

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

2015/2016



TII

**OS PROCESSOS DE NORMALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA
DOCTRINA MILITAR COMBINADA NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS. CONTRIBUTOS PARA A SUA INTEGRAÇÃO E
HARMONIZAÇÃO.**

**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.**

**Ricardo Manuel dos Santos Camilo
Major de Infantaria**



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

**OS PROCESSOS DE NORMALIZAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO DA DOCTRINA MILITAR
COMBINADA NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.
CONTRIBUTOS PARA A SUA INTEGRAÇÃO E
HARMONIZAÇÃO.**

Major Infantaria Ricardo Manuel dos Santos Camilo

Trabalho de Investigação Individual CEMC 2015/2016

Pedrouços 2016



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

**OS PROCESSOS DE NORMALIZAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO DA DOCTRINA MILITAR
COMBINADA NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.
CONTRIBUTOS PARA A SUA INTEGRAÇÃO E
HARMONIZAÇÃO.**

Major Infantaria Ricardo Manuel dos Santos Camilo

Trabalho de Investigação Individual CEMC 2015/2016

Orientador: Major Artilharia Nelson José Mendes Rêgo

Pedrouços 2016



Declaração de compromisso Anti Plágio

Eu, Ricardo Manuel dos Santos Camilo, declaro por minha honra que o documento intitulado “Os processos de normalização e desenvolvimento da doutrina militar combinada nas Forças Armadas Portuguesas. Contributos para a sua integração e harmonização” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) 15/16 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, 14 de Junho de 2016

Ricardo Manuel dos Santos Camilo
Major Infantaria



Agradecimentos

A minha primeira palavra de gratidão é dirigida ao Major Mendes Rêgo, professor, camarada e orientador. Desde o primeiro momento, contei com o seu apoio, preciosos conselhos, sugestões e disponibilidade permanente. Mesmo durante o período em que estive no desempenho de uma missão de cooperação em Moçambique, contribuiu de forma perspicaz e crítica para a revisão final deste trabalho. Se alguma qualidade advir desta investigação, o mérito é derivado da sua orientação esclarecedora. Os meus sinceros agradecimentos. A sua atitude como oficial de Estado-Maior constitui um exemplo a seguir.

A todos os oficiais que foram entrevistados no âmbito deste TII, pela sua disponibilidade e interesse demonstrado, sem os quais teria sido difícil obter a informação, que tanto contribui para este trabalho. Assim, um agradecimento aos que deram resposta às minhas questões e solicitações: Tenente-General Vaz Antunes; Major-General Baptista Moura; Major-General Guerra Pereira; Major-General Côrte-Real Andrade; Coronel Tirocinado Pereira dos Santos; Coronel Manuel Varregoso; Coronel Gonçalves Mateus; Coronel Giuseppe Levato; Tenente-Coronel Costa Guilherme; Tenente-Coronel Luís Carvalho; Tenente-Coronel Machado Marracho; Comandante Alejandro Martínez; Major Silva Bartolomeu; Major Duarte Cigre; e Capitão-Tenente Brochado Ribeiro.

Aos auditores do CEMC 2015/16 os meus agradecimentos pelo vosso espírito de camaradagem, paciência, contributos e amizade. Bem hajam.

Ao Major Pedro Cavaleiro, incansável no apoio, com contributos pertinentes na reta final do trabalho. Grande parelha, o meu profundo agradecimento.

À Matilde, por todo o apoio, amor e amizade, especialmente nas longas noites de dedicação a este trabalho, sem a tua paciência e discernimento teria sido muito mais difícil vencer esta etapa.

Por último, às minhas princesas. À Mariana e à Clara, por serem a luz que afasta a escuridão do meu caminho e não deixarem que o vosso papá se transforme num “*war junkie*”. Obrigado, com muito amor e desculpem pelos dias que não estive presente.



Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da literatura e metodologia.....	5
1.1. Revisão da literatura	5
1.2. Sustentação metodológica	7
1.3. Modelo de análise	8
2. Os processos de normalização e desenvolvimento de DMCA	9
2.1. Processos de normalização de DMCA	9
2.2. Processo de desenvolvimento de DMCA	12
2.3. Síntese conclusiva.....	16
3. Os processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas	17
3.1. Enquadramento legal e conceptual	18
3.2. Processo de normalização de DMC nas FFAA Portuguesas	20
3.3. Processo de desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas	24
3.3.1. O Ensino Superior Militar	25
3.3.2. Sistema de desenvolvimento de DMC	28
3.4. Síntese conclusiva.....	29
4. Contributos para a integração e harmonização dos processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas	32
4.1. Estudos de caso.....	32
4.2. Análise SWOT.....	32
4.3. Plano de ação	36
4.4. Síntese conclusiva.....	40
Conclusões.....	42
Bibliografia.....	47

Índice de Anexos

Anexo A —	Processos de normalização e desenvolvimento de DMCA.....	Anx A-1
Anexo B —	Arquitetura da DMC	Anx B-1



Índice de Apêndices

Apêndice A —	Corpo de Conceitos, definições e terminologia	Apd A-1
Apêndice B —	Modelo de análise e análise de resultados.....	Apd B-1
Apêndice C —	Processos de normalização no MDN	Apd C-1
Apêndice D —	Estudos de caso	Apd D-1
Apêndice E —	Análise SWOT	Apd E-1
Apêndice F —	Processo integrado de desenvolvimento de doutrina	Apd F-1

Índice de Figuras

Figura 1 –	Níveis normalização na OTAN.....	10
Figura 2 –	Ciclo de execução do conceito SAVE	13
Figura 3 –	Enquadramento conceptual e legal para o desenvolvimento de doutrina	19
Figura 4 –	Contributo da Investigação de Desenvolvimento para a DMC.....	26
Figura 5 –	Interoperabilidade doutrinária.....	31
Figura 6 –	Metodologia de análise SWOT	33
Figura 7 –	Plano de ação para normalização e desenvolvimento de Doutrina.....	36
Figura 8 –	Estrutura de normalização.....	37
Figura 9 –	Estrutura de desenvolvimento de DMC	38
Figura 10 –	Processo de apoio à decisão	39
Figura 11 –	Hierarquia de normalização da OTAN	Anx A-1
Figura 12 –	Hierarquia dos elementos de normalização e desenvolvimento	Anx A-1
Figura 13 –	Processo de desenvolvimento de um STANAG	Anx A-2
Figura 14 -	<i>Military Committee Joint Standardization Board Working Groups</i>	Anx A-2
Figura 15 –	Arquitetura da doutrina conjunta aliada.....	Anx A-3
Figura 16 –	Modelo da arquitetura da DMC	Anx B-1
Figura 17 –	Quadro Modelo de análise do TII	Apd B-1
Figura 18 –	Estrutura atual de normalização no MDN.....	Apd C-1
Figura 19 –	Arquitetura Doutrinária das FAE.....	Apd D-2
Figura 20 –	Estrutura de desenvolvimento de doutrina nas FAE.....	Apd D-2
Figura 21 –	Sistema de Normalização do Exército	Apd D-4
Figura 22 –	Processo de normalização do Exército.....	Apd D-5
Figura 23 –	Processo integrado de desenvolvimento de doutrina	Apd F-1



Índice de Tabelas

Tabela 1 - Visão geral de STANAG promulgados pelo NSO – Respostas de Portugal	23
Tabela 2 – Situação sobre a normalização e desenvolvimento de DM nas FFAA.....	29
Tabela 3 – Elementos e fatores chave do ambiente interno e externo.....	34
Tabela 4 – Indicadores do modelo de análise do TII.....	Apd B-2
Tabela 5 – Tabela de verificações dos indicadores	Apd B-3
Tabela 6 – Matriz de análise SWOT I.....	Apd E-1
Tabela 7 – Descrição dos elementos e fatores chave.....	Apd E-1
Tabela 8 – Metodologia de análise SWOT II.....	Apd E-4
Tabela 9 – Matriz de análise SWOT II.....	Apd E-4



Resumo

O emprego das Forças Armadas Portuguesas em Operações Conjuntas e Combinadas faz-se no âmbito do quadro de alianças de que Portugal faz parte, das quais destacamos a Organização do Tratado do Atlântico Norte. No sentido de melhorar a eficácia operacional, a normalização assume um papel fundamental para que se possa atingir a interoperabilidade entre as forças da Aliança. Assim, este trabalho teve como objetivo principal, analisar e sintetizar os processos de normalização e desenvolvimento de doutrina Militar Conjunta e Combinada nas Forças Armadas Portuguesas. Tem ainda como finalidade, identificar lacunas nos processos nacionais, de forma a contribuir para uma melhor integração e harmonização da doutrina da Aliança, tendo em consideração a doutrina nacional e os interesses nacionais.

A nossa investigação baseou-se num raciocínio hipotético-dedutivo, apoiado por uma estratégia qualitativa. O modelo de análise desenvolvido teve por hipóteses, que foram deduzidas de questões derivadas da questão central. Neste processo analítico, identificámos indicadores que permitiram a validação das hipóteses, para este efeito, recorreremos a dois estudos de caso e uma análise SWOT.

O desenvolvimento de um plano de ação que permita a integração dos processos analisados constitui o principal contributo desta investigação. A necessidade de criar uma Estrutura Coordenadora de Normalização, primordial para agilizar os procedimentos de normalização entre o Ministério da Defesa Nacional, o Estado-Maior General das Forças Armadas e os Ramos, juntamente, com a criação de um Conselho Superior de Doutrina nas Forças Armadas, que defina as prioridades e orientações gerais para o desenvolvimento de doutrina, constituem os principais resultados desta investigação.

Palavras-chave

Normalização; Desenvolvimento; Doutrina; Conjunta; Interoperabilidade.



Abstract

The use of the Portuguese Armed Forces in Combined and Joint Operations is made within the framework of alliances that Portugal is a member, of which we highlight the North Atlantic Treaty Organization. In order to improve the operational efficiency, standardization plays a key role in achieving the interoperability between the forces of the Alliance. The aim of this study is to analyse and synthesize the standardization and development processes of Combined and Joint Military Doctrine in the Portuguese Armed Forces. Identify gaps in national processes, in order to contribute to a better integration and harmonization of the Alliance Doctrine, taking into account the national doctrine and national interests.

Our research was based on a hypothetical-deductive argument, supported by a qualitative strategy. The analysis model developed based on assumptions, deduced from derivatives questions of the central question. In this analytical process, we identify indicators that allowed the validation of hypotheses, to achieve this purpose we used two case studies and resort to a SWOT analysis.

The development of an action plan that allows the integration of the analysed processes is the main contribution of this research. The need to create a Standardization Coordination Structure it's crucial to streamline the procedures of normalization between the Ministry of Defence, the Armed Forces General Joint Staff and the Services, along with the establishment of a Doctrine Supreme Council in the Armed Forces, which set the priorities and guidelines for the development of doctrine. This are the main outputs of this research.

Keywords

Standardization; Development; Doctrine; Joint; Interoperability.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AAP	<i>Allied Administrative Publication</i>
AP	<i>Allied Publications</i>
AEO	Área de Ensino de Operações
ACO	<i>Allied Command Operations</i>
ACT	<i>Allied Command Transformation</i>
AJDCP	<i>Allied Joint Doctrine Campaign Plan</i>
AJODWG	<i>Allied Joint Operations Doctrine Working Group</i>
AJP	<i>Allied Joint Publication</i>

C

C	Cenário
CCDC	Centro Conjunto de Desenvolvimento de Conceitos
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior- General das Forças Armadas
CESEDEN	Centro Superior de Estudos da Defesa Nacional
CIDIUM	Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar
COPD	<i>Comprehensive Operations Planning Directive</i>
CS	<i>Committee for Standardization</i>

D

DGAIED	Direção-Geral de Armamento, Infraestruturas e Equipamentos de Defesa
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar
DDNLA	Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas
DM	Doutrina Militar



DMC	Doutrina Militar Conjunta
DMCA	Doutrina Militar Conjunta da Aliança
DMCE	Doutrina Militar Conjunta de Espanha
DMPDM	Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar
DN	Defesa Nacional
E	
EMA	Estado-Maior da Armada
EME	Estado-Maior do Exército
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EPR	Entidades Primariamente Responsável
EUA	Estados Unidos da América
F	
FAE	Forças Armadas de Espanha
FFAA	Forças Armadas
FRI	Força de Reação Imediata
G	
GNR	Guarda Nacional Republicana
H	
H	Hipótese
I	
I	Indicador
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IESM	Instituto de Ensino Superior Militar
IUM	Instituto Universitário Militar
J	
JEMAD	<i>Jefe de Estado-Mayor de la Defensa</i>
JFTC	<i>Joint Force Training Centre</i>
JWC	<i>Joint Warfare Centre</i>
L	
LA	Linha de Ação
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas



LOEMGFA Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas

M

MC Military Committee

MCSB *Military Committee Standardization Boards*

MCASB *Military Committee Air Standardization Board*

MCJSB *Military Committee Joint Standardization Board*

MCLSB *Military Committee Land Standardization Board*

MCMSB *Military Committee Maritime Standardization Board*

MDN Ministério da Defesa Nacional

MDP Ministério da Defesa Polaco

MGen Major-General

MIFA Missões das Forças Armadas

N

NATO *North Atlantic Treaty Organization*

NDPP *NATO Defence Planning Process*

NSO *NATO Standardization Office*

O

OE Objetivo específico

OTAN Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

PD Ponto de decisão

PDMC Publicação de Doutrina Militar Conjunta

PEMGFA Publicações do Estado-Maior General das Forças Armadas

PRONOR Procedimentos de Normalização de Defesa Nacional

Q

QC Questão central

QD Questão Derivada

R

RDOM Repartição de Doutrina Militar Conjunta, Organização e Métodos

RN Repartição de Normalização

RU Reino unido



S

SAVE	<i>Standards Assessment and Validation in Exercises</i>
SB	<i>Standardization boards</i>
SDDM	Sistema de Desenvolvimento de Doutrina Militar
SDDMC	Sistema de Desenvolvimento de Doutrina Militar Conjunta
SME	<i>Subject Matter Expert</i> (Especialistas em assuntos)
STANAG	<i>Standardization Agreement</i>
STANREC	<i>Standardization Recommendation</i>

T

TII	Trabalho de Investigação Individual
-----	-------------------------------------

U

UE	União Europeia
----	----------------

W

WG	<i>Working Groups</i>
----	-----------------------



Introdução

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) tem como desiderato analisar os processos de normalização e desenvolvimento de Doutrina Militar Conjunta (DMC) e Combinada nas Forças Armadas (FFAA) Portuguesas, para de seguida identificar possíveis contributos para uma melhor integração e harmonização.

Este tema insere-se na área de investigação de Operações Militares, no âmbito do processo de desenvolvimento da DMC nas FFAA Portuguesas. Sublinhamos a importância na ligação que este processo deve ter com os processos de normalização implementados. O desenvolvimento da DMC realiza-se no âmbito das organizações internacionais que Portugal integra, nomeadamente na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

Portugal é membro fundador da OTAN desde 1949, na sequência do final da II Guerra Mundial. As FFAA Portuguesas participam em missões com forças multinacionais, na execução de operações conjuntas e combinadas, desde janeiro de 1996, iniciando a sua participação na *Implementation Force* (IFOR), no Teatro de Operações da Bósnia-Herzegovina, sob a égide da OTAN, inseridas no conceito de segurança cooperativa¹.

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), em vigor define a OTAN como “A aliança crucial para a segurança e defesa de Portugal é a aliança atlântica” (MDN, 2013, p. 22), estratégica para o nosso país, num contexto de segurança cooperativa e de defesa coletiva². Destacamos, a forma como o poder político vê e estabelece a OTAN, como uma parceira fundamental para a defesa dos interesses nacionais.

A doutrina³, sendo um dos elementos de uma capacidade militar⁴, deve ser encarada como o ponto de partida para edificar uma capacidade. Significando que em todas as capacidades que as FFAA possuem ou pretendem possuir, a doutrina tem de estar presente. Neste concreto, esta deve focar-se no desenvolvimento das capacidades militares conjuntas.

A DMC está presente ao nível operacional. “É o nível em que as campanhas e as principais operações militares são planeadas, conduzidas e sustentadas para atingir os

¹ Envolve ações de nível multinacional propensas à resolução de crises internacionais, tem como finalidade: promover a paz e estabilidade na comunidade internacional; e fazer face a desastres humanitários (CEEM, 2014, p. 21).

² Este conceito provém do artigo 5º do Tratado do Atlântico Norte e tem por finalidade garantir o envolvimento coletivo na defesa militar das nações aliadas em caso de ataque a um ou mais dos seus membros (CEEM, 2014, p. 20).

³ Ver a definição no Apêndice A.

⁴ Conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes da Doutrina, Organização, Treino, Material, Pessoal, Liderança, Infraestruturas, Interoperabilidade (MDN, 2014, p. 23657)



objetivos estratégicos nos teatros ou áreas de operações” (EMGFA, 2012, p. 1_2). Neste sentido, importa esclarecer que um elemento essencial desta investigação se prende com o entendimento do termo conjunto e combinado. A doutrina OTAN considera as seguintes definições: “Conjunto - adjetivo usado para descrever atividades, operações e organizações em que participam elementos de pelo menos duas componentes” (NATO, 2012, p. 2_J_1), ou seja, pelo menos duas componentes das FFAA. “Combinado - adjetivo usado para descrever as atividades, operações e organizações, em que participam elementos de mais de uma nação” (NATO, 2012, p. 2_M_10).

Analogamente, em relação às operações, estabelece as seguintes definições: “Operação Conjunta - uma operação realizada por forças de duas ou mais nações, em que participam elementos de, pelo menos, duas componentes das FFAA” (NATO, 2012, p. 2_M_11). “Operação Combinada - uma operação realizada por forças de duas ou mais nações atuando em conjunto” (NATO, 2012, p. 2_M_11). Assim podemos concluir, que as operações da OTAN são conduzidas por forças multinacionais que executam operações conjuntas e combinadas. Neste sentido, utilizaremos duas terminologias; DMC quando referirmo-nos à Doutrina Militar Conjunta nacional; e Doutrina Militar Conjunta da Aliança (DMCA) quando referirmo-nos à OTAN.

Face a esta realidade, importa estudar os processos de normalização e desenvolvimento da DMC nas FFAA Portuguesas, em virtude da importância que a OTAN tem como aliança estratégica para a segurança e defesa coletiva. Assim, torna-se relevante estudar as estruturas das FFAA envolvidas e quais os procedimentos estabelecidos nos processos de normalização e de desenvolvimento de doutrina conjunta e combinada; que mecanismos de coordenação, de integração e de harmonização existem; e quais devem ser implementados para melhorar o processo.

A nossa investigação incidiu sobre o impacto da DMCA, nos processos de normalização e desenvolvimento da DMC nas FFAA portuguesas. Desta forma, consideramos como objeto de investigação os processos inerentes à normalização e desenvolvimento de DMC.

A investigação a nível de conteúdo será delimitada pelos processos de normalização e de desenvolvimento de doutrina militar (DM). Neste âmbito, consideramos esta de forma integrada e conceptual, enquanto vetor de desenvolvimento de capacidades, não sendo importante os seus conteúdos e temáticas. Por outro lado, limitamos a investigação de acordo com os processos definidos pela OTAN, para efeitos de normalização e de desenvolvimento



doutrinário, em virtude de já terem sido ratificados e implementados por Portugal, mas também, por ser a principal organização internacional relevante para efeitos de normalização doutrinária das FFAA (Varregoso, 2016). Do mesmo modo, restringimos a investigação aos processos instituídos entre o Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e os Ramos⁵, de forma a identificar os contributos para a sua integração e harmonização.

Em termos temporais delimitamos este estudo ao período entre 1994, quando foi promulgada a primeira versão da publicação *capstone* da OTAN, a *Allied Joint Publication (AJP)-01 Allied Joint Doctrine* e o momento atual. Na delimitação espacial, apesar do estudo focar-se principalmente nos processos de normalização e desenvolvimento de doutrina, consideramos o espaço da OTAN o correspondendo ao dos seus membros e aliados.

Para proceder à nossa investigação, elencamos como objetivo geral: analisar e sintetizar os processos de normalização e desenvolvimento da DMC nas FFAA Portuguesas. Este nosso propósito, visa identificar lacunas nos processos nacionais, de forma a contribuir para uma melhor integração e harmonização da doutrina OTAN, tendo em consideração a doutrina nacional e os interesses nacionais.

Por forma a conseguir cumprir com o objetivo geral da investigação, é necessário atingir os seguintes objetivos específicos (OE):

OE 1 - Caracterizar e analisar os processos de normalização e desenvolvimento de DMCA.

OE 2 - Caracterizar e analisar os processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA portuguesas.

OE 3 - Identificar contributos para uma melhor integração e harmonização dos processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas.

A metodologia a seguir na elaboração deste trabalho de investigação baseia-se no raciocínio hipotético-dedutivo (IESM, 2015, p. 17). Recorreu-se à consulta de fontes relacionadas com o tema, com vista à compreensão pelo autor dos processos de normalização e desenvolvimento de DMC utilizada pela OTAN e pelas FFAA portuguesas, através de uma análise documental, estudo de caso e de entrevistas.

No sentido de dar corpo ao nosso estudo, o trabalho está organizado em quatro capítulos e conclusões. No primeiro, efetuaremos uma descrição e explicação da sustentação metodológica que apoia toda a investigação realizada, com recurso a uma revisão da

⁵ Marinha, Exército e Força Aérea



literatura relativamente à DMC e DMCA. Seguido de uma descrição detalhada da nossa abordagem metodológica, e apresentação do modelo de análise.

No segundo capítulo, caraterizaremos e analisaremos os processos de normalização e desenvolvimento de DMCA, com o intuito de identificar as entidades responsáveis pelos mesmos, analisar as normas em vigor no âmbito da DMCA e como são estabelecidos os fluxos de informação, entre a OTAN e os seus membros.

No terceiro capítulo, analogamente ao anterior, caraterizaremos e analisaremos desta vez, os processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas, com o propósito de identificar as normas estabelecidas entre os Ramos e o EMGFA, compreender e analisar o fluxo de documentação e gestão dos processos de normalização e desenvolvimento da DMC.

O quarto capítulo constitui-se como parte fulcral da nossa investigação. Identificaremos quais os contributos para uma melhor integração e harmonização dos processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas, com a intenção de conjugar os dados recolhidos da investigação, com recurso a uma análise SWOT⁶ (Humphrey, 2015), como forma de identificar os pontos fortes e fracos, que possam contribuir para a integração e harmonização dos processos, entre os Ramos e o EMGFA.

Por último, concluiremos a nossa investigação com uma descrição dos aspetos caraterizados e analisados no âmbito da DMC, com enfoque nos contributos para uma melhor integração e harmonização dos processos relativos à DMC, sob a forma de recomendações e propostas.

Este trabalho foi realizado com recurso à ferramenta de referenciação automática de bibliografia, estilo *Harvard Anglia** 2013, para Microsoft Word ®. Também por regra, este trabalho implica múltiplas referências a organizações, conceitos, estruturas, processos e publicações da OTAN. Assim, optámos pela utilização de algumas designações na língua inglesa, para não correr o risco de, resultante da tradução alterar o seu significado. Portanto, como exemplo, preferimos a expressão *NATO Standardization Office (NSO)* à sua tradução por “Agência de Normalização da OTAN”.

⁶ *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. Em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Turner, 2012, p. 220).



1. Revisão da literatura e metodologia

“Be wise – Standardize”!
NSO motto

Este capítulo é dedicado à explicação da metodologia de investigação que enforma o trabalho, com o propósito de estabelecer um ponto de partida, através de uma revisão da literatura que permite verificar o estado da arte ao nível da DMC e DMCA, fundamental para a nossa investigação. Por fim, apresentar o modelo de análise que vai permitir extrair os contributos necessários para a integração e harmonização dos processos de normalização e desenvolvimento da DMC nas FFAA Portuguesas.

1.1. Revisão da literatura

Este tema insere-se no âmbito no domínio das Ciências Militares, na área de investigação das Operações Militares, mais especificamente na DMC, com especial enfoque para os processos estabelecidos na estrutura da OTAN e na sua relação institucional com os membros e aliados.

Para a investigação desenvolvida utilizaremos como base concetual os processos de normalização estabelecidos e aprovados pelo *Committee for Standardization*⁷ (CS). O NSO é entidade responsável por todos os processos de normalização da Aliança. Estes são realizados ao abrigo de *Standardization Agreements* (STANAG) ou de *Standardization Recommendations* (STANREC). Os STANAG, para serem implementados, têm de ser ratificados pelos países que compõem a aliança. Já os STANREC são normas que assumem apenas um carácter de recomendação. Importa também salientar que estes acordos não são publicações doutrinárias. São normas que aprovam documentação para a aliança incluindo as publicações doutrinárias. Este gabinete é fundamental na estrutura da OTAN, com o intuito de agilizar todo o processo de normalização da Aliança. O principal objetivo da existência destas normas é garantir a interoperabilidade⁸ e a normalização, em conformidade com as políticas definidas pela OTAN (NATO, 2011) .

Deste modo, o NSO, sob a autoridade do CS, é o organismo responsável por iniciar, coordenar, apoiar, administrar e avaliar as atividades de Normalização da Aliança. O *Military Committee* (MC) constitui-se como o principal responsável pelo desenvolvimento, coordenação e avaliação da normalização operacional. No âmbito da DMCA, importa

⁷ É o comité da OTAN para a normalização, primariamente composto por representantes dos países membros, que operam sob a autoridade do *North Atlantic Council* (NAC), responsável por definir as políticas e orientações para as atividades da normalização da OTAN (NATO, 2015).

⁸ Ver definição no Apêndice A.



salientar que esta é desenvolvida por diversos *Working Groups* (WG), compostos por elementos dos países membros, que por sua vez estão enquadrados pelos *Military Committee Standardization Boards* (MCSB), comités que fazem parte da estrutura de normalização e desenvolvimento de DM da OTAN.

Os documentos com maior relevância na Aliança, para o processo de normalização de DMCA são: *Allied Administrative Publication*⁹ (AAP), especificamente o AAP-03 *Production, Maintenance and Management of NATO Standardization Documents*; o APP-32 *Publishing Standards for NATO Standardization Documents*; e o AAP-52 *Guidance on top-down Standardization*. Para o processo de desenvolvimento de doutrina, as publicações com maior significado são: o AAP-47 *Allied Joint Doctrine Development*; e o AJP-01 *Allied Joint Doctrine*.

Por último a nível da OTAN, existe um documento estruturante e enquadrante para os processos de normalização e desenvolvimento de doutrina, o MC 0020/11 *MC Policy for Military Operational Standardization*. Este documento de nível político-estratégico define a política¹⁰, que dirige e orienta as atividades de normalização operacionais, iniciadas e executadas sob o *Military Committee* (MC) e, fornecendo o quadro geral para o desenvolvimento de normas operacionais. Este documento aborda princípios, atribui responsabilidades e identifica as estruturas do MC que iniciam, desenvolvem e gerem as atividades de normalização operacionais conduzidas sob as orientações do MC (NAMC, 2015, p. 4).

A nível nacional, existem igualmente diretivas que estabelecem os processos para a normalização e desenvolvimento de doutrina. No que diz respeito a doutrina conjunta, destacamos que a única Publicação de Doutrina Militar Conjunta (PDMC), a PDMC-01 Doutrina Militar Conjunta, constitui-se como um complemento ao AJP-01 *Allied Joint Doctrine* (EMGFA, 2012), referida no parágrafo anterior. Esta tem 29 páginas e define os princípios, e o sistema de DMC das FFAA, bem como as responsabilidades dos vários níveis de planeamento e no processo de planeamento de operações, que de forma genérica estabelece a DMCA ratificada como DMC nacional.

Ainda no âmbito da Defesa Nacional (DN), estas normas encontram-se regulamentadas na publicação Procedimentos de Normalização de DN (PRONOR) e na

⁹ AAP são publicações que normalizam procedimentos administrativos para o funcionamento da OTAN e na sua relação com os seus membros (NATO, 2011a).

¹⁰ Tradução livre do autor no original: *policy*.



Instrução Técnica N.º 01 – Normalização, de Direção de Serviços de Qualidade, Ambiente, Normalização e catalogação da Direção-Geral de Recursos de DN (DGRDN).

Outro documento, relevante no âmbito da DMC foi o trabalho de investigação realizado por Rui Moura¹¹, em 2010, durante a frequência do Curso de Promoção a Oficial General, subordinado ao tema: “Doutrina Militar Conjunta: Contributos para a conceção, ratificação, aprovação, difusão e implementação. Articulação com o ensino militar conjunto”. Este apresenta conclusões e recomendações muito relevantes e consideradas pertinentes para a criação de um Sistema de Desenvolvimento de Doutrina Militar Conjunta (SDDMC); implementação de um processo de normalização coerente nas FFAA, coordenado pelo EMGFA; utilização dos recursos do Instituto de Ensino Superior Militar (IESM)¹², para a produção de DMC; e ainda para a definição uma hierarquia de DMC (Moura, 2010, pp. 39-40).

Os países aliados também têm responsabilidades individuais e coletivas, no âmbito do desenvolvimento, aprovação e implementação de DMC, através de processos de normalização e de WG que procedem à análise dos diversos STANAG. Portugal não é exceção, o EMGFA tem na sua estrutura a Repartição de Doutrina Militar Conjunta, Organizações e Métodos (RDOM) da Divisão de Planeamento Estratégico Militar (DIPLAEM).

A revisão da literatura permitiu-nos construir um corpo de conceitos (ver Apêndice A), constituindo como uma referência ao longo de toda a investigação, sempre que for necessário centrar questões ou assuntos relativos à normalização e desenvolvimento de DMC.

1.2. Sustentação metodológica

Na realização desta investigação recorreremos a um raciocínio hipotético-dedutivo, assente numa estratégia qualitativa (ver Apêndice B). A concretização de uma questão central (QC) permite-nos criar um fio condutor, que servirá de orientação ao longo do desenvolvimento do trabalho. A nossa QC é: em que medida poderão ser melhorados os processos de normalização e desenvolvimento da DMC nas FFAA Portuguesas, ao nível da sua integração e harmonização?

Para responder à QC formulamos três questões derivadas (QD) e respetivas Hipóteses (H), que servirão como elementos orientadores da investigação:

¹¹ Major-General (MGen), Comandante do Comando de Doutrina e Formação da Guarda Nacional Republicana.

¹² Atualmente Instituto Universitário Militar.



QD 1 - Como são os processos de normalização e desenvolvimento de DMCA?

- **H 1** - A OTAN tem definido os processos de normalização e desenvolvimento de doutrina que permite desenvolver a DMC dos países aliados.

QD 2 - Como são os processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas?

- **H 2** - O EMGFA é responsável pela normalização de doutrina, coordenando e gerindo o desenvolvimento de DMC.

QD 3 - Quais os contributos que poderão melhorar a integração e harmonização dos processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas?

- **H 3** - As FFAA Portuguesas possuem lacunas nos seus processos de normalização e desenvolvimento de DMC que podem ser melhorados.

Ainda no domínio metodológico, utilizaremos como instrumentos, ferramentas e técnicas de recolha de dado: a análise documental; a pesquisa bibliográfica; e as entrevistas semiestruturadas.

1.3. Modelo de análise

A construção do modelo de análise foi desenvolvido com base nas hipóteses inumeradas no subcapítulo anterior, através da identificação de indicadores que permitem validar as hipóteses. Por isso definimos como conceito a Doutrina e a Interoperabilidade, com as dimensões associadas aos OE e QD (ver Apêndice B).

Também como parte do modelo de análise, analisaremos dois estudos de caso, de forma a confrontar outra realidade com a realidade nacional e permitir verificar os indicadores do modelo de análise. Por último, realizaremos uma análise SWOT de forma a identificar pontos fortes e fracos que possam contribuir para a integração e harmonização dos processos, entre o EMGFA e os Ramos, permitindo desta forma uma verificação de todos os indicadores no modelo de análise.



2. Os processos de normalização e desenvolvimento de DMCA

“One hates to think of all the things that could go wrong if NATO nations and partner countries did not understand each other,”

MGen Edvardas Mažeikis
Diretor do NSO

A OTAN é uma aliança política e militar. Como organização militar tem definido no conceito estratégico as tarefas e princípios fundamentais, que compreendem a defesa coletiva, a gestão de crises e a segurança cooperativa (NATO, 2010, pp. 6-8). Estas tarefas têm como objetivo último a defesa e segurança de todos os Estados membros, utilizando as suas capacidades militares sempre que necessário. Em virtude das operações militares da OTAN serem conjuntas e combinadas, foram desenvolvidos processos de normalização, entre os quais normas operacionais onde se inclui a doutrina, com vista a permitir uma coordenação e integração entre todas as forças da Aliança, com o objetivo de garantir a interoperabilidade e consequentemente desenvolver operações eficazes.

A interoperabilidade é crucial para a articulação dos aparelhos militares da Aliança, a fim de agir em conjunto de forma coerente, eficaz e eficiente para conseguir atingir os objetivos táticos, operacionais e estratégicos definidos. Ter um elevado grau de interoperabilidade permite à OTAN reagir rapidamente às ameaças emergentes e enfrentar os desafios imprevisíveis da atualidade. Além disso, melhora a eficiência na utilização dos recursos disponíveis, o que é especialmente importante num período de elevadas restrições económicas (Edvardas Mažeikis, 2015, p. 1).

Sem normas na OTAN, a interoperabilidade entre os países membros não seria possível, não sendo por isso possível realizar operações conjuntas e combinadas de forma eficaz. Para definir um padrão, antes de tudo, é importante criar uma terminologia comum para ser possível estabelecer uma linguagem comum (NATO, 2016a). Apoiado neste argumento, pretende-se analisar os processos de normalização e desenvolvimento da DMCA e de que forma estes contribuem para o desenvolvimento de DMC dos países membros.

2.1. Processos de normalização de DMCA

A normalização visa melhorar a eficácia operacional da Aliança através do desenvolvimento e implementação de conceitos, doutrinas, procedimentos, meios e normas técnicas necessárias para atingir a interoperabilidade entre as forças aliadas. Neste concreto, analisaremos o processo de normalização orientado para as normas operacionais, que



representam 65% de todos os documentos normalizados¹³ na OTAN (NSO, 2016a). Deste modo, interessa definir quais os níveis de normalização considerados pela OTAN para se atingir a interoperabilidade. De acordo com a Figura 1, o AAP-03 (Versão J, Edição 3) estabelece três níveis de normalização que as nações devem atingir em prol da interoperabilidade: a uniformização; a intermutabilidade; e a compatibilidade.

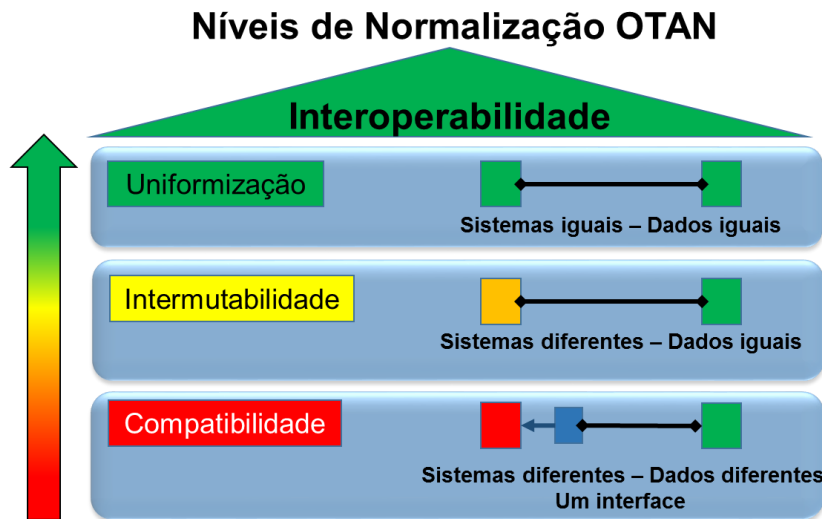


Figura 1 – Níveis normalização na OTAN

Fonte: (Autor, 2016) adaptado de (NATO, 2015, p. 10; NSO, 2016a)

O NSO é a agência responsável pela normalização de todas as normas elaboradas pelos vários comités que estão na direta dependência do *North Atlantic Council* (NAC). Reporta para o CS e apoia o MC no que diz respeito ao desenvolvimento, coordenação e avaliação de normas operacionais (ver Figura 11 no Anexo A).

No âmbito deste trabalho, vamos focar a análise na estrutura de normalização e de desenvolvimento de DMC na OTAN. Estes processos relacionados com a doutrina estão diretamente interligados e subordinados a vários MCSB. Os MCSB¹⁴ têm autoridade delegada pelo MC, para decidir e orientar sobre a elaboração de documentação doutrinária (ver Figura 12 no Anexo A).

O processo de desenvolvimento de STANAG segue o que está preconizado no AAP-03, de acordo com sete fases¹⁵: proposta; validação; desenvolvimento; ratificação; promulgação; implementação e revisão (ver Figura 13 no Anexo A). O processo inicia-se

¹³ 20% de normas sobre meios e 15% de normas administrativas (NSO, 2016a).

¹⁴ Composto por membros das nações da OTAN e dos Comandos Estratégicos. As decisões são normalmente por unanimidade. No entanto, como a normalização é um processo voluntário, os acordos também podem basear-se em decisões por maioria. Os Comandantes Estratégicos da OTAN têm um representante em cada *board*, mas não têm direito de voto.

¹⁵ Cada fase compreende em si um processo.



com a proposta de duas formas possíveis, *top-down* ou *bottom-up*. A primeira significa que o requisito de normalização é iniciado no âmbito do NATO *Defence Planning Process* (NDPP), caso sejam identificados requisitos de capacidades que necessitam de garantir a interoperabilidade. A segunda significa que uma iniciativa de normalização vem de uma fonte no seio da OTAN, isto é, uma pessoa, qualquer entidade ou organismo da OTAN pode surgir com uma ideia ou uma proposta de norma, que neste caso necessita de ser validada pela autoridade competente, normalmente pelos MCSB. Estes estabelecem uma tarefa de normalização e atribuem o desenvolvimento do STANAG a um WG. Este assunto será analisado mais aprofundadamente no próximo subcapítulo.

O STANAG depois de desenvolvido é enviado novamente para o MCSB responsável, sendo entregue ao NSO, assim que aprovado, por forma a ser encaminhado formalmente para os países membros, a fim de ser ratificado. Depois, será promulgado pelo Diretor do NSO e enviado para os países membros e Comandos Estratégicos¹⁶ para ser implementado. Por fim, é estabelecida a periodicidade de revisão do STANAG. Por norma, uma vez a cada três anos, como forma de determinar a continuidade da sua validade, sendo esta revisão realizada pelo WG responsável pelo seu desenvolvimento. Importa acrescentar um aspeto para a difusão e consulta de STANAG, após o processo de implementação são colocados numa base de dados¹⁷ no portal do NSO, disponível no *website* <http://nso.nato.int>.

O processo de normalização da OTAN é apontado, muitas vezes, como demasiado exaustivo e complexo. A direção do NSO, consciente desta situação, desenvolveu um curso designado de NSO *Orientation Course*¹⁸, com o objetivo de ministrar formação aos membros das FFAA dos países da Aliança com responsabilidade no âmbito da normalização, com a finalidade de apoiar um melhor entendimento deste processo.

Ainda no âmbito da formação, existe o *Standardization Within NATO Course*¹⁹ ministrado em Varsóvia, Polónia, ao abrigo de um memorando de entendimento de 2004, intitulado “*Co-operation in Standardization*”, entre o Ministério da Defesa Polaco (MDP) e o NSO (Gontarczyk, 2016). Este curso está certificado pelo ACT e os formadores são

¹⁶ *Allied Command Transformation* (ACT) e *Allied Command Operations* (ACO).

¹⁷ *NATO STANDARDIZATION DOCUMENT DATABASE*.

¹⁸ Tem a duração de dois dias e ministrado no Quartel-General da OTAN em Bruxelas (Levato, 2016).

¹⁹ Tem a duração de cinco dias e tem como objetivos: Reconhecer as estruturas e relacionamento entre os órgãos principais da OTAN; Identificar estrutura, funções e princípios de trabalho NSO; Relacionar as principais áreas de normalização e documentos da OTAN; Aplicar as normas adequadas para cumprir os requisitos para equipamentos; Explicação do processo de normalização da OTAN; Utilização da base de dados do NSO; Aconselhar as entidades militares na aplicação das normas civis; Compreender de atividades relacionadas com a normalização (Gontarczyk, 2016).



destacados do NSO e do Centro Militar de Normalização, Qualidade e Codificação do MDP. O propósito é idêntico ao NSO *Orientation Course*, no entanto é mais detalhado e intensivo (Marracho, 2016). Este curso já teve 25 edições, tendo o último decorrido no presente ano no período de 09 a 13 de maio (Gontarczyk, 2016). Portugal já enviou para a frequência deste curso sete oficiais, contudo não tem havido reflexos diretos na melhoria dos processos de normalização, principalmente devido às rotações do pessoal o que têm impossibilitado a realização de um trabalho consequente. A título de exemplo, o oficial²⁰ da RDOM que frequentou o último curso, vai ser transferido brevemente para o seu Ramo, para cumprir o desempenho de funções de comando (Marracho, 2016).

2.2. Processo de desenvolvimento de DMCA

O desenvolvimento de DMCA é um processo que está inserido nos processos de normalização. Contudo, devido ao âmbito desta investigação consideramos importante analisá-lo em detalhe, para seguidamente focarmo-nos no desenvolvimento de DMCA. Como referido no subcapítulo anterior, a produção de doutrina é realizada por WG que reportam para os MCSB e recebem tarefas de normalização²¹, para elaboração de *Allied Publications* (AP). Por norma, é nomeado um custódio²², que pertence ao WG e que fica responsável pela gestão da tarefa. Todos os documentos elaborados nos WG são designados de projetos de estudo²³.

Os WG, para além de desenvolverem novos STANAG têm também a responsabilidade de proporem ao respetivo MCSB o cancelamento ou atualização destes. Neste âmbito, foi desenvolvido um novo conceito para avaliar e validar as normas da OTAN, o *Standards Assessment and Validation in Exercises*²⁴ (SAVE). Este conceito foi recentemente aprovado pelo CS e consiste em utilizar especialistas em assuntos²⁵ (SME) nos exercícios da OTAN, pertencentes aos painéis dos WG, para investigarem a aplicação dos STANAG e assim verificarem se continuam atualizados e se é necessário desenvolver novos documentos ou mesmo cancelar os considerados obsoletos (NSO, 2016a).

O SAVE está diretamente relacionado com o sistema de lições aprendidas. Para isso o NSO conta com a colaboração do *Joint Analysis and Lessons Learned Centre* (JALLC) do

²⁰ Desempenha as funções de adjunto da RDOM.

²¹ Ver definição no Apêndice A.

²² Idem.

²³ Idem.

²⁴ Este conceito foi inicialmente desenvolvido e testado pelo *Military Committee Land Standardization Board* (MCLSB) (Levato, 2014, p. 7).

²⁵ Tradução livre do autor no original: *subject matter specialist* (SME).



ACT e do ACO para coordenação dos exercícios. Este centro apoia na gestão de matriz de observações, discussões, conclusões e recomendações, ferramenta esta que permite registar as lições identificadas. O ACO garante e apoia a participação de SME nos seus exercícios. O NSO através dos MCSB identifica quais os STANAG que serão sujeitos ao SAVE e nomeia os respetivos SME em conformidade com as suas áreas de especialização. O conceito SAVE não avalia e valida a força, como se fosse um processo *Combat Readiness Evaluation* (CREVAL), apenas os STANAG (Levato, 2014).

Utilizando como referência a Figura 2, o SAVE tem um ciclo de seis fases. Na fase 1 corresponde à identificação dos STANAG para avaliação/validação da responsabilidade dos MCSB. Na fase 2 e 3, com o apoio do ACO receber o plano de exercícios da OTAN e associar exercícios aos STANAG. Na fase quatro, preparação da análise de avaliação/validação por SME. Na fase cinco, executar avaliação/validação durante os exercícios, contando com o apoio do ACT. Por último, na fase seis implementar as correções identificadas nos respetivos STANAG que foram alvo de avaliação/validação.

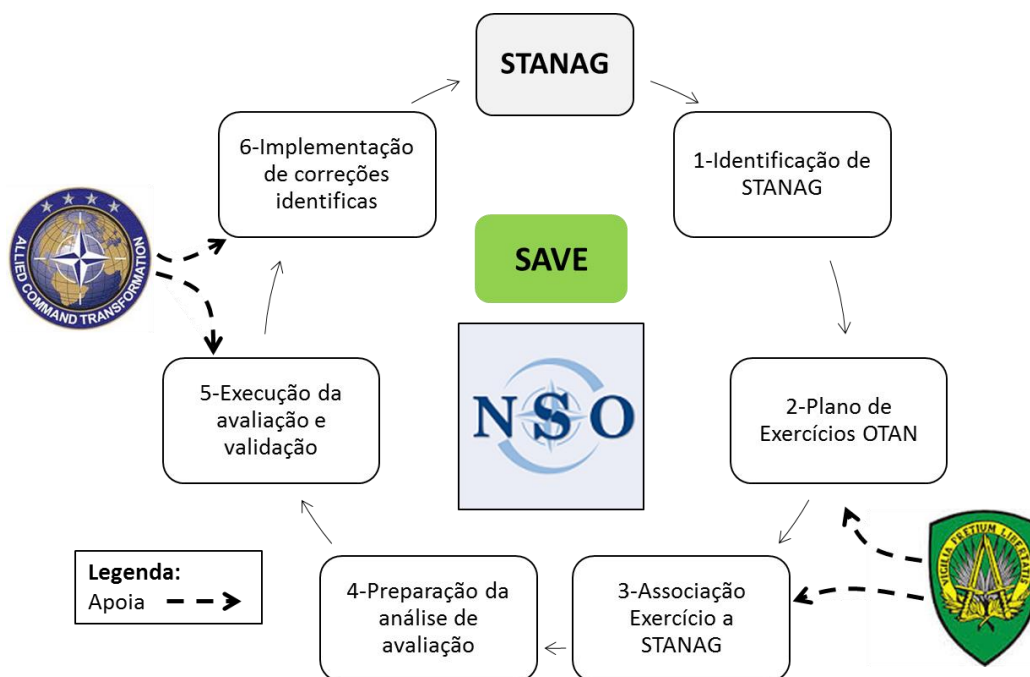


Figura 2 – Ciclo de execução do conceito SAVE

Fonte: (Autor, 2016) adaptado de (Levato, 2014)

Em relação ao desenvolvimento de DMCA, a autoridade está delegada ao *Military Committee Joint Standardization Board* (MCJSB), que coordena e orienta nove WG e 15 painéis subordinados (ver Figura 14 no Anexo B). Estes grupos têm uma representatividade de delegados dos países da Aliança, contudo sem obrigatoriedade, porque o desenvolvimento e normalização de doutrina assenta no princípio do voluntariado. Concomitantemente, todo



o processo de normalização e desenvolvimento reside nos países membros da OTAN, porque são os membros das suas FFAA que executam o trabalho.

Apesar de todos os WG desenvolverem AP de nível conjunto, é no *Allied Joint Operations Doctrine WG* (AJODWG) que recai a responsabilidade primária sobre o desenvolvimento de projetos de estudo de DMCA. A principal missão deste grupo é aumentar a eficácia das forças da OTAN, através da elaboração de doutrina para operações conjuntas, com ênfase no nível operacional. Isto inclui o desenvolvimento, revisão e harmonização das publicações dentro da arquitetura doutrinária conjunta (ver Figura 15 no Anexo A), bem como a formulação de terminologia relacionada (NSO, 2016b).

O termo de referência do AJODWG determina várias tarefas, as principais estão relacionadas com o desenvolvimento de DMCA. Outras consideradas relevantes: a responsabilidade pela gestão da organização e hierarquia doutrinária conjunta da Aliança (ver Figura 15 no Anexo A); identificar vazios doutrinários na DMCA, propondo ao MCJSB novos STANAG e AP; rever a cada três anos os STANAG e AP que estão cometidos à sua responsabilidade; desenvolver e rever a terminologia; harmonizar divergências entre os vários AJP; garantir a correspondência eletrónica com os delegados, através do portal NSO, no fórum do WG; e desenvolver e propor o plano de campanha²⁶ para a DMCA, que permite definir metas para o desenvolvimento, atualização e gestão dos AJP (NSA, 2011, pp. 1-3).

No que diz respeito ao desenvolvimento e harmonização de doutrina, o AJODWG é diretamente responsável por todas as publicações nível 1²⁷ e nível 2²⁸ de DMCA. No entanto, sempre que possível, a doutrina de nível 3²⁹, também deve estar sincronizada com as atualizações planeadas do nível 2, no sentido de garantir a harmonização entre o nível operacional e tático.

Relativamente ao plano de campanha, o AJDCP é um documento importante para definir as metas de desenvolvimento de DMCA, planeado para um horizonte temporal de cinco anos e é gerido pelo ACT, complementado e endossado ao AJODWG, e aprovado pelo MCJSB. O objetivo do AJDCP é facilitar a gestão do desenvolvimento de publicações conjuntas dos Aliados de nível operacional da OTAN, programando a revisão escalonada de todas os AJP, ao longo de um ciclo de 5 anos. O AJDCP proporciona a oportunidade de

²⁶ *Allied Joint Doctrine Campaign Plan (AJDCP)*.

²⁷ Publicações doutrinárias consideradas como base da DMCA, *capstone e keystone Allied Joint Publications* (ver Figura 15 Anexo A).

²⁸ Todos os AJP que estão subordinados aos *capstone e keystone AJP* (ver Figura 15 Anexo A).

²⁹ Publicações doutrinária de nível tático.



melhorar a qualidade e a relevância da doutrina promulgada da seguinte forma: facilitar a harmonização horizontal e vertical das publicações doutrinárias; garantir a sua coerência com os conceitos emergentes e revisões de políticas; permitir alterações doutrinárias para refletir lições identificadas das operações e exercícios; e coordenar a validação de doutrina em exercícios de nível operacional, quando necessário (MCJSB, 2015, pp. 1-2).

O AJDCP é considerado uma ferramenta importante que ajuda a OTAN e os países membros a alcançar uma relação de custo-eficácia na geração de forças interoperáveis e com elevado estado de prontidão. É inteiramente coerente com as atividades da Aliança, em especial com iniciativas relacionadas com *Force Development*, *Future Forces*, *Connected Forces and Smart Defence*³⁰ (MCJSB, 2015, p. 2).

Por último, o AJDCP também permite a sincronização de atividades relacionadas com a DMCA de forma a ser mais eficaz entre os Quartéis-Generais de todos os níveis³¹, JALLC, *Joint Warfare Centre*³² (JWC), *Joint Force Training Centre*³³ (JFTC) e Centros de Excelência da OTAN através da coordenação dos vários programas de trabalho para apoiar o desenvolvimento AP.

De acordo com Giuseppe Levato³⁴, o principal problema no processo de desenvolvimento de DMCA, é a falta de SME para os WG, especialmente devido a restrições financeiras, o que implica menos contributos e menor participação no desenvolvimento de normas. Contudo, esta dificuldade tem sido mitigada com a utilização de plataformas eletrónicas, como por exemplo o *website* protegido do NSO, em particular o fórum de discussão dos WG, que permite a ligação entre os vários delegados e SME no desenvolvimento de projetos (Levato, 2016).

Outro fator importante no processo de normalização é a ratificação atempada e implementação de STANAG pelas nações. Neste aspeto, o NSO não tem competência para obrigar ou impor condições, porque o processo é voluntário (Levato, 2016). Para mitigar

³⁰ *Smart Defence* é uma abordagem da OTAN de cooperação multinacional para desenvolver as suas capacidades (NATO, 2016b).

³¹ Estratégico, operacional e tático.

³² O JWC foi criado em 23 de outubro de 2003, Jatta, Stavanger, Noruega, está subordinado ao ACT, Norfolk, Virgínia, Estados Unidos. O JWC é responsável pelo treino coletivo da OTAN, dispõe de instalações para realização de exercícios assistido por computador, para todo o espectro das operações militares de nível operacional (JWC, 2016).

³³ O JFTC localizado em Bydgoszcz, Polónia, apoia a formação de forças da OTAN e parceiros para melhorar a interoperabilidade conjunta e combinada de nível tático. O JFTC realiza treino conjunto para postos de comando e comandantes de nível tático. Está subordinado ao ACT e coopera com centros de excelência, a fim de melhorar as capacidades e interoperabilidade da OTAN (JFTC, 2016).

³⁴ Coronel do Exército Italiano colocado no Quartel-General da OTAN, no NSO, onde desempenha a função de chefe do *Army Branch*. Exerce ainda a função de formador no NSO *Orientation Course*.



esta questão, tem sido utilizado o procedimento de silêncio³⁵. Se não uma houver resposta até à data que for determinado, considera-se que os países não têm contributos para acrescentar e concordam com o documento. Contudo, este procedimento só pode ser utilizado para projetos em estudo, no caso dos STANAG para ratificação³⁶, não pode ser utilizado porque as nações têm de dar uma resposta de acordo com o determinado no AAP-03 (2015, pp. 30-32).

2.3. Síntese conclusiva

Em síntese, após uma análise e caracterização dos processos de normalização e desenvolvimento de DMCA, podemos constatar que o objetivo principal é garantir a interoperabilidade entre as FFAA dos países membros para, conseqüentemente, desenvolver operações conjuntas e combinadas de forma eficiente e eficaz. Para atingir este desiderato a OTAN dispõe de uma panóplia de meios e recursos, dos quais destacamos o papel do NSO, com entidade responsável pela gestão e coordenação de todos os processos, bem como a utilização de ferramentas que apoiam os mesmos.

Salientamos também que a estrutura de normalização e desenvolvimento de DMCA na OTAN garante uma integração e harmonização, entre os países membros e a organização como um todo. De onde destacamos a hierarquia da estrutura, começando no NAC que aprova a política de normalização, ligando-se com o MC, entidade que delega no MCJSB a responsabilidade para dirigir e orientar o desenvolvimento de DMCA, por último através do AJODWG, que têm a responsabilidade de coordenar e desenvolver a DMCA de nível 1 e 2.

Relativamente às ferramentas de apoio, consideramos como fundamentais as seguintes: portal colaborativo; base de dados interativa; AJDCP; conceito de SAVE para avaliação e validação de STANAG, que está associado ao processo de lições aprendidas do JALLC; os WG dedicados ao desenvolvimento de doutrina; e a arquitetura de DMCA.

Desta análise, concluiu-se que a OTAN dispõe de normas, ferramentas e uma estrutura que contempla um conjunto de entidades que garantem a normalização e desenvolvimento da doutrina, inseridas nos I1.1, I1.2 e I1.3. Desta forma, valida-se a H1 e responde-se à QD1.

³⁵ Tradução livre do autor no original: *silence procedure*.

³⁶ Ver definição no Apêndice A.



3. Os processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas

“The development of true doctrine required the formal adoption of the concept of operational art”

Thomas E. Hanson

Lieutement Colonel, Infantry

Director, Combat Studies Institute, US Army, 2013

Os Estados Unidos da América (EUA) e o Reino Unido (RU) começaram a estudar arte operacional³⁷, de forma sistemática, a partir da década de 1980 e conseguiram que o conceito fosse também utilizado pelos seus aliados, em especial na OTAN (Olsen & Creveld, 2011, p. 2). Este estudo, conjugado com a experiência de operações realizadas pelos EUA conduziram ao desenvolvimento de DMC. Assim, em 1986, com base na análise dos resultados da Operação “*Urgent Fury*”, conduzida em Granada, surgiu efetivamente a necessidade de desenvolver uma doutrina comum de nível operacional. Esta operação no geral foi considerada um sucesso militar, ainda assim, foram detetadas falhas graves ao nível da interoperabilidade e de comando e controlo, entre os Ramos. Estas causas apontaram a direção para o aperfeiçoamento das Operações Conjuntas dos EUA, como exemplo, as lições aprendidas foram utilizadas na Operação “*Just Cause*”³⁸, que contribuiram para desenvolver a DMC dos EUA e proceder a alterações legais no Departamento de Defesa, conhecidas como *Goldwater-Nichols Defence Act*³⁹. Estas reformas garantiram uma revisão abrangente⁴⁰ nas Operações Militares Conjuntas dos EUA (Camilo, 2016).

A DMC é uma parte fundamental das capacidades militares conjuntas, necessária para garantir a condução de operações de nível operacional de forma eficiente e eficaz, mas também importante para orientar e alinhar as capacidades militares das componentes, e essencial para estabelecer uma linguagem comum, um quadro conceptual único e em última instância a interoperabilidade entre os Ramos (Moura, 2010, p. 6).

A interoperabilidade é um elemento chave na edificação de capacidades militares conjuntas, de acordo com Aguiar Santos (2009, p. 39) “...é a capacidade que permite às FFAA o cumprimento das missões atribuídas de forma eficiente e eficaz, ou seja, a capacidade de operar em sinergia”. Concomitantemente, para a OTAN é “a capacidade de agir em conjunto de forma coerente, eficaz e eficiente para conseguir atingir os objetivos

³⁷ Ver definição no Apêndice A.

³⁸ Operação Militar Conjunta conduzida no Panamá, em 1989 (USJCS, 1997, p. IV_3).

³⁹ Lei de Defesa dos EUA, aprovada no Congresso 1986, veio aumentar os poderes do *Chairman of the Joint Chief of Staff* e adicionalmente aprovou a criação de sete Comandos Conjuntos, incluindo o Comando Conjunto das Forças de Operações Especiais (US Army, 2010, p. 406).

⁴⁰ Tradução livre do autor no original: *Comprehensive Overhaul*.



táticos, operacionais e estratégicos da Aliança” (NATO, 2011a, p. 20). A DMC estabelece as condições para garantir este desiderato, porque permite estabelecer as linhas gerais doutrinárias que servem de base para o desenvolvimento de doutrina nos Ramos.

O desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas está condicionada pela DMCA, mas para perceber a realidade nacional é necessário compreender o enquadramento conceptual e legal, para de seguida analisar os processos de normalização e desenvolvimento de DMC.

3.1. Enquadramento legal e conceptual

Os documentos estruturantes em matéria de DN são o CEDN de 2013, o Conceito Estratégico Militar (CEM) de 2014, as Missões das Forças Armadas (MIFA) de 2014 e Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar (DMPDM) de 2014, estabelecem os cenários de emprego, nível de ambição, planeamento baseado em capacidades, definição da ameaça, ciclo do planeamento de defesa militar e as missões de nível estratégico-militar cometidas às FFAA. Com base nesta documentação estruturante é possível identificar as capacidades militares necessárias para as FFAA cumprirem cabalmente as suas missões, de forma harmoniosa e eficaz. Assim podemos compreender a importância da doutrina como elemento fundamental para agregar e alinhar as capacidades militares conjuntas com as das componentes.

O CEDN, de acordo com os interesses nacionais, estabelece as orientações gerais para o emprego das FFAA, definindo os cenários de atuação, com enfoque para a “...capacidade de projetar forças para participar em missões no quadro da segurança cooperativa ou num quadro autónomo – para proteção das comunidades portuguesas no estrangeiro, em áreas de crise ou conflito” (MDN, 2013, p. 51). A segurança cooperativa é conduzida no âmbito das organizações de que Portugal faz parte, nomeadamente a Nações Unidas, OTAN e União Europeia (UE) (MDN, 2013, p. 28). Tendo como referência a delimitação do nosso tema, salientamos a relevância em desenvolver processos de normalização a fim de criar condições de interoperabilidade para a continuação do emprego das nossas FFAA em operações conjuntas e combinadas, e consequentemente para a necessidade de desenvolver e uniformizar a DMC com a DMCA.

O CEM escarpeliza em maior detalhe as ameaças, riscos e cenários para o emprego das FFAA, relacionando a sua importância para o levantamento e sustentação de capacidades (CCEM, 2014, p. 16). A nível de cenários (C), todos são cruciais para as missões das FFAA, no entanto face ao tema do trabalho, destacamos o C2 - Defesa coletiva e o C4 – Segurança



Por último, salientamos que o Chefe do Estado-Maior- General das Forças Armadas (CEMGFA) é legalmente a autoridade competente para “...aprovar e ratificar a doutrina militar conjunta e combinada, contudo dirige a conceção e os processos de aprovação, ratificação e implementação da doutrina militar conjunta e combinada, em articulação com os Chefes de Estado-Maior dos Ramos”. Estes têm competência para “Definir a doutrina operacional específica do ramo adequada à doutrina militar conjunta estabelecida”. Salientamos deste modo o facto da DM das componentes ter de estar alinhada com a DMC. Ainda no âmbito da DM, o Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM) é o órgão com competência para dar pareceres sobre “A doutrina militar conjunta e conjunta/combinada” (RCM, 2014, pp. 4606-4609).

3.2. Processo de normalização de DMC nas FFAA Portuguesas

Nas FFAA Portuguesas os processos de normalização estão definidos no documento do Ministério da Defesa Nacional (MDN), PRONOR de 2010, que estabelece os procedimentos relativos à normalização no âmbito da DN e tem por finalidade “Estabelecer normas e procedimentos gerais para o tratamento dos documentos de normalização (acordos de normalização - “STANAG” e publicações aliadas - “AP”)” (MDN, 2010, p. I_1). Este documento, também determina a estrutura, organização, atribuições, competências e critérios de distribuição dos vários documentos de normalização da OTAN.

Após uma análise exaustiva do PRONOR, consideramos que o documento não está atualizado, em virtude das estruturações do MDN, EMGFA e Ramos, para além de fazer referência à documentação de base da OTAN, também esta já desatualizado, nomeadamente o AAP-3. Torna-se difícil conseguir perceber o sistema de normalização em vigor no MDN, contudo, os documentos da Aliança têm sido normalizados através das entidades que assumiram as responsabilidades de entidades que foram extintas ou fundidas com as novas leis orgânicas da DN. Apesar da desatualização do PRONOR, este continua a ser utilizado como referência para o processo de normalização, porque dispõe de um corpo de conceitos válido e completo. Entretanto com a evolução das estruturas nacionais e da OTAN, as entidades envolvidas e os procedimentos foram sendo adaptados de forma informal, tendo sempre como referência as estruturas herdeiras das entidades definidas no PRONOR (Varregoso, 2016).

A nível do MDN⁴¹ toda a documentação da OTAN que está a coberto de um STANAG, considerado um acordo bilateral, portanto de responsabilidade de nível político. Atualmente

⁴¹ Ver Figura 18 no Apêndice C, com a atual estrutura de normalização.



a responsabilidade para aprovação de STANAG é do Ministro da DN, que está delegada no Diretor da DGRDN. Esta responsabilidade estava anteriormente cometida à Direção-Geral de Armamento, Infraestruturas e Equipamentos de Defesa (DGAIED). A passagem desta responsabilidade passou para a DGRDN, em função desta resultar da fusão da DGAIED com a Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM)⁴². A DGRDN constitui-se como coordenadora específica para as normas administrativas⁴³ e de materiais⁴⁴.

No que diz respeito às normas operacionais, a coordenação específica encontra-se atualmente ao cargo da DIPLAEM/EMGFA, no passado estava cometida à Divisão de Informações e Operações. Especificando esta responsabilidade, no âmbito da normalização, de acordo com a LOEMGFA, a DIPLAEM tem como atribuição “Acompanhar e coordenar a participação das Forças Armadas no âmbito dos acordos de normalização” (RCM, 2014, p. 6389). Na estrutura da DIPLAEM a tarefa de coordenação da normalização está entregue à RDOM, que coordena a normalização por áreas de afinidades com as outras Divisões do EMGFA, com o Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM) e com os Estados-Maiores do Ramos (Mateus, 2016).

A RDOM é chefiada por um Coronel ou Capitão-de-Mar-e-Guerra, e tem na sua orgânica apenas um oficial superior para a doutrina, onde se inclui a normalização, sendo que atualmente este cargo não está ocupado. Existe uma enorme dificuldade em relação aos recursos humanos, o que impossibilita uma resposta cabal a todas as solicitações no âmbito da normalização (Mateus, 2016).

De acordo com o anterior chefe da RDOM, a falta de recursos humanos é o maior constrangimento, aliado a outros fatores como: dinâmica de revisão/elaboração de publicações por parte da OTAN impossível de acompanhar por um pequeno país face aos recursos humanos e financeiros que exige; má atribuição de responsabilidades ao nível das Entidades Primariamente Responsáveis (EPR) dos STANAG referentes a publicações doutrinárias; deficiente acompanhamento do trabalho de desenvolvimento/revisão das publicações doutrinárias da OTAN ao nível dos WG; ligação entre as diversas entidades do EMGFA e Ramos excessivamente formal; eventual, dificuldade do EMGFA e dos Ramos em nomear responsáveis para acompanhar o desenvolvimento das diversas publicações; e elevada rotação de pessoal que dificulta o adequado acompanhamento dos trabalhos dos WG

⁴² No âmbito da RCM n.º 26/2013, "Defesa 2020".

⁴³ Ver definição no Apêndice A.

⁴⁴ Idem.



com as consequentes implicações no processo de ratificação nacional destas publicações (Varregoso, 2016).

Por outro lado, os Ramos também têm responsabilidade na normalização de DM, quer ao nível das componentes que ao nível de DMC. No caso da Marinha, a responsabilidade está descentralizada pelas Divisões do Estado-Maior da Armada (EMA), no entanto é controlada pelo Serviço de Publicações do EMA, que garante a organização administrativa para resposta aos pareceres de ratificação/implementação de STANAG, onde se incluem os de DM e DMC. Não existindo nenhuma norma ou diretiva no EMA, que defina o processo de normalização dentro da estrutura da Marinha, esta utiliza o PRONOR, mas uma versão de 1999 e a Instrução Técnica nº1 – Normalização, que foi emitida em 2015 pela DGRDN, com o objetivo de normalizar e uniformizar os procedimentos de resposta sobre os pareceres dos Ramos. Do ponto de vista do EMA, a maior dificuldade sobre os processos de normalização, está relacionada com o volume de documentos que requerem de pareceres técnicos, diretamente interligado com grande volume de documentação que tem de ser enviada/recebida entre o EMA e o EMGFA. Contudo, salienta-se que uma oportunidade de melhoria para o processo de normalização poderia passar pela existência de uma plataforma digital, que permitisse a consulta *on-line* de todos os documentos respeitantes aos processos de ratificação por todos os utilizadores envolvidos (Ribeiro, 2016).

No Exército, a responsabilidade do processo de normalização está a cargo da Repartição de Normalização (RN) da Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas (DDNLA) do Estado-Maior do Exército (EME). A RN garante a gestão e coordenação de todos os processos em curso no Exército, incluindo os relacionados com a doutrina. O Exército dispõe internamente da Diretiva n.º 153/CEME/15, que define o Sistema de Normalização do Exército (EME, 2015). A RN também conduz sessões de esclarecimento com as entidades com responsabilidade e com os delegados dos diversos grupos de trabalho que normalmente emitem pareceres sobre STANAG da sua área de responsabilidade.

Para a DDNLA, as maiores dificuldades/lacunas no processo de normalização são: o processo de normalização nacional é regulado pelo PRONOR, uma publicação de 2010 bastante desatualizada; após o envio das posições dos Ramos para o EMGFA, dentro dos prazos, verifica-se (nos vários documentos e sites da OTAN) que a posição nacional não é enviada para a Aliança em tempo útil; conhecer/ter o contacto dos interlocutores/delegados dos outros Ramos e EMGFA para cada WG; o Exército envia regularmente para o EMGFA



a relação dos Delegados do Exército, solicitando o contacto dos interlocutores, contudo sem obter a devida resposta; no que refere à DMC, deveriam existir reuniões de coordenação com as entidades responsáveis; e reunir antecipadamente com os participantes dos WG, que sejam de interesse comum, no sentido de trocar impressões e coordenar a posição nacional. Este aspeto deveria ser liderado pelo EMGFA; Alguns STANAG recebem despacho de Promulgação Nacional no Diário da República, na sua versão *draft*, caso paradigmático o STANAG 2288 LO (*Edition 2*) (*Ratification Draft 1*) foi ratificado por Portugal no Diário da República, 2.ª série - N.º 41 - 29 de fevereiro de 2016, relativo ao AJP-3.2 *Edition A Allied Joint Doctrine for Land Operations*. Como aspeto positivo, a RN considera que tem um processo que parece funcional, e que poderá ser uma base de partida para a reestruturação da normalização nos outros Ramos e EMGFA (Bartolomeu, 2016).

Na Força Aérea, a situação é idêntica à da Marinha, a responsabilidade de normalização está descentralizada pelas Divisões do Estado-Maior da Força Aérea (EMFA), bem como a gestão, coordenação e controlo, inclusive na gestão dos processos de normalização, acarretando grandes dificuldades de coordenação para a RDOM. O EMFA também não dispõe de nenhuma norma interna que defina o sistema de normalização (Carvalho, 2016).

Tabela 1 - Visão geral de STANAG promulgados pelo NSO – Respostas de Portugal

Tipo de Resposta	Ratificado e implementado	Ratificado com implementação futura	Não ratificado	Não participou	Não respondeu	Total
Nº	511	43	S/R*	1	450	1106

* Sem resposta

Fonte: (Autor, 2016) adaptado de (NATO, 2016c)

A dificuldade em ter os pareceres dos Ramos em tempo oportuno sobre os STANAG é provavelmente o maior desafio da RDOM, com reflexos nas respostas de Portugal à NSO. Através de elementos disponíveis no *site* protegido do NSO, podemos verificar o número e tipo de respostas⁴⁵ (ver Tabela 1). Assim, tendo em consideração apenas os STANAG que foram promulgados, verificamos que de um total 1106, 450 não respondeu, enquanto a opção de não ratificado, apresenta-se sem respostas. Após esta análise, constatamos que a forma de Portugal transmitir à OTAN que não ratifica é não responder. Por último, salientamos que

⁴⁵ As possibilidades de resposta a uma proposta de ratificação, de acordo com o AAP3, são as seguintes: Ratifica e implementa; Ratifica e implementa com reservas; Ratifica com futura implementação; Ratifica, futura implementação, com reservas; Não ratifica; Não participa (DGRDN, 2015, p. 1).



o AAP3 está ratificado e não responder, não é um tipo de resposta que esteja normalizado para as propostas de ratificação.

3.3. Processo de desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas

Em primeiro, é necessário entender qual o ponto de situação ao nível da DMC nas FFAA. Presentemente existe uma publicação de DMC, a PDMC-01 de 2012, que embora seja considerada muito generalista e simplista, aborda alguns fatos muito relevantes para a DMC e especialmente na relação com a DMCA. Existem outras publicações no EMGFA muito antigas, designadas de publicações do Estado-Maior General das Forças Armadas (PEMGFA), mas que do ponto de vista da definição de doutrina, não devem ser consideradas como tal, mas sim manuais de Estado-Maior (Moura, 2010, p. 18). A PDMC-01 é considerada a *capstone* na arquitetura⁴⁶ da DMC nacional, no entanto não substitui o AJP-01, apenas complementa com a realidade nacional. Este é o entendimento atual para o desenvolvimento de DMC em Portugal de complementaridade (EMGFA, 2012, p. iii).

Em segundo, é imprescindível desmistificar o não entendimento da doutrina nacional em relação à doutrina OTAN. É comum no seio das FFAA, ouvirmos a uma diversidade de terminologias, tal como a de referência ou de base. No sentido de esclarecer este desiderato e para contribuir para uma linguagem comum, importa referir que a doutrina OTAN, a partir do momento que é ratificada/implementada passa também a ser doutrina nacional, “Como regra, assumem como nacional toda a doutrina conjunta OTAN que seja ratificada por Portugal” (EMGFA, 2012, pp. 1-1). Outro motivo, para ser considerada nacional é porque a DMCA é desenvolvida por todos os países aliados, assim quando ratificada tem de ser entendida como de todos (Levato, 2016). Portanto, o termo de referência deverá ser utilizado para aquela que não é desenvolvida por Portugal, mas que serve de base para o desenvolvimento da nossa, a título de exemplo a de países aliados, como os EUA e RU. Até à data, para além do que está na PDMC-01, só o Exército tem uma definição de doutrina de referência (CEME, 2013). Assim, consideramos que é necessário uniformizar este elemento a nível das FFAA, sendo esta uma responsabilidade do CEMGFA.

Apesar de ser entendido que a DMC deverá servir apenas para complementar a DMCA ratificada, atualmente continua a não existir de forma bem estruturada um processo de desenvolvimento, aprovação, implementação e difusão, ou seja, não existe um sistema de desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas (Moura, 2010, p. 18).

⁴⁶ Ver modelo da arquitetura de DMC, na Figura 16 no Anexo B.



Os Ramos, ao contrário do EMGFA, têm edificado um sistema doutrinário próprio, embora exista doutrina OTAN para as componentes, como exemplo o AJP-3.1 *Maritime Operations*, AJP-3.2 *Land Operations*; AJP-3.3 *Air Operations*. Porém, estes não são suficientes para estes desenvolverem o planeamento, preparação e execução das suas operações militares (CEME, 2013, p. 3). Apesar de esta informação ser consabidamente do conhecimento geral nas FFAA, ainda não foi estabelecido um sistema formal de doutrina ao nível conjunto, que permita aos Ramos corresponder o seu sistema doutrinário, através da interoperabilidade horizontal entre componentes, quer através da interoperabilidade vertical nos três níveis da guerra: estratégico, operacional e tático (Santos, 2009, p. 39). Este processo tem sido feito de forma independente pelos Ramos através do alinhamento com a doutrina OTAN, mas este processo engloba riscos a nível de interoperabilidade, que no limite pode ter implicações em operações conjuntas e combinadas.

3.3.1. O Ensino Superior Militar

O ensino superior militar é dirigido pelo CEMGFA em coordenação com os Chefes de Estado-Maior dos Ramos e o Comandante-Geral da Guarda Nacional Republicana (GNR), no sentido de promover a doutrina e a formação militar dos oficiais das FFAA e da GNR (RCM, 2014, p. 4606). Para efeitos do presente trabalho, focaremos a análise no Instituto Universitário Militar (IUM), restringido ao Departamento de Estudos Pós-Graduados e ao Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM). Este Instituto pode contribuir para a DMC em duas vertentes. A primeira relacionada com o Investigação e Desenvolvimento (I&D) e segunda no âmbito da Área de Ensino de Operações (AEO).

No âmbito da I&D, as atividades de investigação no IUM podem desempenhar um importante papel na edificação de capacidades militares (ver Figura 4), através dos trabalhos de investigação que são desenvolvidos por investigadores, docentes, discentes e auditores (Andrade, 2016). No entanto, é necessário a devida articulação entre o CIDIUM, as áreas de ensino do IUM e as várias entidades do EMGFA, no sentido de definir quais as áreas de investigação que devem ser estudadas, para que possam de facto concorrer para o desenvolvimento de capacidades militares conjunta. O desejável será que o conhecimento produzido no seio do ensino superior militar possa ser aplicado nas FFAA. Um exemplo, recente que retrata esta realidade é o projeto de planeamento estratégico, estabelecido entre a DIPLAEM e o IUM, onde pretende-se criar sinergias entre o utilizador final e a entidade detém o conhecimento, para alcançar um produto final fruto de vários trabalhos de investigação (Andrade, 2016).



superior, em conformidade com um modelo de metodologia de investigação que não se aplica ou não tem reflexo na doutrina (Santos, 2016).

O IUM fruto da sua missão principal tem uma responsabilidade acrescida em desenvolver nos oficiais da FFAA uma interoperabilidade cultural⁴⁸ e doutrinária⁴⁹. Para atingir este propósito muito contribui as unidades curriculares de âmbito conjunto, onde se inclui a AEO, particularmente vocacionada para o processo de planeamento de operações, de nível operacional e estratégico e para o enquadramento doutrinário das operações.

De acordo com Pereira do Santos⁵⁰, a AEO pode e deve colaborar para o desenvolvimento de DMC, no entanto sem comprometer a sua principal tarefa e vocação que é o ensino, logo terá de ser feito através da sua capacidade sobrança. Assim, dificilmente a AEO terá capacidade para liderar processos de desenvolvimento de DMC. Mas o contributo pode ser crucial para o desenvolvimento de DMC, devido às mais-valias da AEO: primeiro, os docentes estão entre três a quatro anos na área, dispondo invariavelmente de um acumulado de *know-how*; a participação destes em exercícios conjuntos e combinados, permite aplicar e desenvolver os conhecimentos doutrinários; o trabalho conjunto e combinado é essencialmente realizado em inglês; é possível apoiar na revisão e melhoria de publicações; a participação em WG⁵¹ da OTAN, como uma excelente oportunidade para consolidar conhecimento e contribuir para o desenvolvimento de DMC, neste ponto por regra os delegados de WG deverão desempenhar estas funções no mínimo por três anos, correspondendo ao tempo de permanência na AEO e coincide com o tempo de revisão de uma AP; e o ensino contribui para o nivelamento do conhecimento nos discentes e auditores dos cursos no IUM, portanto contribuindo para a uniformização da doutrina e cultura militar. Por outro lado, existe uma grande limitação, os recursos humanos em quantidade, mas também em qualidade. Assim, a AEO não deve assumir funções de custódio de publicações, mas pode apoiar o desenvolvimento de DMC, em concreto nas seguintes áreas, cooperação civil-militar, processo de planeamento de operações, operações de informação e planeamento, informações conjuntas e conduta de exercícios (Santos, 2016).

⁴⁸ “A prática conjunta permite também desenvolver o conhecimento e confiança recíprocos, e consequentemente uma cultura militar conjunta, complementar das culturas específicas de cada Ramo das FFAA” (Santos, 2009, pp. 39-40).

⁴⁹ “...através da aplicação de doutrinas, procedimentos e terminologia comuns – interoperabilidade doutrinária, que só é atingida quando existe formação conjunta, quando as práticas comuns são testadas, experimentadas e acordadas em conjunto, e após a definição de uma estrutura de comando e controlo, apoiada nos meios tecnológicos adequados” (Santos, 2009, p. 39).

⁵⁰ Coronel Tirocinado, coordenador da AEO.

⁵¹ Até à data, na AEO apenas os oficiais docentes pertencentes ao Exército têm sido delegados no AJODWG.



Em suma, constatamos que o ensino superior militar, através do IUM tem condições para apoiar e contribuir de sobremaneira para o desenvolvimento de DMC, essencialmente por ter o domínio do conhecimento nas várias áreas militares, com especial incidência nas operações militares.

3.3.2. Sistema de desenvolvimento de DMC

No sentido de entender a realidade portuguesa a nível da DMC, é crucial perceber e visualizar o emprego das FFAA em operações militares. De acordo com Guerra Pereira⁵², para abordar o tema do desenvolvimento de DMC é fundamental posicionar em primeiro lugar o nível de ambição e a dimensão das nossas FFAA. Assim, atualmente a dimensão do Sistema de Forças não permite sequer conduzir uma *Small Joint Operation*, pelo que muito dificilmente veremos Portugal a realizar operações no nível operacional, em ambiente multinacional, ou de forma autónoma, exceto numa situação de guerra, que exigiria uma mobilização geral, sendo, todavia pouco provável e para já impossível de visualizar tal empenhamento. Mesmo em relação à Força de Reação Imediata (FRI), podemos identificar pressupostos para o seu emprego, no entanto é uma força conjunta mas de nível tático. Em resumo, em termos de previsão e cenarização não se visualiza um emprego de uma força portuguesa que utilize os três níveis da guerra. Outro dado relevante é que em Portugal, os níveis operacional e estratégico-militar estão comprimidos num só e na direta dependência do CEMGFA (Pereira, 2016).

A doutrina produzida pela OTAN de âmbito conjunto, é suficiente para dimensão das FFAA Portuguesas, sendo por isso importante participar no seu desenvolvimento e logo ratificar e implementar as AP que sirvam os interesses nacionais, por várias razões: apoia na identificação de requisitos para edificar capacidades militares; no ensino, contribui para a formação dos oficiais que no futuro poderão desempenhar funções em Quartéis-Generais multinacionais; o nível de ambição mais provável de emprego de forças é em operações conjuntas e combinadas lideradas pela OTAN; planeamento e condução de exercícios; e orientar o desenvolvimento da DM dos Ramos, ao nível tático, que corresponde ao nível de ambição de Portugal, no que concerne à participação em operações militares. Com base nestes propósitos, se a DMCA ratificada e implementada não poder ser utilizada internamente pelas FFAA, então deverá de existir um trabalho de adaptação da doutrina OTAN para a realidade nacional, através de publicações complementares, exatamente o caso da PDMC-01, que necessita de ser atualizada. Um exemplo prático da necessidade de uma

⁵² MGen, Chefe de Gabinete do General CEMGFA.



publicação complementar, está relacionado com a *Comprehensive Operations Planning Directive* (COPD) e o *AJP-5 Operational-Level Planning*, este é um dos casos que justifica desenvolver DMC complementar para ajustar à realidade e dimensão portuguesa (Pereira, 2016).

Tendo como base o disposto na PDMC-01, o entendimento das chefias militares em relação à DMC, a existência de uma DMCA, a dimensão das FFAA e o nível de ambição de emprego de forças em operações militares, será que é necessário um sistema de desenvolvimento de DMC nas FFAA? A resposta é sim! Evidentemente. Mas de que modo? Como operacionalizar?

3.4. Síntese conclusiva

Em suma, neste capítulo analisámos e caracterizámos os processos de normalização e desenvolvimento de DMC. Importa destacar os principais pontos do argumento apresentado pelo autor. Neste sentido, reforçamos a importância da OTAN para Portugal, no âmbito da segurança e defesa, perfeitamente ilustrado no CEDN. Realçando que a nível de enquadramento legal e conceptual é possível verificar a relevância em determinar capacidades militares necessárias para as FFAA cumprirem as suas missões, portanto deduzindo também a importância da normalização e desenvolvimento de doutrina, face ao provável emprego em ambientes multinacionais em operações conjuntas e combinadas da OTAN.

Relativamente ao EMGFA e Ramos, sobre o sistema de normalização consideramos que as entidades com responsabilidade de normalização e de desenvolvimento de DM (em síntese através da Tabela 2), deverão de forma urgente uniformizar o sistema de normalização nas FFAA, determinar quais as entidades com responsabilidade de coordenar e dirigir os processos de normalização, e estabelecer um SDDMC e SDDM dos Ramos. Destacamos que o Exército é o único Ramo nas FFAA que atualmente dispõe por completo de todos os pontos verificados.

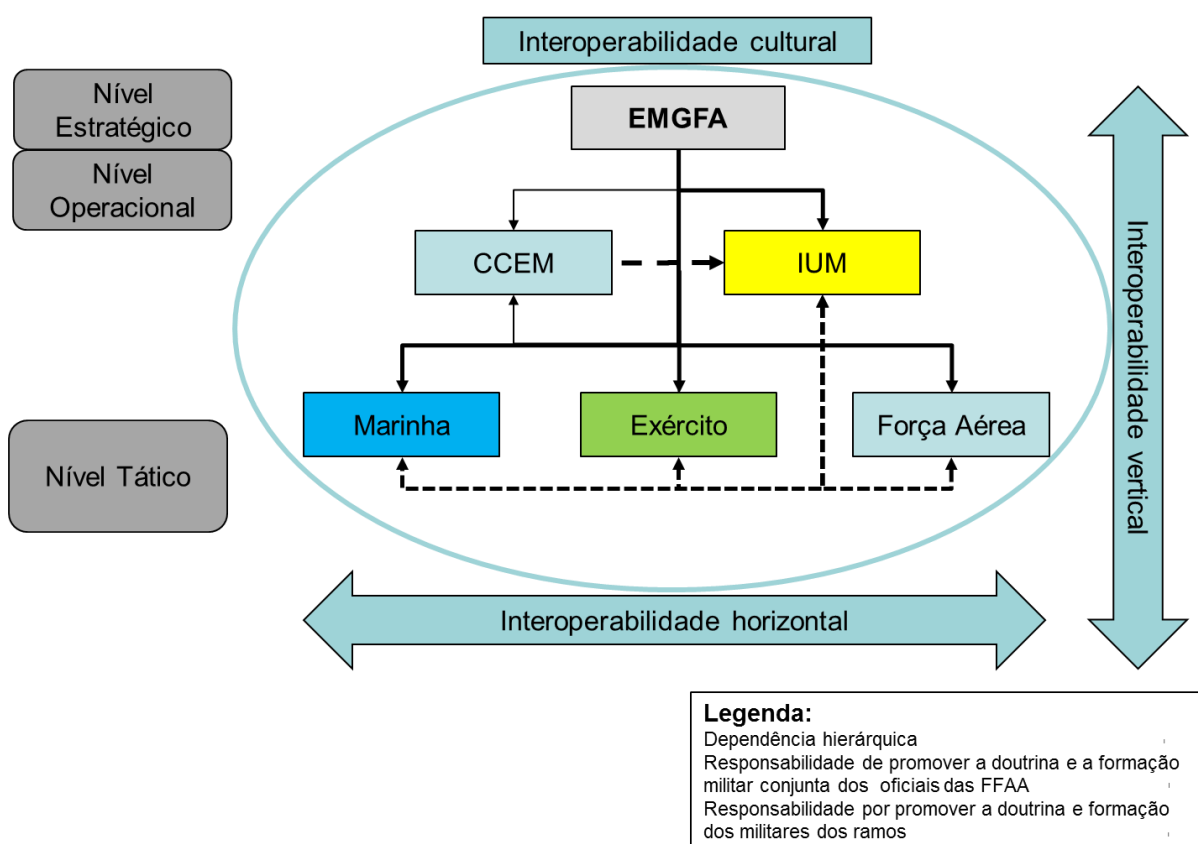
Tabela 2 – Situação sobre a normalização e desenvolvimento de DM nas FFAA

FFAA	Sistema de normalização	Entidade responsável	SDDM
EMGFA	X	✓	X
Marinha	X	X	+/-
Exército	✓	✓	✓
Força Aérea	X	X	+/-

Fonte: (Autor, 2016)



Deste modo realçamos a necessidade de harmonizar e uniformizar a DM das componentes com a DMC, através da criação de mecanismos que garantam a interoperabilidade horizontal e vertical a nível doutrinário, de acordo com a Figura 5. Também consideramos relevante o papel que o IUM pode ter no apoio ao desenvolvimento de doutrina, mas também no precioso contributo para criar condições para interoperabilidade cultural nas FFAA. Com elementos em grupos de trabalho liderados pelo EMGFA, a quem este possa recorrer para desenvolver/atualizar conceitos e doutrinas. Em termos estruturais, ao desenvolvimento de doutrina deve estar associado o processo de lições identificadas, que fruto do seu processo de observações, contribua para a implementação de melhorias em termos doutrinários. Na Estrutura Superior do EMGFA a doutrina e as lições identificadas encontram-se em dependências diferentes. A RDOM na DIPLAEM e a lidar as lições identificadas e estabelecer lições aprendidas são responsabilidade do Centro de Treino, Avaliação e Certificação (CTAC)⁵³ do CCOM, estando deste modo inclusivamente distanciados fisicamente. Por último, focamo-nos na necessidade de atualizar as normas sobre procedimentos de normalização e desenvolver um sistema de doutrina integrado nas FFAA.



⁵³ Ao CTAC incumbe planear e conduzir a certificação de forças conjuntas, bem como validar as lições identificadas e estabelecer lições aprendidas (RCM, 2014, p. 6386).



Figura 5 – Interoperabilidade doutrinária

Fonte: (Autor, 2016)

Desta análise, concluiu-se o seguinte: as normas em vigor estão desatualizadas; a PDMC-01 está desatualizada; existência de estruturas com responsabilidade de normalização e o desenvolvimento da doutrina, mas com falta de recursos em pessoal; o SSDMC consideramos como inexistente; as atividades de normalização e desenvolvimento de doutrina nos Ramos não estão coordenadas com a do EMGFA, com a ressalva para o Exército; e o EMGFA tem dificuldade em dar respostas às propostas de ratificação de STANAG, de acordo com o estabelecido no AAP-3. Desta forma, verifica-se a validação da H2 e respondida a QD2, no entanto o EMGFA apresenta grandes limitações na coordenação e gestão dos processos de normalização e desenvolvimento de DMC.



4. Contributos para a integração e harmonização dos processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas

“If language is not correct, then what is said is not what is meant. If what is said is not what is meant, then what ought to be done remains undone.”

Confúcio
Filósofo Chinês

A identificação de contributos é a finalidade essencial deste trabalho, concomitantemente com a análise desenvolvida pelo autor nos capítulos anteriores, pretendemos abordar a temática com enfoque num estudo de caso e na utilização do modelo de análise SWOT. De forma a identificar lacunas nos processos nacionais, desejamos contribuir para uma melhor integração e harmonização da DMCA, tendo em consideração os processos de normalização e desenvolvimento utilizados pela OTAN.

4.1. Estudos de caso

Os estudos de caso (ver Apêndice D) consistem num procedimento metodológico, através do qual analisámos informação pertinente necessária para identificar contributos para atingir o propósito deste capítulo. Neste sentido, optámos por analisar o processo de desenvolvimento de DMC nas Forças Armadas de Espanha (FAE), porque consideramos ser boa política estudar o nosso vizinho e aliado, em questões do foro militar, mas também, porque as FAE têm estado a conduzir estudos ao nível do Estado-Maior da Defesa (EMAD) para melhorar o seu SDDMC e conseqüentemente o seu processo de normalização, com as organizações internacionais de que é membro.

Do mesmo modo, mas de uma perspetiva diferente, analisámos o processo de normalização do Exército. Decorrente de uma necessidade em otimizar recursos e ao mesmo tempo melhorar a interoperabilidade, o Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) aprovou no final de 2015 uma diretiva que determina o sistema de normalização. Por isso, considerámos importante analisar o modelo deste Ramo por representar a realidade nacional. A informação identificada nos estudos de caso vai permitir dar continuidade à nossa investigação, através da análise SWOT.

4.2. Análise SWOT

A escolha do modelo de análise SWOT está relacionado com as características desta investigação e com os seus objetivos específicos, por um lado a análise dos processos de normalização e desenvolvimento de DMCA, por outro lado o mesmo em relação à DMC nacional. Além disso, permite gerar opções que servirão para identificar lacunas e



contributos necessários para a integração e harmonização da DMC, com o objetivo de apoiar à decisão.

Para esta investigação, seguimos a metodologia proposta por Richard Lynch (2006, pp. 446-451). Contudo, como este modelo de análise está principalmente orientada para a gestão estratégica do mundo empresarial, foi necessário adaptar para a realidade das organizações militares, seguindo o esquema que está representado na Figura 6.

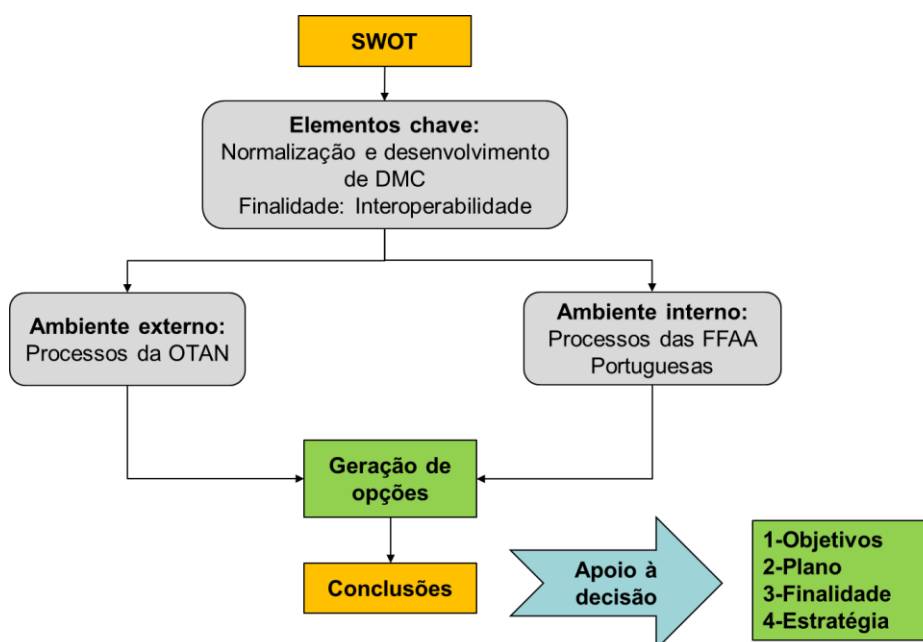


Figura 6 – Metodologia de análise SWOT

Fonte: (Autor, 2016) adaptado de (Lynch, 2006, p. 447)

Deste modo, consideramos como ambiente externo os processos de normalização e desenvolvimento da DMCA e como ambiente interno os processos das FFAA portuguesas.

A análise SWOT permite a identificação de forças e fraquezas, presentes internamente na organização, juntamente com as oportunidades e ameaças que a organização enfrenta externamente (Lynch, 2006, p. 813). Com base nesta definição, ajustamos para a nossa investigação, a identificação de pontos fortes e pontos fracos nos processos utilizados pelas FFAA Portuguesas, agrupando às oportunidades e desafios apresentados pelos processos da OTAN.

Para identificação dos elementos e fatores chave para análise do ambiente interno e externo, utilizamos o proposto por Stewart Howe de acordo com o exposto na Tabela 3 (1986, pp. 32-39). Na mesma perspetiva do realizado no parágrafo anterior, ajustamos os elementos e fatores do mundo dos negócios para a realidade das organizações militares.



Tabela 3 – Elementos e fatores chave do ambiente interno e externo

Ambiente	Interno	Externo
Elementos e fatores chave	<ul style="list-style-type: none">• Produtos (publicações)• Produção (desenvolvimento)• Gestão (coordenação)• Recursos humanos• Tecnologia• Organização	<ul style="list-style-type: none">• Dimensão• Estrutura• Tecnologia• Processos• Autoridade• Recursos

Fonte: (Autor, 2016) adaptado de (Howe, 1986, pp. 32-39)

Com base na primeira matriz de análise SWOT I (ver Tabela 6 no Apêndice E), desenvolveu-se a matriz II (ver Tabela 9 no Apêndice E) que através do cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades, dos pontos fortes com os desafios, dos pontos fracos com as oportunidades e dos pontos fracos com os desafios, resulta o produto final do modelo de análise SWOT, de onde se pode retirar os resultados sobre como consolidar os pontos fortes, explorar as oportunidades, reparar os pontos fracos e evitar/minimizar os desafios (Howe, 1986, p. 49).

As principais conclusões da análise SWOT são apresentadas sob a configuração de resultados, associados aos quatro pontos anteriormente definidos. Por conseguinte, para consolidar os pontos fortes dos processos das FFAA, destacamos os seguintes resultados: aproveitar as sinergias e programas desenvolvidos no seio da Aliança, como por exemplo a iniciativa *Smart Defence*, no sentido de rentabilizar custos e meios versus eficácia; normalizar de acordo com o AAP-3 e desenvolver em conformidade com o AAP-47; utilizar os recursos humanos com *know-how* para desenvolver DMCA e consequentemente DMC; atualizar uma arquitetura de DMC em consonância com a da OTAN; a DM dos Ramos deve estar em perfeito alinhamento com a DMC; desenvolver um sistema de normalização conjunto com base no modelo do Exército e nos processos definidos pelo NSO; implementar um SDDMC em sintonia com o enquadramento legal em vigor, tendo como referência o da OTAN; através de projetos de I&D contribuir para o desenvolvimento de DMC; explorar os recursos disponíveis em ferramentas colaborativas na OTAN para apoiar a I&D; os delegados dos WG devem contribuir para o desenvolvimento de DMCA, desenvolvendo conhecimentos para complementar a DMC; com os contributos de delegados dos WG pertencentes aos MCJSB, MCMSB, MCLSB e MCASB, desenvolver um plano de campanha que permita apoiar o desenvolvimento da DMC; e os delegados dos WG preferencialmente deverão frequentar o curso no NSO.

Para explorar a oportunidades dos processos da OTAN, salientamos os seguintes resultados: atualizar o PRONOR com base no MC 0020/11 e AAP; atualizar o PDMC-01 de



acordo com a DMCA; implementar um SDDMC utilizando como modelo da OTAN, ajustado à realidade nacional; desenvolver DMC em complementaridade da DMCA para fazer face à realidade das FFAA; Portugal deve realizar a normalização em conformidade com os processos em vigor na OTAN, respeitando os prazos definidos para emitir a resposta sobre as propostas de ratificação; nomear oficiais que desempenham funções no âmbito da normalização nas FFAA, para frequentar o curso de Normalização, de acordo com uma gestão de pessoal criteriosa; agilizar os processos internos entre EMGFA e Ramos, através da implementação de um sistema de gestão de informação⁵⁴; definir a prioridade de nomeação de delegados para os WG, tendo em consideração as capacidades militares que estão a ser edificadas e as que se pretendem manter; edificar uma estrutura de normalização nas FFAA, com base no modelo do NSO; e criar um portal colaborativo no EMGFA, que permita realizar a gestão do conhecimento⁵⁵ no âmbito da doutrina.

No sentido de mitigar os pontos fracos dos processos nas FFAA, assim realçamos os seguintes resultados: atualizar procedimentos e DMC de acordo com as normas e AJP da OTAN; o desenvolvimento de doutrina como processo voluntário deve ter sempre como foco os interesses nacionais; implementar um SDDMC em complementaridade ao da OTAN; emitir respostas sobre propostas de ratificação de acordo com o definido no AAP-3, sendo que não responder não deve ser uma opção; agilizar os processos internos entre EMGFA e Ramos; utilizar o sistema de lições aprendidas para apoiar o SDDMC, através do CTAC/CCOM; e definir a prioridade de nomeação de delegados para os WG, tendo em consideração as capacidades militares, através de uma gestão de pessoal e dos recursos financeiros disponíveis e edificar uma estrutura de normalização nas FFAA.

Por último, para evitar/minimizar o impacto dos desafios dos processos da OTAN, enfatizamos os seguintes resultados: Portugal deve realizar a normalização de acordo com os processos em vigor na Aliança; respeitar a todo o custo os prazos definidos para emitir a resposta sobre as propostas de ratificação; aproveitar o sistema de normalização do Exército e da OTAN para desenvolver um sistema de normalização conjunto; os projetos de I&D no âmbito da doutrina podem contribuir para o desenvolvimento de DMC e DMCA; e definir a prioridade para nomeação de delegados para os WG, tendo em consideração as capacidades militares que estão a ser edificadas e as que se pretendem manter.

⁵⁴ Ver definição no Apêndice A.

⁵⁵ Ver definição no Apêndice A.



Da análise dos resultados podemos constatar que alguns aparecem repetidos, significando que esses resultados são os mais prementes numa ótica de apoio ao desenvolvimento de uma estratégia, a fim de integrar e harmonizar os processos em análise.

4.3. Plano de ação

A identificação de contributos para a integração e harmonização de DMC, representam o corolário da análise realizada nesta investigação. Assim, consideramos importante a formação de um plano de ação holístico para a normalização e desenvolvimento de doutrina nacional, tendo por base uma abordagem abrangente e realista. Significa que engloba as FFAA, servindo para orientar todos os processos de normalização e otimiza os recursos humanos e financeiros. Portanto, como estado final desejado identificámos a interoperabilidade, para atingi-lo são necessárias três linhas de ação (LA). Estas contribuem para a consecução dos objetivos definidos, neste caso concreto os objetivos estão materializados pela normalização de STANAG e desenvolvimento de DMC (ver Figura 7).

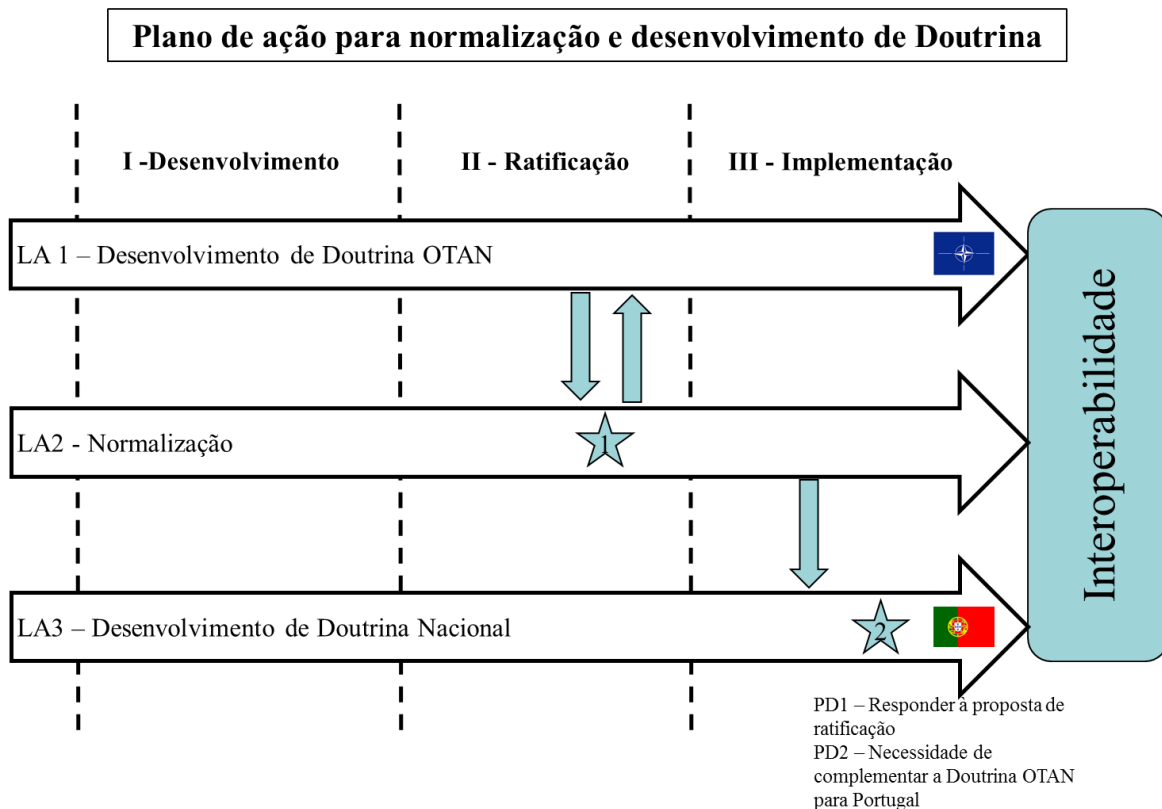


Figura 7 – Plano de ação para normalização e desenvolvimento de Doutrina

Fonte: (Autor, 2016)

A LA1 deve ser garantida à custa da participação de delegados das FFAA em WG, contribuindo para o esforço coletivo de desenvolvimento da doutrina OTAN, ao mesmo tempo que permite adquirir conhecimento para contribuir para a nacional e apoiar o processo de normalização, através de pareceres de pessoal especialista na matéria. Com efeito, este



processo deve ser feito de maneira integrada, podendo ser realizado de duas formas. A primeira, através de um processo paralelo e a segunda, de forma consecutivo (ver Figura 23 no Apêndice F).

A LA2 tem de ser suportada por uma estrutura de normalização (ver Figura 8), por um PRONOR atualizado, por uma diretiva do EMGFA e normalização. Diante disto, entendemos que é necessário estabelecer uma Estrutura Coordenadora de Normalização, como já tinha sido proposto em 2014, mas que nunca se efetivou (DGAID, 2014, p. 5). Tendo como responsabilidade a coordenação, definição procedimentos e estabelecimento de prioridades de acordo com as orientações com o nível a que se situam, político-estratégico, estratégico-militar, operacional e tático (DGAID, 2014, p. 5).

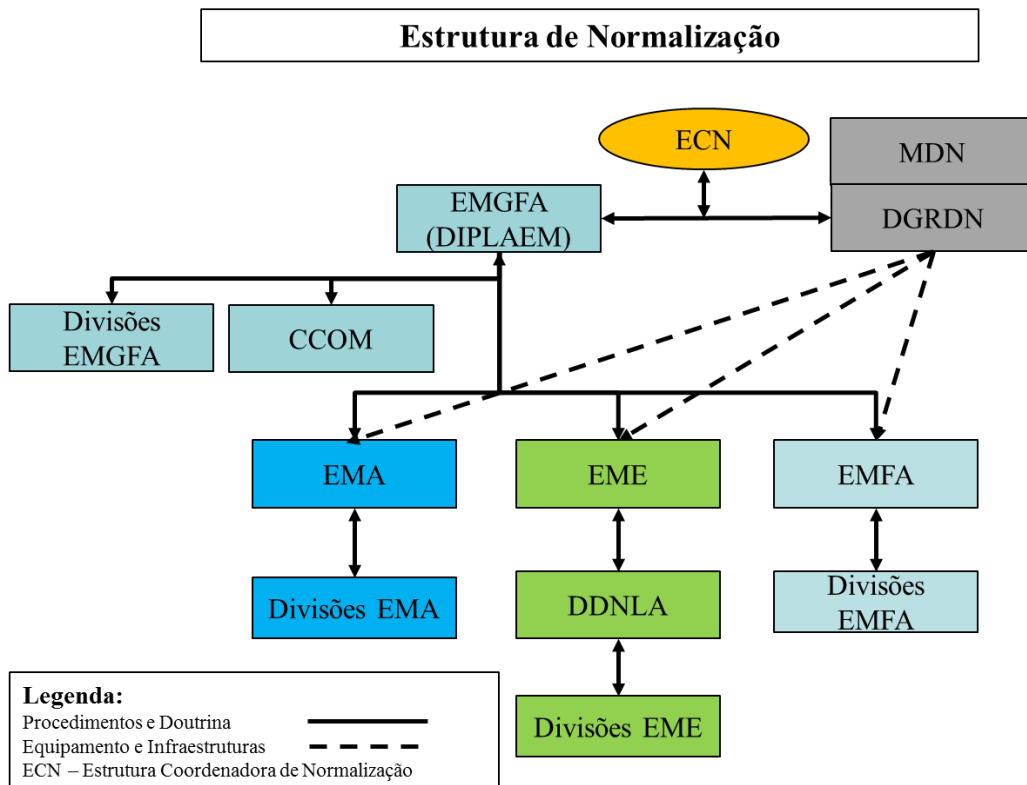


Figura 8 – Estrutura de normalização

Fonte: (Autor, 2016)

A LA3 está diretamente relacionada com a LA1, através do processo integrado de desenvolvimento de doutrina. Em face da dimensão das nossas FFAA para o desenvolvimento específico de DMC, propomos o processo integrado consecutivo, sempre que se justificar a necessidade de adaptação à nossa realidade elaborar doutrina complementar. Além disso, a LA3 para ser seguida carece de uma estrutura de desenvolvimento de doutrina. Especificamente para a DMC, sugerimos uma estrutura



apoiada nas estruturas já existentes no EMGFA e nos Ramos, dentro do conceito de abordagem realista (ver Figura 9).

Deste modo, sempre que for necessário desenvolver DMC em complementaridade à DMCA, através de proposta das divisões ou CCOM do EMGFA, num sistema *top-down*, ou por proposta dos Ramos, ou do IUM, num sistema *bottom-up*. A decisão cabe ao CEMGFA, ouvindo os pareceres dos chefes dos Ramos no CCEM. Contudo, é necessário estabelecer um Conselho Superior de Doutrina, com responsabilidade para definir prioridades e linhas orientadoras para o desenvolvimento de doutrina. Para operacionalizar a elaboração da PDMC, consideramos fundamental que seja feita por um WG. Este a ser formado quando necessário, por ordem do CEMGFA, coordenado pela RDOM, liderado pelas divisões do EMGFA ou CCOM, de acordo com a área da matéria a desenvolver, apoiado pelo IUM para o desenvolvimento e recebe a colaboração dos Ramos, com o objetivo de garantir que a DM dos Ramos fica alinhada com a DMC. Preferencialmente, os elementos que participam devem ser especialistas no assunto e no caso de haver um delegado nacional do WG da OTAN que desenvolveu o AJP que serve de base, deve obrigatoriamente participar na elaboração da PDMC complementar.

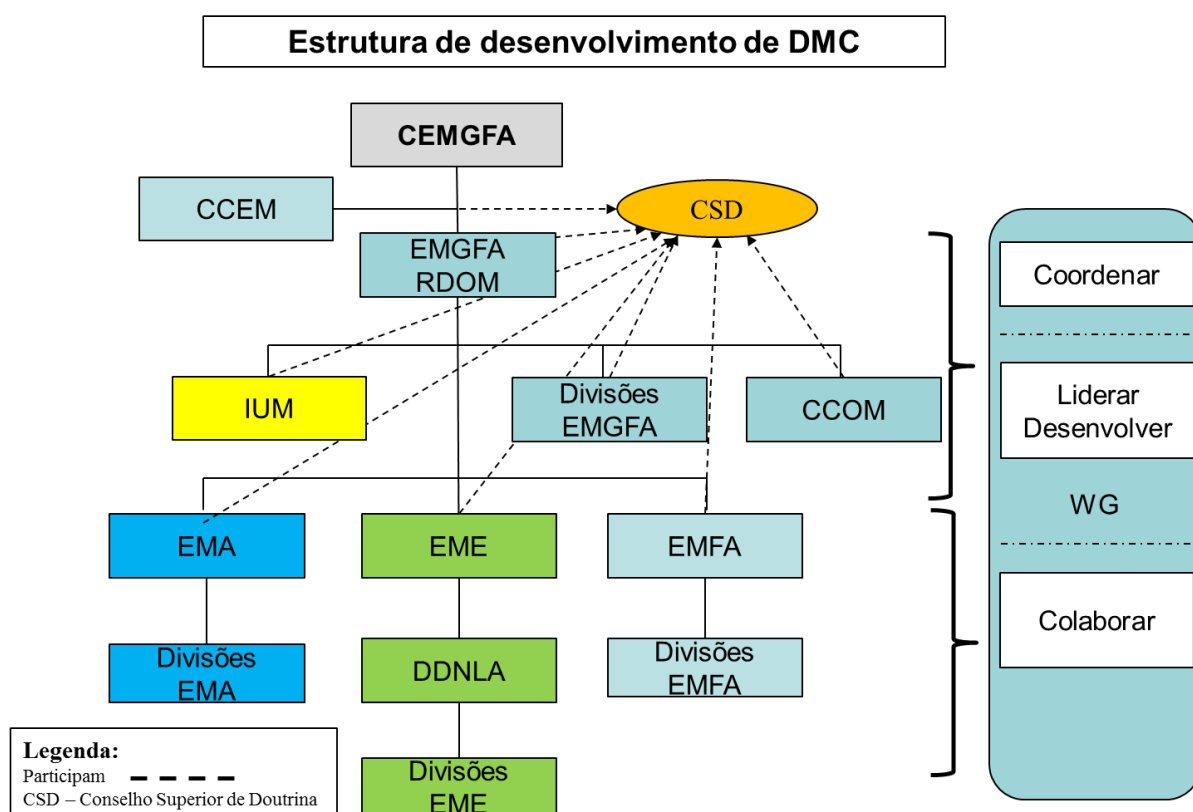


Figura 9 – Estrutura de desenvolvimento de DMC

Fonte: (Autor, 2016)



O Plano de ação contempla dois Pontos de Decisão (PD). O PD1 está relacionado com a fase de ratificação, quando Portugal tem de dar uma resposta a uma proposta de ratificação. O PD2 está referido na fase de implementação, no caso de haver necessidade de complementar a doutrina OTAN. Decorrente da importância da decisão, propomos a utilização do processo de apoio à decisão para normalização e desenvolvimento de DMC (ver Figura 10), para garantir um apoio à decisão coerente e consequente. Assim, a posição de Portugal em relação ao tipo de resposta a transmitir à OTAN, deve ter como base os pareceres emitidos pelas entidades responsáveis do assunto a ratificar e dos Ramos. Depois por último, verificar se um determinado AJP está relacionado com as capacidades militares conjuntas, se sim, então ratificar de acordo com os quatro tipos de resposta de ratificação. Se não, então dar uma resposta negativa de acordo com as duas modalidades. Nesta, existe uma ressalva que é importante salientar. Se a resposta for não participa, não vai de forma alguma impossibilitar a promulgação do documento. Contudo, se a resposta for não ratifica, pode condicionar a promulgação.

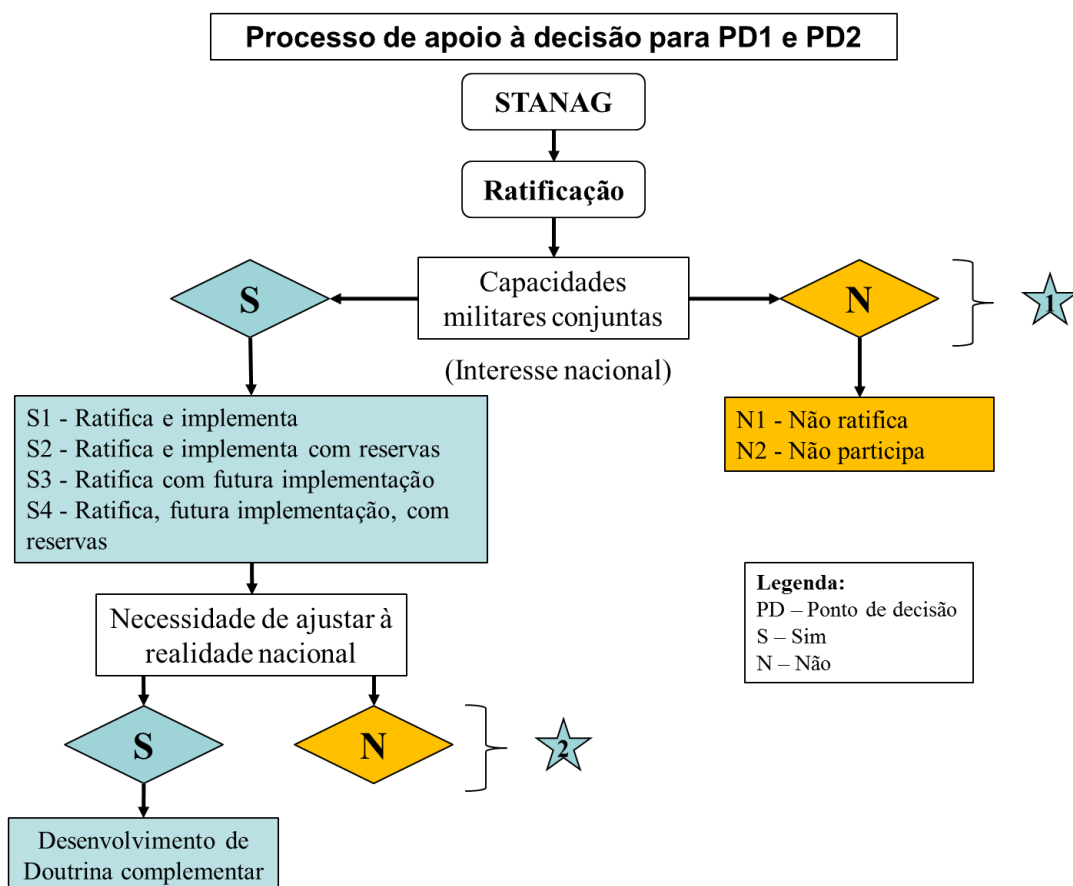


Figura 10 – Processo de apoio à decisão

Fonte: (Autor, 2016)



A adoção deste plano de ação vai permitir uma integração de toda a doutrina nacional, mas também harmonizar os processos de normalização e desenvolvimento de DMC. Por isso, consideramos que através das LA definidas é possível operacionalizar este desiderato com o objetivo último de garantir a interoperabilidade nas FFAA e com a OTAN.

4.4. Síntese conclusiva

Em resumo, salientamos a relevância dos estudos de caso, no sentido de identificar informação que permitiu dar continuidade à nossa investigação, através da análise SWOT e desenvolvimento de um plano de ação, como um modelo viável para atingir o propósito deste trabalho. Em relação ao estudo de caso das FAE, enfatizamos o facto de ser fundamental estabelecer uma estrutura de desenvolvimento de doutrina, perfeitamente integrada com a estrutura superior das FFAA, além disso, ter na uma entidade inteiramente dedicada à doutrina para controlo e coordenação. No que diz respeito ao estudo de caso do Exército Português, sobressai a importância de ter um sistema de normalização que estabeleça um processo de normalização.

De seguida, a análise SWOT permitiu gerar opções que serviram para identificar lacunas e contributos necessários para a integração e harmonização da DMC, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do plano de ação. Assim, focamos os principais resultados da análise: desenvolver um sistema de normalização conjunto, com base no modelo do Exército e no processo da OTAN; os projetos de I&D no âmbito da doutrina podem contribuir para o desenvolvimento da DMC e da DMCA; realizar a normalização dos STANAG de acordo com os procedimentos em vigor no AAP-3 que está ratificado por Portugal, sendo que não responder não é uma opção; respeitar os prazos definidos para emitir uma resposta sobre as propostas de ratificação; utilizar o sistema de lições aprendidas para apoiar o SDDMC, através do CTAC/CCOM; definir a prioridade de nomeação de delegados para os WG, tendo em consideração as capacidades militares que estão a ser edificadas e as que pretendemos manter; atualizar o PRONOR, com base no MC 0020/11 e AAP-3; atualizar a PDMC de acordo com a DMCA; implementar um SDDMC, utilizando como modelo o SDDMCA; agilizar os processos internos entre EMGFA e Ramos, através da implementação de um sistema de gestão de informação, utilizando ferramentas informáticas, como por exemplo um portal colaborativo; e constituir uma estrutura coordenadora para a normalização.

Por último, após os resultados da análise SWOT, apresentamos um plano de ação para a normalização e desenvolvimento de doutrina nacional, tendo por base uma abordagem



abrangente e realista, com o objetivo de orientar todo processo de normalização e desenvolvimento de doutrina. Deste plano de ação, importa salientar: as linhas de ação que contribuem para a consecução dos objetivos de normalização e desenvolvimento de DMC; o processo integrado consecutivo de desenvolvimento de DMC, como o mais viável para a realidade e dimensão das FFAA; a estrutura de desenvolvimento de DMC; a estrutura de normalização; e o processo de apoio à decisão para ratificação e desenvolvimento de DMC complementar.

Desta forma, identificamos lacunas e contributos, verificamos a possibilidade de integrar e harmonizar os processos de normalização e desenvolvimento de DMC, através de um modelo viável, inseridas nos I3.1, I3.2 e I3.3. Assim, verifica-se a validação da H3 e respondida a QD3.



Conclusões

As conclusões são o corolário do resultado deste trabalho. Assim sendo, apresentaremos uma revisão às linhas que orientaram o procedimento metodológico, revendo o modelo de análise e como este contribui para atingir o propósito definido no objetivo geral. De seguida, exporemos os contributos que resultaram desta investigação, focando as recomendações e propostas de ordem prática. Por fim, abordaremos as limitações a esta investigação, propondo linhas temáticas para futuras investigações.

Para proceder à investigação do tema proposto, definiu-se como fio condutor a questão central: “Em que medida poderão ser melhorados os processos de normalização e desenvolvimento da DMC nas FFAA portuguesas, ao nível da sua integração e harmonização?”.

As grandes linhas do procedimento metodológico de investigação assentaram na análise de documentação oficial da OTAN e nacional, adquirida *on-line* e por intermédio de contactos, em entrevistas semiestruturadas a entidades nacionais e estrangeiras e na leitura de bibliografia relacionada com o nível operacional. Os resultados foram obtidos, através do modelo de análise que foi desenvolvido com base em hipóteses, relacionadas com indicadores que permitiram validar as hipóteses e dar resposta às QD e conseqüentemente encontrar a resposta à QC, através da identificação de contributos que permitem uma melhor integração e harmonização dos processos de normalização e desenvolvimento de DMC (ver Tabela 4 e Tabela 5, no Apêndice B). Ainda como parte do modelo de análise, investigamos dois estudos de caso. O primeiro para confrontar com a realidade nacional a nível do desenvolvimento de DMC. O segundo, relacionado com um modelo de processo de normalização. Por último, realizámos uma análise SWOT de forma a gerar opções que contribuíssem para a formação de um plano de ação que possibilita a integração e harmonização dos processos em estudo, permitindo também a verificação de indicadores.

Em primeiro, após uma análise e caracterização dos processos de normalização e desenvolvimento de DMCA, podemos constatar que o objetivo principal destes processos são o de garantir a interoperabilidade, entre os países membros da Aliança, para conseqüentemente desenvolverem operações conjuntas e combinadas de forma eficiente e eficaz. Para atingir este fim desejado, a OTAN dispõe de uma panóplia de meios e recursos, onde destacamos o papel do NSO, com entidade responsável pela gestão e coordenação de todos os processos, bem como a utilização de ferramentas informáticas que garantem o trabalho colaborativo.



Salientamos que a estrutura de normalização e desenvolvimento de DMCA na OTAN garante uma integração e harmonização, entre os países membros e a organização como um todo. De onde destacamos a hierarquia da estrutura, começando no NAC que aprova a política de normalização, ligando-se com o MC, entidade que delega no MCJSB a responsabilidade para dirigir e orientar o desenvolvimento de DMCA, por último através do AJODWG, que têm a responsabilidade de coordenar e desenvolver a DMCA de nível 1 e 2.

Relativamente às ferramentas de apoio, consideramos como fundamentais as seguintes: portal colaborativo; base de dados interativa; AJDCP; conceito de SAVE para avaliação e validação de STANAG, associado ao processo de lições aprendidas do JALLC; e os WG dedicados ao desenvolvimento de doutrina; e a arquitetura de DMCA.

Concluimos que existem normas, ferramentas e uma estrutura na OTAN, que contempla um conjunto de entidades, com responsabilidade para garantir a normalização e desenvolvimento da doutrina.

Seguidamente, analisámos e caracterizámos os processos de normalização e desenvolvimento de DMC. Importa realçar os principais resultados. Neste sentido, reforçamos a importância da OTAN para Portugal, no âmbito da segurança e defesa, verificado no CEDN. Destacamos que a nível de enquadramento legal e conceptual é possível verificar a relevância em determinar capacidades militares necessárias para as FFAA cumprirem cabalmente as suas missões, portanto, deduzimos também a importância da normalização e desenvolvimento de doutrina, face ao provável emprego em ambientes multinacionais em operações conjuntas e combinadas da OTAN.

Relativamente ao EMGFA e Ramos, sobre o sistema de normalização, entidades com responsabilidade de normalização e SDDM, verificámos como é premente e urgente uniformizar o sistema de normalização nas FFAA, determinar quais as entidades com responsabilidade para coordenar e dirigir os processos de normalização, e estabelecer um SDDMC e SDDM dos Ramos. Destacamos o Exército como o único nas FFAA que atualmente dispõe por completo de todos os pontos verificados.

Deste modo realçamos a necessidade de harmonizar e uniformizar a DM dos Ramos com a DMC, através da criação de mecanismos que garantam a interoperabilidade horizontal e vertical a nível doutrinário. Mas também, consideramos relevante o papel que o IUM pode ter no desenvolvimento de doutrina e no precioso contributo para criar condições para interoperabilidade cultural nas FFAA. Por último, focamos a necessidade de atualizar as normas sobre procedimentos de normalização e desenvolver um sistema de doutrina



integrado nas FFAA. Concluimos o seguinte: as normas estão desatualizadas; a PDMC-01 está desatualizada; estruturas com responsabilidade de normalização e o desenvolvimento da doutrina, mas com falta de recursos em pessoal; em face do atual estado da arte, consideramos que o SDDMC é inexistente; as atividades de normalização e desenvolvimento de doutrina nos Ramos não está coordenada com a do EMGFA, com a ressalva para o Exército; e dificuldade em dar respostas às propostas de ratificação de STANAG de acordo com o estabelecido no AAP-3. Desta forma, verifica-se que existem grandes limitações na coordenação e gestão dos processos de normalização e desenvolvimento de DMC.

Salientamos a relevância dos estudos de caso, no sentido de identificar informação que permitiu dar continuidade à nossa investigação, através da análise SWOT e desenvolvimento de um plano de ação, como um modelo viável para atingir o propósito deste trabalho. Em relação ao estudo de caso das FAE, enfatizamos o facto de ser fundamental estabelecer uma estrutura de desenvolvimento de doutrina, perfeitamente integrada com a estrutura superior das FFAA, além disso, é importante ter na uma entidade inteiramente dedicada à doutrina para controlo e coordenação. No que diz respeito ao estudo de caso do Exército, sobressai a importância de ter um sistema de normalização que estabeleça um processo de normalização.

De seguida, a análise SWOT permitiu gerar opções que serviram para identificar lacunas e contributos necessários para a integração e harmonização da DMC, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do plano de ação. Assim, focamos os principais resultados da análise: desenvolver um sistema de normalização conjunto, com base no modelo do Exército e no processo da OTAN; os projetos de I&D no âmbito da doutrina podem contribuir para o desenvolvimento da DMC e da DMCA; realizar a normalização dos STANAG de acordo com os procedimentos em vigor no AAP-3 que está ratificado por Portugal; respeitar os prazos definidos para emitir uma resposta sobre as propostas de ratificação; utilizar o sistema de lições aprendidas para apoiar o SDDMC, através do CTAC/CCOM; definir a prioridade de nomeação de delegados para os WG, tendo em consideração as capacidades militares que estão a ser edificadas e as que pretendemos manter; atualizar o PRONOR, com base no MC 0020/11 e AAP-3; atualizar a PDMC de acordo com a DMCA; implementar um SDDMC, utilizando como modelo o SDDMCA; agilizar os processos internos entre EMGFA e Ramos, através da implementação de um sistema de gestão de informação, utilizando ferramentas informáticas, como por exemplo um portal colaborativo; e constituir uma estrutura coordenadora para a normalização.



Decorrente dos resultados do capítulo dois e três, dos estudos de caso e da análise SWOT, apresentamos um plano de ação para a normalização e desenvolvimento de doutrina nacional, tendo por base uma abordagem abrangente e realista, com o objetivo de orientar todo processo. Deste plano de ação, importa salientar: as linhas de ação que contribuem para a consecução dos objetivos de DMC; o processo integrado consecutivo de desenvolvimento de DMC, como o mais viável para a realidade e dimensão das FFAA; a proposta de uma estrutura de desenvolvimento de DMC; a proposta de estrutura de normalização; e a proposta de um processo de apoio à decisão para ratificação e elaboração de DMC complementar. Desta forma, identificamos lacunas que apoiaram a formação de contributos. Verificamos a possibilidade de integrar e harmonizar os processos de DMC, através de um modelo que consideramos viável, sem ser necessário proceder a alterações estruturais orgânicas e otimizando recursos humanos e financeiros.

Em resultado das conclusões anteriormente referidas e para melhorar os processos de normalização e desenvolvimento de DMC apresentamos as principais recomendações:

- Implementar o plano de ação que integra a normalização e desenvolvimento de DMC;
- Criar uma estrutura de normalização conjunta que permita agilizar os processos de resposta à OTAN, contribuindo para a interoperabilidade;
- Utilizar o processo consecutivo para desenvolvimento de DMC em complementaridade à DMCA, quando esta não se ajusta à realidade e dimensão das nossas FFAA;
- Estabelecer uma Estrutura Coordenadora de Normalização no MDN;
- Criar uma estrutura de desenvolvimento de doutrina que garanta um SDDMC;
- Estabelecer um Conselho Superior de Doutrina nas FFAA, presidido pelo CEMGFA e com a participação dos Chefes de Estado-Maior dos Ramos, dos Chefes das Divisões do EMGFA, Chefe do Estado-Maior do CCOM e Comandante do IUM;
- Criar um portal colaborativo no EMGFA, como ferramenta de apoio à semelhança do portal do NSO;
- Atualizar o PRONOR;
- Atualizar o PDMC-1 e elaborar novos PDMC para complementar os AJP ratificados.

A nível de limitações, considera-se que fruto da delimitação ter sido dirigida para os processos definidos pela OTAN, para efeitos de normalização e de desenvolvimento



doutrinário, existe uma linha de investigação decorrente desta, para verificar se os processos podem ser os mesmos para outras organizações internacionais de que Portugal seja membro. Outra limitação prende-se com facto do processo de normalização do Exército não poder ser adotado pela Marinha e Força Aérea, sem alterações na estrutura orgânica dos seus Estados-Maiores. Assim, uma linha de investigação futura pode passar pela verificação da adequabilidade do modelo de normalização do Exército para os outros Ramos. Por fim, importa definir os termos de referência para a Estrutura Coordenadora de Normalização e para o Conselho Superior de Doutrina, que não foram alvo de investigação durante a realização deste TII.

Ainda no âmbito de pesquisas futuras, propomos uma linha de investigação associada ao sistema de lições aprendidas, com sugestão do seguinte tema: “Contributos das lições aprendidas para os processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas”.

Em síntese, consideramos fundamental reiterar a importância dos processos de normalização e desenvolvimento de DMC, como forma de criar condições para uma interoperabilidade, primeiro entre os Ramos e em segundo com a OTAN, no sentido de garantir a eficiência e a eficácia das operações conjuntas e combinadas. Este trabalho pretendeu, acima de tudo, constituir-se como um contributo coerente, consistente e consequente para as FFAA Portuguesas.



Bibliografia

- Edvardas Mažeikis, 2015. Be Wise – Standardize! . *Land Forces Magazine*.
- Andrade, M.-G. C.-R., 2016. Contributos das atividades de investigação para o desenvolvimento de doutrina [Entrevista] (18 maio 2016).
- Bartolomeu, 2016. Os processos de normalização e desenvolvimento de doutrina militar no Exército [Entrevista] (10 março 2016).
- Camilo, R., 2016. *Operação “Urgent Fury”*. Trabalho de Aplicação Individual: IUM.
- Carvalho, L., 2016. Os processos de normalização e desenvolvimento de doutrina militar na Força Aérea [Entrevista] (04 maio 2016).
- CCEM, 2014. *Conceito Estratégico Militar*. Lisboa: MDN.
- CEME, 2013. *Definição de doutrina de referência (despacho Gen CEME de 10 de janeiro de 2013)*. Lisboa: EME.
- DDNLA, 2015. *INFORMAÇÃO N.º DDNLA/RN-2015-001205 ENTIDADES COM RESPONSABILIDADES NO SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO DO EXÉRCITO E GRUPOS DE TRABALHO INTERNACIONAIS*. Lisboa: EME.
- DGAID, 2014. *Relatório da reunião de normalização de 04 de novembro de 2014*. Lisboa: MDN.
- DGRDN, 2015. *Instrução Técnica Nº 01 - Normalização*, Lisboa: MDN.
- EMAD, 2016. *Instrucción xx/16 del JEMAD para Desarrollo de Doctrina Conjunta*. Versão - draft final ed. Madrid: CCDC.
- EME, 2015. *Sistema de Normalização do Exército (Diretiva nº153/CEME/15)*. Lisboa: EME.
- EMGFA, 2012. *PDMC-01 Doutrina Militar Conjunta*. Lisboa: EMFGA.
- Exército Português, 2012. *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: EME.
- Gontarczyk, M., 2016. *Standardization within NATO Course XXV Edition*. Varsóvia, Military university of Technology/MDP.
- Howe, W. S., 1986. *Corporate Strategy*. 1ª ed. Londres: MACMILLAN EDUCATION LTD.
- Humphrey, A., 2015. www.businessballs.com. [Em linha] Disponível em: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm> [Acedido em 14 dezembro 2015].
- IESM, 2015. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: Fronteira do Caos Editores.



- JFTC, 2016. *www.jftc.nato.int.* [Em linha]
Disponível em: <http://www.jftc.nato.int/mission/organization/hq-jftc/mission>
[Acedido em 12 maio 2016].
- JWC, 2016. *www.jwc.nato.int.* [Em linha]
Disponível em: <http://www.jwc.nato.int/organization/mission/mission>
[Acedido em 12 maio 2016].
- Levato, G., 2014. *NATO Operational Standards and their Validation/Assessment in Exercises*. Trencin, NATO Standardization Office.
- Levato, G., 2016. Processos de normalização e desenvolvimento de doutrina na OTAN [Entrevista] (12 maio 2016).
- Lynch, R., 2006. *Corporate Strategy*. 4ª ed. Edinburgo: Pearson Education Limited .
- Marracho, A. J. M., 2016. Processos de normalização e desenvolvimento de DMC [Entrevista] (17 maio 2016).
- Martínez, M. A., 2016. Processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA em Espanha [Entrevista] (24 maio 2016).
- Mateus, H. J. C. G., 2016. Os processos de normalização e desenvolvimento de doutrina no EMGFA [Entrevista] (22 março 2016).
- MCJSB, 2015. *ALLIED JOINT DOCTRINE CAMPAIGN PLAN*. Edition 3.4 ed. Bruxelas: NATO Standardization Office.
- MDN, 2010. *Procedimentos de Normalização de Defesa Nacional*. 1ª ed. Lisboa: MDN.
- MDN, 2013. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Lisboa: MDN.
- MDN, 2014. *Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar (Despacho n.º 11400/2014)*. Diário da República, 2.ª série - N.º 175 ed. Lisboa: Gabinete do Ministro.
- Moura, R. F. B., 2010. *Doutrina Militar Conjunta: Contributos para a conceção, ratificação, aprovação, difusão e implementação. Articulação com o ensino militar conjunto*. Trabalho de Investigação Individual: IESM.
- NAMC, 2015. *MC 0020/11 MC POLICY FOR MILITARY OPERATIONAL STANDARDIZATION*. Bruxelas: IMS.
- NATO, 2010. *Strategic Concept*. Bruxelas: NATO Public Diplomacy Division .
- NATO, 2011a. *AAP-42 NATO GLOSSARY OF STANDARDIZATION TERMS AND DEFINITIONS*. Edição B, Versão 1 ed. Bruxelas: NATO Standardization Office.
- NATO, 2011b. *AJP-3 (B) ALLIED JOINT DOCTRINE FOR THE CONDUCT OF OPERATIONS*. B ed. Bruxelas: NSA.



- NATO, 2012. *NATO Glossary of terms and definitions*. Edition 2012 Version 2 ed. Bruxelas: NATO Standardization Agency.
- NATO, 2013. *AJP-5 ALLIED JOINT DOCTRINE FOR OPERATIONAL-LEVEL PLANN*. Bruxelas: NSA.
- NATO, 2015. *AAP-03 PRODUCTION, MAINTENANCE AND MANAGEMENT OF NATO STANDARDIZATION DOCUMENTS*. J Versão 3 ed. Bruxelas: NSO.
- NATO, 2015. *www.nato.int*. [Em linha] Disponível em: http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_69277.htm?selectedLocale=en [Acedido em 13 dezembro 2015].
- NATO, 2016a. *www.nato.int*. [Em linha] Disponível em: http://www.nato.int/cps/en/natohq/news_125041.htm?selectedLocale=en [Acedido em 04 maio 2016].
- NATO, 2016b. *www.nato.int*. [Em linha] Disponível em: http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49137.htm?selectedLocale=en [Acedido em 13 maio 2016].
- NATO, 2016c. *www.nato.int*. [Em linha] Disponível em: <https://nso.nato.int/protected/nsdd/ratificationsgen.html> [Acedido em 12 maio 2016].
- NSA, 2011. *TERMS OF REFERENCE FOR THE MCJSB ALLIED JOINT OPERATIONS DOCTRINE WORKING GROUP (AJODWG)*. Bruxelas: NATO Standardization Agency.
- NSO, 2016a. *NSO Orientation Course*. Bruxelas, NATO Standardization Office.
- NSO, 2016b. *nso.nato.int*. [Em linha] Disponível em: <https://nso.nato.int/protected/> [Acedido em 12 maio 2016].
- Olsen, J. A. & Creveld, M. V., 2011. *THE EVOLUTION OF OPERATIONAL ART*. 1ª ed. New York: Oxford University Press.
- Pereira, G., 2016. Os processos de normalização e desenvolvimento de doutrina no EMGFA [Entrevista] (17 maio 2016).



- RCM, 2014. *Lei Orgânica do Estado-Maior -General das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 184/2014 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- RCM, 2014. *Primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (Lei Orgânica n.º 6/2014)*. Lisboa: Diário da República.
- Ribeiro, B., 2016. Os processos de normalização e de desenvolvimento de doutrina militar na Marinha [Entrevista] (25 maio 2016).
- Santos, C. H. d. A., 2009. *Interoperabilidade: um desafio contínuo em operações conjuntas*. Trabalho de Investigação Individual: IESM.
- Santos, P. d., 2016. Os processos de normalização e desenvolvimento de doutrina militar conjunta no IUM [Entrevista] (20 maio 2016).
- Turner, S., 2012. *Ferramentas de Apoio à Gestão*. 1ª ed. Lousã: Monitor-Projetos e Edições, Lda.
- US Army, 2010. *United States Army in a Global Era, 1917–2008*. 2ª ed. Washington, DC: Center of Military History .
- USJCS, 1997. *Joint Military Operations Historical Collection*. Washigton, DC: JCS.
- Varregoso, A. M. d. A. D., 2016. Processoss de normalização e desenvolvimento de DMC no EMGFA [Entrevista] (10 maio 2016).



Anexo A — Processos de normalização e desenvolvimento de DMCA

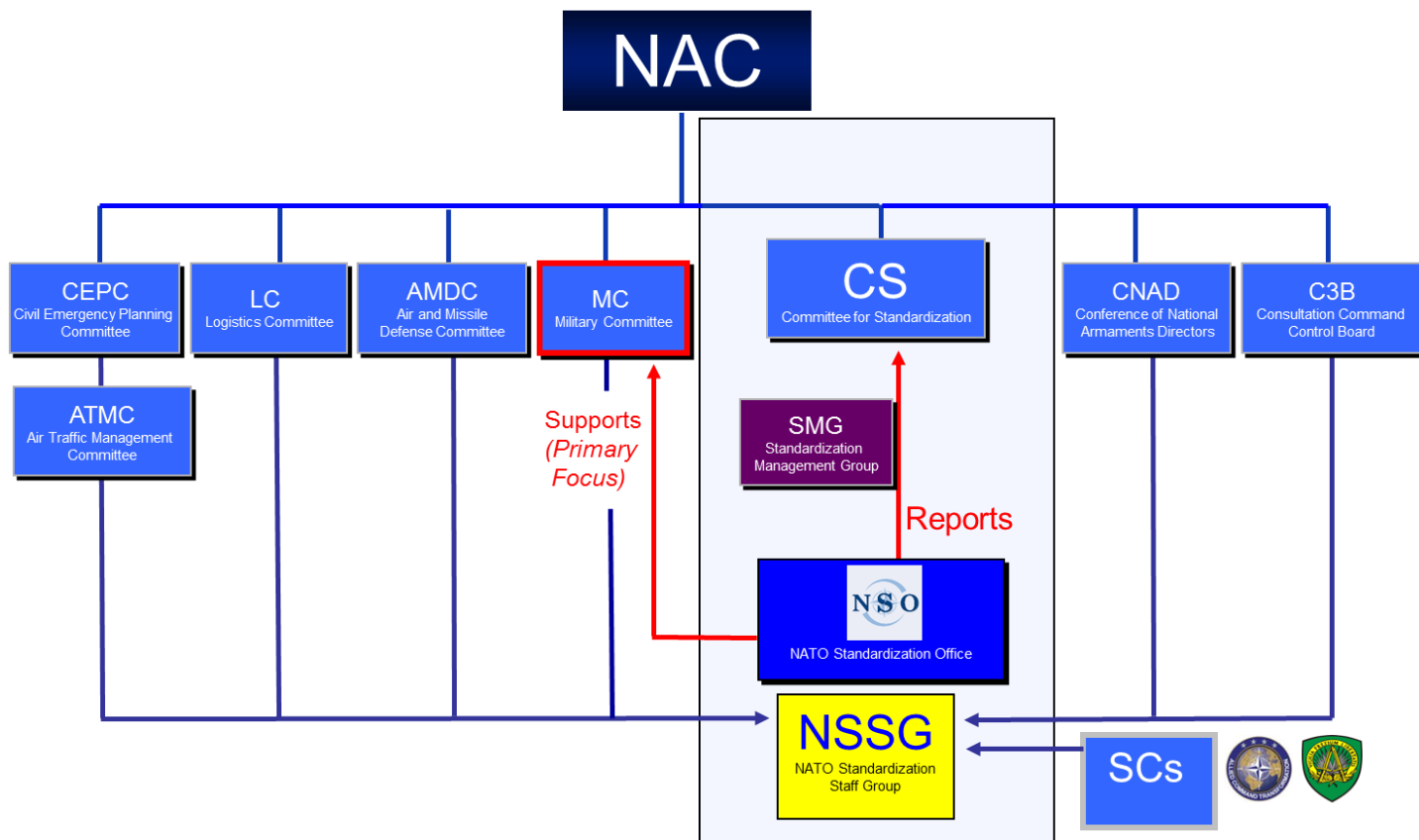


Figura 11 – Hierarquia de normalização da OTAN

Fonte: (NATO, 2016a)

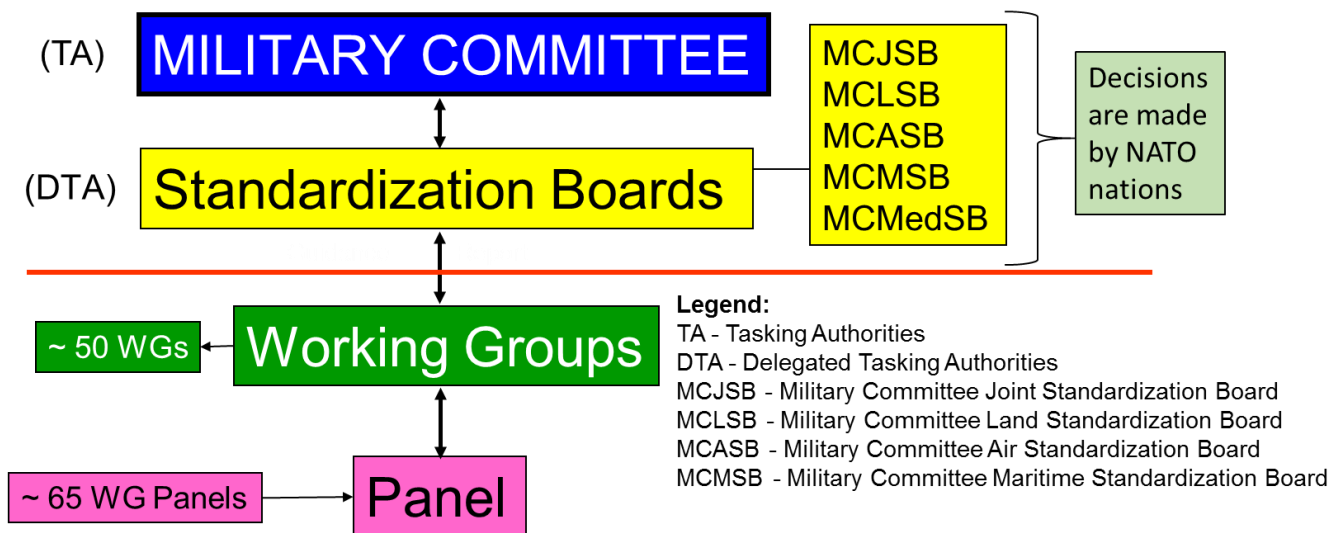


Figura 12 – Hierarquia dos elementos de normalização e desenvolvimento

Fonte: (NATO, 2016a)

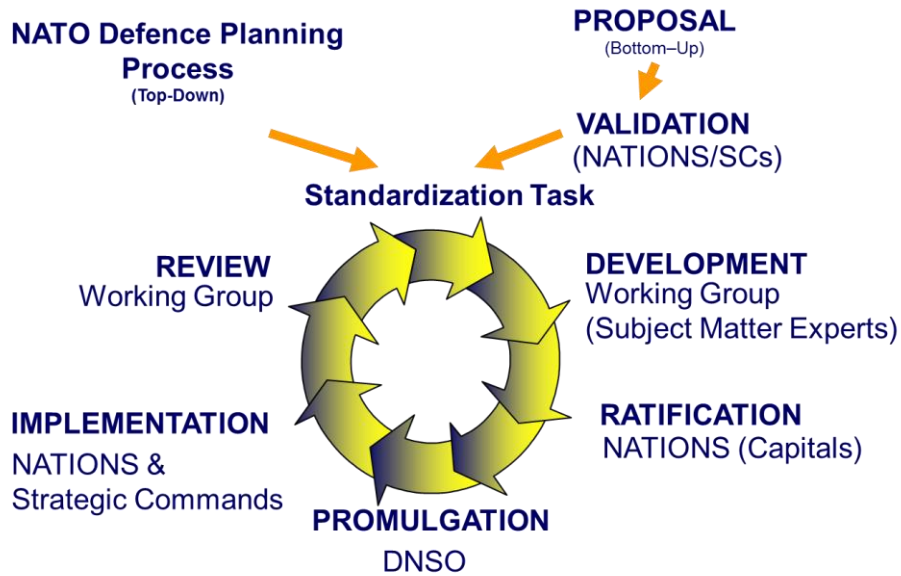


Figura 13 – Processo de desenvolvimento de um STANAG

Fonte: (NSO, 2016a)

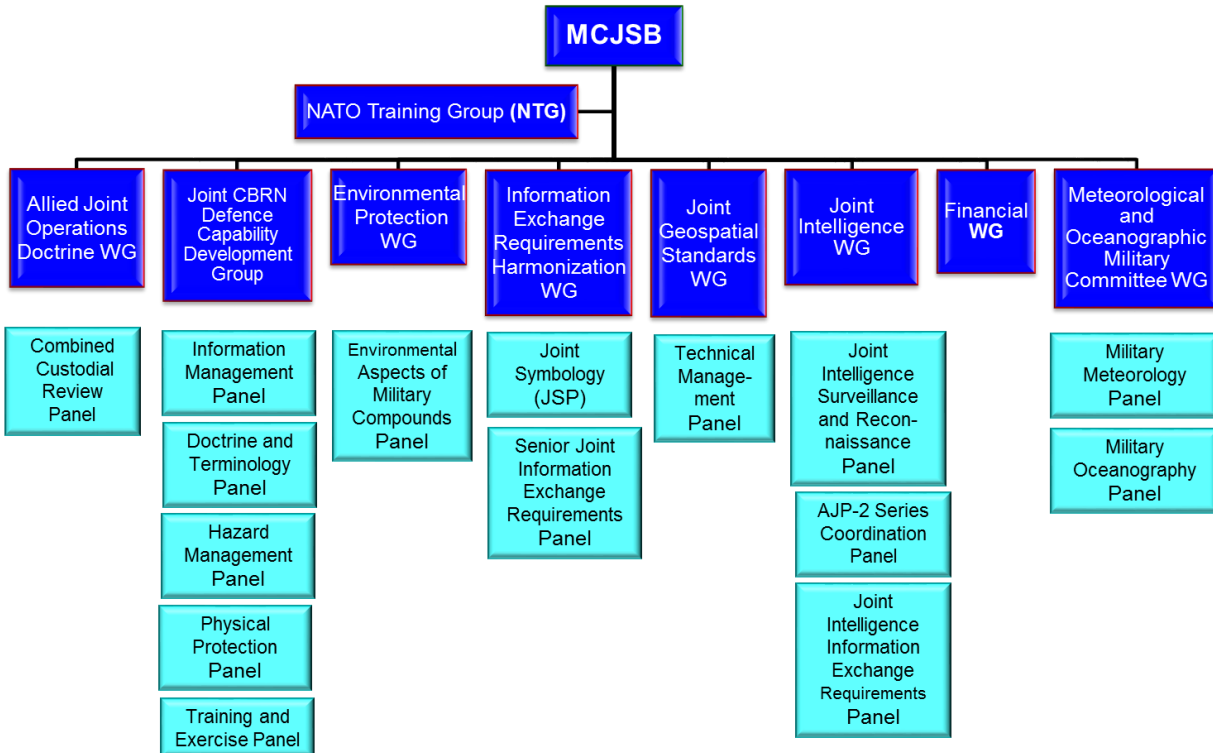


Figura 14 - Military Committee Joint Standardization Board Working Groups

Fonte: (NSO, 2016a)



ALLIED JOINT DOCTRINE ARCHITECTURE (AJDA)

Last update 20 April 2016

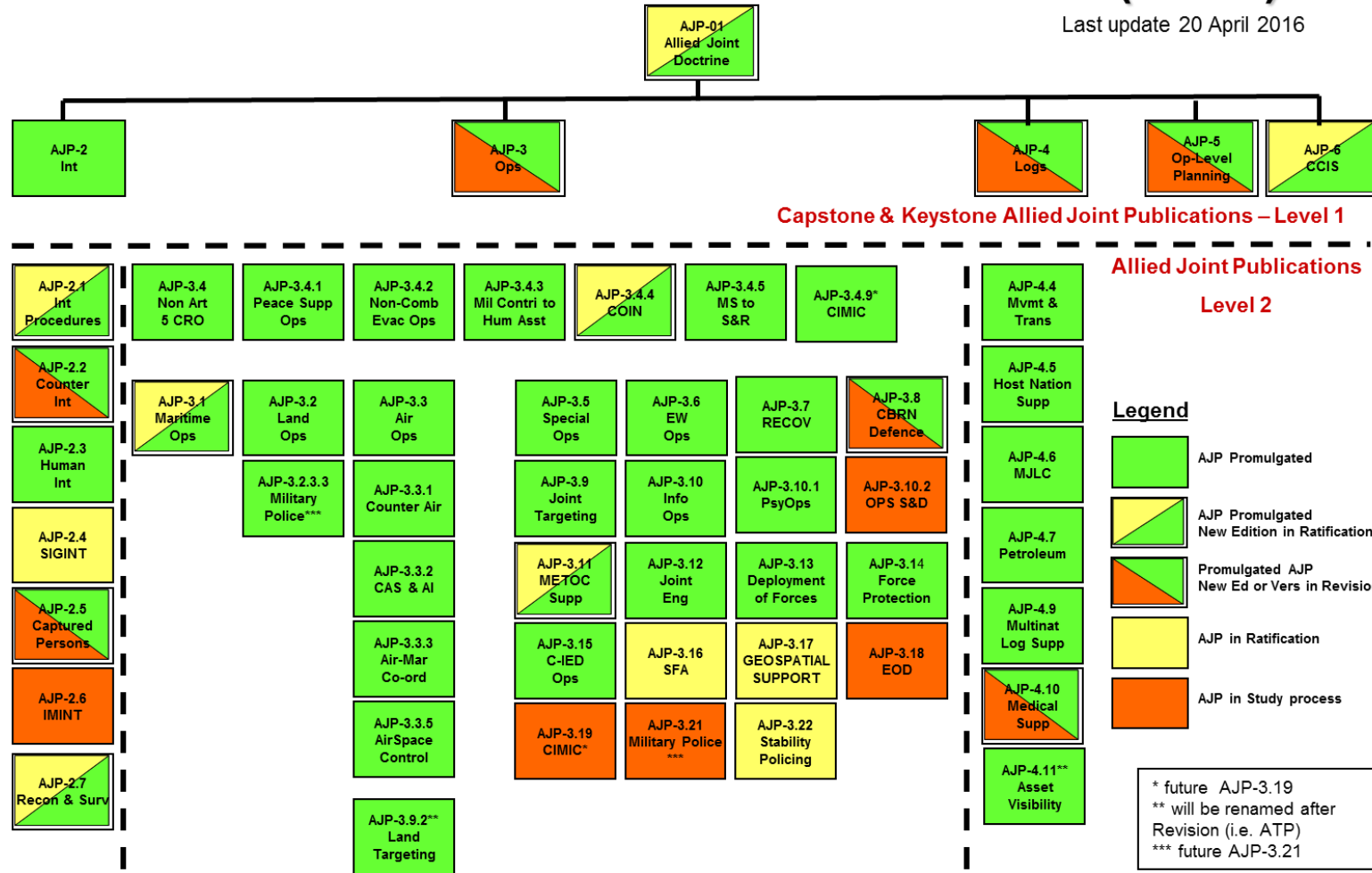


Figura 15 – Arquitetura da doutrina conjunta aliada

Fonte: (NSO, 2016b)



Anexo B — Arquitetura da DMC

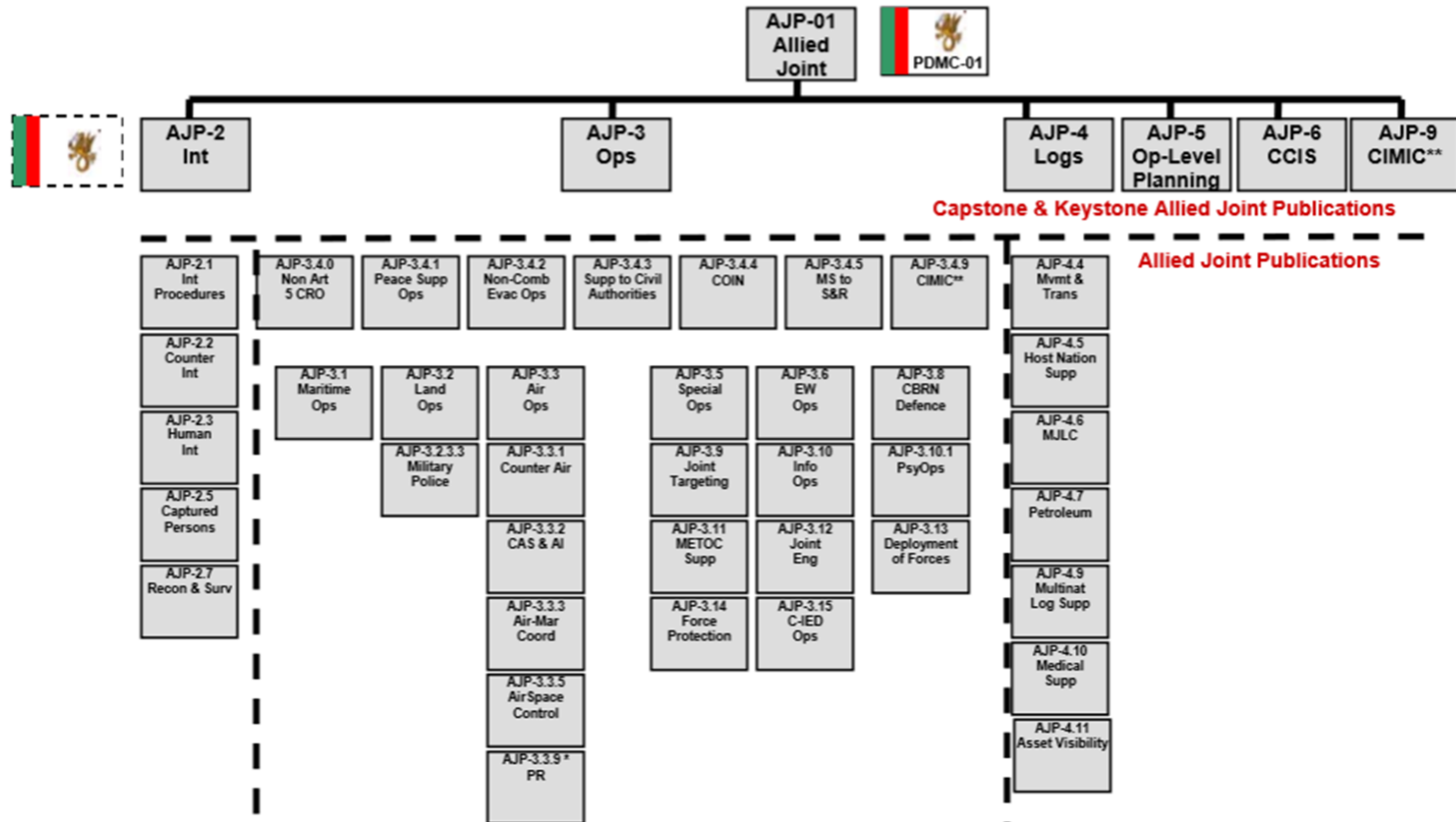


Figura 16 – Modelo da arquitetura da DMC

Fonte: (EMGFA, 2012, pp. 1-2)



Apêndice A — Corpo de Conceitos, definições e terminologia

Este apêndice tem como objetivo apresentar o corpo de conceitos inerente ao trabalho. Inclui para além dos conceitos fundamentais, outros que consideramos importantes para a análise e compreensão do trabalho. No recurso a fontes de língua estrangeira, a definição de alguns conceitos resulta de tradução livre do autor.

Acordo de Normalização (*Standardization Agreement – STANAG*)

Documento no qual se regista um acordo entre todos ou parte dos países membros da OTAN, com vista à adoção de, iguais ou semelhantes, procedimentos de carácter operacional, logístico ou administrativo, assim como de equipamentos/material (MDN, 2010, pp. A-1).

Arte Operacional

O emprego de forças para atingir os objetivos estratégicos e/ou operacionais através da conceção, organização, integração e realização de estratégias, campanhas, grandes operações e batalhas. Com foco no nível operacional e inclui a orquestração de uma operação, em conjunto com outras agências, para converter os objetivos estratégicos para a atividade tática a fim de alcançar um resultado desejado (NATO, 2013, p. 1_14).

Capacidade militar

Conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes da Doutrina, Organização, Treino, Material, Pessoal, Liderança, Infraestruturas, Interoperabilidade (MDN, 2014, p. 4).

Custódio

Uma nação voluntária ou órgão da OTAN mandatado por uma autoridade para gerir e realizar uma tarefa de normalização (NATO, 2011, p. 41)

Doutrina

Conjunto de princípios fundamentais pelos quais as forças militares orientam as suas ações em apoio à consecução dos seus objetivos. Tem carácter imperativo, mas requer julgamento na sua aplicação (NATO, 2012, p. 2_D_9).

Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é a arte de criar, organizar, aplicar e transferir conhecimento para facilitar a compreensão situacional e a tomada de decisão. A gestão do conhecimento apoia a melhoria organizacional, a inovação e performance. Os processos asseguram que os produtos do conhecimento e serviços são relevantes, exatos, oportunos e utilizáveis pelos



comandantes. A gestão do conhecimento compreende três componentes principais: Pessoas, processos e tecnologias (Exército Português, 2012, pp. 4_10-4_11).

Gestão da informação

Gestão da informação é a ciência do uso de procedimentos e sistemas de informação para receber, processar, analisar, armazenar, divulgar e proteger produtos de conhecimento, dados e informações, assim como, a produção de informações oportunas e a disseminação de informações protegidas relevantes para os comandantes e estado-maior (Exército Português, 2012, p. 4_12).

Implementação

Na normalização da OTAN, o cumprimento de uma obrigação prevista em um STANAG, depois de promulgado, numa data de entrada em vigor estabelecida pela OTAN (NATO, 2011, p. 19).

Interoperabilidade⁵⁶ (*Interoperability*)

Capacidade que permite que sistemas, unidades ou forças possam fornecer e aceitar serviços de outros sistemas, unidades ou forças, utilizando-os para possibilitar uma eficiente operação conjunta (MDN, 2010, p. II_9).

Normalização (*Standardization*)

A normalização é um processo que visa o desenvolvimento de conceitos, doutrinas e procedimentos com vista a atingir e manter níveis eficazes de compatibilidade, interoperabilidade, intermutabilidade e identidade nos domínios operacional, administrativo, logístico e de material/equipamento (MDN, 2010, p. A_2).

Níveis de Normalização (MDN, 2010, p. II_9):

Compatibilidade (*Compatibility*) - Aptidão que permite que elementos ou componentes de equipamento ou material, coexistam ou funcionem dentro do mesmo sistema ou no mesmo ambiente, sem mútua interferência.

Intermutabilidade (*Interchangeability*) - Condição que existe quando dois ou mais elementos possuem características físicas e funcionais que os tornam equivalentes em performance e durabilidade podendo ser trocados um pelo outro sem alteração dos próprios ou dos que lhe são adjacentes.

⁵⁶ O termo interoperabilidade pode ser usado para indicar um dos quatro níveis de normalização, ou num sentido mais lato, significando interoperabilidade operacional. Na OTAN, a interoperabilidade é a capacidade de agir em conjunto de forma coerente, eficaz e eficiente para conseguir atingir os objetivos aliados táticos, operacionais e estratégicos (NATO, 2015, p. 9)



Os processos de normalização e desenvolvimento da doutrina militar combinada nas Forças Armadas Portuguesas. Contributos para a sua integração e harmonização.

Uniformização (*Commonality*) - Condição que se atinge quando grupos de indivíduos, organizações ou países usam doutrinas, procedimentos ou equipamentos comuns.

Normas Administrativas

São as que se referem à terminologia aplicável às normas operacionais e materiais, embora nesta categoria também se incluam normas que possam facilitar a administração da Aliança em áreas que não tenham aplicação militar direta (relatórios de estatísticas económicas) (MDN, 2010, pp. II_3-II_4).

Normas Materiais

São as que se referem às especificações técnicas, operacionais e logísticas de atuais e/ou futuros equipamentos. Podem aplicar-se a códigos de produção ou a especificações dos materiais. O material inclui sistemas (sistemas de armas e sistemas de comunicações, comando e controle); subsistemas, componentes, sobresselentes, consumíveis, etc (MDN, 2010, p. II_3).

Normas Operacionais

São as que se referem a atuais e/ou futuras práticas, procedimentos ou formatos militares. Podem aplicar-se, entre outras coisas, a assuntos como conceitos, doutrina, táticas, técnicas, logística, instrução, organização, relatórios, mapas, etc (MDN, 2010, p. II_3).

Objetivos de Normalização (*Standardization Objectives*)

Enunciado preciso do nível de normalização que deverá ser atingido nos três principais domínios de normalização, operacional, material e administrativo, por forma a responder a um requisito de normalização ou a uma proposta de normalização (MDN, 2010, p. A_3).

Projeto de estudo (*study draft*)

É considerado um projeto de documento de normalização, durante o seu desenvolvimento ao nível do WG (NATO, 2011, p. 28).

Promulgação

Na normalização da OTAN constitui um ato formal no qual o Diretor do NSO publica um documento de normalização, na sequência de uma ratificação pelos países membros (NATO, 2011, p. 43).

Programa de Normalização OTAN (*NATO Standardization Programme*)

Programa constituído por objetivos de normalização que mereceram a aprovação política e que são classificados por prioridades. Este programa tem por base as necessidades dos Comandos Principais da OTAN em matéria de normalização, bem como as dos países membros da Aliança. Engloba em si mesmo quer a estrutura descendente, quer a anterior



estrutura ascendente de um processo de normalização. Nele são fundamentalmente englobados os objetivos mais importantes em matéria de normalização, não sendo destinado a abranger todos os trabalhos de normalização em curso no seio da Aliança (MDN, 2010, p. A_3).

Ratificação (*Ratification*)

Declaração pela qual uma nação aceita oficialmente o conteúdo de um acordo de normalização, expressando, conseqüentemente, a intenção de o pôr em prática. A ratificação é sempre feita a nível nacional e pode assumir as seguintes formas: ratifica e implementa; ratifica e implementa com reservas; ratifica, futura implementação; ratifica, futura implementação, com reservas; não ratifica; e não participa (DGRDN, 2015, pp. 1-2).

Tarefa de normalização (*standardization task*)

Uma tarefa derivada de um objetivo a normalização ou uma proposta de normalização e confiada por uma autoridade a um grupo de trabalho subordinado (NATO, 2011, p. 46).



Apêndice B — Modelo de análise e análise de resultados

1. Modelo de análise do TII

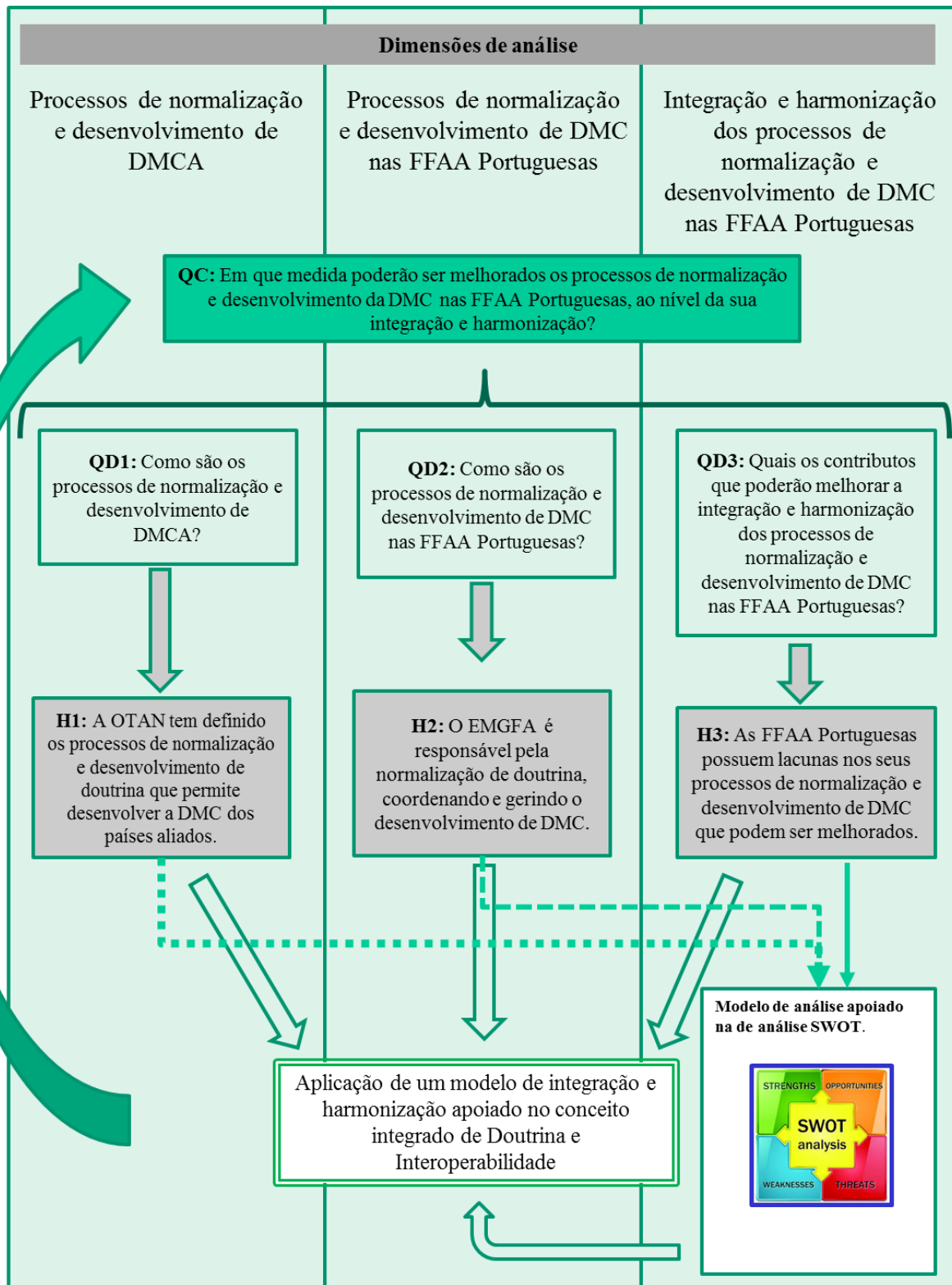


Figura 17 – Quadro Modelo de análise do TII

Fonte: (Autor, 2016)



2. Análise de resultados

2.1. Aplicação do modelo de análise

Tabela 4 – Indicadores do modelo de análise do TII

Conceito	Dimensão	H	Indicadores
Doutrina e Interoperabilidade	Processos de normalização e desenvolvimento de DMCA	H1	I1.1 – Existem normas na OTAN que permitem a normalização e desenvolvimento da doutrina.
			I1.2 – Existem ferramentas na OTAN que permitem apoiar a normalização e o desenvolvimento da doutrina.
			I1.3 – Na estrutura da OTAN está contemplado um conjunto de entidades com responsabilidade para garantir a normalização e desenvolvimento da doutrina.
	Processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas	H2	I2.1 – Existe um quadro conceptual e legal que permite estabelecer os processos de normalização e desenvolvimento de DMC.
			I2.2 – Existe normas ao nível do EMGFA que estabelece os processos de normalização e desenvolvimento de DMC.
			I2.3 – O EMGFA tem na sua estrutura uma área responsável por garantir a normalização e desenvolvimento de DMC.
			I2.4 – O EMGFA possui um sistema de desenvolvimento de DMC.
			I2.5 – O EMGFA tem estabelecido uma hierarquia e organização doutrinária.
			I2.6 – O EMGFA responde às propostas de ratificação dos STANAG da OTAN.
			I2.7 – Os ramos das FFAA Portuguesas têm nos seus Estados-Maiores uma área responsável por garantir a normalização e desenvolvimento da doutrina.
			I2.8 – A DMC contribui e orienta o desenvolvimento de Doutrina nos ramos das FFAA Portuguesas.
	Integração e harmonização dos processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas	H3	I3.1 – É possível identificar lacunas e contributos para os processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas.
I3.2 – Em termos conceptuais é exequível integrar e harmonizar os processos de normalização e desenvolvimento de DMC.			
I3.3 – Modelo viável de integração e harmonização.			

Fonte: (Autor, 2016)



2.2. Verificação dos resultados

Tabela 5 – Tabela de verificações dos indicadores

Conceito	Dimensão	H	I	Verificação
Doutrina e Interoperabilidade	Processos de normalização e desenvolvimento de DMCA	H1:A OTAN tem definido os processos de normalização e desenvolvimento de doutrina que permite desenvolver a DMC dos países aliados.	I1.1	Capítulo 2, p.9
			I1.2	Capítulo 2, p.11, p.13 e p.15
			I1.3	Capítulo 2, p.10 e pp.12-13
	Processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas	H2:O EMGFA é responsável pela normalização de doutrina, coordenando e gerindo o desenvolvimento de DMC	I2.1	Capítulo 3, p.20
			I2.2	Capítulo 3, p.21
			I2.3	Capítulo 3, p.22
			I2.4	Capítulo 3, pp. 25-26 e p.29
			I2.5	Capítulo 3, p.25
			I2.6	Capítulo 3, pp.24-25
			I2.7	Capítulo 3, pp.23-24
			I2.8	Capítulo 3, pp.29-30
	Integração e harmonização dos processos de normalização e desenvolvimento de DMC nas FFAA Portuguesas	H3: As FFAA Portuguesas possuem lacunas nos seus processos de normalização e desenvolvimento de DMC que podem ser melhorados.	I3.1	Capítulo 4, pp.34-35
			I3.2	Capítulo 4, p.36
			I3.3	Capítulo 4, pp.36-39

Fonte: (Autor, 2016)



Apêndice C — Processos de normalização no MDN

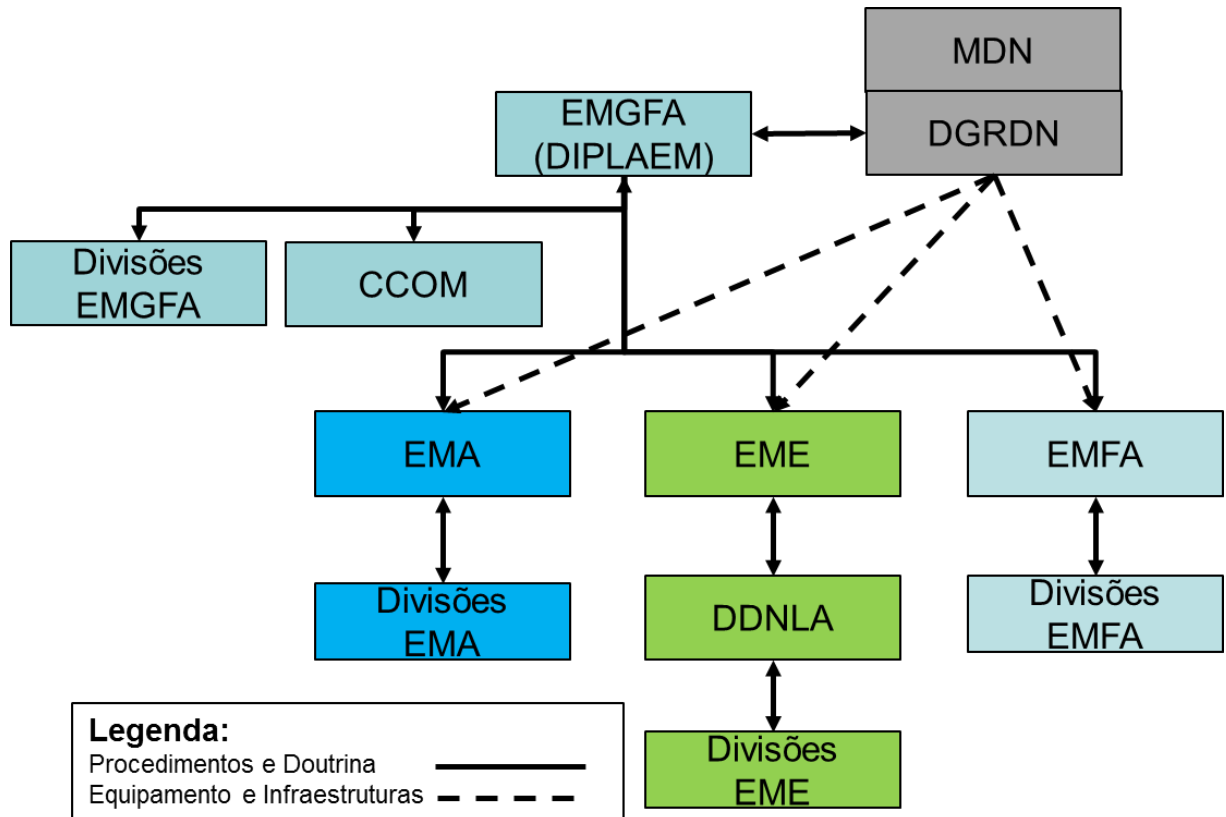


Figura 18 – Estrutura atual de normalização no MDN

Fonte: (Autor, 2016)



Apêndice D — Estudos de caso

1. Processo de desenvolvimento de doutrina das Forças Armadas de Espanha

2.1 Referência

Instrucción xx/16 del JEMAD para Desarrollo de Doctrina Conjunta (draft final).

2.2 Finalidade

Analisar o processo de desenvolvimento de DMC nas Forças Armadas de Espanha (FAE).

2.3 Antecedentes

As FAE têm sofrido alterações estruturais desde 2005, com aprovação da Lei Orgânica 05/2005 Defesa Nacional e mais recentemente com a aprovação do Decreto Real 872/2014 com a nova organização das FAE. Um dos pontos que nos interessa analisar foi o facto de estas leis reforçarem os poderes do *Jefe de Estado-Mayor de la Defensa* (JEMAD)⁵⁷, nomeadamente no âmbito conjunto, com competências para estabelecer as normas operacionais para o emprego em operações conjuntas e combinadas das FAE (Martínez, 2016).

Posteriormente, em 2015 foi criado o Centro Conjunto de Desenvolvimento de Conceitos (CCDC), constitui-se como um catalisador para o desenvolvimento de doutrina. Destacamos as suas missões principais: Promover o estudo e desenvolvimento de doutrina Militar Conjunta de Espanha (DMCE); Estabelecer ligação com organizações internacionais no âmbito da doutrina; Identificar necessidades de doutrina através da análise de lições identificadas; Ligação com o Estado-Maior Conjunto para obtenção de lições aprendidas relacionadas com operações. O CCDC de comando de General está dentro da estrutura do Centro Superior de Estudos da Defesa Nacional, na sua estrutura tem três secções, uma é a de doutrina (CESEDEN) (EMAD, 2016, pp. 7-8).

2.4 Principais gerais da doutrina

O corpo doutrinário está organizado em quatro níveis: Nível 0, Doutrina Base. Constitui o topo da pirâmide na hierarquia doutrinária, que define a atuação das FAE e determina as orientações gerais para a DMC; Nível 1, Doutrina de emprego das FAE. Estabelece os princípios, diretrizes e normas de organização das estruturas de comando e emprego conjunto das FAE; Nível 2, Doutrina de Táticas, Técnicas e Procedimentos operacionais Conjuntas. Determina as regras e regulamentos que regem o emprego dos meios e sistemas em ações conjuntas e muitas vezes têm um carácter marcadamente técnico;

⁵⁷ Em Portugal corresponde ao General CEMGFA.



Nível 3, Doutrina Específica. Define um conjunto de princípios, diretrizes, normas e regras de cada Exército, adaptadas as suas formas de ação, também inclui as regras e regulamentos que regem o emprego dos meios e sistemas de cada um dos Exércitos (EMAD, 2016, pp. 10-12).

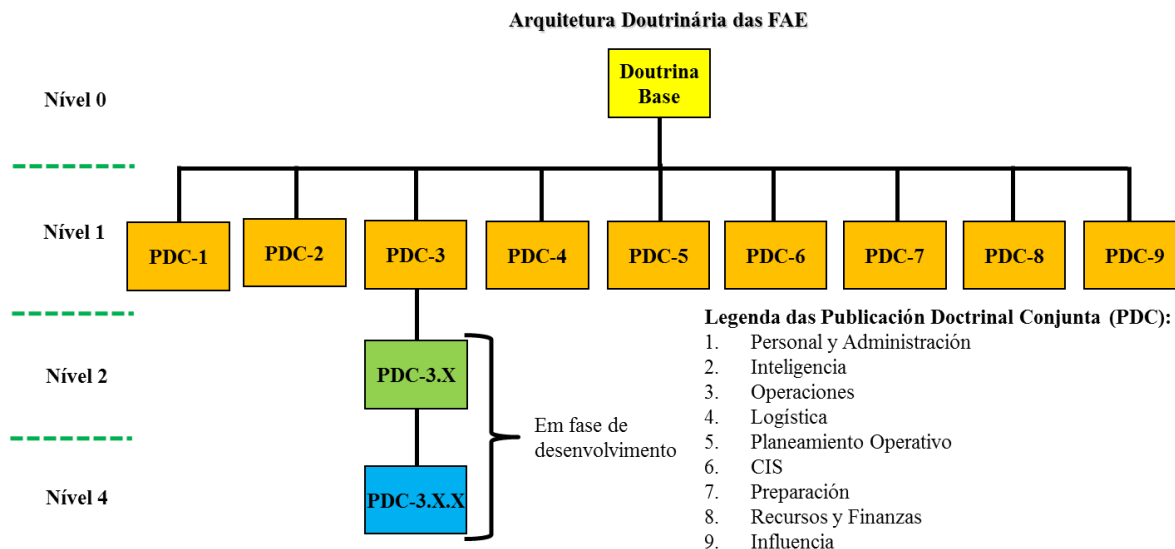


Figura 19 – Arquitetura Doutrinária das FAE

Fonte: (Autor, 2016) adaptado de (EMAD, 2016, p. 12)

2.5 Estrutura de desenvolvimento de doutrina nas FAE

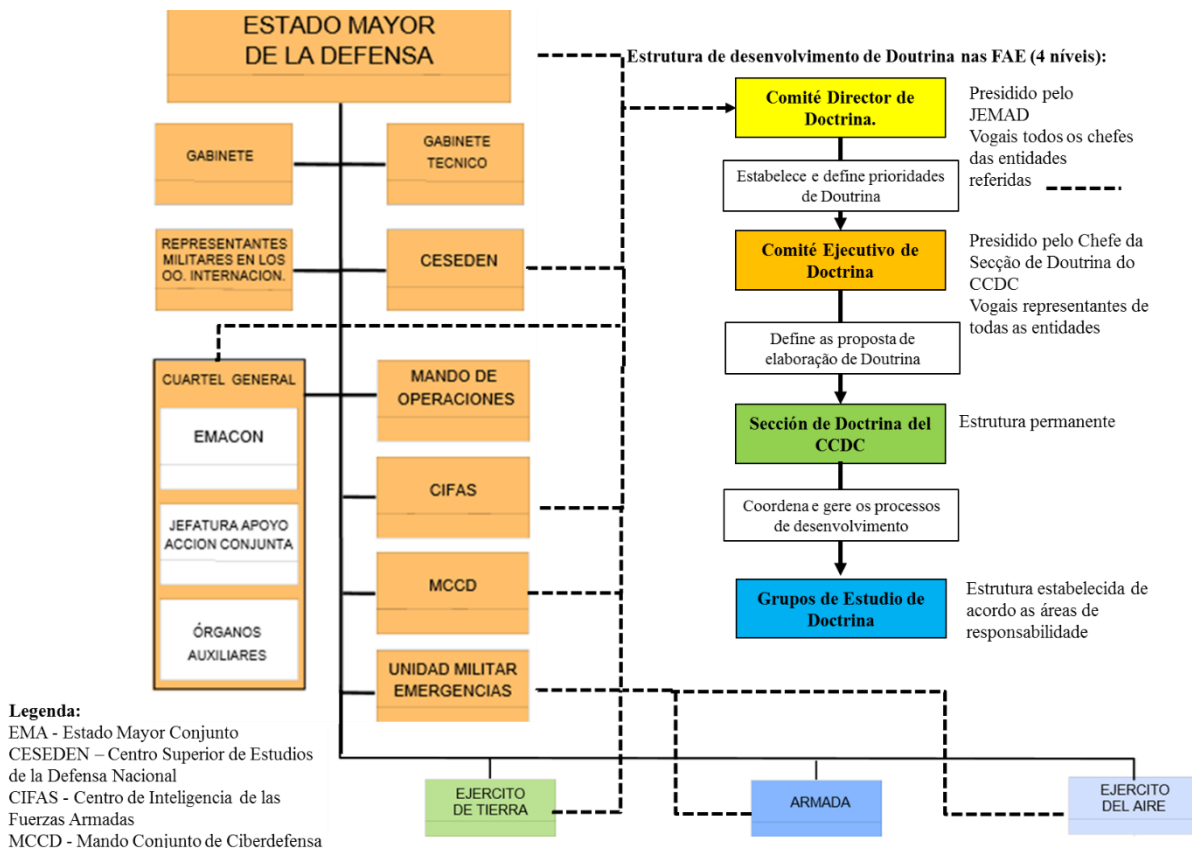


Figura 20 – Estrutura de desenvolvimento de doutrina nas FAE



Fonte: (Autor, 2016) adaptado de (EMAD, 2016, pp. 13-22)

O ciclo de produção das publicações é idêntico ao da OTAN, exceto nas áreas de ratificação e implementação, que nas FAE é apenas uma fase a de aprovação.

2.6 Relação entre a DMCE e DMCA

A DMCE é desenvolvida para ser utilizada pelas FAE. A doutrina combinada da OTAN, quando ratificada e implementada, passa a incorporar o corpo doutrinário das FAE, assumindo a designação de DMCA. Se no futuro existir DM na UE ou de outras organizações internacionais de que Espanha seja membro, o tratamento será igual ao da OTAN (EMAD, 2016, pp. 12-13).

2.7 Processo de normalização de DMCA

O documento intitulado de “*Instrucción normalización del JEMAD*” que determina quais os procedimentos e responsabilidades, sobre o assunto em questão está em fase de atualização, fruto das alterações estruturais nas FAE. No entanto, prevê-se que estabeleça responsabilidades de acordo a estrutura de desenvolvimento de doutrina, como exemplificado na Figura 1 (Martínez, 2016).

2. Processo de normalização de doutrina no Exército

2.1 Finalidade

Analisar o processo de normalização da DM no Exército.

2.2 Referências

Diretiva nº 153/CEME/15 Sistema de Normalização do Exército.

Informação nº DDNLA/RN-2015-001205 entidades com responsabilidades no Sistema de Normalização do Exército e grupos de trabalho internacionais

2.3 O sistema de normalização

O sistema de normalização no Exército visa melhorar os níveis de interoperabilidade e os padrões de eficácia operacional, otimizando os recursos disponíveis. No sentido de melhorar o processo de normalização, implementou um sistema de normalização para operacionalizar e rentabilizar a participação em WG internacionais, através de um processo que integra três tarefas chave. A primeira definir competências e responsabilidades das entidades envolvidas no processo de normalização. A segunda avaliar de forma contínua, a pertinência e a viabilidade dos STANAG para o Exército. A terceira explorar as oportunidades no seio dos WG, em especial de desenvolvimento, no âmbito da doutrina e das capacidades militares, de acordo com os interesses do Exército, FFAA e Portugal. Por



último, o processo tem de garantir as respostas em tempo útil a todas as propostas de ratificação de STANAG (EME, 2015, pp. 3-4).

O sistema de normalização funciona de acordo a esquematização representada na Figura 21. A DDNLA, através da sua Repartição de Normalização (RN) é a responsável por coordenar e controlar todas as atividades relacionadas com normalização no Exército. Todas as Divisões do EME, incluindo a DDNLA, enquanto EPR, por coordenar e supervisionar a participação do Exército nos WG, de acordo com as suas áreas de responsabilidade. As U/E/O, como centros de conhecimento detentores de competência técnica, assumem-se como elo de ligação entre os delegados e as EPR. Os delegados, por sua vez, são nomeados para integrar os respetivos WG, de acordo com as suas competências técnicas e experiência (EME, 2015, pp. 4-5).

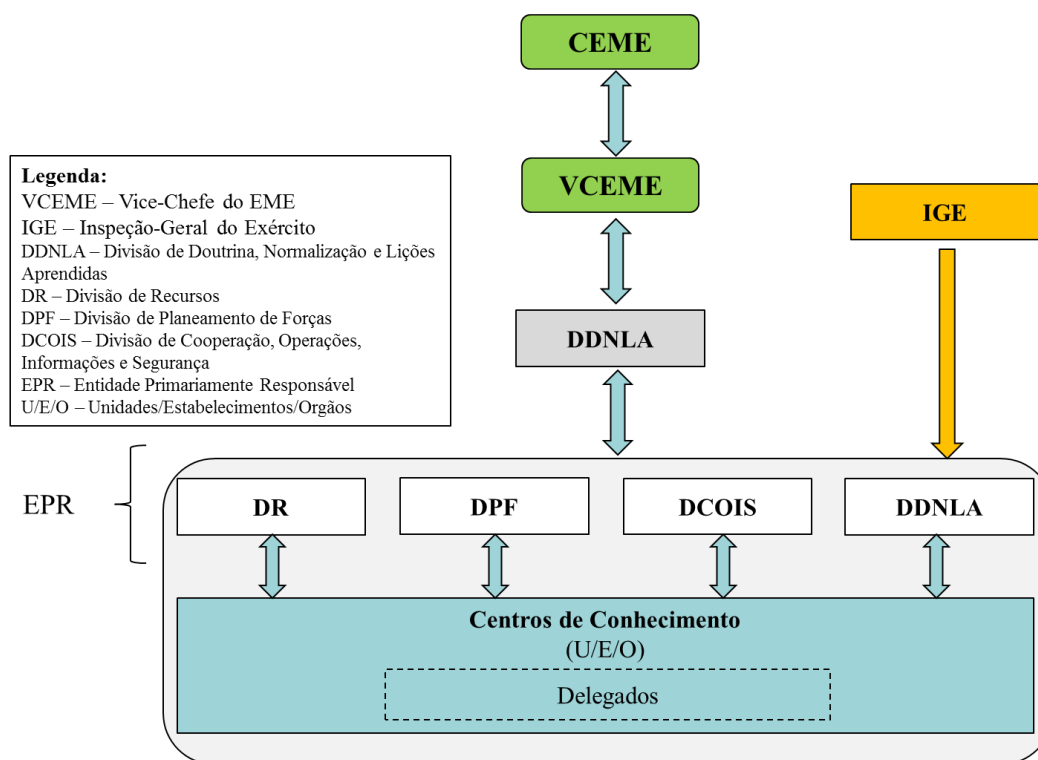


Figura 21 – Sistema de Normalização do Exército

Fonte: (Autor, 2016) adaptado de (EME, 2015, p. 4)

2.4 O processo de normalização

O processo de normalização apoia-se na estrutura definida no sistema de normalização. As solicitações são enviadas pelo EMGFA e MDN, consoante a EPR nacional, por norma os STANAG relativos a doutrina chegam via EMGFA, mas também diretamente na OTAN. A RN/DDNLA realiza toda a gestão e controlo, assim que recebe uma solicitação de parecer/posição encaminha diretamente para a EPR. Em simultâneo, como boa prática, a RN informa o respetivo delegado via e-mail militar da necessidade de preparar uma resposta,



acelerando desta forma o processo (Bartolomeu, 2016). Entretanto, a EPR envia o pedido para o centro de conhecimento, através do delegado prepara o parecer e envia para a EPR. Depois é feito o percurso inverso até ser enviada a posição do Exército ao EMGFA/MDN. De realçar que a IGE desempenha um papel importante na verificação da implementação dos STANAG (EME, 2015, pp. 5-8).

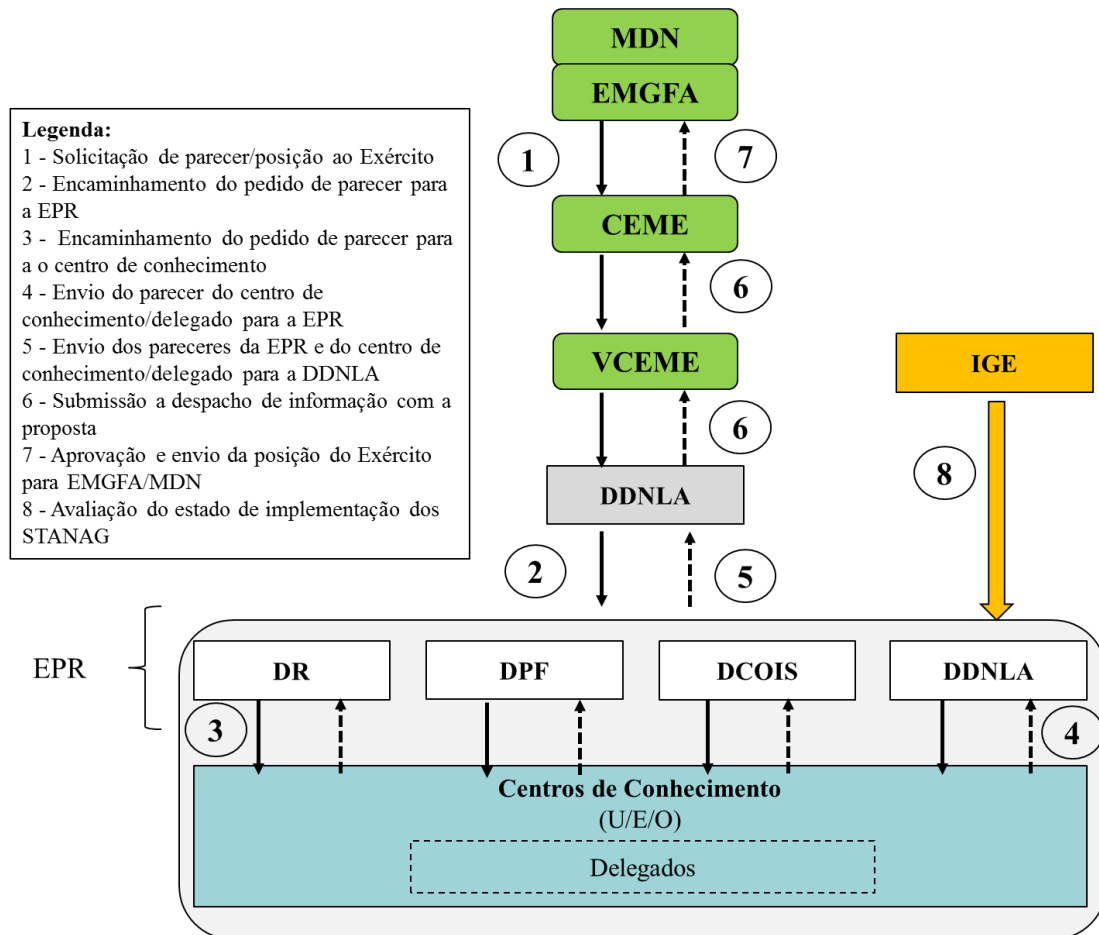


Figura 22 – Processo de normalização do Exército

Fonte: (Autor, 2016) adaptado de (EME, 2015, p. 5)

Uma ferramenta importante que a DDNLA utiliza é o portal do EME, para estar permanentemente em ligação com os delegados, de forma agilizar a comunicação com os delegados e também como base de dados de toda a documentação produzida.

2.5 Participação em WG

Existem 69 WG da OTAN com interesse para o Exército, à data da elaboração deste trabalho tinha delegados 49 delegados nomeados (DDNLA, 2015). Num esforço contínuo devido à gestão dos recursos humanos e financeiros, existem delegados nomeados em mais de um WG, de forma a garantir a participação em todos (Bartolomeu, 2016).



Apêndice E — Análise SWOT

Tabela 6 – Matriz de análise SWOT I

	Pontos fortes (S)	Pontos fracos (W)
Ambiente interno (FFAA Portuguesas)	S1 – Membro da OTAN S2 – Ratifica e implementa AP S3 – <i>Know-How</i> S4 – Corpo doutrinário dos Ramos S5 – Sistema de normalização do Exército (modelo) S6 – Enquadramento conceptual e legal S7 – I&D S8 – Delegados de WG	W1 – PRONOR W2 – PDMC-01 W3 – SDDMC W4 – Não responder W5 – Conhecimento no individuo W6 – Burocracia e formalidade W7 – Recursos humanos W8 – Recursos financeiros W9 – Estrutura de normalização W10 – Coordenação vertical e horizontal W11 – Portal colaborativo W12 – Gestão de pessoal
	Oportunidades (O)	Desafios (T)
Ambiente externo (OTAN)	O1 – Processos definidos O2 – NSO O3 – Estrutura de desenvolvimento O4 – Arquitetura doutrinária O5 – Plano de Campanha O6 – Recursos dos países aliados O7 – Portal colaborativo O8 – Formação O9 – Sistema de lições aprendidas	T1 – Processo voluntário T2 – Processo de normalização T3 – Morosidade dos processos T4 – Dinâmica de elaboração/revisão de AP T5 – 50 WG + 65 painéis

Fonte: (Autor, 2016)

A matriz da análise SWOT I foi preenchida com os elementos e fatores chave, tendo por base a análise realizada pelo autor ao ambiente interno e ao ambiente externo. Contudo, importa descrever com mais propriedade cada elemento e fator, no sentido de facilitar a compreensão e o raciocínio da análise, descritos na Tabela 7.

Tabela 7 – Descrição dos elementos e fatores chave

Elementos e fatores	Descrição
S1 – Membro da OTAN	Portugal como membro fundador e participante ativo nas operações militares da OTAN.
S2 – Ratifica e implementa AP	A ratificação e implementação de publicações doutrinárias da OTAN, mesmo com limitações e restrições.
S3 – <i>Know-How</i>	Nas FFAA existe conhecimento que pode contribuir para a um SDDMC, nomeadamente no IUM.
S4 – Corpo doutrinário dos Ramos	Os Ramos possuem um corpo de doutrina a nível das componentes.



Elementos e fatores	Descrição
S5 – Sistema de normalização do Exército (modelo)	O Exército dispõe de um sistema de normalização implementado, que está em conformidade com as normas estabelecidas no AAP-03 e AAP-47.
S6 – Enquadramento conceptual e legal	Existência de um quadro legal e conceptual que define e atribui responsabilidades no âmbito da normalização e desenvolvimento de DMC.
S7 – I&D	A I&D pode dar contributos válidos para o desenvolvimento de capacidades militares, nomeadamente para a DMC. Com o apoio do CIDIUM a nível de gestão e coordenação de projetos.
S8 – Delegados de WG	Nas FFAA há oficiais nomeados para participarem em WG da OTAN no âmbito da doutrina.
W1 – PRONOR	Documento que estabelece os procedimentos para normalização ao nível do MDN está desatualizado.
W2 – PDMC-01	A publicação que é considerada a <i>capstone</i> da DMC está desatualizada, conseqüentemente também a arquitetura doutrinária.
W3 – SDDMC	Não existe um SDDMC devidamente implementado nas FFAA, que permita uma eficaz coordenação com o SDDM dos Ramos. Mas também essencial para delinear um plano de campanha específico para o desenvolvimento de doutrina.
W4 – Não responder	Esta é a modalidade mais utilizada por Portugal sobre as propostas de ratificação de STANAG da OTAN.
W5 – Conhecimento no individuo	O conhecimento sobre os procedimentos de normalização está concentrado nos oficiais que desempenham as funções na RDOM, ao invés de estar estabelecida em normas ou diretivas.
W6 – Burocracia e formalidade	Toda a documentação necessária para dar resposta a um STANAG, entre o EMGFA e os Ramos é demasiado formal, consumindo muito tempo e recursos.
W7 – Recursos humanos	Faltam recursos humanos na RDOM, essenciais para o desempenho de tarefas no âmbito da doutrina.
W8 – Recursos financeiros	A restrição de recursos financeiros é uma realidade incontornável nas FFAA. Participar em vários WG e em formação, acarreta despesas com deslocações, alojamento e ajudas de custo.
W9 – Estrutura de normalização	Não existe uma estrutura coordenadora de normalização, que assuma as responsabilidades de coordenação e gestão de todos os processos de normalização no EMGFA.
W10 – Coordenação vertical e horizontal	Dificuldade no alinhamento vertical e horizontal da doutrina entre EMGFA e Ramos, especificamente por falta de coordenação e de uniformização de procedimentos.
W11 – Portal colaborativo	Na página oficial do EMGFA existe um espaço para a doutrina, mas não permite a realização de trabalho colaborativo <i>on-line</i> .
W12 – Gestão de pessoal	A gestão de pessoal no EMGFA está muito condicionada pela gestão específica dos Ramos, constituindo uma enorme fragilidade.
O1 – Processos definidos	Os processos de normalização e desenvolvimento estão definidos e atualizados, no AAP-3 e AAP-47.



Os processos de normalização e desenvolvimento da doutrina militar combinada nas Forças Armadas Portuguesas. Contributos para a sua integração e harmonização.

Elementos e fatores	Descrição
O2 – NSO	A OTAN dispõe de uma estrutura que coordena e gere todos os processos de normalização.
O3 – Estrutura de desenvolvimento	Existe uma estrutura de desenvolvimento de DMC, através dos <i>Military Committee JOINT Standardization Board Working Groups</i> .
O4 – Arquitetura doutrinária	A arquitetura de DMC na OTAN está atualizada e permite compreender os vários níveis de doutrina.
O5 – Plano de Campanha	AJDPC é um importante documento para definir as metas de desenvolvimento de DMCA.
O6 – Recursos dos países aliados	A OTAN dispõe na sua estrutura de normalização e desenvolvimento de doutrina recursos humanos dos países aliados, possibilitando assim uma grande capacidade produção de documentação.
O7 – Portal colaborativo	O portal protegido do NSO é uma excelente ferramenta que apoia todo o trabalho de normalização e desenvolvimento de doutrina. Permite realizar trabalho colaborativo, fóruns de discussão para os vários WG e dispõe de uma vasta base de dados.
O8 – Formação	A OTAN dispõe de cursos para formação de quadros dos membros da Aliança no âmbito da normalização.
O9 – Sistema de lições aprendidas	Conceito de SAVE para avaliação e validação de STANAG, associado ao processo de lições aprendidas do JALLC.
T1 – Processo voluntário	O processo de desenvolvimento de doutrina é baseado no voluntariado, os países não são obrigados a participar. No entanto, para efeitos de normalização, as AP de nível 1 são promulgadas depois de haver consenso entre os membros. As AP de nível 2 e 3 são promulgadas assim que a maioria dos membros ratificarem o respetivo STANAG.
T2 – Processo de normalização	O processo de normalização é sempre complexo, porque está dependente da vontade dos países membros.
T3 – Morosidade dos processos	Os processos até estarem concluídos consomem muito tempo.
T4 – Dinâmica de elaboração/revisão de AP	A elaboração/revisão de AP tem uma dinâmica muito própria na OTAN, que muitas vezes não é compatível com a capacidade dos seus membros.
T5 – 50 WG + 65 painéis	Os MCSB dispõem de um estrutura robusta, mas ao mesmo tempo com uma dimensão enorme.

Fonte: (Autor, 2016)

Após a identificação dos elementos e fatores chave, e preenchimento da matriz de análise SWOT I, segue-se a fase de consciencialização da caracterização do ambiente interno com o ambiente externo, de acordo com a metodologia apresentada na Tabela 8 (Howe, 1986, p. 49).



Tabela 8 – Metodologia de análise SWOT II

		Ambiente externo	
		Oportunidades (O)	Desafios (T)
Ambiente interno	Pontos fortes (S)	(S) x (O) Consolidar pontos fortes	(S) x (T) Evitar/minimizar os desafios (ameaças)
	Pontos fracos (W)	(W) x (O) Explorar as oportunidades	(W) x (T) Reparar os pontos fracos

Fonte: (Autor, 2106) adaptado de (Howe, 1986, p. 49)

Para finalizar a nossa análise SWOT, elaboramos a matriz II, com o intuito de operacionalizar e retirar conclusões de acordo com a metodologia proposta por Stewart Howe. No sentido de consolidar os pontos fortes, explorar as oportunidades, reparar os pontos fracos e evitar as ameaças/desafios (ver Tabela 9).

Tabela 9 – Matriz de análise SWOT II

Pontos fortes (S) x Oportunidades (O)	Pontos fortes (S) x Desafios (T)
<ul style="list-style-type: none"> • S1 x O6 = Aproveitar as sinergias e programas desenvolvidos no seio da Aliança, como por exemplo a iniciativa <i>Smart Defence</i>. • S2 x O1 = Normalizar de acordo com o AAP-3 e desenvolver em conformidade com o AAP-47. • S3 x O3 = Utilizar os recursos humanos com <i>know-how</i> para desenvolver DMCA e consequentemente DMC. • S3 x O4 = Atualizar arquitetura de DMC. • S4 x O4 = A DM dos Ramos deve estar em perfeito alinhamento com a DMC. • S5 x O2 = Desenvolver um sistema de normalização conjunto com base no modelo do Exército e nos processos definidos pelo NSO. • S6 x O3 = Implementar um SDDMC em sintonia com o enquadramento legal em vigor, tendo como referência o da OTAN. • S7 x O3 = Através de projetos de I&D contribuir para o desenvolvimento de DMC. • S7 x O7 = Explorar os recursos disponíveis em ferramentas colaborativas na OTAN para apoiar a I&D. • S8 x O3 = Os delegados dos WG devem contribuir para o desenvolvimento de DMCA, desenvolvendo conhecimentos para complementar a DMC. 	<ul style="list-style-type: none"> • S1 x T2 = Portugal deve realizar a normalização de acordo com os processos em vigor na OTAN. • S2 x T3 = Respeitar a todo o custo os prazos definidos para emitir a resposta sobre as propostas de ratificação. • S5 x T2 = Aproveitar o sistema de normalização do Exército e da OTAN para desenvolver um sistema de normalização conjunto. • S7 x T4 = Os projetos de I&D no âmbito da doutrina, podem contribuir para o desenvolvimento de DMC e DMCA. • S8 x T4 = Definir a prioridade para nomeação de delegados para os WG, tendo em consideração as capacidades militares que estão a ser edificadas e as que se pretendem manter.



<ul style="list-style-type: none">• S8 x O5 = Com os contributos de delegados dos WG pertencentes aos MCJSB, MCMSB, MCLSB e MCASB, desenvolver um plano de campanha que permita apoiar o desenvolvimento da DMC.• S8 x O8 = Os delegados dos WG preferencialmente deverão frequentar o <i>NSO Orientation Course</i>.	
Pontos fracos (W) x Oportunidades (O)	Pontos fracos (W) x Desafios (T)
<ul style="list-style-type: none">• W1 x O1 = Atualizar o PRONOR com base no MC 0020/11 e AAP.• W2 x (O3+O4) = Atualizar o PDMC-01 de acordo com a DMCA.• W3 x O3 = Implementar um SDDMC utilizando como modelo o SDDMCA.• W3 x (O4+O5) = Desenvolver DMC em complementaridade da DMCA para fazer face à realidade das FFAA.• W3 x O9 = Utilizar o sistema de lições aprendidas para apoiar o SDDMC.• W4 x O2 = Portugal deve realizar a normalização de acordo com os processos em vigor na OTAN, respeitando os prazos definidos para emitir a resposta sobre as propostas de ratificação.• W5 x O8 = Nomear oficiais que desempenham funções no âmbito da normalização nas FFAA, para frequentar o <i>Standardization Within NATO Course</i>, de acordo com uma gestão de pessoal criteriosa.• W6 x O1 = Agilizar os processos internos entre EMGFA e Ramos, através da implementação de um sistema de gestão de informação.• W7 x O3 = Definir a prioridade de nomeação de delegados para os WG, tendo em consideração as capacidades militares que estão a ser edificadas e as que se pretendem manter.• W9 x O2 = Edificar uma estrutura de normalização nas FFAA, com base no modelo do NSO.• W10 x (O1+O3) = Coordenar a normalização e desenvolvimento de DM entre EMGFA e Ramos, de forma coerente e eficaz.• W11 x O7 = Criar um portal colaborativo no EMGFA, que permita realizar a gestão do conhecimento no âmbito da doutrina.• W12 x O8 = W7 x O3	<ul style="list-style-type: none">• W1 x T2 = Atualizar o PRONOR com base no MC 0020/11 e AAP.• W2 x T4 = Atualizar a PDMC-01.• W3 x T1 = O desenvolvimento de doutrina como processo voluntário deve ter sempre como foco os interesses nacionais.• W3 x T4 = Implementar um SDDMC.• W4 x T3 = Responder de acordo com o definido no AAP-3. Não responder não deve ser considerado uma opção.• W6 x T3 = Agilizar os processos internos entre EMGFA e Ramos.• W7 x T5 = Definir a prioridade para nomeação de delegados para os WG, tendo em consideração as capacidades militares.• W9 x T2 = Edificar uma estrutura de normalização nas FFAA.

Fonte: (Autor, 2016)



Apêndice F — Processo integrado de desenvolvimento de doutrina

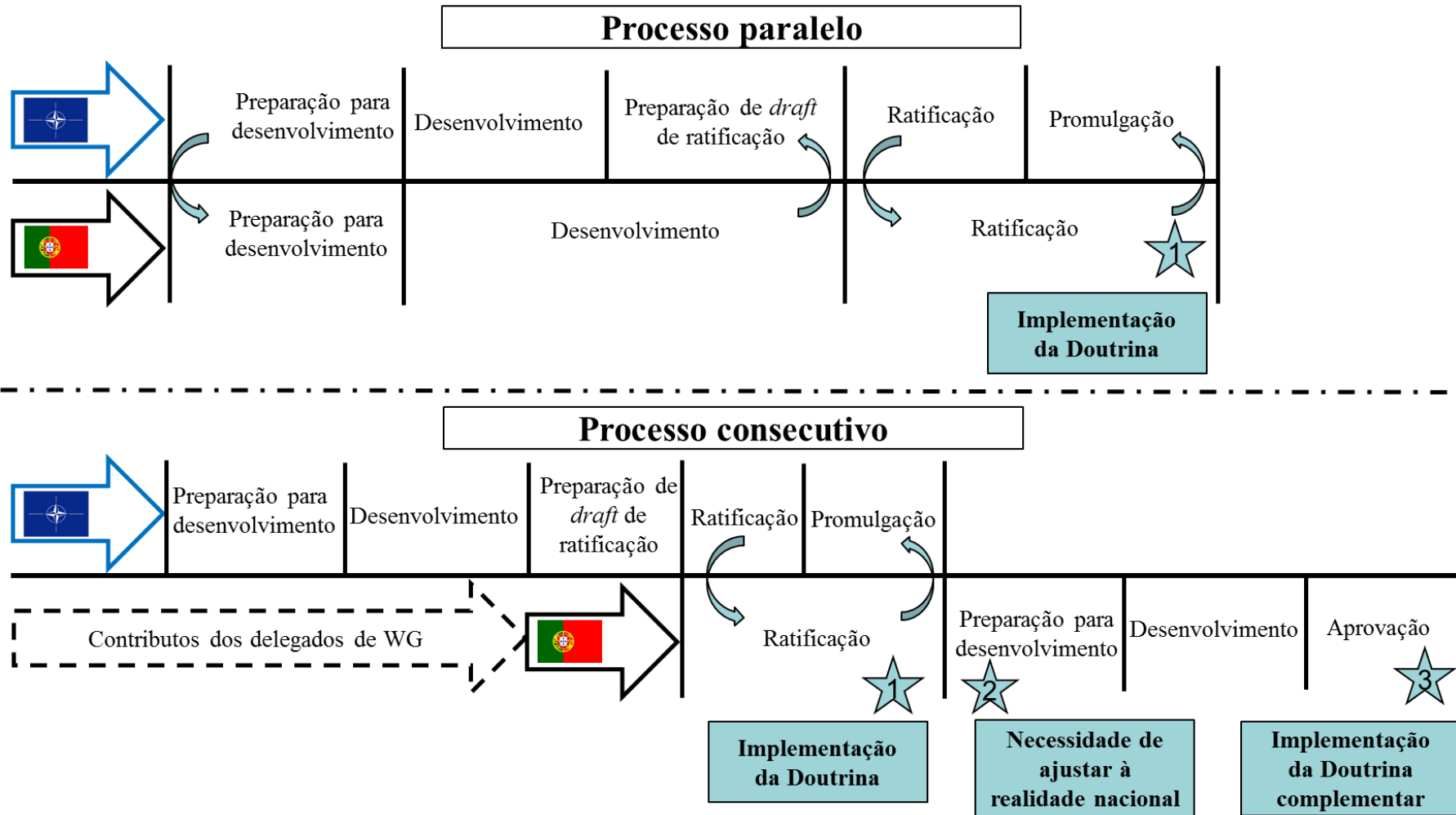


Figura 23 – Processo integrado de desenvolvimento de doutrina

Fonte: (Autor, 2016)