se encontram aquarteladas nas unidades regimentais.

Da análise aos QO foram identificadas três estruturas comuns a todas as UEB e que são similares às encontradas no modelo de estrutura organizacional do regimento: estrutura de comando e estado-maior, estrutura de apoio de serviços e estrutura operacional. Numa análise mais extensiva foram identificadas subestruturas comuns ou similares, nomeadamente:

- Na estrutura de comando e estado-maior – as secções de pessoal, informações, operações e logística.



- Na estrutura de apoio de serviços – de apoio sanitário, reabastecimento e transportes (onde se inclui a alimentação), manutenção e transmissões, podendo diferir na sua dimensão consoante a tipologia de força.

Nos QO das UEB não foram observadas quaisquer referências ao reforço da componente fixa, pelo que, não foi possível identificar quais os elementos que preenchem os cargos previstos para acumulação de funções na mesma, as subestruturas a que pertencem ou as subestruturas que vão reforçar.

1.2. Modelo de análise

Neste subcapítulo são apresentados os conceitos estruturantes para a presente investigação e a descrição do modelo de análise utilizado.

1.2.1. Conceitos estruturantes

Para a realização da presente investigação consideram-se como estruturantes os seguintes conceitos: sinergia, atividade e área funcional.

1.2.1.1. Sinergia

A sinergia pode ser definida como a interação ou cooperação entre duas ou mais organizações, para produzir um efeito combinado maior do que a soma dos efeitos produzidos por cada uma das organizações isoladamente, considerando-se como exemplos de sinónimos de sinergia o trabalho conjunto, o efeito combinado, o trabalho de equipa, o apoio mútuo, a parceria, a unidade ou a associação (Oxford Dictionary, 2019).

1.2.1.2. Atividade

Para a definição de atividade foi adaptada a constante no *Manual de Campanha – Lista de Tarefas Funcionais* do Exército Brasileiro, que define atividade como “o conjunto de tarefas afins, reunidas segundo critérios de relacionamento, interdependência ou de similaridade, cujos resultados concorrem para o desenvolvimento de uma determinada” (Exército Brasileiro, 2016, pp. 1-3) função.

1.2.1.3. Área funcional

Segundo (Oliveira, 2006, p. 39), a “área funcional é formada por um conjunto de funções, mediante as quais a empresa consegue alcançar seus objetivos. Por sua vez, em cada função existem grupos de atividades específicas e inter-relacionadas que compõem sua estruturação”.

Tomando como referência a presente definição, foi entendido, no âmbito da investigação, considerar as seguintes as áreas funcionais: Pessoal, Informações, Operações,



Logística, Comunicações e Sistemas de Informação, Formação e Treino, e Gestão do Risco.

- Área funcional - Pessoal

A área funcional Pessoal “engloba um vasto conjunto de atividades concorrentes, as quais permitem auxiliar a ação de comando e desenvolver e manter o bom nível moral das tropas” (Exército Português, 2016, p. 1-1), agrupadas em funções principais (efetivos, re completamento, relatórios de baixas) e funções secundárias (Pessoal Civil, Prisioneiros de Guerra, Pessoal Prisioneiro de Guerra do Inimigo Recuperado, Segurança do Pessoal, Moral e Serviços de Pessoal, Condecorações e Recompensas, Assuntos mortuários, Manutenção da Disciplina, Lei e Ordem, Administração Interna e Administração do Potencial Humano) (Exército Português, 2016, p. 1-5).

- Área funcional - Informações

No âmbito da área funcional Informações, e tomando como referência a doutrina em vigor no EP, considerou-se que esta engloba o conjunto de funções e atividades desenvolvidas nas áreas específicas Informações, Contrainformação e Segurança (Exército Português, 2009).

- Área funcional - Operações

Para a presente investigação considerou-se que a área funcional Operações compreende o conjunto de atividades que se enquadram nas tarefas complementares, para “apoio ao planeamento, preparação e execução de todos os tipos de operações” (Exército Português, 2015, p. 1-6) e que podem ser transversais a qualquer tipologia de força.

- Área Funcional - Logística

A área funcional Logística envolve um conjunto de funções interrelacionadas, designadas de funções logísticas, que incluem atividades que concorrem para desenvolver e manter o máximo do potencial de combate, onde se incluem as seguintes funções (Exército Português, 2013, p. 4-1):

- Reabastecimento;
- Movimentos e Transporte;
- Manutenção;
- Apoio Sanitário;
- Infraestruturas;
- Aquisição, contratação e alienação;
- Serviços



- Área funcional - Comunicações e Sistemas de Informação

A área funcional Comunicações e Sistemas de Informação compreende o conjunto de atividades que “integram as funções de comunicações, de sistemas de informação, de gestão do conhecimento e de guerra da informação, quer no nível tático quer no nível operacional” (Exército Português, 2018a).

- Área Funcional - Formação e Treino

Para a área funcional formação e treino são consideradas o conjunto de atividades que “visam a preparação dos militares para o desempenho de cargos e exercício de funções de cada categoria e quadro especial” (Decreto-Lei n.º 90/2015, 2015), bem como, o conjunto de atividades dos militares, individualmente ou em forças constituídas, “que se destina a manter, complementar e aperfeiçoar as suas competências militares e a garantir a eficiência e eficácia de atuação em condições tão próximas quanto possível do contexto real” (Decreto-Lei n.º 90/2015, 2015).

- Área funcional - Gestão do Risco

Considerando que a gestão do risco é “um processo contínuo aplicável a todo o espectro do treino e das operações, às atividades diárias (individuais e coletivas) e no serviço interno das unidades” (Exército Português, 2007, pp. E-2), a área funcional Gestão do Risco compreende o conjunto de atividades que visam “aumentar as capacidades operacionais e contribuir para o cumprimento da missão com o mínimo de perdas aceitáveis” (Exército Português, 2007, pp. E-1).

1.2.2. O modelo de análise

Considerando o conceito de estrutura organizacional e assumindo a dimensão atividades e variáveis, independentes e dependentes, apresentadas no capítulo 1, que se constituíram como conceitos estruturantes, apresenta-se no Quadro 3 um relacionamento entre as áreas funcionais e a estrutura organizacional do regimento, que se constituiu como o modelo de análise para a presente investigação, procurando-se numa primeira fase identificar as atividades que podem ser desenvolvidas por cada uma das componentes, fixa e operacional, e agrupá-las por área funcional, verificando, posteriormente, as que são similares, permitindo desta forma identificar dentro de cada área funcional as atividades onde se podem obter sinergias.



Quadro 3 – Relacionamento entre as áreas funcionais e a estruturas organizacional do regimento

Área Funcional	Estrutura organizacional do regimento	
	Estrutura	Subestrutura
Pessoal	Comando e Estado-Maior	Secção de Pessoal
Informações	Comando e Estado-Maior	Secção de Operações, Informações e Segurança
Operações	Comando e Estado-Maior	Secção de Operações, Informações e Segurança
	Apoio de Serviços	Pelotão de Guarnição e Segurança
Logística	Comando e Estado-Maior	Secção Logística
	Apoio de Serviços	Pelotão de Reabastecimento e Serviços
		Secção de Manutenção e Transporte
		Unidade de Saúde tipo I
Comunicação e Sistemas de Informação	Apoio de Serviços	Secção de Comunicações e Sistemas de Informação
Formação e Treino	Comando e Estado-Maior	Secção de Formação
Gestão do Risco	Todas as estruturas	

Para atribuir significância qualitativa à sinergia, entendeu-se definir uma escala de quatro pontos em que a percentagem de atividades reflete o grau de sinergia que pode ser obtido nesta dimensão.

Quadro 4 – Escala classificativa para o grau de obtenção de sinergia

Percentagem de atividades similares	Grau para obtenção de Sinergia
0% – 24%	Insignificante
25% – 49%	Pouco Significativo
50% – 74%	Significativo
75% – 100%	Muito Significativo

Numa segunda fase, para validar as sinergias que foram propostas no modelo de estrutura organizacional do regimento, será feita uma análise às subestruturas onde se verificam acumulações de funções, considerando o grau de sinergia que pode ser obtido e assumindo o pressuposto de que, para prever o regular funcionamento do regimento, quando a componente operacional se encontra projetada, as subestruturas onde se verificam acumulações de funções devem ter no mínimo 50% do efetivo previsto em QO, sendo que este racional assenta na premissa comumente aceite no EP que noutras situações (férias, festividades, etc.) esta é a decisão que garante a continuidade do desenvolvimento das atividades afetas a cada área funcional.

1.3. Metodologia de Investigação

1.3.1. Percurso Metodológico

Metodologicamente, a investigação foi efetuada de acordo com o determinado pelo Instituto Universitário Militar (IUM) e em conformidade com o preconizado nas



Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação, seguindo três fases essenciais: fase exploratória; fase analítica e fase conclusiva (Santos, et al., 2016, p. 43) (ver Apêndice A).

O percurso metodológico da investigação iniciou-se com a fase exploratória, onde foi feita uma revisão inicial da literatura existente sobre as modificações estruturais das FFAA e, em particular, do Exército, para compreender os racionais e princípios orientadores que conduziram à mesma. A literatura utilizada foi, em grande medida, a documentação enquadrante da Defesa Nacional e os estudos preliminares elaborados no EME que conduziram ao novo modelo organizacional do regimento. Nesta fase foi também conduzida uma entrevista exploratória ao Comandante das Forças Terrestres, Tenente-General Guerra Pereira não só pela função desempenhada, mas também, pelo facto de ter desempenhado as funções de Chefe de Gabinete do CEME no período em que o estudo do modelo organizacional do regimento foi aprovado. Outro contributo relevante nesta fase foi a explicação e clarificação dos estudos produzidos no EME, obtida junto do Tenente-Coronel Quinteiros Morais, em virtude de ter desempenhado funções na Repartição de Organização da Divisão de Planeamento de Forças do EME e participado no estudo efetuado.

Na fase analítica procedeu-se à recolha dos dados fundamentais para serem observados e responderem às QD. A recolha foi iniciada procurando identificar na doutrina do EP uma lista de atividades desenvolvidas pelas componentes fixa e operacional. Considerando que o EP não possui doutrinariamente nenhuma publicação que agregue as atividades que são comuns a todas as unidades numa lista, foi entendido como fundamental para a investigação a adaptação de uma lista de atividades (Apêndice B), tendo como referências o *Manual de Campanha – Lista de Tarefas Funcionais* do Exército Brasileiro e a *Universal Task List* do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), assumindo como pressupostos que, para garantir a universalidade, as atividades a incluir são independentes da especificidade de cada tipologia de força, podendo ser desenvolvidas, em princípio, por todas, abrangendo todo o espetro da conflitualidade, tipologia de operações e componente (fixa e operacional).

Com base na lista adaptada, construiu-se um questionário, na plataforma *LimeSurvey*, com o objetivo de identificar as atividades desenvolvidas pela componente operacional, pela componente fixa ou por ambas, a aplicar a um conjunto de especialistas, permitindo assim responder às QD1 e QD2. Com o questionário construído, e utilizando uma técnica



de recolha de dados “não documental de observação não participante” (Santos, et al., 2016, p. 96), aplicou-se o inquérito por questionário, em modo não presencial, a oficiais e sargentos que desempenham funções em unidades do Exército que comportam na sua estrutura componente fixa e componente operacional. Esta opção justifica-se porque estes elementos constituem uma amostra da população do universo em estudo que, devido às funções desempenhadas e postos, se constituem como especialistas.

Na fase conclusiva foi efetuada a avaliação e discussão dos resultados tendo em vista responder à QC formulada e apresentar as conclusões encontradas, culminando o presente TII com a sua redação e revisão.

1.3.2. Instrumentos metodológicos

Considerando que a metodologia selecionada como estratégia de investigação assenta no método quantitativo, ancorada a uma abordagem dedutiva, a escolha do inquérito por questionário não presencial, inserida nas técnicas de recolha de dados não documentais de observação não participante, constitui-se como a ferramenta necessária para efetuar uma análise extensiva que, posteriormente, se possa generalizar (Santos, et al., 2016, p. 96).

O questionário com um total de 94 perguntas (Apêndice C) foi organizado em nove secções. A primeira secção enquadra o estudo e garante a confidencialidade dos dados e anonimato dos participantes. Na segunda secção é feita a caracterização do inquirido no sentido de caracterizar a amostra através da categoria, posto, componente onde desempenha funções e se está a desempenhar funções em acumulação.

Nas restantes secções foram consideradas as seguintes áreas funcionais, definidas anteriormente como variáveis dependentes da dimensão atividades:

- A secção Pessoal é composta pelos itens P8 a P15;
- A secção Informações é composta pelos itens P16 a P29;
- A secção Operações é composta pelos itens P30 a P63;
- A secção Logística é composta pelos itens P64 a P81;
- A secção Comunicações e Sistemas de Informação é composta pelos itens P82 a P86;
- A secção Formação e Treino é composta pelos itens P87 a P90;
- A secção Gestão do Risco é composta pelos itens P91 a P94.

As questões efetuadas, de tipologia fechada, resultam de uma lista adaptada do *Manual de Campanha – Lista de Tarefas Funcionais* do Exército Brasileiro, consolidada com a doutrina do EP e as atividades previstas nos QO para as unidades regimentais. Como



escala, com o objetivo de produzir invariabilidade e permitir uma resposta mais rápida que possibilite o tratamento dos dados utilizando métodos estatísticos mais simples (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 99), utilizou-se uma escala nominal com três itens (1 - Componente Operacional, 2 - Componente Fixa, 3 - Ambas), considerando que “as escalas nominais são meramente classificativas, permitindo descrever as variáveis ou designar os sujeitos, sem recurso à quantificação” (Morais, 2005, p. 5).

Para a análise de dados e procedimentos estatísticos foram utilizados os softwares *Microsoft Excel*, *Statistical Package for the Social Sciences 25.0* (SPSS 25.0) e *Microsoft PowerBI*. Como funções de análise de estatística descritiva entendeu-se, numa primeira fase, utilizar a distribuição de frequências, absoluta (n_i) e relativa (f_i), para cada variável dependente e, numa segunda fase, utilizou-se como medida de associação o coeficiente V de Cramer, que varia entre 0 e 1, para excluir itens que possam ter uma associação moderada a forte ($> 0,3$) com características da amostra que possam influenciar as respostas (Coefficients for Measuring Association, 2015).

Para verificação da confiabilidade do instrumento foram conduzidos testes aos índices de consistência interna utilizando o coeficiente de *Alpha de Cronbach* (α) aplicado a cada uma das variáveis dependentes, considerando a escala proposta por George & Mallery (2016, p. 240), sendo que para valores $\alpha > 0,7$ se considera aceitável.

Relativamente à amostra (n) utilizada, a mesma pode ser tipificada como não probabilística intencional (Santos, et al., 2016, p. 68), onde foram selecionados deliberadamente os oficiais e sargentos que desempenham funções nas unidades do Exército que comportam componente fixa e componente operacional, excluindo desta forma as praças. A população (N) foi estimada com base no efetivo existente, disponível na Base de Dados Única do Exército Português (BDUPE), sendo $N = 2508$, o que, face às respostas completas obtidas ($n = 63$), remete o estudo para um nível de confiança de 90% com uma margem de erro de 10%².

² Os valores da margem de erro e nível de confiança foram calculados recorrendo às calculadoras disponibilizadas em <https://pt.surveymonkey.com/>.



2. Análise descritiva dos resultados

Neste capítulo pretende-se apresentar a análise e o resumo do tratamento estatístico efetuado ao conjunto de dados considerados válidos. Neste sentido, para análise das variáveis apenas foram consideradas as respostas completas, sendo o número da amostra (n) de 63.

Importa também referir que os dados foram recodificados para tratamento estatístico com recurso ao SPSS, tendo sido incluída, após a aplicação do questionário, a opção “não respondeu” (NR). Esta decisão teve como objetivo o aproveitamento do máximo de respostas, sendo que foram introduzidas apenas 172 opções de “não respondeu” num total de 5733.

No Apêndice D podem ser consultados os quadros de distribuição de frequências absolutas (n_i) e relativas (f_i) e quadros resumos dos valores do Coeficiente de V de Cramer para cada uma das variáveis em estudo. Tendo presente a quantidade de atividades analisadas, na descrição dos resultados optamos por apenas as referenciar pelo número da pergunta do questionário onde são mencionadas, podendo ser consultadas no Apêndice B.

2.1. Variável Sociodemográfica

Para a variável sociodemográfica foram consideradas as seguintes discriminações apostas no questionário com os itens P1, P2, P3, P4, P5, P6 e P7: a categoria, o posto, a unidade a que pertence, a componente a que pertence, a estrutura onde desempenha funções, a área de desempenho de funções e situação de desempenho de funções. Para a análise descritiva decidiu-se apresentar apenas a categoria (Figura 2), o posto (Figura 3), componente a que pertence (Figura 4) e a situação face ao desempenho de funções (Figura 5).

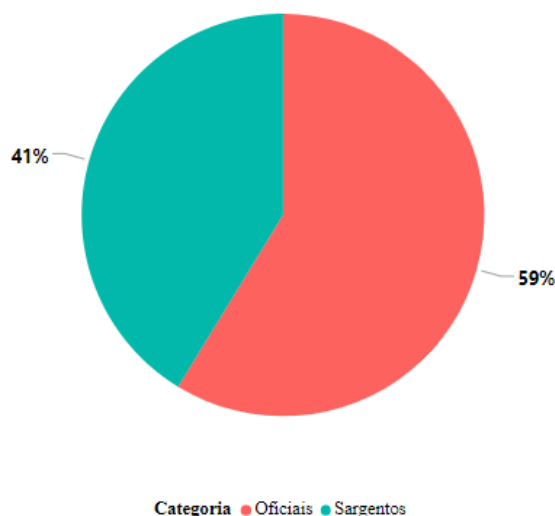


Figura 2 – Distribuição da amostra por categoria (P1)



Da análise à distribuição por postos (Figura 3) verifica-se que as maiores percentagens estão localizadas nos postos de capitão e primeiro-sargento, representando 38% da amostra, seguindo-se dos postos de sargento-ajudante, com 17%, e major com 14%. Considerando que os tempos mínimos para acesso a estes postos, após a entrada no quadro permanente, é seis anos para capitão e primeiro-sargento e 13 anos para major e sargento-ajudante, conforme o disposto nos termos do art.º 63.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), deduz-se que estes inquiridos já estavam ao serviço quando os QO, baseados no modelo de estrutura organizacional do regimento em estudo, foram aprovados, o que somado com os postos de coronel, tenente-coronel e sargento-chefe totalizam 90% dos inquiridos, enquadrando-se na delimitação temporal definida.

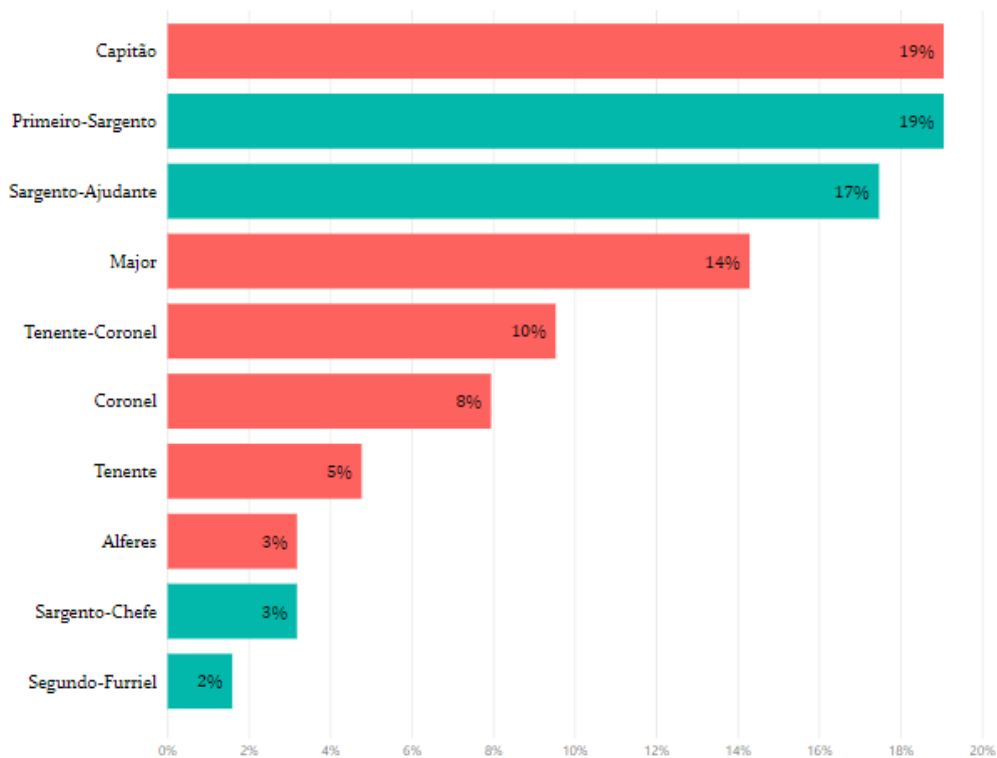


Figura 3 – Distribuição da amostra por postos (P2)

Analisando a distribuição da amostra (Figura 4) por componentes observa-se que a diferença percentual entre as duas componentes é de 12%, sendo a de maior valor a componente operacional, o que, no âmbito desta investigação, se considera pertinente tendo em conta que são os inquiridos que representam o universo sobre os quais podem recair as acumulações de funções.

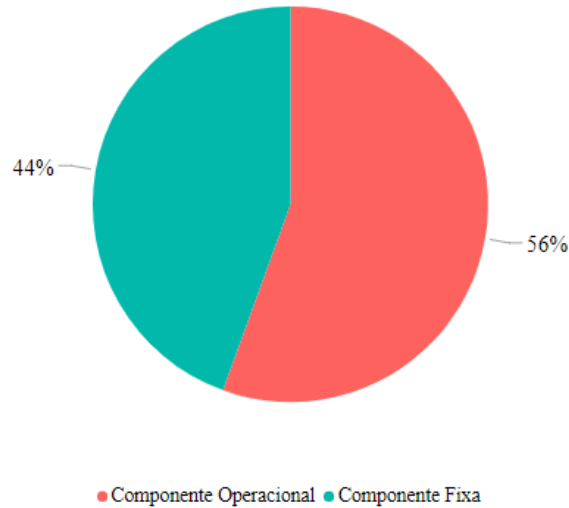


Figura 4 – Distribuição da amostra por componentes (P4)

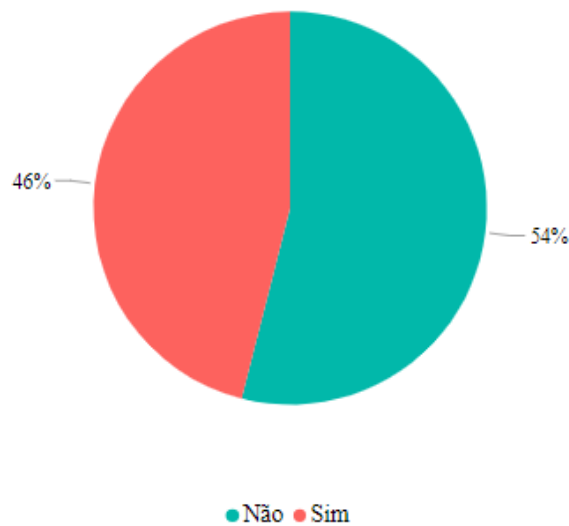


Figura 5 - Distribuição da amostra por situação quanto ao desempenho de funções (P7)

2.2. Análise descritiva da variável Área Funcional Pessoal (VPES)

A análise descritiva da variável VPES foi precedida do cálculo do *Alpha de Cronbach*, em SPSS, no sentido de verificar a consistência interna dos itens, tendo o mesmo obtido um valor considerado “razoável”, podendo assim continuar-se com a análise descritiva sem exclusão de itens.

Tabela 1 – Consistência interna dos itens da variável dependente VPES

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
0,742	8



2.2.1. Distribuição de frequências

No Gráfico 1 são apresentadas as frequências absolutas (n_i) dos itens que constituem a variável dependente VPES. Da observação verifica-se que a maioria dos inquiridos respondeu que os itens P9 a P15 são atividades que podem ser desenvolvidas por ambas as componentes, excetuando-se o item P8 em que 56% dos inquiridos consideram que a atividade deve ser desenvolvida pela componente operacional. Observa-se também que, atendendo à margem de erro admissível para esta investigação (10%), que a diferença entre as respostas mais dadas pelos inquiridos sobre o item P15 é inferior a 10%, carecendo o mesmo de um estudo mais aprofundando, o qual não se insere no âmbito desta investigação.

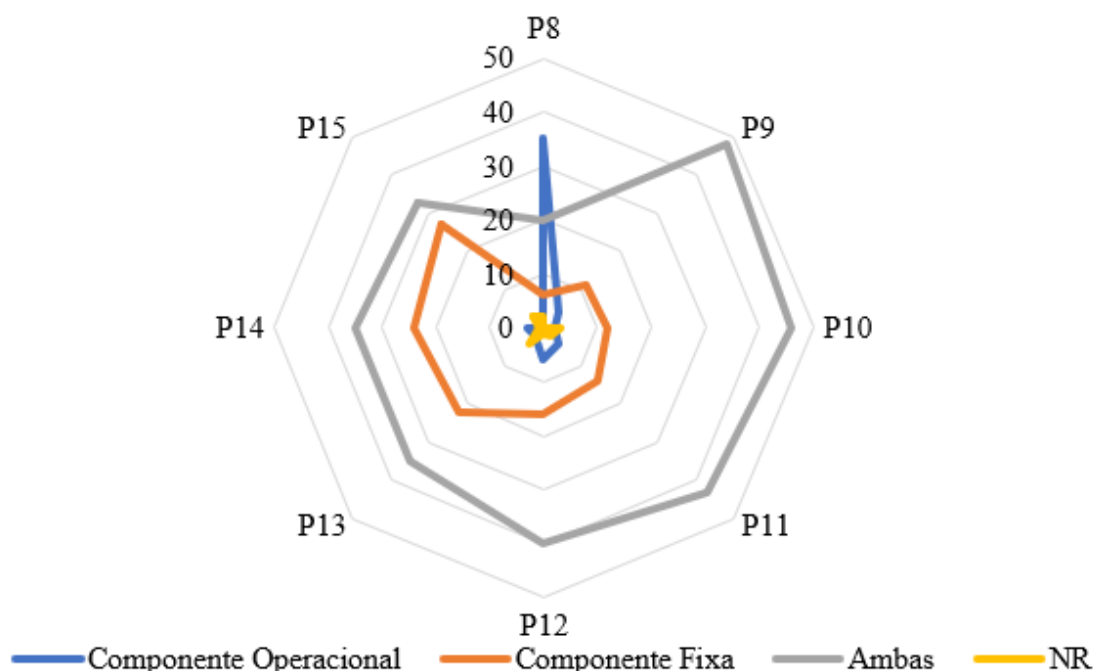


Gráfico 1 – Variável Área Funcional Pessoal: Distribuição de frequências por questão

2.2.1. V de Cramer

No sentido de refinar os resultados obtidos na distribuição de frequências, foi entendido submeter os itens que constituem a variável VPES à medida de associação V de Cramer. Este cálculo estatístico tem como objetivo compreender se a componente a que pertencem os inquiridos influenciou as respostas dadas, considerando que na presença de uma associação moderada a forte os itens devem ser excluídos, uma vez que, indicia haver dependência entre os mesmos. Este procedimento será adotado para a análise as seguintes



variáveis dependentes. Para ver os resumos dos valores de V de Cramer consultar Apêndice D.

No Quadro 5 observam-se os itens de VPES que apresentam uma associação moderada a forte com P4 (componente a que pertence).

Quadro 5 – Resumo dos valores do coeficiente V de Cramer P4 vs P8 a P15

		Valor	Significância Aproximada
P8	V de Cramer	0,317	0,096
P13	V de Cramer	0,368	0,037

Considerando que P8 e P13 apresentam valores superiores a 0,3 significa que estamos na presença de dependência entre os itens devendo, portanto, ser excluídos.

2.2.2. Resumo estatístico de VPES

Dos oito itens que constituem a variável VPES foram excluídos dois itens (P8, P13) por não cumprirem o critério de V de Cramer, obtendo a opção de resposta “ambas” um resultado total de 100% (6 itens em 6), podendo-se concluir que, na área funcional Pessoal, todas as atividades são similares entre as duas componentes, sendo que o grau de sinergia que pode ser obtido classifica-se como “muito significativo”.

2.3. Análise descritiva da variável Área Funcional Informações (VINF)

Analisando a consistência interna dos itens que constituem a variável VINF foi obtido um valor do *Alfa de Cronbach*, em SPSS, considerado “bom”, podendo assim continuar-se com a análise descritiva sem exclusão de itens.

Tabela 2 - Consistência interna dos itens da variável dependente VINF

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
0,885	14

2.3.1. Distribuição de frequências

Relativamente à variável VINF podem ser observadas no Gráfico 2 as frequências absolutas (n_i) para os itens P16 a P29.

Da observação verificou-se que a maioria dos inquiridos considera que os itens P18 a P25 podem ser desenvolvidos por ambas as componentes, sendo os restantes atribuídos à componente operacional.



Observa-se também que a diferença entre as respostas mais dadas pelos inquiridos sobre os itens P18, P25 e P23 é inferior a 10%, carecendo os mesmos de um estudo mais aprofundando, o qual não se insere no âmbito desta investigação.

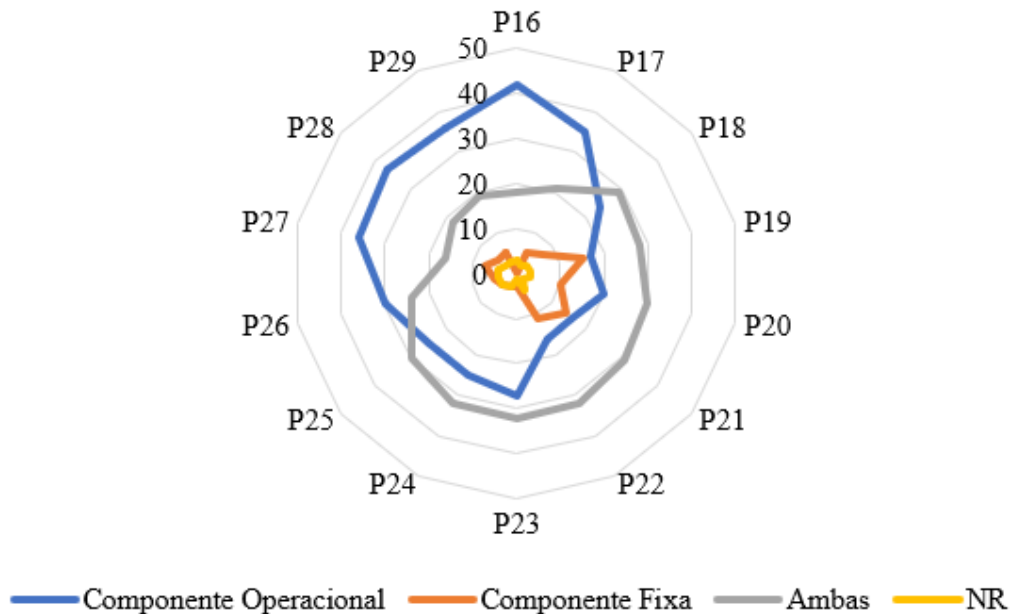


Gráfico 2 – Variável Área Funcional Informações: Distribuição de frequências por questão

2.3.2. V de Cramer

No Quadro 6 podem ser observados os itens de VINF que apresentam uma associação moderada a forte com P4 (componente a que pertence). Para os restantes valores ver Apêndice D.

Quadro 6 – Valores do coeficiente V de Cramer entre P4 e os itens P17, P23, P24 e P29

		Valor	Significância Aproximada
P17	V de Cramer	0,426	0,010
P23	V de Cramer	0,474	0,003
P24	V de Cramer	0,460	0,004
P29	V de Cramer	0,362	0,041

Considerando que pode existir dependência dos itens com P4, excluem-se da investigação os itens P17, P23, P24 e P29.

2.3.3. Resumo estatístico de VINF

Dos 14 itens que constituem a variável VINF foram excluídos quatro itens (P17, P23, P24, P29), tendo a opção de resposta “ambas” obtido um resultado total de 60% (6 itens



em 10) e a opção de resposta “componente operacional” 40% (4 itens em 10), podendo concluir-se que a maioria das atividades que constituem a área funcional informações são similares entre duas componentes, classificando-se o grau de obtenção de sinergia como “significativo”.

2.4. Análise descritiva da variável Área Funcional Operações (VOP)

Analisando a consistência interna dos itens que constituem a variável VOP foi obtido um valor do *Alfa de Cronbach*, em SPSS, considerado “bom”, podendo assim continuar-se com a análise descritiva sem exclusão de itens.

Tabela 3 - Consistência interna dos itens da variável dependente VOP

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
0,888	34

2.4.1. Distribuição de frequências

No Gráfico 3 podem ser observadas as frequências absolutas (n_i) dos 34 itens (P30 a P63) que constituem a variável VOP.

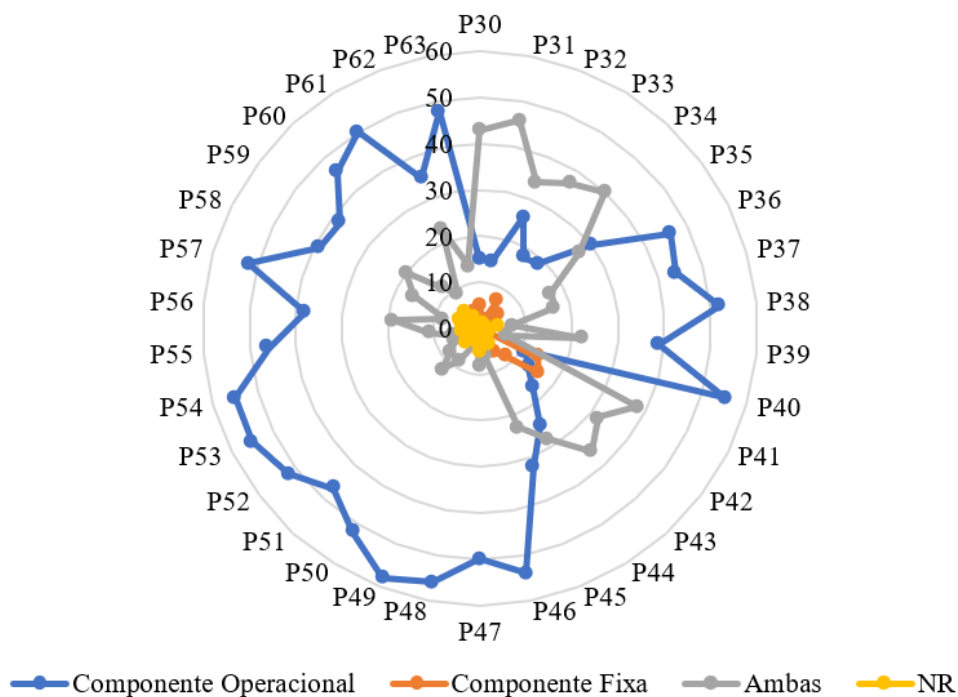


Gráfico 3 – Variável Área Funcional Operações: Distribuição de frequências por questão

Da observação constata-se que os itens P35 a P40 e P46 a P63 foram considerados pela maioria dos inquiridos como atividades a desenvolver pela componente operacional,



sendo os restantes, P30 a P34 e P41 a P45, considerados como atividades a desenvolver por ambas as componentes.

Observa-se também que, atendendo à margem de erro admissível para esta investigação (10%), a diferença entre as duas respostas mais dadas pelos inquiridos sobre os itens P35 e P44 é inferior a 10%, carecendo o mesmo de um estudo mais aprofundando, o qual não se insere no âmbito desta investigação.

2.4.2. V de Cramer

À semelhança da análise efetuada para as variáveis anteriores, apresenta-se no Quadro 7 os valores do coeficiente V de Cramer que apresentam uma associação moderada a forte entre os itens de VOP e o item P4.

Quadro 7 – Valores do coeficiente V de Cramer entre P4 e os itens P30, P31, P41 e P53

		Valor	Significância Aproximada
P30	V de Cramer	0,337	0,028
P31	V de Cramer	0,334	0,030
P41	V de Cramer	0,339	0,027
P53	V de Cramer	0,330	0,032

Da observação dos valores de V de Cramer (ver Apêndice D), excluem-se para a presente investigação os itens P30, P31, P41 e P53, devido a uma associação moderada a forte com P4, podendo a componente a que pertencem os inquiridos ter influência nas respostas dadas.

2.4.3. Resumo estatístico de VOP

Dos 34 itens que constituem a variável VOP foram excluídos 4 itens (P30, P31, P41 P53) tendo a opção de resposta “componente operacional” obtido um resultado total de 80% (24 itens em 30) e a opção de resposta “ambas” 20% (6 itens em 30), podendo concluir-se que a maioria das atividades que constituem a área funcional operações devem ser desenvolvidas pela componente operacional, sendo que o grau de sinergia que pode ser obtido se classifica como “insignificante”.

2.5. Análise descritiva da variável Área Funcional Logística (VLOG)

Analisando a consistência interna dos itens que constituem a variável VLOG foi obtido um valor do *Alpha de Cronbach*, em SPSS, considerado “excelente”, podendo assim continuar-se com a análise descritiva sem exclusão de itens.



Tabela 4 - Consistência interna dos itens da variável dependente VLOG

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
0,937	18

2.5.1. Distribuição de frequências

No Gráfico 4 podem ser observadas as frequências absolutas dos 18 itens (P64 a P81) que constituem a variável VLOG.

Da observação constata-se que todos os itens, excetuando-se P70, P76 e P80, foram considerados pela maioria dos inquiridos como atividades a desenvolver por ambas as componentes, sendo as exceções considerados como atividades a desenvolver pela componente fixa.

Observa-se também que, atendendo à margem de erro admissível para esta investigação (10%), a diferença entre as duas respostas mais dadas pelos inquiridos sobre os itens P66, P67 e P70, é inferior a 10%, carecendo o mesmo de um estudo mais aprofundando, o qual não se insere no âmbito desta investigação.

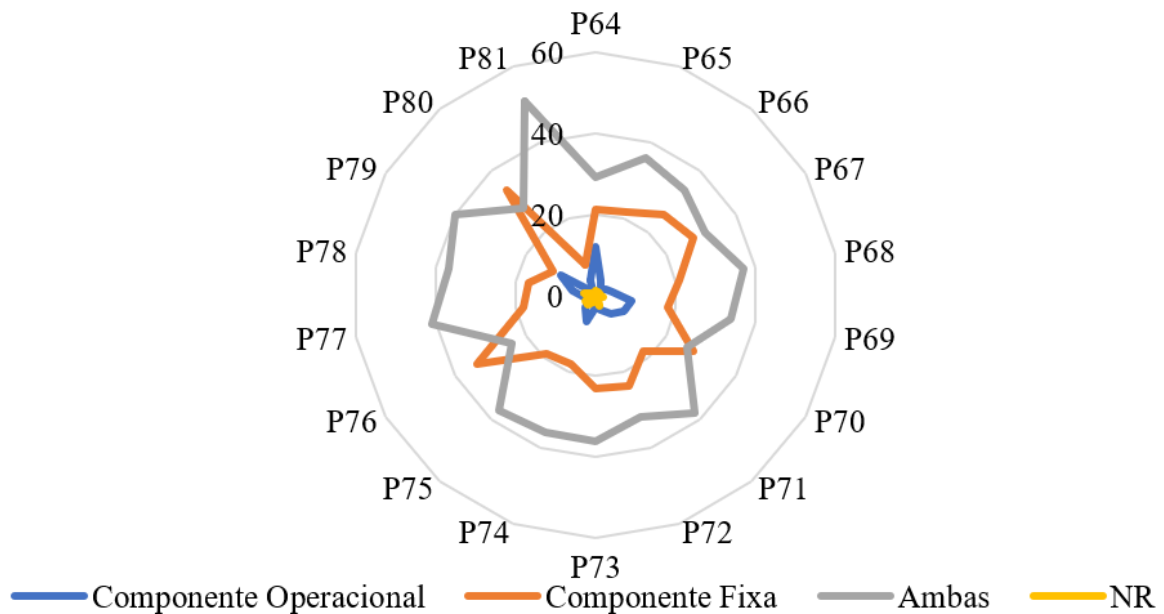


Gráfico 4 – Variável Área Funcional Logística: Distribuição de frequências por questão

2.5.2. V de Cramer

Não foram observadas associações moderadas a fortes entre os itens que constituem VLOG e P4 (ver Apêndice D), concluindo-se que a componente a que pertence os inquiridos não influenciou as respostas.



2.5.1. Resumo estatístico de VLOG

Dos 18 itens que constituem a variável VLOG a opção de resposta “ambas” obteve um resultado total de 83% (15 itens em 18) e a opção de resposta “componente fixa” 17% (3 itens em 18), podendo-se concluir que a maioria das atividades que constituem a área funcional logística são similares entre as duas componentes, podendo o grau de sinergia que pode ser obtido classificado como “muito significativo”.

2.6. Análise descritiva da variável Área Funcional Comunicações e Sistemas de Informação (VCSI)

Analisando a consistência interna dos itens que constituem a variável VCSI foi obtido um valor do *Alfa de Cronbach*, em SPSS, considerado “bom”, podendo assim continuar-se com a análise descritiva sem exclusão de itens.

Tabela 5 - Consistência interna dos itens da variável dependente VCSI

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
0,873	5

2.6.1. Distribuição de frequências

No Gráfico 5 podem ser observadas as frequências absolutas (n_i) e relativas (f_i) dos cinco itens (P82 a P86) que constituem a variável VCSI.

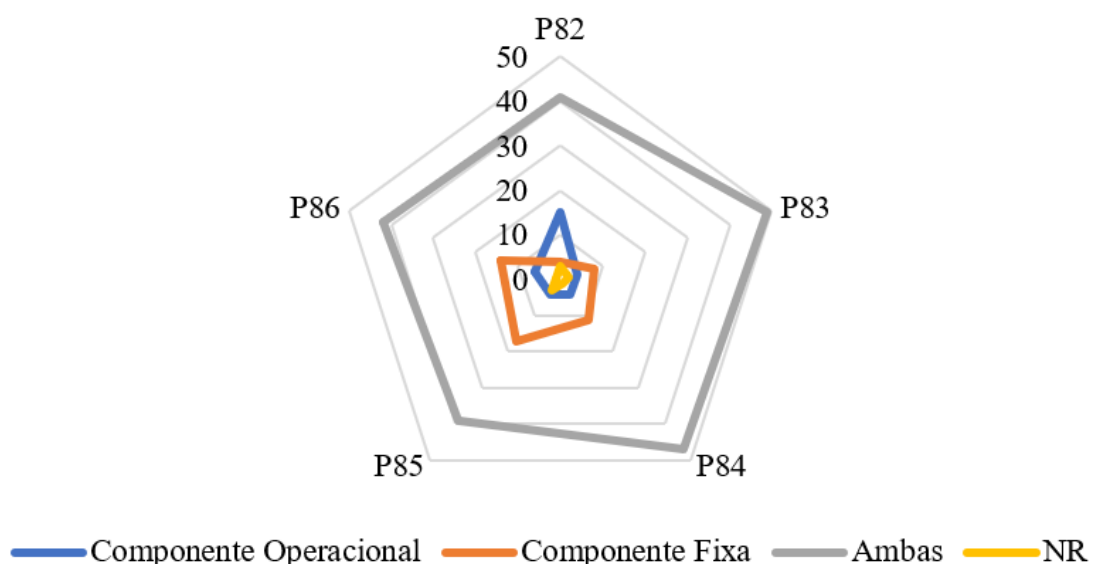


Gráfico 5 – Variável Área Funcional Comunicações e Sistemas de Informação: Distribuição de frequências por questão



Da observação constata-se que todos os itens foram considerados pela maioria dos inquiridos como atividades a desenvolver por ambas as componentes.

2.6.2. V de Cramer

Não foram observadas associações moderadas a fortes entre os itens que constituem VCSI e P4 (ver Apêndice D), concluindo-se que a componente a que pertence os inquiridos não influenciou as respostas.

2.6.3. Resumo estatístico de VCSI

Dos cinco itens que constituem a variável VCSI a opção de resposta “ambas” obteve um resultado geral de 100% (5 itens em 5), podendo concluir-se que na área funcional Comunicações e Sistemas de Informações todas as atividades são similares entre as duas componentes, podendo o grau de sinergia que pode ser obtido classificado como “muito significativo”.

2.7. Análise descritiva da variável Área Funcional Formação e Treino (VF&T)

Analisando a consistência interna dos itens que constituem a variável VF&T foi obtido um valor do *Alfa de Cronbach*, em SPSS, considerado “mau”, não sendo indicado continuar a análise descritiva da variável.

Tabela 6 - Consistência interna dos itens da variável dependente VF&T

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
0,501	4

2.8. Análise descritiva da variável Área Funcional Gestão do Risco (VGR)

Analisando a consistência interna dos itens que constituem a variável VCSI foi obtido um valor do *Alfa de Cronbach*, em SPSS, considerado “bom”, podendo assim continuar-se com a análise descritiva sem exclusão de itens.

Tabela 7 - Consistência interna dos itens da variável dependente VGR

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
0,834	4

2.8.1. Distribuição de frequências

No Gráfico 6 podem ser observadas as frequências absolutas (n_i) dos 4 itens (P91 a P94) que constituem a variável VGR.

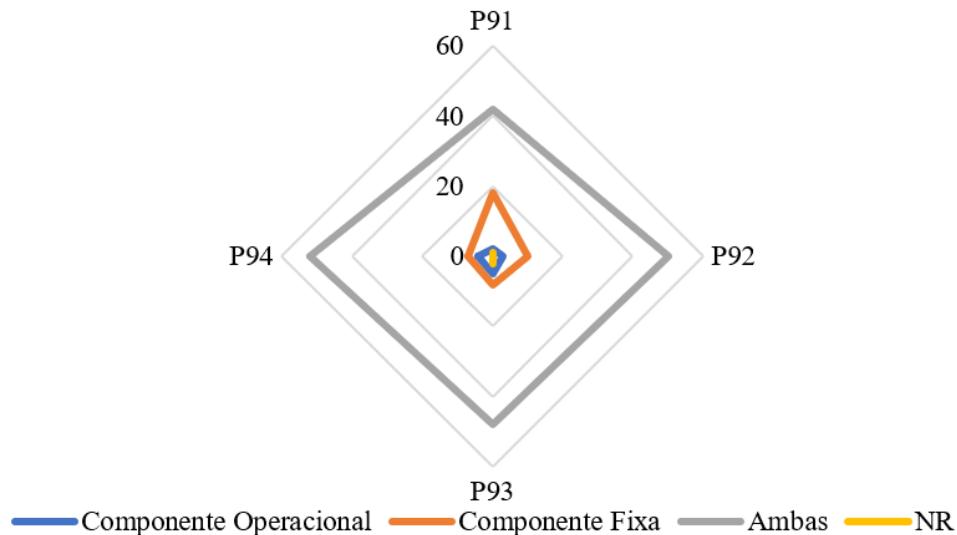


Gráfico 6 – Variável Área Funcional Gestão do Risco: Distribuição de frequências por questão

Da observação constata-se que todos os itens foram considerados pela maioria dos inquiridos como atividades a desenvolver por ambas as componentes.

2.8.2. V de Cramer

Não foram observadas associações moderadas a fortes entre os itens que constituem VGR e P4, concluindo-se que a componente a que pertence os inquiridos não influenciou as respostas.

2.8.3. Resumo estatístico de VGR

Dos quatro itens que constituem a variável VGR a opção de resposta “ambas” obteve um resultado total de 100% (4 itens em 4), podendo concluir-se que na área funcional Gestão do Risco todas as atividades são similares entre as duas componentes, podendo o grau de sinergia que pode ser obtido classificado como “muito significativo”.

2.9. Resumo estatístico

Tendo sido realizada isoladamente a análise descritiva a cada uma das variáveis, é possível responder neste momento às QD1 e QD2.

2.9.1. Resposta à QD1 - “Quais as atividades desenvolvidas pelas componentes fixa e operacional de um regimento”

Considerando os resultados obtidos apresenta-se no Quadro 8 a resposta à QD1, onde se podem observar os itens por área funcional que, de acordo com os inquiridos, materializam as atividades que cada componente deve desenvolver num regimento.

Importa também referir que, dos resultados obtidos, apenas três atividades (P70, P76 e P80) foram consideradas exclusivas da componente fixa pela maioria dos inquiridos,



sendo as mesmas na área funcional Logística e relacionadas com infraestruturas fixas (operar e manter) e gestão financeira.

Quadro 8 – Resposta à QD1: “Quais as atividades desenvolvidas pelas componentes fixa e operacional de um regimento”

Área Funcional	Componente fixa	Componente operacional
	Atividades a desenvolver	
Pessoal	P9, P10, P11, P12, P14, P15,	P9, P10, P11, P12, P14, P15,
Informações	P18, P19, P20, P21, P22, P25	P16, P18, P19, P20, P21, P22, P25, P26, P27, P28
Operações	P32, P33, P34, P42, P43, P44	P32, P33, P34, P35, P36, P37, P38, P39, P40, P42, P43, P44, P45, P46, P47, P48, P49, P50, P51, P52, P54, P55, P56, P57, P58, P59, P60, P61, P62, P63
Logística	P64, P65, P66, P67, P68, P69, P70, P71, P72, P73, P74, P75, P76, P77, P78, P79, P80, P81	P64, P65, P66, P67, P68, P69, P71, P72, P73, P74, P75, P77, P78, P79, P81
Comunicações e Sistemas de Informação	P82, P83, P84, P85, P86	P82, P83, P84, P85, P86
Formação e Treino	Excluídas devido a <i>Alpha de Cronbach</i>	Excluídas devido a <i>Alpha de Cronbach</i>
Gestão do Risco	P91, P92, P93, P94	P91, P92, P93, P94

2.9.2. Resposta à QD2 - “Quais são as atividades similares entre à componente operacional e à componente fixa de um regimento?”

Partindo do Quadro 8, e considerando os resultados obtidos na opção de resposta “ambas”, apresentam-se no Quadro 9 os itens que respondem à QD2, bem como a percentagem relativa dentro do conjunto da área funcional a que pertencem.

Quadro 9 – Resposta à QD2: “Quais são as atividades similares entre à componente operacional e à componente fixa de um regimento?”

Área Funcional	COMPONENTE FIXA	COMPONENTE OPERACIONAL
	Atividades similares	
	Percentagem relativa	
Pessoal	P9, P10, P11, P12, P14, P15	
Informações	P18, P19, P20, P21, P22, P25	
Operações	P32, P33, P34, P42, P43, P44	
Logística	P64, P65, P66, P67, P68, P69, P71, P72, P73, P74, P75, P77, P78, P79, P81	
Comunicações e Sistemas de Informação	P82, P83, P84, P85, P86	
Formação e Treino	Excluídas devido a <i>Alpha de Cronbach</i> inferior a 0,7	
Gestão do Risco	P91, P92, P93, P94	



Como se pode observar, existem áreas (Pessoal, CSI e Gestão do Risco) onde as atividades foram consideradas na totalidade como similares às duas componentes, em que o grau de sinergia que pode ser obtido se classifica como “muito significativo”. Observa-se também que nas restantes áreas a maioria das atividades são similares, em que na Logística se pode obter um grau de sinergia “muito significativo” e nas Informações “significativo”. Considerando estes resultados, pode deduzir-se que nestas áreas a interação e cooperação entre subestruturas similares, pela partilha de recursos humanos ou materiais, podem produzir um efeito maior do que a soma dos efeitos produzidos isoladamente.

Excetua-se apenas a área funcional Operações em que apenas 20% das atividades podem ser consideradas similares, podendo justificar-se este valor com o facto das atividades consideradas nesta área funcional concorrerem, na sua maioria, diretamente para o cumprimento de missões de natureza operacional, as quais, de acordo com o modelo de estrutura organizacional do regimento, estão alocadas à componente operacional.



3. As acumulações de funções e as atividades desenvolvidas no regimento

No sentido de validar as acumulações de funções observadas no modelo de estrutura organizacional do regimento, importa agora procurar responder à QD3 - “As acumulações de funções previstas no modelo de estrutura organizacional do regimento consideram a similaridade de atividades?”.

A discussão conjugará elementos constantes no Quadro 2 (p.10), que apresenta o pessoal da componente fixa e pessoal (mínimo) da componente operacional a desempenhar funções na componente fixa, elementos constantes no Quadro 3 (p.15), que relaciona as áreas funcionais com as estruturas e subestruturas do regimento, e elementos constantes no Quadro 9 (p.31), que respondem à QD2.

3.1. A área funcional Pessoal na estrutura organizacional do regimento

Da análise aos Quadros 2 e 3, observa-se que na área funcional Pessoal existem quatro elementos a desempenhar funções em acumulação de funções na subestrutura que se indica no Quadro 10, perfazendo 40% do efetivo da mesma.

Quadro 10 – Pessoal da Componente Operacional em acumulação de funções na área funcional Pessoal

Área Funcional	Estrutura organizacional do regimento		Pessoal da Componente Operacional em acumulação de Funções			Percentagem do efetivo face ao total da subestrutura
	Estrutura	Subestrutura	Oficiais	Sargentos	Praças	%
Pessoal	Comando e Estado-Maior	Secção de Pessoal	0	2	2	40%

Considerando que a percentagem de atividades na área funcional pessoal que são similares é de 100% (Quadro 9, p.31), traduzindo-se num grau de obtenção de sinergia “muito significativo”, poder-se-ia concluir que a alocação de recursos humanos da componente operacional em acumulação de funções poderia preencher a totalidade dos cargos previstos na subestrutura. Contudo, considerando o pressuposto definido para assegurar o regular funcionamento quando a componente operacional se encontra projetada, o efetivo mínimo da componente fixa deve, no mínimo, ser de 50%, o que neste caso concreto se verifica, uma vez que os elementos em acumulação de funções representam apenas 40% do total.

3.2. A área funcional Informações na estrutura organizacional do regimento

Da análise aos Quadros 2 e 3, observa-se que na área funcional Informações existem três elementos a desempenhar funções em acumulação de funções conforme se indica no Quadro 11, perfazendo 60% do efetivo total da mesma.

**Quadro 11 – Pessoal da Componente Operacional em acumulação de funções na área funcional****Informações**

Área Funcional	Estrutura organizacional do regimento		Pessoal da Componente Operacional em acumulação de Funções			Percentagem do efetivo face ao total da subestrutura
	Estrutura	Subestrutura	Oficiais	Sargentos	Praças	
Informações	Comando e Estado-Maior	Secção de Operações, Informações e Segurança	1	1	1	60%

Da análise às atividades similares observa-se que, nesta área funcional, a percentagem das mesmas é de 60% (Quadro 9, p.31), traduzindo-se num grau de obtenção de sinergia “significativo”, validando a existência de acumulações de funções, contudo, a percentagem das mesmas excede os 50% dos cargos previstos para esta subestrutura, logo, não cumprindo o pressuposto assumido, conclui-se que as mesmas devem ser revistas para garantir que o regimento mantém a capacidade regular de continuar a desenvolver atividades nesta área quando a componente operacional for projetada.

3.3. A área funcional Operações na estrutura organizacional do regimento

Da análise aos Quadros 2 e 3, observa-se que na área funcional Operações existem três elementos a desempenhar funções em acumulação de funções na subestrutura que se indica no Quadro 12, perfazendo 60% do efetivo total da mesma.

Quadro 12 – Pessoal da Componente Operacional em acumulação de funções na área funcional Operações

Área Funcional	Estrutura organizacional do regimento		Pessoal da Componente Operacional em acumulação de Funções			Percentagem do efetivo face ao total da subestrutura
	Estrutura	Subestrutura	Oficiais	Sargentos	Praças	
Operações	Comando e Estado-Maior	Secção de Operações, Informações e Segurança	1	1	1	60%

Considerando que a percentagem de atividades desenvolvidas na área funcional operações que são similares é de 20% (Quadro 9, p.31), traduzindo-se num grau de obtenção de sinergia “insignificante”, poder-se-ia concluir que a alocação de recursos humanos da componente operacional em acumulação de funções não se justifica, contudo, considerando que a Secção de Operações, Informações e Segurança também desenvolve atividades na área funcional Informações, a alocação é justificada no ponto 3.2.



3.4. A área funcional Logística na estrutura organizacional do regimento

Da análise aos Quadros 2 e 3, observa-se que na área funcional Logística existem três elementos a desempenhar funções em acumulação de funções nas subestruturas que se indicam no Quadro 13.

Quadro 13 – Pessoal da Componente Operacional em acumulação de funções na área funcional Logística

Área Funcional	Estrutura organizacional do regimento		Pessoal da Componente Operacional em acumulação de Funções			Percentagem do efetivo face ao total da subestrutura
	Estrutura	Subestrutura	Oficiais	Sargentos	Praças	%
Logística	Comando e Estado-Maior	Secção Logística	1	1	1	30%
	Apoio de Serviços	Pelotão de Reabastecimento e Serviços	0	2	3+n	16% + n%
		Secção de Manutenção e Transporte	0	n	n	n%
		Unidade de Saúde tipo I	0	1	n	50% + n%

n - Número a definir pelo Comandante do Regimento tendo em conta os efetivos existentes no EncOp

Considerando que a percentagem de atividades similares que são desenvolvidas na área funcional Logística é de 83% (Quadro 9, p.31), traduzindo-se num grau de obtenção de sinergia “muito significativo”, pode-se concluir que a alocação de recursos humanos da componente operacional em acumulação de funções se justifica e não compromete a continuação das atividades desenvolvidas quando a componente operacional se encontra projetada, uma vez que, em todas as subestruturas, é assegurado o pressuposto assumido de, pelo menos, 50% dos cargos previstos em QO estarem preenchidos por elementos da componente fixa.

3.5. A área funcional Comunicações e Sistemas de Informação na estrutura organizacional do regimento

Da análise aos Quadros 2 e 3, observa-se que na área funcional CSI existem dois elementos a desempenhar funções em acumulação de funções na subestrutura que se indicam no Quadro 14.

**Quadro 14 – Pessoal da Componente Operacional em acumulação de funções na área funcional CSI**

Área Funcional	Estrutura organizacional do regimento		Pessoal da Componente Operacional em acumulação de Funções			Percentagem do efetivo face ao total da subestrutura
	Estrutura	Subestrutura	Oficiais	Sargentos	Praças	%
CSI	Apoio de Serviços	Secção CSI	0	2	n	50% + n%

n - Número a definir pelo Comandante do Regimento tendo em conta os efetivos existentes no EncOp

Da análise às atividades desenvolvidas na área funcional CSI que são similares observa-se que a percentagem das mesmas é de 100% (Quadro 9, p.31), traduzindo-se num grau de obtenção de sinergias “muito significativo”, justificando-se desta forma a alocação de recursos humanos da componente operacional em acumulação de funções, sendo que a percentagem deste efetivo (50%) não compromete, de acordo com o pressuposto assumido, a continuação das atividades desenvolvidas quando a componente operacional se encontra projetada.

3.6. A área funcional Formação e Treino na estrutura organizacional do regimento

Da análise aos Quadros 2 e 3, observa-se que na área funcional Formação e Treino existem três elementos a desempenhar funções em acumulação de funções na subestrutura que se indicam no Quadro 15, perfazendo 100% do efetivo total da mesma.

Quadro 15 – Pessoal da Componente Operacional em acumulação de funções na área funcional Formação e Treino

Área Funcional	Estrutura organizacional do regimento		Pessoal da Componente Operacional em acumulação de Funções			Percentagem do efetivo face ao total da subestrutura
	Estrutura	Subestrutura	Oficiais	Sargentos	Praças	%
Formação e Treino	Comando e Estado-maior	Secção de Formação	1	1	1	100%

n - Número a definir pelo Comandante do Regimento tendo em conta os efetivos existentes no EncOp

Não tendo sido possível realizar a análise descritiva da variável VF&T não estão reunidas as condições para relacionar as atividades com as acumulações de funções, podendo apenas ser realizada uma análise crítica, tendo em conta que, conforme previsto no modelo de estrutura organizacional do regimento, sendo os cargos nesta subestrutura todos preenchidos pela componente operacional, o regimento perde a capacidade de desenvolver atividades na área da formação quando a mesma for projetada.



3.7. A área funcional Gestão do Risco na estrutura organizacional do regimento

Na área funcional Gestão do Risco, atendendo ao definido em 1.2.1.3, considera-se que todos os recursos humanos são agentes ativos no desenvolvimento das atividades desta área, considerando que as atividades desenvolvidas pelas duas componentes são similares e aplicáveis a todo o espectro do treino e das operações, às atividades diárias (individuais e coletivas) e serviço interno das unidades.

3.8. Resposta à QD3

Atendendo a análise efetuada nos pontos anteriores, e respondendo à QD3, a mesma reflete que as acumulações de funções previstas no modelo de estrutura organizacional do regimento consideram, para a obtenção de sinergias, a similaridade de atividades entre a componente fixa e componente operacional na maior parte das áreas, podendo-se identificar que, nas áreas onde os graus de obtenção de sinergia se consideram “muito significativos” e “significativos”, existe a possibilidade de alocar mais recursos humanos para além dos previstos.

Todavia, como referido no modelo de estrutura organizacional do regimento, para assegurar o regular funcionamento quando a componente operacional se encontra projetada, terá que ser verificado o pressuposto assumido nesta investigação ou conduzida uma análise de funções que permita identificar o efetivo necessário da componente fixa.



Conclusões

O estudo realizado no âmbito da estrutura organizacional do regimento, na sequência da modificação estrutural definida no CEDN, em 2013, reflete os princípios da racionalização e otimização entre a componente fixa e componente operacional, que se traduziu na elaboração e aprovação de novos QO, em que se prevê a acumulação de funções de pessoal da componente operacional nas diversas áreas do regimento visando a obtenção de sinergias.

Contudo, o estudo não identifica, analisa ou agrupa as atividades que devem ser desenvolvidas por cada uma das componentes que permita uma alocação de recursos, humanos e materiais, e onde possam ser consideradas sinergias pela otimização da estrutura organizacional, evitando duplicações na distribuição das atividades.

Neste sentido, a investigação realizada propôs-se verificar, pelo método científico, a consistência do estudo realizado, assumindo como objetivo, validar as acumulações de funções observadas no modelo de estrutura organizacional das unidades tipo regimento, considerando a existência de atividades similares entre a componente operacional e componente fixa que permitem obter ganhos sinérgicos.

Metodologicamente, depois de uma fase exploratória que permitiu, após uma revisão preliminar da literatura existente, identificar a inexistência de uma lista que agregue as atividades comuns às unidades regimentais da componente fixa e UEB da componente operacional, para além das responsabilidades e possibilidades apostas nos QO, decidiu-se, na fase analítica, construir um modelo de análise que procurasse identificar e agrupar as atividades a desenvolver pelas componentes fixa e operacional, bem como, as atividades que são similares entre ambas, permitindo, à luz das mesmas, analisar as acumulações de funções observadas no modelo de estrutura organizacional do regimento.

Após a revisão da literatura, onde se apresentaram os racionais para a modificação estrutural das FFAA e o modelo de estrutura organizacional do regimento, foi decidido utilizar uma estratégia de investigação quantitativa, utilizando um raciocínio dedutivo. Como instrumento metodológico foi utilizado o inquérito por questionário com o objetivo de validar uma lista de atividades adaptada a partir de listas universais dos exércitos do Brasil e EUA, e consolidada com a doutrina do EP, para aplicação a uma amostra não probabilística intencional constituída por oficiais e sargentos do EP que prestam serviço em unidades regimentais que comportam componente fixa e componente operacional.



O questionário utilizado tinha 94 questões organizadas em oito secções: caracterização do inquirido, área funcional Pessoal, área funcional Informações, área funcional Operações, área funcional Logística, área funcional Comunicações e Sistemas de Informação, área funcional Formação e Treino e área funcional Gestão do Risco.

O questionário foi enviado por correio eletrónico para os inquiridos, estando ativo de 13 a 27 de março, tendo sido obtidas 144 respostas (63 completas e 81 incompletas).

Previamente a esta aplicação, foi realizado um pré-teste no período de 12 a 19 de fevereiro, a 18 alunos do EP a frequentar o CEMC, que permitiu aferir o instrumento, tendo sido feitas alterações pontuais a termos considerados ambíguos e construções fráscas mal elaboradas.

Após tratamento estatístico, a secção Formação e Treino, constituída por 4 itens, foi excluída da investigação por não ter passado na análise de consistência interna, tendo o *Alpha de Cronbach* obtido um valor de 0,501, considerado “mau”. Foram também excluídos 2 itens na área funcional Pessoal, 4 itens na área funcional Informações e 4 itens na área funcional operações, por apresentarem uma associação moderada a forte com a componente a que os inquiridos pertencem, ficando válidos 73 itens.

O estudo permitiu identificar uma lista de atividades comuns a todas as unidades regimentais do EP que comportam componente fixa e componente operacional, em que, das 73 atividades propostas, agrupadas em áreas funcionais, os inquiridos entenderam distribuí-las pelas componentes.

À componente fixa foram atribuídas como atividades passíveis de serem desenvolvidas um total de 45, sendo que totalizam 61% das atividades propostas. No que diz respeito à componente operacional os inquiridos atribuíram 70 atividades em 73, totalizando 96% das atividades propostas. A diferença entre as duas componentes reside na área funcional Operações, uma vez que, a maioria dos inquiridos entendeu serem atividades próprias da componente operacional, confirmando que as mesmas concorrem diretamente para o emprego operacional que é da sua responsabilidade.

Procurando responder à questão central, as sinergias que se podem observar no modelo de estrutura organizacional do regimento decorrem da lista de atividades identificadas, que, para além de identificar as atividades a desenvolver por cada uma das componentes, permitiu identificar as atividades similares entre as duas, sendo que, das 73 atividades propostas, foram identificadas como sendo similares 42 atividades, ou seja 57%. Esta similaridade permitiu identificar com maior ou menor grau as áreas onde é possível



obter sinergias, que no caso do objeto em estudo, se materializam nas acumulações de funções.

Das áreas funcionais em estudo concluiu-se que:

- O grau para obtenção de sinergias para as áreas de *Pessoal, Logística, CSI e Gestão do Risco* é “*muito significativo*”, em que a percentagem de atividades similares varia entre os 83% e os 100%;
- O grau para obtenção de sinergias para a área funcional *Informações* é “*significativo*”, com 60% de atividades similares;
- O grau para obtenção de sinergias para a área funcional *Operações* é “*insignificante*”, com 20% de atividades similares.

Estes resultados, excetuando na área funcional Operações, validam a totalidade das acumulações de funções que se observam nas várias subestruturas adstritas a estas áreas funcionais, considerando que o compartilhamento de recursos humanos observados permite uma interação e cooperação geradoras de ganhos sinérgicos.

Todavia, não obstante o grau referido nestas áreas, o compartilhamento dos recursos humanos teve que ser analisado partindo do condicionamento imposto no modelo de estrutura organizacional, em que o regimento deve assegurar o regular funcionamento quando a componente operacional estiver projetada, obrigando a assumir um pressuposto que traduzisse o “regular” em efetivos da componente fixa, ou seja 50%. Com este pressuposto assumido, depois de validadas as acumulações de funções pelo grau de obtenção de sinergia, verificou-se que:

- Na maioria das subestruturas, *o efetivo em acumulação de funções não excede a percentagem de pessoal da componente fixa necessário para garantir o regular funcionamento*, podendo inclusive, ser aumentado.
- Na subestrutura adstrita à área funcional *Informações* *o efetivo em acumulação de funções excede em 10% o aconselhável*, devendo ser revisto.
- A existência de subestruturas em que a totalidade do efetivo é preenchida em acumulação de funções (Secção de Formação) *não reflete o conceito de sinergia e não permite desenvolver atividades* quando a componente operacional se encontra projetada.

Foram também identificados alguns constrangimentos à obtenção de sinergias, nomeadamente:



- Não foi possível identificar nos QO das unidades regimentais e UEB referências ao preenchimento dos cargos em acumulação de funções na componente fixa, que permitisse avaliar se os recursos humanos provenientes da componente operacional se encontram a desempenhar funções nas áreas funcionais de origem correspondentes com as áreas funcionais de destino;
- A menção encontrada no modelo de estrutura organizacional do regimento que diz respeito ao livre arbítrio que o comandante do regimento tem para designar quem preenche e reforça estas acumulações de funções pode ser pernicioso, podendo os cargos serem preenchidos com elementos que nunca trabalharam nas áreas funcionais, perdendo-se assim a capacidade de melhoria no desempenho organizacional.

Em suma, respondendo à questão central podemos afirmar que o estudo permitiu validar todas as acumulações de funções definidas no modelo de estrutura organizacional do regimento pela existência de 57% de atividades similares nas diversas áreas funcionais que as justificam e garantem a obtenção de sinergias entre as duas componentes.

Assim, considera-se que a metodologia utilizada para este estudo permitiu consolidar as acumulações de funções, justificando as mesmas com uma lista inicial de atividades que permite ser transposta para todas as unidades regimentais do EP que comportam componente operacional. Por outro lado, esta lista inicial também permite analisar a utilização dos recursos materiais para permitir uma maior racionalização, procurando otimizar os recursos disponíveis.

Importa também referir que a exclusão da área funcional Formação e Treino deixa o estudo inacabado, contudo, considera-se que este estudo é uma pequena parte de um todo, faltando, para avaliar corretamente as sinergias e melhorar o desempenho organizacional, alinhando a estrutura organizacional com a estratégia definida, analisar, descrever e avaliar as funções de cada elemento, medindo o valor das diversas funções nos resultados da organização, para que possam ser ajustadas ao modelo definido.

Quanto às limitações deste estudo verificou-se uma dificuldade em obter respostas completas, podendo o motivo estar na dimensão do questionário, contudo, considera-se que o mesmo não poderá ser reduzido, correndo-se o risco de criar atividades demasiado abrangentes e conflituosas com as áreas funcionais. Por outro lado, o número da amostra não permite assumir uma margem de erro menor, não obstante o nível de confiança se situar nos 90%.



Como recomendações para investigações futuras e desenvolvimentos de estudos na área das estruturas organizacionais, recomenda-se o estudo do impacto das acumulações de funções no desenvolvimento das atividades, procurando medir a sua afetação no que ao produto operacional dizem respeito, através de uma análise de funções dos cargos que compõem a componente fixa e componente operacional que permitam otimizar as estruturas organizacionais pela eliminação de eventuais duplicações.



Bibliografia

- Ackoff, R. L. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Caves, R. E. (1980). Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. *Journal of Economic Literature*, Vol. XVIII, 64-92.
- Coefficients for Measuring Association*. (2015). Obtido de Applied Statistics Handbook: <https://www.acastat.com/statbook/chisqassoc.htm>
- Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. (2013). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Conceito Estratégico Militar*. (2014). Lisboa: Conselho de Chefes de Estado-Maior.
- Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro;. (2014). *Lei Orgânica do Exército*. Diário da República ,1.ª Série, 6406-6413. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, d. 2. (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Diretiva N.º 70/CEME/13. (2013). *Diretiva para o Exército - Reforma "Defesa 2020"*. Lisboa: GABCEME.
- Estado-Maior do Exército. (2015a). *Quadro Orgânico 07.02.01 - Regimento de Lanceiros N.º 2*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2015b). *Quadro Orgânico 07.02.03 - Regimento de Apoio Militar de Emergência (RAME)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2015c). *Quadro Orgânico 07.02.14 - Regimento de Cavalaria N.º 3 (RC3)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2015d). *Quadro Orgânico 07.02.14 - Regimento de Cavalaria N.º 3 (RC3)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2015e). *Quadro Orgânico 07.02.18 - Regimento de Cavalaria N.º 6 (RC6)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2015f). *Quadro Orgânico 09.03.05 - Grupo de Reconhecimento (GRec)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2015g). *Quadro Orgânico 09.07.06 - Grupo de Polícia do Exército (GPE)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016a). *Quadro Orgânico 07.02.02 - Regimento de Engenharia N.º 1*. Lisboa: Autor.



- Estado-Maior do Exército. (2016b). *Quadro Orgânico 09.06.02 - Batalhão de Infantaria (BI)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016c). *Quadro Orgânico 09.05.02 - 1º Batalhão de Infantaria (IBI)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016d). *Quadro Orgânico 09.03.07 - Grupo de Artilharia Antiaérea (GAAA)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016e). *Quadro Orgânico 09.03.02 - Batalhão de Transmissões (BTm)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016f). *Quadro Orgânico 09.02.11 - Batalhão de Operacional Aeroterrestre*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016g). *Quadro Orgânico 09.02.03 - 1.º Batalhão de Infantaria Paraquedista (IBIPara)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016h). *Quadro Orgânico 07.02.21 - Regimento de Engenharia N.º 3 (RE3)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016i). *Quadro Orgânico 07.02.20 - Regimento de Artilharia Antiáerea N.º1 (RAAA1)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016j). *Quadro Orgânico 07.02.15 - Regimento de Artilharia N.º 4 (RA4)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016k). *Quadro Orgânico 07.02.12 - Regimento de Infantaria N.º 15 (RI15)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016l). *Quadro Orgânico 07.02.12 - Regimento de Infantaria N.º 10 (RI10)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016m). *Quadro Orgânico 07.02.08 - Regimento de Paraquedistas (RPara)*. Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016n). *Quadro Orgânico 07.02.07 - Regimento de Guarnição N.º 3 (RG3)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016o). *Quadro Orgânico 07.02.06 - Regimento de Guarnição N.º 2 (RG2)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2016p). *Quadro Orgânico 07.02.05 - Regimento de Guarnição N.º 1 (RG1)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2017a). *Quadro Orgânico 09.04.06 - Grupo de Artilharia de Campanha 15,5 Autopropulsionado (GAC 15,5 AP)*. Lisboa: Autor.



- Estado-Maior do Exército. (2017b). *Quadro Orgânico 09.04.04 - Grupo de Carros de Combate (GCC)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2017c). *Quadro Orgânico 09.04.03 - Batalhão de Infantaria Mecanizado de Lagartas (BIMecLag)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2017d). *Quadro Orgânico 09.03.06 - Grupo de Artilharia de Campanha 15,5 Rebocado (GAC 15,5 Reb)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2017e). *Quadro Orgânico 09.03.03 - 1.º Batalhão de Infantaria Mecanizado de Rodas (1BIMecRodas)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2017f). *Quadro Orgânico 09.02.09 - Grupo de Artilharia de Campanha 10,5 Rebocado (GAC 10,5 Reb)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2017g). *Quadro Orgânico 09.02.05 - Batalhão de Comandos (BCmds)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2017h). *Quadro Orgânico 07.02.22 - Regimento de Transmissões (RTm)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2017i). *Quadro Orgânico 07.02.19 - Regimento de Artilharia N.º 5 (RA5)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2017j). *Quadro Orgânico 07.02.17 - Regimento de Infantaria N.º 14 (RII4)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2017k). *Quadro Orgânico 07.02.16 - Regimento de Infantaria N.º 13 (RII3)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2017l). *Quadro Orgânico 07.02.10 - Regimento de Comandos (RCmds)*. Lisboa: Autor.
- Exército Brasileiro. (2016). *Manual de Campanha EB70-MC-10.341: Lista de Tarefas Funcionais. 1ª Edição*. Autor.
- Exército Português. (2007). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 5.00: Planeamento Tático e Tomada de Decisão*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2009). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 2.00: Informações, Contra-Inteligência e Segurança*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2012). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 3-00: Operações*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2013). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 4-00: Logística*. Lisboa: Autor.



- Exército Português. (2015). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 3-01-00: Operações de Combate, Volume I*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2016). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 01-00: Pessoal*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2018a). *Direção de Comunicações e Sistemas de Informação*. Obtido de Exército Português: <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/vceme/dcsi>
- Exército Português. (2018b). *Treino Operacional*. Obtido de Exército Português: <https://www.exercito.pt/pt/o-que-fazemos/treino-operacional-e-operacoes/treino-operacional>
- Fachada, C. A., Ranhola, N. B., & Santos, L. B. (2019). Regras e Normas de Autor no IUM. *IUM Atualidade*, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: Rh EditorA.
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step: A simple guide and reference, 14th ed*. New York: Routledge.
- Informação N.º 341/2013, de 4 de abril . (2013). *Estrutura Organizacional do Regimento*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Instituto de Altos Estudos Militares. (2003). *ME 51-30-05: Administração de Recursos Humanos em Campanha – Noções Gerais*.
- Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho. (2009). *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, N.º 167, 4344-(2) a 4344-(9). Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro. (2014). *Procede à primeira alteração À Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009 de 7 de julho*. Diário da República, 1ª Serie, 167. 4597 a 4557. Lisboa: Assembleia da República.
- Lima, D. S. (2013). *Alinhamento de propósito: Uma visão transversal nas organizações públicas*. São Paulo.
- Morais, C. M. (2005). *Escalas de Medida, Estatística Descritiva e Inferência Estatística*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- NEP/INV - 001. (2018a). *Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- NEP/INV - 003 . (2018b). *Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no DEPG e CISD*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- North Atlantic Treaty Organization. (2017). *AJP-6: Allied Joint Doctrine For Communication and Information Systems, Edition A, Version 1*. NATO Standardization Office.
- Oliveira, D. d. (2006). *Sistemas, Organização & Métodos - Uma Abordagem Gerencial*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Oxford Dictionary. (2019). *Sinergy*. Obtido de English Oxford Living Dictionaries: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/synergy>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2017). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 7^a ed. Lisboa: Gradiva Publicações S.A.
- Santos, L. A., Garcia, F. M., Monteiro, F. T., Lima, J. M., Silva, N. M., Silva, J. C., & Afonso, C. F. (2016). *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1985). *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- US Army. (2015). *ADRP 1-03 - The Army Universal Task List*. Obtido de APD - Army Publishing Directorate: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/adrp1_03.pdf



Apêndice A – Percurso Metodológico



**Apêndice B – Lista de atividades adaptada****Quadro 16 – Lista de atividades adaptada**

Pessoal	
P8	Colaborar na escolha da localização do PC e sua organização interna.
P9	Promover e manter ações dirigidas ao moral e bem-estar do pessoal
P10	Manter os preceitos militares de justiça e disciplina de acordo com as normas em vigor (regulamentos, leis, regras de empenhamento, etc.)
P11	Gerir efetivos prontos: Determinar necessidades, procurar, admitir e controlar recursos humanos.
P12	Recompletar pessoal: distribuir indivíduos pelas subunidades para o preenchimento de cargos.
P13	
P14	Proporcionar bem-estar e manutenção do moral da tropa: disponibilizar áreas de repouso, recreio, serviço postal, acesso à internet, proporcionar assistência social aos militares nas suas relações com seus familiares.
P15	Proporcionar assistência religiosa aos militares e familiares; assistir os indisponíveis; e participar em cerimónias fúnebres.
Informações	
P16	Obter notícias e informações que alimentem o processo de preparação do espaço de batalha (IPB): consiste em obter informações detalhadas do terreno, das ameaças/inimigo, das condições meteorológicas e os seus efeitos sobre as operações e considerações civis na área de operações.
P17	Gerar conhecimento/informações: consiste na análise e integração de notícias para a formalização em informações/conhecimento necessários à operação.
P18	Contribuir para a compreensão situacional por meio da gestão do conhecimento e da informação
P19	Gerir informações e notícias.
P20	Avaliar a informação recolhida: compreende verificar a relevância da informação.
P21	Processar e armazenar informações relevantes.
P22	Processar e armazenar informações relevantes.
P23	Acompanhar as ações em desenvolvimento: consiste em manter a produção de informações/conhecimento ao longo da operação e disseminar as informações/conhecimento produzidas com oportunidade.
P24	Apoiar as atividades de contrainformação: esta tarefa tem como objetivos impedir que ações hostis de qualquer natureza comprometam notícias, informações, conhecimentos e sistemas a eles relacionados; impedir a realização de atividades de espionagem, sabotagem, propaganda hostil, terrorismo, desinformação; e induzir o centro de decisão do adversário a posicionar-se de forma equivocada.
P25	Garantir apoio de informações às tarefas de informações: consiste em obter compreensão situacional mediante análise e julgamento das informações/conhecimentos relevantes, com vista a determinar as relações entre as variáveis de missão e de decisão.
P26	Garantir apoio de informações às atividades de avaliação das operações: consiste em garantir e manter atualizadas as informações/conhecimento sobre a área de operações e novas informações/conhecimentos sobre a situação durante a evolução da operação.
P27	Sincronizar as atividades de Informações, reconhecimento e vigilância: compreende coordenar as ações para obtenção das notícias e garantir apoio de informações às ações de reconhecimento e vigilância dos demais sensores.
P28	Integrar as notícias obtidos pelas atividades de IVR: compreende a coordenação das ações para integração das notícias obtidas pelas ações de reconhecimento e vigilância dos demais sensores.
P29	Proporcionar apoio de informações à pesquisa de ameaças: consiste em manter atualizada a pesquisa de ameaças no Plano de Informações, Vigilância e Reconhecimento.
Operações	
P30	Efetuar a avaliação da situação: consiste em identificar, compreender, delimitar o problema e conceber uma solução.
P31	Elaborar planos e ordens.
P32	Preparar, controlar e avaliar as operações planeadas.
P33	Executar as medidas preparatórias necessárias para o deslocamento: inventariar material e pessoal com a descrição do meio de transporte, local de embarque e de destino e a sincronização da saída e chegada das forças num porto de desembarque marítimo/aéreo (Sea Port of Debarkation/Aerial Port of Debarkation).
P34	Acompanhar / monitorizar o deslocamento da força, a partir dos locais de embarque até ao porto de desembarque marítimo/aéreo.
P35	Receber forças num porto de desembarque marítimo/aéreo: consiste em estabelecer prioridades durante o desembarque das forças. Coordenar os meios para que sejam desembarcados nos locais que melhor atendam ao seu emprego futuro. Assumir o controlo sobre esses meios ou forças durante a sua chegada. Organizar os meios para o combate.
P36	Efetuar o reconhecimento prévio da Zona de Reunião (ZRn) ou Área de Atribuição de Missão (AAM): reconhecer as áreas a ocupar; planejar a ocupação; estabelecer prioridades e identificar pontos críticos.
P37	Planejar o movimento até uma ZRn ou AAM
P38	Efetuar o deslocamento tático até a ZRn observando as medidas de controlo e gestão do movimento e proteção.
P39	Integrar meios/unidades em reforço ou em apoio direto.



Componente Operacional versus Componente Fixa - Análise à atual organização do Exército Português

P40	Executar uma marcha para o contacto: consiste em efetuar uma marcha em coluna tática na direção do inimigo, com a finalidade de estabelecer ou restabelecer o contato com o mesmo e/ou assegurar vantagens que facilitem operações futuras.
P41	Apoiar na prevenção e resposta a acidentes graves ou catástrofes: consiste no apoio suplementar às autoridades civis no âmbito da proteção civil.
P42	Apoiar na satisfação das necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida das populações: consiste no apoio a entidades civis fundamentalmente no domínio da rede viária rural, infraestruturas ligadas ao desenvolvimento económico das regiões com fraca acessibilidade, montagem de pontes, ações de proteção ambiental, preservação do património cultural, histórico e artístico a cargo do Exército.
P43	Apoiar as autoridades civis e Forças e Serviços de Segurança (FSS) no restabelecimento ou manutenção da Lei e Ordem: consiste no apoio indireto com pessoal e equipamento às autoridades civis e FSS.
P44	Iniciar o deslocamento para um porto de embarque marítimo/aéreo (Sea Port of Embarkation/Aerial Port of Embarkation): consiste em finalizar os planos de carregamento e embarque, inspecionar e processar o equipamento utilizado e que deva ser recolhido ou devolvido. Efetuar o embarque e carregamento de pessoal e material para retração.
P45	Efetuar o deslocamento de retração: consiste em executar o movimento de retração para os locais de origem.
P46	Transpor barreiras, obstáculos e áreas minadas: consiste em efetuar trabalhos de abertura de trilhos e brechas em barreiras e obstáculos, limpeza de áreas minadas, de engenhos explosivos improvisados ou explosivos não detonados.
P47	Transpor cursos de água utilizando meios de transposição.
P48	Destruir posições organizadas: consiste em efetuar trabalhos de destruição de fortificações inimigas que se constituam como obstáculos à progressão.
P49	Lançar obstáculos e campos de minas: consiste em efetuar trabalhos de lançamento de obstáculos e campos de minas, a fim de deter, retardar ou canalizar o movimento das forças adversárias.
P50	Construir posições de combate: consiste em efetuar trabalhos de organização do terreno, a fim de preparar uma posição defensiva.
P51	Fortificar posições de combate: consiste em efetuar trabalhos de organização do terreno, para aumentar o valor defensivo da posição de combate.
P52	Realizar o planeamento de fogos diretos ou indiretos: designar os alvos de interesse e selecionar o meio mais adequado.
P53	Executar fogo direto e indireto: executar o tiro, a pedido ou inopinado.
P54	Coordenar o Apoio de Fogos.
P55	Selecionar o meio mais adequado: analisar ou selecionar os meios de apoio de fogos disponíveis, terrestres, aéreos ou navais, cinéticos ou não cinéticos, letais ou não letais.
P56	Adotar medidas de proteção individual NBQR de acordo com a Postura de Proteção Orientada para a Missão definida.
P57	Efetuar a vigilância e o reconhecimento NBQR.
P58	Efetuar a descontaminação de equipamento: consiste na descontaminação de equipamentos, objetos pessoais, veículos, instalações e áreas, com o objetivo de evitar a disseminação do perigo NBQR e recuperar a funcionalidade ao estado anterior à contaminação.
P59	Efetuar a descontaminação de pessoal: consiste na descontaminação do pessoal, com o objetivo de salvar vidas, reduzir baixas e limitar a disseminação da contaminação.
P60	Estabelecer a segurança da área de operações, de bases e de infraestruturas críticas: consiste em estabelecer patrulhas, postos de sentinela, pontos de controlo, perímetros de segurança e postos de observação.
P61	Garantir a segurança dos itinerários e colunas de reabastecimento: consiste em estabelecer medidas de segurança a fim de proteger os itinerários e comboios de reabastecimento da ação de ameaças.
P62	Colaborar no estabelecimento de medidas de coordenação do espaço aéreo.
P63	Resgatar pessoal sinistrado nas operações militares: consiste em efetuar o resgate do pessoal sinistrado por meio do uso de equipas de resgate de pessoal.
Logística	
P64	Disponibilizar serviços de campanha: consiste em preparar alimentação; disponibilizar serviços de banho, barbearia, lavandaria, substituição e reparação de uniformes e organizar serviço mortuários.
P65	Efetuar a manutenção preventiva: controlar o calendário de inspeções de manutenção; levantar as necessidades de mão-de-obra, ferramentas, peças e conjuntos de reparação; adquirir componentes e equipamentos de manutenção; substituir preventivamente peças e conjuntos; avaliar o desempenho.
P66	Efetuar a manutenção corretiva: levantar necessidades de mão-de-obra, ferramentas, peças e conjuntos de reparação; adquirir componentes e equipamentos de manutenção; substituir ou reparar peças e conjuntos; avaliar o desempenho e restituir os materiais reparados aos utilizadores.
P67	Proceder à evacuação de material: lotear, embalar e trasladar o material salvado ou capturado indisponível para as oficinas de manutenção.
P68	Efetuar o transporte: consiste em embalar cargas; carregar os meios de transporte; transportar cargas; descarregar material e pessoal.
P69	Controlar o movimento: regular o fluxo de viaturas pelas vias; estabelecer medidas de coordenação e de controlo sobre o movimento de material e pessoal.
P70	Conduzir operações de terminais de carga: administrar e operar terminais de carga rodoviários, ferroviários,



	aéreos, marítimos e intermodais.
P71	Planear as necessidades de reabastecimento: determinar as necessidades de reabastecimento; prever recursos; estabelecer prioridades.
P72	Obter e receber abastecimentos: identificar as possíveis fontes de aquisição; estabelecer o destino inicial, priorizar o armazenamento e inventariar os materiais.
P73	Armazenar abastecimentos: acondicionar, controlar e preservar o material.
P74	Distribuir abastecimentos: lotear, transportar e entregar abastecimentos.
P75	Efetuar o planeamento de atividades: calcular os recursos necessários à execução do plano de atividades.
P76	Executar a gestão orçamental: gerir adequadamente os recursos financeiros de acordo com o plano de atividades.
P77	Proporcionar cuidados de medicina preventiva: garantir condições sanitárias adequadas dos recursos humanos e área de operações, por meio de ações de saneamento, higiene, controlo de doenças, imunização e educação sanitária; prevenir doenças e baixas, por meio de solicitação de ações de psicologia preventiva, efetuar controlo médico periódico preventivo; solicitar ações de veterinária preventiva (inspeção de alimentos) .
P78	Proporcionar a medicina curativa: proporcionar apoio sanitário de cuidados primários, tratar de doentes e feridos.
P79	Efetuar a evacuação sanitária: proceder à evacuação de feridos e/ou a evacuação sanitária de pessoal doente ou ferido para instalações de saúde.
P80	Planear e coordenar a manutenção das infraestruturas à sua responsabilidade.
P81	Gerir e manter o armamento e equipamentos à sua responsabilidade.
Comunicações e Sistemas de Informação	
P82	Aplicar Medidas de Proteção Eletrónica (MPE): compreende a execução de mudanças de frequência, de indicativo e de local.
P83	Adotar medidas de ciberdefesa com vista à segurança de sistemas operacionais e serviços de rede em uso: consiste em cumprir políticas de segurança da informação, acompanhadas de normas e procedimentos que possam ser implementados em quaisquer ambientes, independentemente do nível de conhecimento técnico dos utilizadores destes serviços.
P84	Estabelecer canais seguros de comunicação: consiste em manter canais criptografados.
P85	Administrar e gerir redes e sistemas de informações
P86	Estabelecer redes e sistemas de informações
Formação e Treino	
P87	Aprontar e colaborar no aprontamento de Elementos Nacionais Destacados e Forças Nacionais Destacadas
P88	Ministrar cursos e estágios de formação.
P89	Incorporar, os militares destinados aos regimes de voluntariado e de contrato.
P90	Organizar, treinar e manter as forças sob o seu comando.
Gestão do Risco	
P91	Desenvolver e conduzir um plano de segurança da unidade: desenvolver e implementar planos de segurança, a fim de minimizar os riscos.
P92	Conduzir o processo de gestão do risco: analisar os riscos envolvidos nas operações e atividades.
P93	Minimizar os riscos: identificar as potenciais ameaças à segurança, aplicando a gestão do risco, a fim de minimizar tais riscos de segurança.
P94	Reduzir a vulnerabilidade a ataques e ações terroristas: compreende a análise de risco a possíveis alvos, bem como pela intensificação e interação de medidas de segurança das operações, de proteção do pessoal e de segurança física.

Fonte: adaptado a partir de Exército Brasileiro (2016)



Apêndice C – Questionário

No âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), ministrado no Instituto Universitário Militar, no desenvolvimento do Trabalho de Investigação Individual (TII), subordinado ao tema “Componente Operacional versus Componente Fixa. Análise à atual organização do Exército.”, pretende o auditor MAJ ART Luís Miguel Rebola Mataloto, aplicar o presente questionário, com vista a diagnosticar as perceções dos militares que prestam serviço na Componente Fixa e Componente Operacional acerca das tarefas desempenhadas por cada uma respetivamente.

Para a eficácia deste estudo de cariz académico, o questionário é constituído por 95 perguntas, sendo solicitado ao inquirido que identifique das atividades apresentadas aquelas que considera que podem ser desempenhadas pela componente fixa, pela componente operacional ou por ambas. Para efeitos de resposta, importa também partir dos seguintes pressupostos:

1. Os quadros orgânicos estão preenchidos.
2. Para a componente operacional deve-se considerar o desempenho das tarefas em todo o espectro da conflitualidade, desde a paz até à guerra.

Importa também referir que **não se pretende apurar a responsabilidade** no cumprimento das atividades, mas sim quem pode desempenhar, pelo que, sublinhamos a importância da sua participação e a precisão das suas respostas.

O preenchimento é anónimo e as suas respostas serão confidenciais, destinando-se, unicamente, à realização de uma análise estatística das mesmas.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

1. Caraterização do Inquirido

P1. Categoria

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Oficiais
- Sargentos

P2. Posto

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Coronel
- Tenente-Coronel
- Major
- Capitão
- Tenente
- Alferes
- Aspirante-a-Oficial
- Sargento-Mor
- Sargento-Chefe
- Sargento-Ajudante
- Primeiro-Sargento
- Segundo-Sargento
- Furriel
- Segundo-Furriel

P3. Unidade

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Centro de Tropas de Operações Especiais
- Regimento de Apoio Militar de Emergência
- Regimento de Artilharia Antiaérea N.º 1
- Regimento de Artilharia N.º 4
- Regimento de Artilharia N.º 5
- Regimento de Cavalaria N.º 3
- Regimento de Cavalaria N.º 6
- Regimento de Comandos



- Regimento de Engenharia N.º 1
- Regimento de Engenharia N.º 3
- Regimento de Infantaria N.º 10
- Regimento de Infantaria N.º 13
- Regimento de Infantaria N.º 14
- Regimento de Infantaria N.º 15
- Regimento de Manutenção
- Escola dos Serviços
- Regimento de Guarnição N.º 1
- Regimento de Guarnição N.º 2
- Regimento de Guarnição N.º 3
- Regimento de Paraquedistas

P4. Componente a que pertence.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa

P5. Estrutura onde desempenha funções.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Estrutura de Comando e Estado-Maior
- Estrutura de Apoio de Serviços
- Estrutura Operacional
- Estrutura de Formação

P6. Área de desempenho de funções.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Comando
- Pessoal
- Informações
- Operações
- Logística
- Comunicações
- Formação
- Finanças
- Apoio de Serviços
- Subunidades da Componente Operacional

P7. Encontra-se em acumulação de funções?

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

2. Pessoal

P8. Colaborar na escolha da localização do PC e sua organização interna.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P9. Promover e manter ações dirigidas ao moral e bem-estar do pessoal

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P10. Manter os preceitos militares de justiça e disciplina de acordo com as normas em vigor (regulamentos, leis, regras de empenhamento, etc.)

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa



- Ambas
- P11. Gerir efetivos prontos: Determinar necessidades, procurar, admitir e controlar recursos humanos.**
Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P12. Recompletar pessoal: distribuir indivíduos pelas subunidades para o preenchimento de cargos.**
Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P13. Efetuar ações no âmbito da divulgação do serviço militar e do Recrutamento.**
Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P14. Proporcionar bem-estar e manutenção do moral da tropa: disponibilizar áreas de repouso, recreio, serviço postal, acesso à internet, proporcionar assistência social aos militares nas suas relações com seus familiares.**
Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P15. Proporcionar assistência religiosa aos militares e familiares; assistir os indisponíveis; e participar em cerimónias fúnebres.**
Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

3. Informações

- P16. Obter notícias e informações que alimentem o processo de preparação do espaço de batalha (IPB): consiste em obter informações detalhadas do terreno, das ameaças/inimigo, das condições meteorológicas e os seus efeitos sobre as operações e considerações civis na área de operações.**
Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P17. Gerar conhecimento/informações: consiste na análise e integração de notícias para a formalização em informações/conhecimento necessários à operação.**
Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P18. Contribuir para a compreensão situacional por meio da gestão do conhecimento e da informação**
Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P19. Gerir informações e notícias.**
Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P20. Avaliar a informação recolhida: compreende verificar a relevância da informação.**
Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:



- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P21. Processar e armazenar informações relevantes.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P22. Processar e armazenar informações relevantes.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P23. Acompanhar as ações em desenvolvimento: consiste em manter a produção de informações/conhecimento ao longo da operação e disseminar as informações/conhecimento produzidas com oportunidade.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P24. Apoiar as atividades de contrainformação: esta tarefa tem como objetivos impedir que ações hostis de qualquer natureza comprometam notícias, informações, conhecimentos e sistemas a eles relacionados; impedir a realização de atividades de espionagem, sabotagem, propaganda hostil, terrorismo, desinformação; e induzir o centro de decisão do adversário a posicionar-se de forma equivocada.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P25. Garantir apoio de informações às tarefas de informações: consiste em obter compreensão situacional mediante análise e julgamento das informações/conhecimentos relevantes, com vista a determinar as relações entre as variáveis de missão e de decisão.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P26. Garantir apoio de informações às atividades de avaliação das operações: consiste em garantir e manter atualizadas as informações/conhecimento sobre a área de operações e novas informações/conhecimentos sobre a situação durante a evolução da operação.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P27. Sincronizar as atividades de Informações, reconhecimento e vigilância: compreende coordenar as ações para obtenção das notícias e garantir apoio de informações às ações de reconhecimento e vigilância dos demais sensores.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P28. Integrar as notícias obtidos pelas atividades de IVR: compreende a coordenação das ações para integração das notícias obtidas pelas ações de reconhecimento e vigilância dos demais sensores.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas



P29. Proporcionar apoio de informações à pesquisa de ameaças: consiste em manter atualizada a pesquisa de ameaças no Plano de Informações, Vigilância e Reconhecimento.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

4. Operações

P30. Efetuar a avaliação da situação: consiste em identificar, compreender, delimitar o problema e conceber uma solução.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P31. Elaborar planos e ordens.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P32. Preparar, controlar e avaliar as operações planeadas.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P33. Executar as medidas preparatórias necessárias para o deslocamento: inventariar material e pessoal com a descrição do meio de transporte, local de embarque e de destino e a sincronização da saída e chegada das forças num porto de desembarque marítimo/aéreo (*Sea Port of Debarkation/Aerial Port of Debarkation*).

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P34. Acompanhar / monitorizar o deslocamento da força, a partir dos locais de embarque até ao porto de desembarque marítimo/aéreo.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P35. Receber forças num porto de desembarque marítimo/aéreo: consiste em estabelecer prioridades durante o desembarque das forças. Coordenar os meios para que sejam desembarcados nos locais que melhor atendam ao seu emprego futuro. Assumir o controlo sobre esses meios ou forças durante a sua chegada. Organizar os meios para o combate.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P36. Efetuar o reconhecimento prévio da Zona de Reunião (ZRn) ou Área de Atribuição de Missão (AAM): reconhecer as áreas a ocupar; planear a ocupação; estabelecer prioridades e identificar pontos críticos.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P37. Planear o movimento até uma ZRn ou AAM

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa



- Ambas
- P38. Efetuar o deslocamento tático até a ZRn observando as medidas de controlo e gestão do movimento e proteção.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P39. Integrar meios/unidades em reforço ou em apoio direto.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P40. Executar uma marcha para o contacto: consiste em efetuar uma marcha em coluna tática na direção do inimigo, com a finalidade de estabelecer ou restabelecer o contato com o mesmo e/ou assegurar vantagens que facilitem operações futuras.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P41. Apoiar na prevenção e resposta a acidentes graves ou catástrofes: consiste no apoio suplementar às autoridades civis no âmbito da proteção civil.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P42. Apoiar na satisfação das necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida das populações: consiste no apoio a entidades civis fundamentalmente no domínio da rede viária rural, infraestruturas ligadas ao desenvolvimento económico das regiões com fraca acessibilidade, montagem de pontes, ações de proteção ambiental, preservação do património cultural, histórico e artístico a cargo do Exército.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P43. Apoiar as autoridades civis e Forças e Serviços de Segurança (FSS) no restabelecimento ou manutenção da Lei e Ordem: consiste no apoio indireto com pessoal e equipamento às autoridades civis e FSS.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P44. Iniciar o deslocamento para um porto de embarque marítimo/aéreo (*Sea Port of Embarkation/Aerial Port of Embarkation*): consiste em finalizar os planos de carregamento e embarque, inspecionar e processar o equipamento utilizado e que deva ser recolhido ou devolvido. Efetuar o embarque e carregamento de pessoal e material para retração.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P45. Efetuar o deslocamento de retração: consiste em executar o movimento de retração para os locais de origem.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas



P46. Transpor barreiras, obstáculos e áreas minadas: consiste em efetuar trabalhos de abertura de trilhos e brechas em barreiras e obstáculos, limpeza de áreas minadas, de engenhos explosivos improvisados ou explosivos não detonados.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P47. Transpor cursos de água utilizando meios de transposição.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P48. Destruir posições organizadas: consiste em efetuar trabalhos de destruição de fortificações inimigas que se constituam como obstáculos à progressão.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P49. Lançar obstáculos e campos de minas: consiste em efetuar trabalhos de lançamento de obstáculos e campos de minas, a fim de deter, retardar ou canalizar o movimento das forças adversárias.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P50. Construir posições de combate: consiste em efetuar trabalhos de organização do terreno, a fim de preparar uma posição defensiva.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P51. Fortificar posições de combate: consiste em efetuar trabalhos de organização do terreno, para aumentar o valor defensivo da posição de combate.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P52. Realizar o planeamento de fogos diretos ou indiretos: designar os alvos de interesse e selecionar o meio mais adequado.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P53. Executar fogo direto e indireto: executar o tiro, a pedido ou inopinado.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P54. Coordenar o Apoio de Fogos.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa
- Ambas

P55. Selecionar o meio mais adequado: analisar ou selecionar os meios de apoio de fogos disponíveis, terrestres, aéreos ou navais, cinéticos ou não cinéticos, letais ou não letais.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Componente Operacional
- Componente Fixa



- Ambas
- P56. Adotar medidas de proteção individual NBQR de acordo com a Postura de Proteção Orientada para a Missão definida.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P57. Efetuar a vigilância e o reconhecimento NBQR.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P58. Efetuar a descontaminação de equipamento: consiste na descontaminação de equipamentos, objetos pessoais, veículos, instalações e áreas, com o objetivo de evitar a disseminação do perigo NBQR e recuperar a funcionalidade ao estado anterior à contaminação.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P59. Efetuar a descontaminação de pessoal: consiste na descontaminação do pessoal, com o objetivo de salvar vidas, reduzir baixas e limitar a disseminação da contaminação.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P60. Estabelecer a segurança da área de operações, de bases e de infraestruturas críticas: consiste em estabelecer patrulhas, postos de sentinela, pontos de controlo, perímetros de segurança e postos de observação.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P61. Garantir a segurança dos itinerários e colunas de reabastecimento: consiste em estabelecer medidas de segurança a fim de proteger os itinerários e comboios de reabastecimento da ação de ameaças.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P62. Colaborar no estabelecimento de medidas de coordenação do espaço aéreo.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas
- P63. Resgatar pessoal sinistrado nas operações militares: consiste em efetuar o resgate do pessoal sinistrado por meio do uso de equipas de resgate de pessoal.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

5. Logística

- P64. Disponibilizar serviços de campanha: consiste em preparar alimentação; disponibilizar serviços de banho, barbearia, lavandaria, substituição e reparação de uniformes e organizar serviço mortuários.**
Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:
Componente Operacional



Componente Fixa
Ambas

P65. Efetuar a manutenção preventiva: controlar o calendário de inspeções de manutenção; levantar as necessidades de mão-de-obra, ferramentas, peças e conjuntos de reparação; adquirir componentes e equipamentos de manutenção; substituir preventivamente peças e conjuntos; avaliar o desempenho.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P66. Efetuar a manutenção corretiva: levantar necessidades de mão-de-obra, ferramentas, peças e conjuntos de reparação; adquirir componentes e equipamentos de manutenção; substituir ou reparar peças e conjuntos; avaliar o desempenho e restituir os materiais reparados aos utilizadores.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P67. Proceder à evacuação de material: lotear, embalar e trasladar o material salvado ou capturado indisponível para as oficinas de manutenção.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P68. Efetuar o transporte: consiste em embalar cargas; carregar os meios de transporte; transportar cargas; descarregar material e pessoal.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P69. Controlar o movimento: regular o fluxo de viaturas pelas vias; estabelecer medidas de coordenação e de controlo sobre o movimento de material e pessoal.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P70. Conduzir operações de terminais de carga: administrar e operar terminais de carga rodoviários, ferroviários, aéreos, marítimos e intermodais.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P71. Planear as necessidades de reabastecimento: determinar as necessidades de reabastecimento; prever recursos; estabelecer prioridades.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P72. Obter e receber abastecimentos: identificar as possíveis fontes de aquisição; estabelecer o destino inicial, priorizar o armazenamento e inventariar os materiais.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P73. Armazenar abastecimentos: acondicionar, controlar e preservar o material.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional



Componente Fixa
Ambas

P74. Distribuir abastecimentos: lotear, transportar e entregar abastecimentos.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P75. Efetuar o planeamento de atividades: calcular os recursos necessários à execução do plano de atividades.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P76. Executar a gestão orçamental: gerir adequadamente os recursos financeiros de acordo com o plano de atividades.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P77. Proporcionar cuidados de medicina preventiva: garantir condições sanitárias adequadas dos recursos humanos e área de operações, por meio de ações de saneamento, higiene, controlo de doenças, imunização e educação sanitária; prevenir doenças e baixas, por meio de solicitação de ações de psicologia preventiva, efetuar controlo médico periódico preventivo; solicitar ações de veterinária preventiva (inspeção de alimentos).

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P78. Proporcionar a medicina curativa: proporcionar apoio sanitário de cuidados primários, tratar de doentes e feridos.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P79. Efetuar a evacuação sanitária: proceder à evacuação de feridos e/ou a evacuação sanitária de pessoal doente ou ferido para instalações de saúde.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P80. Planear e coordenar a manutenção das infraestruturas à sua responsabilidade.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P81. Gerir e manter o armamento e equipamentos à sua responsabilidade.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

6. Comunicações e Sistemas de Informação

P82. Aplicar Medidas de Proteção Eletrónica (MPE): compreende a execução de mudanças de frequência, de indicativo e de local.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional
Componente Fixa



Ambas

P83. Adotar medidas de ciberdefesa com vista à segurança de sistemas operacionais e serviços de rede em uso: consiste em cumprir políticas de segurança da informação, acompanhadas de normas e procedimentos que possam ser implementados em quaisquer ambientes, independentemente do nível de conhecimento técnico dos utilizadores destes serviços.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional

Componente Fixa

Ambas

P84. Estabelecer canais seguros de comunicação: consiste em manter canais criptografados.

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional

Componente Fixa

Ambas

P85. Administrar e gerir redes e sistemas de informações

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional

Componente Fixa

Ambas

P86. Estabelecer redes e sistemas de informações

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Componente Operacional

Componente Fixa

Ambas

7. Formação e Treino

P87. Aprontar e colaborar no aprontamento de Elementos Nacionais Destacados e Forças Nacionais Destacadas

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Componente Operacional

Componente Fixa

Ambas

P88. Ministras cursos e estágios de formação.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Componente Operacional

Componente Fixa

Ambas

P89. Incorporar, os militares destinados aos regimes de voluntariado e de contrato.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Componente Operacional

Componente Fixa

Ambas

P90. Organizar, treinar e manter as forças sob o seu comando.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Componente Operacional

Componente Fixa

Ambas

8. Gestão do Risco

P91. Desenvolver e conduzir um plano de segurança da unidade: desenvolver e implementar planos de segurança, a fim de minimizar os riscos.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Componente Operacional

Componente Fixa

Ambas



P92. Conduzir o processo de gestão do risco: analisar os riscos envolvidos nas operações e atividades.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

- Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P93. Minimizar os riscos: identificar as potenciais ameaças à segurança, aplicando a gestão do risco, a fim de minimizar tais riscos de segurança.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

- Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

P94. Reduzir a vulnerabilidade a ataques e ações terroristas: compreende a análise de risco a possíveis alvos, bem como pela intensificação e interação de medidas de segurança das operações, de proteção do pessoal e de segurança física.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

- Componente Operacional
Componente Fixa
Ambas

Chegou ao final do inquérito. Obrigado pela sua colaboração.

Submeter o seu inquérito
Obrigado por ter concluído este inquérito.



Apêndice D – Quadros de distribuição de frequências e quadros resumo dos valores de V de Cramer

Quadro 17 – Distribuição de frequências para a variável VPES

VPES	Componente Operacional		Componente Fixa		Ambas		NR	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
P8	35	56%	6	10%	20	32%	2	3%
P9	4	6%	11	17%	48	76%	0	0%
P10	2	3%	12	19%	46	73%	3	5%
P11	4	6%	14	22%	43	68%	2	3%
P12	6	10%	16	25%	40	63%	1	2%
P13	2	3%	22	35%	35	56%	4	6%
P14	3	5%	24	38%	35	56%	1	2%
P15	0	0%	27	43%	33	52%	3	5%

Quadro 18 – Resumo dos valores do coeficiente V de Cramer para os itens da variável VPES (P4 vs. P8 a P15)

		Valor	Significância Aproximada	Grau de associação
P8	V de Cramer	0,317	0,096	Moderado a forte
P9	V de Cramer	0,226	0,202	Fraco
P10	V de Cramer	0,256	0,248	Fraco
P11	V de Cramer	0,097	0,898	Fraco
P12	V de Cramer	0,134	0,768	Fraco
P13	V de Cramer	0,368	0,037	Moderado a forte
P14	V de Cramer	0,152	0,692	Fraco
P15	V de Cramer	0,248	0,144	Fraco

Quadro 19 – Distribuição de frequências para a variável VINF

VINF	Componente Operacional		Componente Fixa		Ambas		NR	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
P16	42	67%	0	0%	18	29%	3	5%
P17	35	56%	5	8%	21	33%	2	3%
P18	24	38%	7	11%	29	46%	3	5%
P19	17	27%	15	24%	28	44%	3	5%
P20	20	32%	10	16%	30	48%	3	5%
P21	16	25%	14	22%	31	49%	2	3%
P22	16	25%	11	17%	32	51%	4	6%
P23	27	43%	3	5%	32	51%	1	2%
P24	25	40%	3	5%	32	51%	3	5%
P25	25	40%	4	6%	30	48%	4	6%
P26	30	48%	5	8%	24	38%	4	6%
P27	36	57%	7	11%	16	25%	4	6%
P28	37	59%	5	8%	18	29%	3	5%
P29	36	57%	5	8%	19	30%	3	5%



Quadro 20 – Resumo dos valores do coeficiente V de Cramer para os itens da variável VINIF (P4 vs. P17 a P29)

		Valor	Significância Aproximada	Grau de associação
P16	V de Cramer	0,273	0,095	Fraco
P17	V de Cramer	0,426	0,010	Moderado a Forte
P18	V de Cramer	0,295	0,140	Fraco
P19	V de Cramer	0,255	0,250	Fraco
P20	V de Cramer	0,260	0,234	Fraco
P21	V de Cramer	0,293	0,145	Fraco
P22	V de Cramer	0,286	0,160	Fraco
P23	V de Cramer	0,474	0,003	Moderado a Forte
P24	V de Cramer	0,460	0,004	Moderado a Forte
P25	V de Cramer	0,224	0,369	Fraco
P26	V de Cramer	0,214	0,412	Fraco
P27	V de Cramer	0,118	0,831	Fraco
P28	V de Cramer	0,230	0,344	Fraco
P29	V de Cramer	0,362	0,041	Moderado a Forte

Quadro 21 – Resumo dos valores do coeficiente V de Cramer para os itens da variável VINIF (P4 vs. P30 a P63)

		Valor	Significância Aproximada	Grau de associação
P30	V de Cramer	0,337	0,028	Moderado a Forte
P31	V de Cramer	0,334	0,030	Moderado a Forte
P32	V de Cramer	0,188	0,528	Fraco
P33	V de Cramer	0,127	0,799	Fraco
P34	V de Cramer	0,267	0,212	Fraco
P35	V de Cramer	0,184	0,546	Fraco
P36	V de Cramer	0,124	0,325	Fraco
P37	V de Cramer	0,161	0,654	Fraco
P38	V de Cramer	0,291	0,069	Fraco
P39	V de Cramer	0,249	0,273	Fraco
P40	V de Cramer	0,066	0,870	Fraco
P41	V de Cramer	0,339	0,027	Moderado a Forte
P42	V de Cramer	0,289	0,155	Fraco
P43	V de Cramer	0,229	0,346	Fraco
P44	V de Cramer	0,071	0,956	Fraco
P45	V de Cramer	0,258	0,242	Fraco
P46	V de Cramer	0,196	0,297	Fraco
P47	V de Cramer	0,238	0,168	Fraco
P48	V de Cramer	0,232	0,182	Fraco
P49	V de Cramer	0,147	0,506	Fraco
P50	V de Cramer	0,202	0,462	Fraco
P51	V de Cramer	0,097	0,744	Fraco
P52	V de Cramer	0,236	0,319	Fraco
P53	V de Cramer	0,330	0,032	Moderado a Forte
P54	V de Cramer	0,192	0,509	Fraco
P55	V de Cramer	0,242	0,296	Fraco
P56	V de Cramer	0,214	0,411	Fraco
P57	V de Cramer	0,197	0,293	Fraco
P58	V de Cramer	0,205	0,448	Fraco
P59	V de Cramer	0,165	0,634	Fraco



P60	V de Cramer	0,070	0,856	Fraco
P61	V de Cramer	0,240	0,306	Fraco
P62	V de Cramer	0,202	0,463	Fraco
P63	V de Cramer	0,130	0,586	Fraco

Quadro 22 – Distribuição de frequências para a variável VOP

VOP	Componente Operacional		Componente Fixa		Ambas		NR	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
P30	15	24%	5	8%	43	68%	0	0%
P31	15	24%	2	3%	46	73%	0	0%
P32	26	42%	2	3%	34	55%	1	2%
P33	18	29%	7	11%	37	60%	1	2%
P34	19	31%	3	5%	40	65%	1	2%
P35	30	48%	5	8%	27	44%	1	2%
P36	46	73%	0	0%	17	27%	0	0%
P37	44	71%	1	2%	17	27%	1	2%
P38	52	88%	0	0%	7	12%	4	7%
P39	39	63%	1	2%	22	35%	1	2%
P40	55	90%	0	0%	6	10%	2	3%
P41	11	17%	14	22%	38	60%	0	0%
P42	13	21%	16	26%	32	52%	2	3%
P43	17	28%	8	13%	36	59%	2	3%
P44	25	42%	6	10%	28	47%	4	7%
P45	32	54%	4	7%	23	39%	4	7%
P46	54	90%	0	0%	6	10%	3	5%
P47	50	86%	0	0%	8	14%	5	9%
P48	56	93%	0	0%	4	7%	3	5%
P49	58	94%	0	0%	4	6%	1	2%
P50	52	85%	1	2%	8	13%	2	3%
P51	47	80%	0	0%	12	20%	4	7%
P52	52	84%	2	3%	8	13%	1	2%
P53	55	90%	0	0%	6	10%	2	3%
P54	55	89%	1	2%	6	10%	1	2%
P55	46	78%	2	3%	11	19%	4	7%
P56	38	64%	2	3%	19	32%	4	7%
P57	52	87%	0	0%	8	13%	3	5%
P58	39	67%	3	5%	16	28%	5	9%
P59	38	63%	2	3%	20	33%	3	5%
P60	46	79%	0	0%	12	21%	5	9%
P61	50	83%	1	2%	9	15%	3	5%
P62	35	56%	4	6%	23	37%	1	2%
P63	48	77%	0	0%	14	23%	1	2%



Quadro 23 – Distribuição de frequências para a variável VLOG

VLOG	Componente Operacional		Componente Fixa		Ambas		NR	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
P64	12	19%	21	33%	29	46%	1	2%
P65	4	6%	22	35%	36	57%	1	2%
P66	2	3%	26	41%	34	54%	1	2%
P67	3	5%	28	44%	31	49%	1	2%
P68	4	6%	21	33%	37	59%	1	2%
P69	9	14%	18	29%	34	54%	2	3%
P70	8	13%	28	44%	26	41%	1	2%
P71	6	10%	18	29%	38	60%	1	2%
P72	4	6%	24	38%	32	51%	3	5%
P73	3	5%	23	37%	36	57%	1	2%
P74	7	11%	18	29%	36	57%	2	3%
P75	4	6%	19	30%	37	59%	3	5%
P76	2	3%	34	54%	24	38%	3	5%
P77	3	5%	18	29%	41	65%	1	2%
P78	6	10%	17	27%	37	59%	3	5%
P79	10	16%	12	19%	40	63%	1	2%
P80	1	2%	34	54%	28	44%	0	0%
P81	4	6%	8	13%	51	81%	0	0%

Quadro 24 – Resumo dos valores do coeficiente V de Cramer para os itens da variável VLOG (P4 vs P64 a P81)

		Valor	Significância Aproximada	Grau de associação
P64	V de Cramer	0,261	0,231	Fraco
P65	V de Cramer	0,246	0,282	Fraco
P66	V de Cramer	0,199	0,476	Fraco
P67	V de Cramer	0,244	0,291	Fraco
P68	V de Cramer	0,177	0,578	Fraco
P69	V de Cramer	0,270	0,205	Fraco
P70	V de Cramer	0,121	0,821	Fraco
P71	V de Cramer	0,230	0,342	Fraco
P72	V de Cramer	0,117	0,836	Fraco
P73	V de Cramer	0,142	0,736	Fraco
P74	V de Cramer	0,188	0,525	Fraco
P75	V de Cramer	0,228	0,350	Fraco
P76	V de Cramer	0,201	0,466	Fraco
P77	V de Cramer	0,191	0,514	Fraco
P78	V de Cramer	0,089	0,920	Fraco
P79	V de Cramer	0,207	0,440	Fraco
P80	V de Cramer	0,151	0,472	Fraco
P81	V de Cramer	0,262	0,115	Fraco

**Quadro 25 – Distribuição de frequências para a variável VCSI**

VCSI	Componente Operacional		Componente Fixa		Ambas		NR	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
P82	15	24%	4	6%	41	65%	3	5%
P83	4	6%	8	13%	49	78%	2	3%
P84	4	6%	11	17%	47	75%	1	2%
P85	4	6%	17	27%	39	62%	3	5%
P86	6	10%	14	22%	42	67%	1	2%

Quadro 26 – Resumo dos valores do coeficiente V de Cramer para os itens da variável VCSI (P4 vs P64 a P81)

		Valor	Significância Aproximada	Grau de associação
P82	V de Cramer	0,233	0,333	Fraco
P83	V de Cramer	0,175	0,585	Fraco
P84	V de Cramer	0,221	0,381	Fraco
P85	V de Cramer	0,233	0,333	Fraco
P86	V de Cramer	0,212	0,420	Fraco

Quadro 27 – Distribuição de frequências para a variável VCSI

VGR	Componente Operacional		Componente Fixa		Ambas		NR	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
P91	2	3%	18	29%	42	67%	1	2%
P92	3	5%	10	16%	50	79%	0	0%
P93	5	8%	8	13%	48	76%	2	3%
P94	4	6%	7	11%	52	83%	0	0%

**Apêndice E – Listas de Atividades****Quadro 28 – Lista de atividades comuns a desenvolver pela componente fixa**

ATIVIDADES A DESENVOLVER PELA COMPONENTE FIXA	
Pessoal	
P9	Promover e manter ações dirigidas ao moral e bem-estar do pessoal
P10	Manter os preceitos militares de justiça e disciplina de acordo com as normas em vigor (regulamentos, leis, regras de empenhamento, etc.)
P11	Gerir efetivos prontos: Determinar necessidades, procurar, admitir e controlar recursos humanos.
P12	Recompletar pessoal: distribuir indivíduos pelas subunidades para o preenchimento de cargos.
P14	Proporcionar bem-estar e manutenção do moral da tropa: disponibilizar áreas de repouso, recreio, serviço postal, acesso à internet, proporcionar assistência social aos militares nas suas relações com seus familiares.
P15	Proporcionar assistência religiosa aos militares e familiares; assistir os indisponíveis; e participar em cerimónias fúnebres.
Informações	
P18	Contribuir para a compreensão situacional por meio da gestão do conhecimento e da informação
P19	Gerir informações e notícias.
P20	Avaliar a informação recolhida: compreende verificar a relevância da informação.
P21	Processar e armazenar informações relevantes.
P22	Processar e armazenar informações relevantes.
P25	Garantir apoio de informações às tarefas de informações: consiste em obter compreensão situacional mediante análise e julgamento das informações/conhecimentos relevantes, com vista a determinar as relações entre as variáveis de missão e de decisão.
Operações	
P32	Preparar, controlar e avaliar as operações planeadas.
P33	Executar as medidas preparatórias necessárias para o deslocamento: inventariar material e pessoal com a descrição do meio de transporte, local de embarque e de destino e a sincronização da saída e chegada das forças num porto de desembarque marítimo/aéreo (Sea Port of Debarkation/Aerial Port of Debarkation).
P34	Acompanhar / monitorizar o deslocamento da força, a partir dos locais de embarque até ao porto de desembarque marítimo/aéreo.
P42	Apoiar na satisfação das necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida das populações: consiste no apoio a entidades civis fundamentalmente no domínio da rede viária rural, infraestruturas ligadas ao desenvolvimento económico das regiões com fraca acessibilidade, montagem de pontes, ações de proteção ambiental, preservação do património cultural, histórico e artístico a cargo do Exército.
P43	Apoiar as autoridades civis e Forças e Serviços de Segurança (FSS) no restabelecimento ou manutenção da Lei e Ordem: consiste no apoio indireto com pessoal e equipamento às autoridades civis e FSS.
P44	Iniciar o deslocamento para um porto de embarque marítimo/aéreo (Sea Port of Embarkation/Aerial Port of Embarkation): consiste em finalizar os planos de carregamento e embarque, inspecionar e processar o equipamento utilizado e que deva ser recolhido ou devolvido. Efetuar o embarque e carregamento de pessoal e material para retração.
Logística	
P64	Disponibilizar serviços de campanha: consiste em preparar alimentação; disponibilizar serviços de banho, barbearia, lavanderia, substituição e reparação de uniformes e organizar serviço mortuários.
P65	Efetuar a manutenção preventiva: controlar o calendário de inspeções de manutenção; levantar as necessidades de mão-de-obra, ferramentas, peças e conjuntos de reparação; adquirir componentes e equipamentos de manutenção; substituir preventivamente peças e conjuntos; avaliar o desempenho.
P66	Efetuar a manutenção corretiva: levantar necessidades de mão-de-obra, ferramentas, peças e conjuntos de reparação; adquirir componentes e equipamentos de manutenção; substituir ou reparar peças e conjuntos; avaliar o desempenho e restituir os materiais reparados aos utilizadores.
P67	Proceder à evacuação de material: lotear, embalar e trasladar o material salvado ou capturado indisponível para as oficinas de manutenção.
P68	Efetuar o transporte: consiste em embalar cargas; carregar os meios de transporte; transportar cargas; descarregar material e pessoal.
P69	Controlar o movimento: regular o fluxo de viaturas pelas vias; estabelecer medidas de coordenação e de controlo sobre o movimento de material e pessoal.
P70	Conduzir operações de terminais de carga: administrar e operar terminais de carga rodoviários, ferroviários, aéreos, marítimos e intermodais.
P71	Planear as necessidades de reabastecimento: determinar as necessidades de reabastecimento; prever recursos; estabelecer prioridades.
P72	Obter e receber abastecimentos: identificar as possíveis fontes de aquisição; estabelecer o destino inicial, priorizar o armazenamento e inventariar os materiais.
P73	Armazenar abastecimentos: acondicionar, controlar e preservar o material.
P74	Distribuir abastecimentos: lotear, transportar e entregar abastecimentos.
P75	Efetuar o planeamento de atividades: calcular os recursos necessários à execução do plano de atividades.



P76	Executar a gestão orçamental: gerir adequadamente os recursos financeiros de acordo com o plano de atividades.
P77	Proporcionar cuidados de medicina preventiva: garantir condições sanitárias adequadas dos recursos humanos e área de operações, por meio de ações de saneamento, higiene, controlo de doenças, imunização e educação sanitária; prevenir doenças e baixas, por meio de solicitação de ações de psicologia preventiva, efetuar controlo médico periódico preventivo; solicitar ações de veterinária preventiva (inspeção de alimentos) .
P78	Proporcionar a medicina curativa: proporcionar apoio sanitário de cuidados primários, tratar de doentes e feridos.
P79	Efetuar a evacuação sanitária: proceder à evacuação de feridos e/ou a evacuação sanitária de pessoal doente ou ferido para instalações de saúde.
P80	Planear e coordenar a manutenção das infraestruturas à sua responsabilidade.
P81	Gerir e manter o armamento e equipamentos à sua responsabilidade.
Comunicações e Sistemas de Informação	
P82	Aplicar Medidas de Proteção Eletrónica (MPE): compreende a execução de mudanças de frequência, de indicativo e de local.
P83	Adotar medidas de ciberdefesa com vista à segurança de sistemas operacionais e serviços de rede em uso: consiste em cumprir políticas de segurança da informação, acompanhadas de normas e procedimentos que possam ser implementados em quaisquer ambientes, independentemente do nível de conhecimento técnico dos utilizadores destes serviços.
P84	Estabelecer canais seguros de comunicação: consiste em manter canais criptografados.
P85	Administrar e gerir redes e sistemas de informações
P86	Estabelecer redes e sistemas de informações
Gestão do Risco	
P91	Desenvolver e conduzir um plano de segurança da unidade: desenvolver e implementar planos de segurança, a fim de minimizar os riscos.
P92	Conduzir o processo de gestão do risco: analisar os riscos envolvidos nas operações e atividades.
P93	Minimizar os riscos: identificar as potenciais ameaças à segurança, aplicando a gestão do risco, a fim de minimizar tais riscos de segurança.
P94	Reduzir a vulnerabilidade a ataques e ações terroristas: compreende a análise de risco a possíveis alvos, bem como pela intensificação e interação de medidas de segurança das operações, de proteção do pessoal e de segurança física.

Quadro 29 – Lista de atividades comuns a desenvolver pela componente operacional

ATIVIDADES A DESENVOLVER PELA COMPONENTE OPERACIONAL	
Pessoal	
P9	Promover e manter ações dirigidas ao moral e bem-estar do pessoal
P10	Manter os preceitos militares de justiça e disciplina de acordo com as normas em vigor (regulamentos, leis, regras de empenhamento, etc.)
P11	Gerir efetivos prontos: Determinar necessidades, procurar, admitir e controlar recursos humanos.
P12	Recompletar pessoal: distribuir indivíduos pelas subunidades para o preenchimento de cargos.
P14	Proporcionar bem-estar e manutenção do moral da tropa: disponibilizar áreas de repouso, recreio, serviço postal, acesso à internet, proporcionar assistência social aos militares nas suas relações com seus familiares.
P15	Proporcionar assistência religiosa aos militares e familiares; assistir os indisponíveis; e participar em cerimónias fúnebres.
Informações	
P16	Obter notícias e informações que alimentem o processo de preparação do espaço de batalha (IPB): consiste em obter informações detalhadas do terreno, das ameaças/inimigo, das condições meteorológicas e os seus efeitos sobre as operações e considerações civis na área de operações.
P18	Contribuir para a compreensão situacional por meio da gestão do conhecimento e da informação
P19	Gerir informações e notícias.
P20	Avaliar a informação recolhida: compreende verificar a relevância da informação.
P21	Processar e armazenar informações relevantes.
P22	Processar e armazenar informações relevantes.
P25	Garantir apoio de informações às tarefas de informações: consiste em obter compreensão situacional mediante análise e julgamento das informações/conhecimentos relevantes, com vista a determinar as relações entre as variáveis de missão e de decisão.
P26	Garantir apoio de informações às atividades de avaliação das operações: consiste em garantir e manter atualizadas as informações/conhecimento sobre a área de operações e novas informações/conhecimentos sobre a situação durante a evolução da operação.
P27	Sincronizar as atividades de Informações, reconhecimento e vigilância: compreende coordenar as ações para obtenção das notícias e garantir apoio de informações às ações de reconhecimento e vigilância dos demais sensores.
P28	Integrar as notícias obtidos pelas atividades de IVR: compreende a coordenação das ações para integração das notícias obtidas pelas ações de reconhecimento e vigilância dos demais sensores.



Operações	
P32	Preparar, controlar e avaliar as operações planeadas.
P33	Executar as medidas preparatórias necessárias para o deslocamento: inventariar material e pessoal com a descrição do meio de transporte, local de embarque e de destino e a sincronização da saída e chegada das forças num porto de desembarque marítimo/aéreo (Sea Port of Debarkation/Aerial Port of Debarkation).
P34	Acompanhar / monitorizar o deslocamento da força, a partir dos locais de embarque até ao porto de desembarque marítimo/aéreo.
P35	Receber forças num porto de desembarque marítimo/aéreo: consiste em estabelecer prioridades durante o desembarque das forças. Coordenar os meios para que sejam desembarcados nos locais que melhor atendam ao seu emprego futuro. Assumir o controlo sobre esses meios ou forças durante a sua chegada. Organizar os meios para o combate.
P36	Efetuar o reconhecimento prévio da Zona de Reunião (ZRn) ou Área de Atribuição de Missão (AAM): reconhecer as áreas a ocupar; planear a ocupação; estabelecer prioridades e identificar pontos críticos.
P37	Planear o movimento até uma ZRn ou AAM
P38	Efetuar o deslocamento tático até a ZRn observando as medidas de controlo e gestão do movimento e proteção.
P39	Integrar meios/unidades em reforço ou em apoio direto.
P40	Executar uma marcha para o contacto: consiste em efetuar uma marcha em coluna tática na direção do inimigo, com a finalidade de estabelecer ou restabelecer o contato com o mesmo e/ou assegurar vantagens que facilitem operações futuras.
P42	Apoiar na satisfação das necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida das populações: consiste no apoio a entidades civis fundamentalmente no domínio da rede viária rural, infraestruturas ligadas ao desenvolvimento económico das regiões com fraca acessibilidade, montagem de pontes, ações de proteção ambiental, preservação do património cultural, histórico e artístico a cargo do Exército.
P43	Apoiar as autoridades civis e Forças e Serviços de Segurança (FSS) no restabelecimento ou manutenção da Lei e Ordem: consiste no apoio indireto com pessoal e equipamento às autoridades civis e FSS.
P44	Iniciar o deslocamento para um porto de embarque marítimo/aéreo (Sea Port of Embarkation/Aerial Port of Embarkation): consiste em finalizar os planos de carregamento e embarque, inspecionar e processar o equipamento utilizado e que deva ser recolhido ou devolvido. Efetuar o embarque e carregamento de pessoal e material para retração.
P45	Efetuar o deslocamento de retração: consiste em executar o movimento de retração para os locais de origem.
P46	Transpor barreiras, obstáculos e áreas minadas: consiste em efetuar trabalhos de abertura de trilhos e brechas em barreiras e obstáculos, limpeza de áreas minadas, de engenhos explosivos improvisados ou explosivos não detonados.
P47	Transpor cursos de água utilizando meios de transposição.
P48	Destruir posições organizadas: consiste em efetuar trabalhos de destruição de fortificações inimigas que se constituam como obstáculos à progressão.
P49	Lançar obstáculos e campos de minas: consiste em efetuar trabalhos de lançamento de obstáculos e campos de minas, a fim de deter, retardar ou canalizar o movimento das forças adversárias.
P50	Construir posições de combate: consiste em efetuar trabalhos de organização do terreno, a fim de preparar uma posição defensiva.
P51	Fortificar posições de combate: consiste em efetuar trabalhos de organização do terreno, para aumentar o valor defensivo da posição de combate.
P52	Realizar o planeamento de fogos diretos ou indiretos: designar os alvos de interesse e selecionar o meio mais adequado.
P54	Coordenar o Apoio de Fogos.
P55	Selecionar o meio mais adequado: analisar ou selecionar os meios de apoio de fogos disponíveis, terrestres, aéreos ou navais, cinéticos ou não cinéticos, letais ou não letais.
P56	Adotar medidas de proteção individual NBQR de acordo com a Postura de Proteção Orientada para a Missão definida.
P57	Efetuar a vigilância e o reconhecimento NBQR.
P58	Efetuar a descontaminação de equipamento: consiste na descontaminação de equipamentos, objetos pessoais, veículos, instalações e áreas, com o objetivo de evitar a disseminação do perigo NBQR e recuperar a funcionalidade ao estado anterior à contaminação.
P59	Efetuar a descontaminação de pessoal: consiste na descontaminação do pessoal, com o objetivo de salvar vidas, reduzir baixas e limitar a disseminação da contaminação.
P60	Estabelecer a segurança da área de operações, de bases e de infraestruturas críticas: consiste em estabelecer patrulhas, postos de sentinela, pontos de controlo, perímetros de segurança e postos de observação.
P62	Garantir a segurança dos itinerários e colunas de reabastecimento: consiste em estabelecer medidas de segurança a fim de proteger os itinerários e comboios de reabastecimento da ação de ameaças.
P62	Colaborar no estabelecimento de medidas de coordenação do espaço aéreo.
P63	Resgatar pessoal sinistrado nas operações militares: consiste em efetuar o resgate do pessoal sinistrado por meio do uso de equipas de resgate de pessoal.
Logística	
P64	Disponibilizar serviços de campanha: consiste em preparar alimentação; disponibilizar serviços de banho, barbearia, lavandaria, substituição e reparação de uniformes e organizar serviço mortuários.



P65	Efetuar a manutenção preventiva: controlar o calendário de inspeções de manutenção; levantar as necessidades de mão-de-obra, ferramentas, peças e conjuntos de reparação; adquirir componentes e equipamentos de manutenção; substituir preventivamente peças e conjuntos; avaliar o desempenho.
P66	Efetuar a manutenção corretiva: levantar necessidades de mão-de-obra, ferramentas, peças e conjuntos de reparação; adquirir componentes e equipamentos de manutenção; substituir ou reparar peças e conjuntos; avaliar o desempenho e restituir os materiais reparados aos utilizadores.
P67	Proceder à evacuação de material: lotear, embalar e trasladar o material salvado ou capturado indisponível para as oficinas de manutenção.
P68	Efetuar o transporte: consiste em embalar cargas; carregar os meios de transporte; transportar cargas; descarregar material e pessoal.
P69	Controlar o movimento: regular o fluxo de viaturas pelas vias; estabelecer medidas de coordenação e de controlo sobre o movimento de material e pessoal.
P71	Planear as necessidades de reabastecimento: determinar as necessidades de reabastecimento; prever recursos; estabelecer prioridades.
P72	Obter e receber abastecimentos: identificar as possíveis fontes de aquisição; estabelecer o destino inicial, priorizar o armazenamento e inventariar os materiais.
P73	Armazenar abastecimentos: acondicionar, controlar e preservar o material.
P74	Distribuir abastecimentos: lotear, transportar e entregar abastecimentos.
P75	Efetuar o planeamento de atividades: calcular os recursos necessários à execução do plano de atividades.
P77	Proporcionar cuidados de medicina preventiva: garantir condições sanitárias adequadas dos recursos humanos e área de operações, por meio de ações de saneamento, higiene, controlo de doenças, imunização e educação sanitária; prevenir doenças e baixas, por meio de solicitação de ações de psicologia preventiva, efetuar controlo médico periódico preventivo; solicitar ações de veterinária preventiva (inspeção de alimentos) .
P78	Proporcionar a medicina curativa: proporcionar apoio sanitário de cuidados primários, tratar de doentes e feridos.
P79	Efetuar a evacuação sanitária: proceder à evacuação de feridos e/ou a evacuação sanitária de pessoal doente ou ferido para instalações de saúde.
P81	Gerir e manter o armamento e equipamentos à sua responsabilidade.
Comunicações e Sistemas de Informação	
P82	Aplicar Medidas de Proteção Eletrónica (MPE): compreende a execução de mudanças de frequência, de indicativo e de local.
P83	Adotar medidas de ciberdefesa com vista à segurança de sistemas operacionais e serviços de rede em uso: consiste em cumprir políticas de segurança da informação, acompanhadas de normas e procedimentos que possam ser implementados em quaisquer ambientes, independentemente do nível de conhecimento técnico dos utilizadores destes serviços.
P84	Estabelecer canais seguros de comunicação: consiste em manter canais criptografados.
P85	Administrar e gerir redes e sistemas de informações
P86	Estabelecer redes e sistemas de informações
Gestão do Risco	
P91	Desenvolver e conduzir um plano de segurança da unidade: desenvolver e implementar planos de segurança, a fim de minimizar os riscos.
P92	Conduzir o processo de gestão do risco: analisar os riscos envolvidos nas operações e atividades.
P93	Minimizar os riscos: identificar as potenciais ameaças à segurança, aplicando a gestão do risco, a fim de minimizar tais riscos de segurança.
P94	Reduzir a vulnerabilidade a ataques e ações terroristas: compreende a análise de risco a possíveis alvos, bem como pela intensificação e interação de medidas de segurança das operações, de proteção do pessoal e de segurança física.