

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO  
2020/2021**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**A FORMAÇÃO CONJUNTA NO ÂMBITO DAS INFORMAÇÕES  
MILITARES**

**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.**

**Nelson Filipe Neves Inácio  
MAJOR, INFANTARIA PARAQUEDISTA**



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

**A FORMAÇÃO CONJUNTA NO ÂMBITO DAS  
INFORMAÇÕES MILITARES**

**MAJOR, INF PARA Nelson Filipe Neves Inácio**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 2020/2021

Pedrouços 2021



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

**A FORMAÇÃO CONJUNTA NO ÂMBITO DAS  
INFORMAÇÕES MILITARES**

**MAJOR, INF PARA Nelson Filipe Neves Inácio**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2020/2021

Orientador: TCOR, CAV GNR José Manuel Brito Sousa

Pedrouços 2021



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Nelson Filipe Neves Inácio**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**A formação conjunta no âmbito das Informações Militares**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso Estado-Maior Conjunto 2020/2021** 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, **12 de maio de 2021**

Nelson Filipe Neves Inácio



## **Agradecimentos**

Direciono o meu profundo agradecimento e reconhecimento, a todos que, direta ou indiretamente, e sob diversas formas, desde as mais incisivas às mais subtis, contribuíram para a concretização desta investigação que constitui o passo final para a conclusão do Curso de Estado-Maior Conjunto.

Começo por agradecer ao meu orientador, Tenente-Coronel Brito de Sousa, pelo acompanhamento, serenidade, disponibilidade e vontade em ajudar, mas acima de tudo, pela confiança que me transmitiu. Uma referência especial para a forma minuciosa com que efetuou as diversas revisões deste trabalho, o que permitiu o cumprimento dos objetivos propostos.

Ao Major Marques da Silva, pela sua disponibilidade e apoio, na partilha de opiniões aquando da abordagem inicial do tema, que em muito contribuíram para a condução assertiva da presente investigação.

A todos os entrevistados, pela pronta colaboração e acrescimento do seu prestimoso contributo, tendo estes sido a base de sustentação de toda a investigação, possibilitando assim, uma melhor compreensão do assunto em estudo, enriquecendo o produto final deste trabalho: Cor Castanha, TCor Eduardo Batista, CFR Baptista Pereira, TCor António Menezes, TCor João Martins, TCor Santinho Garcia, TCor Jorge Alves, TCor Diamantino Fernandes, TCor Iacyara Santos, Maj David Vogel, Maj Cynthia Duke e Maj Pablo Edo.

Ao Capitão-de-mar-e-guerra Luís Daniel Carona Jimenez, pela sua constante presença, apoio e preocupação, que foi transmitindo no decurso dos trabalhos.

Aos meus camaradas do Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021, pela amizade e partilha nesta jornada, a qual fizemos sempre firmes e constantes.

Por último, dedico algumas palavras aqueles que são a verdadeira sustentação da minha essência militar, a minha família. Pelo seu incondicional apoio e motivação, sem a retaguarda suportada por vocês, nada disto seria possível. Aos meus pais, pelo amparo e educação que me proporcionaram. E acima de tudo à minha esposa Nicole e à minha filha Mafalda, as princesas-guerreiras, que se viram privadas da minha companhia. Publicamente agradeço, toda a compreensão e paciência, que mesmo nos meus momentos mais ausente, sempre me forneceram todo o seu amor incondicional e estabilidade familiar necessária.

A todos, bem hajam!



## Índice

|   |    |
|---|----|
| 1. Introdução .....   | 1  |
| 2. Enquadramento Teórico e Conceptual.....                                    | 4  |
| 2.1 Revisão da Literatura .....   | 4  |
| 2.2 Enquadramento conceptual.....   | 6  |
| 2.2.1 Informações Militares .....   | 6  |
| 2.2.2 Formação.....   | 8  |
| 2.2.3 Competências .....  | 9  |
| 2.2.4 Eficiência .....  | 9  |
| 2.3 Modelo de Análise .....   | 10 |
| 3. Metodologia e Método.....  | 11 |
| 3.1 Metodologia.....  | 11 |
| 3.2 Método.....   | 12 |
| 3.2.1 Participantes e procedimento .....                                      | 12 |
| 3.2.2 Instrumentos de recolha de dados .....                                  | 13 |
| 3.2.3 Técnicas de recolha de dados.....                                       | 13 |
| 4. Apresentação de dados e discussão de resultados .....                      | 14 |
| 4.1 Competências nas Informações Militares .....                              | 14 |
| 4.1.1 Enquadramento Legal .....   | 14 |
| 4.1.2 Competências para o desempenho de funções.....                          | 15 |
| 4.2 Modelo formativo das Forças Armadas atual .....                           | 20 |
| 4.2.1 Análise do modelo formativo nacional .....                              | 20 |
| 4.2.2 Caracterização do modelo formativo nacional .....                       | 22 |
| 4.3 Modelo formativo de países amigos .....                                   | 23 |
| 4.4 Recomendações para a otimização do modelo formativo .....                 | 26 |
| 4.4.1 Identificação das lacunas do modelo formativo nacional .....            | 26 |
| 4.4.2 Contributos para a eficiência formativa das Informações Militares ..... | 26 |
| 5. Conclusões .....   | 28 |
| Referências bibliográficas .....  | 33 |



## **Índice de Apêndices**

|   |           |
|---|-----------|
| Apêndice A – Carta de apresentação para realização de entrevista .....            | Apd A - 1 |
| Apêndice B – Guião para entrevistas semiestruturadas .....                        | Apd B - 1 |
| Apêndice C – Matriz de entrevistados e síntese de resposta - Nacionais .....      | Apd C - 1 |
| Apêndice D – Guião para entrevistas semiestruturadas (Internacionais).....        | Apd D - 1 |
| Apêndice E – Matriz de entrevistados e síntese de resposta - Internacionais ..... | Apd E - 1 |

## **Índice de Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – OG, OE, QC e QD.....  | 3  |
| Figura 2 – Pirâmide das Informações (Relação entre Informação e Informações) ..... | 7  |
| Figura 3 – Percorso Metodológico .....   | 11 |
| Figura 4 – Programa de treino básico de Informações .....                          | 16 |
| Figura 5 – Programa de treino avançado de Informações .....                        | 16 |
| Figura 6 – Responsabilidades e Relações para a condução da E&T .....               | 17 |
| Figura 7 – Competências dos diversos tipos de analista .....                       | 19 |
| Figura 8 – Análise SWOT ao MF atual.....   | 23 |
| Figura 9 – Objetivos e Questões inerentes à investigação .....                     | 29 |

## **Índice de Quadros**

|   |           |
|---|-----------|
| Quadro 1 – Modelo de Análise.....                                       | 10        |
| Quadro 2 – Entrevistados Nacionais .....                                | 12        |
| Quadro 3 – Entrevistados Internacionais.....                            | 12        |
| Quadro 4 – Principais áreas de competência.....                         | 18        |
| Quadro 5 – Análise do MF atual (Organização).....                       | 20        |
| Quadro 6 – Análise do MF atual (Atividades) .....                       | 21        |
| Quadro 7 – Análise do MF atual (Conhecimento) .....                     | 22        |
| Quadro 8 – Análise de MF de países amigos (Hungria e EUA) .....         | 24        |
| Quadro 9 – Análise de MF de países amigos (Espanha e Brasil).....       | 25        |
| Quadro 10 – Principais lacunas do MF atual.....                         | 26        |
| Quadro 11 – Recomendações para a otimização do MF atual .....           | 27        |
| Quadro 12 – Entrevistados nacionais .....                               | Apd C - 1 |
| Quadro 13 – Síntese de respostas dos entrevistados nacionais .....      | Apd C - 1 |
| Quadro 14 – Entrevistados internacionais .....                          | Apd E - 1 |
| Quadro 15 – Síntese de respostas dos entrevistados internacionais ..... | Apd E - 1 |



## **Resumo**

Decorrente do atual contexto internacional, as informações militares enfrentam um grande desafio, que se traduz na habilitação dos seus recursos humanos, carentes de especialização nesta vertente. Com o presente trabalho pretende-se analisar o modelo formativo de informações militares, em uso nas Forças Armadas Portuguesas e verificar de que forma poderá ser otimizado.

A metodologia de investigação seguiu a lógica de um raciocínio indutivo, assente numa estratégia qualitativa, baseando-se num desenho de pesquisa de estudo de caso, através de uma análise documental e de conteúdo, com recurso a entrevistas semiestruturadas efetuadas a especialistas em informações militares.

Identificaram-se as lacunas patentes no presente modelo formativo, tendo por base as competências inerentes ao desempenho de funções de informações militares, bem como os exemplos de outros modelos formativos praticados por países amigos, são apresentadas propostas para a edificação de um modelo formativo de cariz conjunto, no seio das Forças Armadas Portuguesas.

Concluiu-se que o modelo formativo atual se encontra descentralizado, sofrível de coordenação e complementaridade, sendo possível otimizá-lo através de uma reformulação assente em recursos e mecanismos já existentes, incrementando novos. Contribuindo assim, para um salto qualitativo, no sentido de garantir a harmonização do conhecimento e permitir o reconhecimento geral de uma competência específica.

## **Palavras-chave:**

Competências, Eficiência, Formação, Informações Militares.



### **Abstract**

*Due to the current international context, Intelligence faces a great challenge, which translates into the qualification of its human resources, lacking in specialization. The intend of this work, is to analyze the Intelligence education model, in use in the Portuguese Armed Forces and to verify how it can be optimized.*

*The research methodology followed the logic of an inductive reasoning, based on a qualitative strategy and a case study research design, through a documentary and content analysis, using semi-structured interviews with Intelligence specialists.*

*The gaps in the national education model were identified, and based on the competencies inherent to the performance of Intelligence job descriptions, as well as examples of other friend countries education models, proposals are presented for the building of a joint education model within the Portuguese Armed Forces.*

*It was concluded that the current education model is decentralized, suffering from coordination and complementarity, being possible to optimize it through a reformulation based on existing resources and mechanisms, increasing others, thus contributing to a qualitative leap, in order to ensure the harmonization of knowledge and allow the general recognition of a specific competence.*

### **Keywords:**

*Competencies, Education & Training, Efficiency, Intelligence.*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

### A

- A2          Repartição de Informações Militares  
ALM        Almirante

### B

- BRA        Brasil (Brasileiras)  
BSc        *Bachelor of Science* (Bacharelato/ Licenciatura)

### C

- CA         Comando Aéreo  
CADOP    Centro de Gestão e Análise de Dados Operacionais  
CAIM      Curso de Analista de Informações Militares  
CCA        *Core Competency Areas*  
CCR        *Core Competency Requirements*  
CE         *Crisis Establishment*  
CEMA     Chefe do Estado-Maior da Armada  
CEM-C    Curso de Estado-Maior Conjunto  
CI         Contrainformação  
CIA        *Central Intelligence Agency*  
CIGeoE   Centro de Informação Geoespacial do Exército  
CIISM     Comunidade de Interesse de Informações e Segurança Militar  
CIM        Curso de Informações Militares  
CISMIL   Centro de Informações e Segurança Militares  
CM        Ciências Militares  
CoE        Centro de Excelência  
CPI        Ciclo de Produção de Informações  
CSMIE    Centro de Segurança Militar e Informações do Exército

### D

- DCOIS    Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança  
DIA        *Defense Intelligence Agency*  
DIVINFO   Divisão de Informações  
DIVOPS   Divisão de Operações  
DL        Decreto de Lei  
DoD        *Department of Defence*



|          |  |
|----------|--|
| DoK      | <i>Depth of Knowledge Assessment Tool</i>                                |
| <b>E</b> |  |
| E&T      | Educação (Formação) e Treino   |
| EA       | Escola das Armas   |
| EME      | Estado-Maior do Exército   |
| EMFA     | Estado-Maior da Força Aérea  |
| EMGFA    | Estado-Maior-General das Forças Armadas                                  |
| ESP      | Espanha (Espanholas)   |
| ETEE     | <i>Education, Training, Exercises and Evaluation</i>                     |
| EU       | <i>European Union</i>  |
| EUA      | Estados Unidos da América  |
| EW       | <i>Electronic Warfare</i>  |
| <b>F</b> |  |
| FAP      | Força Aérea Portuguesa   |
| FFAA     | Forças Armadas   |
| <b>G</b> |  |
| GEOINT   | <i>Geospatial Intelligence</i>   |
| GNR      | Guarda Nacional Republicana  |
| <b>H</b> |  |
| HUMINT   | <i>Human Intelligence</i>  |
| HUN      | Hungria (Húngaras)   |
| <b>I</b> |  |
| IC       | <i>Intelligence Community</i>  |
| IM       | Informações Militares  |
| IMINT    | <i>Imagery and Imagery Intelligence</i>                                  |
| INTEL    | <i>Intelligence</i>  |
| IRM&CM   | <i>Intelligence Requirements Management &amp; Collection Management</i>  |
| ISR      | <i>Intelligence Surveillance Reconnaissance</i>                          |
| ISTAR    | <i>Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance</i> |
| ISTP     | <i>Intelligence Strategic Training Plan</i>                              |
| IUM      | Instituto Universitário Militar  |
| <b>J</b> |  |
| JCS      | <i>Joint Chief of Staff</i>  |



|          |   |
|----------|---|
| JD       | <i>Job Description(s)</i>                       |
| JP       | <i>Joint Publication(s)</i>                     |
| <b>L</b> |   |
| LO       | Lei Orgânica                                    |
| <b>M</b> |   |
| MASINT   | <i>Measures and Signature Intelligence</i>      |
| MF       | Modelo(s) Formativo(s)                          |
| MoD      | <i>Ministry of Defence</i>                      |
| MSc      | <i>Master of Science (Mestrado)</i>             |
| <b>N</b> |   |
| NATO     | <i>North Atlantic Treaty Organization</i>       |
| NCO      | Non-commissioned Officer                        |
| NCS      | <i>NATO Command Structure</i>                   |
| NDS      | <i>National Defense Strategy</i>                |
| NFS      | <i>NATO Force Structure</i>                     |
| NITWG    | <i>NATO Intelligence Training Working Group</i> |
| NMS      | <i>National Military Strategy</i>               |
| NSA      | <i>National Security Agency</i>                 |
| NSC      | <i>National Security Council</i>                |
| NSO      | <i>NATO School Oberammergau</i>                 |
| NSS      | <i>National Security Strategy</i>               |
| <b>O</b> |   |
| OE       | Objetivo(s) Específico(s)                       |
| OG       | Objetivo Geral                                  |
| OIM      | Órgão(s) de Informações Militares               |
| OSINT    | <i>Open Source Intelligence</i>                 |
| <b>P</b> |   |
| PDMC     | Publicação Doutrinária Militar Conjunta         |
| PE       | <i>Peacetime Establishment</i>                  |
| PhD      | <i>Doctor's Degree (Doutoramento)</i>           |
| <b>Q</b> |   |
| QC       | Questão Central                                 |
| QD       | Questão(ões) Derivada(s)                        |



## **R**

|       |   |
|-------|---|
| REPs  | Responsabilidades                             |
| RH    | Recursos Humanos                              |
| RISM  | Repartição de Informações e Segurança Militar |
| RPLAN | Repartição de Planeamento                     |

## **S**

|        |  |
|--------|--|
| SECDEF | Secretary of Defense                                 |
| SI     | Serviço(s) de Informações                            |
| SIGINT | <i>Signals Intelligence</i>                          |
| SIM    | Sistema(s) de Informações Militares                  |
| SIRP   | Sistema de Informações da República Portuguesa       |
| SM     | Segurança Militar                                    |
| STANAG | <i>Standardized Agreement</i>                        |
| SWOT   | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> |

## **T**

|       |                                       |
|-------|---------------------------------------|
| TNA   | <i>Training Needs Analysis</i>        |
| TRA   | <i>Training Requirements Analysis</i> |
| TTP's | Técnicas, Táticas e Procedimentos     |

## **U**

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| UK  | <i>United Kingdom</i>           |
| USA | <i>United States of America</i> |

## **W**

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| WMD | Weapon of Mass Destruction |
| WO  | <i>Warrant Officer</i>     |



## 1. Introdução

Nos últimos tempos, tem-se assistido a uma alteração estratégica significativa, bem como a uma transformação do ambiente internacional, com o aparecimento de novas, inesperadas e importantes condicionantes. Estas limitações conduzem a uma constante reconfiguração do sistema internacional e a reflexões profundas sobre o papel de cada um dos diferentes atores presentes no contexto internacional. A atualidade internacional, marcada por constantes alterações do contexto geopolítico e geoestratégico, levou à origem de conflitos de natureza incerta e complexa promovendo o desenvolvimento de múltiplos focos de tensão ou conflitualidade, dos quais emergem novos polos de poder, com os mais variados objetivos (Governo de Portugal, 2013; Ministério da Defesa Nacional, 2014).

A atual violência global pode ter origem incógnita, surgindo em qualquer ponto do mundo, de forma física ou mesmo virtual, com alvos muito díspares, caracterizando-se como assimétrica e permanente. Esta globalização da violência determina certamente que, no futuro, a realidade seja muito diferente da atual, prevendo-se um cenário irregular, caótico e de difícil análise (Garcia, 2018).

O contexto internacional atual caracteriza-se, assim, através de uma grande incerteza, volatilidade e insegurança, exigindo que os decisores vejam satisfeitas atempadamente as necessidades informacionais. Estas necessidades, devido a toda a conjuntura, caracterizam-se por ser complexas, pertinentes e oportunas, que só podem ser satisfeitas com Informações detalhadas e completas. Estas Informações têm de ser elaboradas e produzidas por Recursos Humanos (RH) competentes e experientes, que por sua vez só serão possíveis de obter através de uma formação especializada e adequada às novas realidades e conjunturas (United States National Intelligence Council, 2008).

As Informações Militares (IM) enfrentam, assim, um grande desafio que se traduz no emprego de RH com a habilitação necessária (teórica e prática), para as diferentes áreas das suas atividades. Cada vez mais, a especialização nesta vertente é exigida aos RH que servem nas Forças Armadas (FFAA) Portuguesas, não só pela sua utilização individual nos Ramos, mas também em virtude das exigências ao nível dos estados-maiores internacionais e em órgãos ou serviços conjuntos, inclusive fora das FFAA. Por outro lado, as IM atingiram já um elevado grau de autonomia e complexidade, assumindo-se como uma disciplina autónoma das Ciências Militares (CM), requerendo abordagens integradas e abrangentes.

Com base no disposto anteriormente, a abordagem à temática proposta é de extrema importância, uma vez que devem ser garantidas as competências necessárias para o



desempenho de funções no âmbito das IM. Para tal, é necessário garantir a existência de um sistema formativo assertivo, de preferência transversal às FFAA, capaz de cumprir com os desideratos atuais e em sintonia com o preconizado no seio das Organizações Internacionais a que Portugal pertence.

Para tal, pretende-se identificar e caracterizar as funções a desempenhar no âmbito das IM, a fim de selecionar as competências mais adequadas a ministrar aos futuros RH nesta área. Na vertente que se propõe, é crucial otimizar o sistema formativo no seio das FFAA, no sentido de garantir a harmonização dos conhecimentos a adquirir e permitir o reconhecimento geral da aquisição de uma competência específica.

Neste quadro, importa analisar o modelo formativo (MF) atual, compará-lo com outras realidades militares, visando a identificação de pontos de contacto e identificar lacunas e limitações, prospetivando uma proposta de melhoria do sistema formativo, através de um pensamento conjunto. Nesse sentido, o objeto da investigação do presente trabalho circunscreve-se ao MF no seio das IM nas FFAA, sendo delimitado em três domínios, nomeadamente o tempo, o espaço e o conteúdo.

Relativamente ao domínio temporal, delimitou-se a presente investigação desde 2014 até à atualidade (2021), momento da última reestruturação orgânica das FFAA.

No domínio espaço, delimitou-se a presente investigação às FFAA e as suas congéneres húngaras, espanholas, brasileiras e americanas, com o objetivo de estudar os seus MF atuais, pelo facto de serem distintos em organização e estrutura.

Em termos de conteúdo, delimitou-se a presente investigação na formação em Informações, Segurança Militar (SM) e Contrainformação (CI), uma vez que se consideram as áreas nucleares das IM em Portugal.

Como fio condutor para o processo de investigação, para delimitação e sistematização do estudo, apresenta-se na Figura 1, o Objetivo Geral (OG) e os Objetivos Específicos (OE) definidos, bem como as respetivas Questão Central (QC) e três Questões Derivadas (QD).

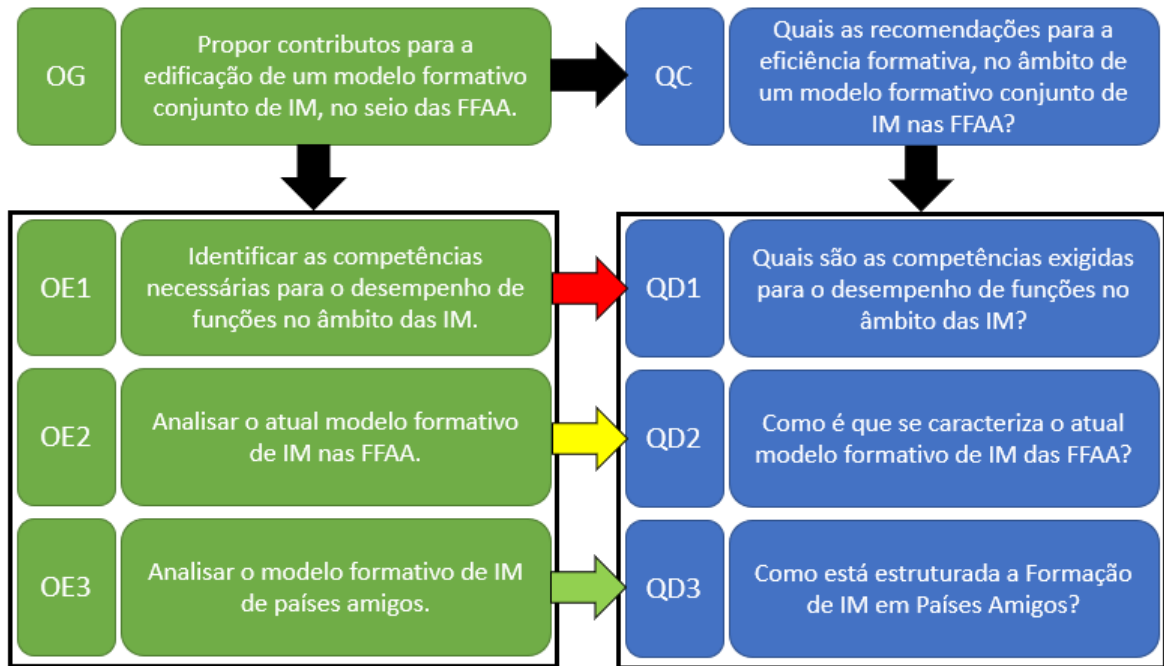


Figura 1 – OG, OE, QC e QD

Por forma a desenvolver uma análise coerente, seguindo um fio condutor orientado para uma reflexão conjunta, o trabalho foi dividido em cinco capítulos, para além da introdução: (ii) estado teórico e conceptual – onde se apresenta o estado atual do conhecimento sobre o tema em estudo, procurando enquadrar o leitor, familiarizando-o com os conceitos centrais da investigação; (iii) metodologia e método – exposição do método de investigação utilizado; (iv) apresentação dos dados e discussão de resultados – onde se abordam as competências necessárias para o desempenho de funções no âmbito das IM, bem como, a caracterização dos MF atuais no seio das FFAA e as suas congéneres húngaras, espanholas e americanas. Neste capítulo, interpreta-se os resultados da investigação, de modo a inferir as suas lacunas e limitações, tecendo recomendações para a sua possível otimização, agregada a um pensamento conjunto, atingindo o OG da investigação através da resposta à QC; (v) conclusões – onde se decalca todo o percurso de investigação, associando as suas limitações, expondo os resultados obtidos, as recomendações de ordem prática e os possíveis estudos a desenvolver.



## **2. Enquadramento Teórico e Conceptual**

O presente capítulo apresenta os aspetos decorrentes da revisão da literatura, estrutura base que permitiu criar o ponto de partida para desenvolver a presente investigação. Identificam-se diversas abordagens, efetuadas por outros autores, ao objeto de estudo ou com ele relacionado, bem como o enquadramento, estabelecido através de uma base concetual, focada nos conceitos centrais que permitem o desenvolvimento desta temática, suportando assim o modelo de análise empregue.

### **2.1 Revisão da Literatura**

São vários os estudos existentes no âmbito das IM, realizados maioritariamente em ambiente académico, que abordam direta ou indiretamente a questão da formação. Esses ensaios procuram a abordagem aos objetos de estudo ligados aos Sistemas de Informações Militares (SIM), no geral, ou nos Ramos das FFAA, em particular, bem como, a abordagem às áreas da SM e CI.

Já em 2002, Serra Pedro, através da análise realizada, aquando da sua investigação subordinada ao tema “*Sistemas de Informações Militares – Contributos para a sua reestruturação*”, concluiu que, derivado à natureza multidimensional, assimétrica e difusa das novas ameaças, tal obriga a um grande esforço de pesquisa e processamento. Aliando este facto aos desenvolvimentos, tanto tecnológico dos equipamentos, como dos métodos e doutrina das IM, este tipo de tarefas não podiam ser entregues a RH amadores, sendo necessário formação específica. Propôs ainda alterações profundas no pilar da formação, com a criação de uma escola de IM, sob duas hipóteses de edificação: a primeira, assente na vertente centralizada ao nível do Estado-Maior conjunto, sob a dependência do SIM, com a responsabilidade de ministrar toda a formação (genérica e específica); a segunda, em que cada Ramo seria responsável por ministrar formação numa determinada área a todos os militares das FFAA que trabalhassem nas IM e assim o necessitassem.

Em 2005, Paulo Roda desenvolveu um trabalho de investigação subordinado ao tema “*Formação em Informações e Segurança Militar – um modelo para o Exército*” no qual, após análise, e focando-se só no Exército, concluiu que a formação nacional não conferia as competências necessárias para o desempenho proficiente de funções no âmbito das informações e da SM, quer ao nível nacional, quer ao nível internacional. Propôs, também, uma alteração ao MF, implementando um reforço da formação básica geral transversal a todos os oficiais, e uma formação específica, progressiva e escalonada, assente numa escola de informações e SM, para aqueles que, após uma seleção, trabalhassem em cargos de IM.



Reforçou também a necessidade de se assegurar a permanência e continuidade dos RH afetos às áreas das informações e SM.

Enquadrado pelo tema “*Cooperação Civil-Militar no combate ao terrorismo: o papel das Informações Militares*”, José Bartolomeu, aquando da frequência do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEM-C) em 2013, desenvolveu um trabalho de investigação que lhe permitiu concluir a existência de lacunas ao nível da doutrina nacional conjunta no âmbito das IM e, por inerência, na formação. No seu estudo, propôs linhas de ação defensivas, agressivas e de ação de reestruturação, das quais se destacam, a implementação de formação base em IM (especialização nas Academias/Escolas de Oficiais e Sargentos), a par da criação de uma Unidade de Informações, na dependência do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), que incluísse uma escola de informações responsável pelos cursos de qualificação ligados às IM e segurança nas FFAA, bem como, um curso de analistas.

Na frequência do CEM-C, em 2018, Carlos Silva desenvolveu um trabalho de investigação individual, subordinado ao tema “*As Informações Militares – um instrumento de Segurança e Defesa Nacional*”, posteriormente publicado na revista de ciências militares<sup>1</sup> no mesmo ano, onde conclui que, ao nível da formação no âmbito das IM: (i) deveriam ser incluídas matérias de IM nos currículos base de formação previstas ao longo da carreira profissional (quadros de oficiais e sargentos das FFAA), que constituíssem, por si só, um suporte básico de conhecimento para eventuais desempenhos nos Órgãos de Informações Militares (OIM); (ii) deveria ser formalizado um intercâmbio de formação institucional e de partilha de técnicas, táticas e procedimentos (TTP’s), decorrentes do emprego e experiência operacional.

O mesmo autor, num artigo publicado na coleção “*ARES*”, n.º 33, de 2019, conclui que “a formação e a existência de uma doutrina conjunta, são os elementos cruciais que garantem o incentivo necessário para a implementação de cultura de segurança institucional mais acérrima”. Neste ensaio, o autor identifica como lacuna, no seio da SM e da CI, a necessidade de incremento de formação conjunta de quadros, bem como de aprovação de doutrina conjunta e aproximação da estrutura nos diversos Ramos, além de pessoal especializado.

No decorrer dos anos de 2019 e 2020, existiram vários trabalhos de investigação individuais e de grupo, no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior, que se debruçaram sobre temáticas diversas das IM, desde os SIM nos diversos Ramos, passando por abordagens às áreas da SM e CI, até às áreas específicas de *Human Intelligence*

---

<sup>1</sup> Revista de Ciências Militares, novembro de 2018, VI(2), pp. 145-175.



(HUMINT) e de proteção da força. Todos eles, de uma forma genérica, concluem que existem lacunas na formação no âmbito das IM, propondo os respectivos incrementos e melhorias, bem como, uma maior permanência nas funções de IM, visando a eficiência (Fernandes et al., 2020; Martins et al., 2020; Monteiro et al., 2019; Narciso, 2020; Pimentel, 2020; Sancha et al., 2019).

Como facilmente se observa, vários foram os estudos realizados no âmbito das IM que, em algum ponto da investigação, identificam na formação as lacunas que necessitam de ser colmatadas, demonstrando afincadamente a pertinência, e relevada importância da presente investigação. Focando-se somente no MF de IM, a presente investigação tem o intuito de identificar as lacunas no atual MF e elencar recomendações em torno da sua eficiência.

## **2.2 Enquadramento conceptual**

Por forma a enquadrar a investigação, é necessário definir conceitos centrais para o desenvolvimento desta temática, tais como IM, Formação, Competências e Eficiência. Paralelamente, existe ainda a necessidade de elencar alguns conceitos agregados a estes, tais como a SM e a CI (interligados com as IM), e Educação e Treino (agregados à Formação).

### **2.2.1 Informações Militares**

Apesar de se materializarem em conceitos diferentes, na língua portuguesa, o conceito de “informação” e “informações”, é muitas das vezes utilizado com o mesmo sentido de linguagem. Na doutrina da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) verifica-se uma separação entre os conceitos de “informação” (*information*) e “Informações” (*intelligence*). Nessa medida, Informação constitui-se no conjunto de dados não processados que podem ser usados na produção de Informações. Em relação às Informações, são o produto resultante da pesquisa e processamento da informação sobre o meio ambiente e as capacidades e intenções dos atores, a fim de identificar ameaças e oferecer oportunidades de exploração pelos decisores (NATO, 2016b). Ou seja, *intelligence* (Informações) representa o conhecimento que resulta da análise da informação (*information*). Com a Figura 2 pretende-se demonstrar a aglutinação de conceitos, permitindo perceber a respetiva hierarquia.



Figura 2 – Pirâmide das Informações (Relação entre Informação e Informações)  
Fonte: Rêgo (2018).

O conceito de Informações, segundo a doutrina nacional, aplica-se não só às atividades e às organizações empenhadas nessas atividades, como também ao “produto resultante do processamento de notícias respeitantes a nações estrangeiras, organizações ou elementos reais ou potencialmente hostis, ou áreas de operações atuais ou potenciais.” (Exército Português, 2009b, p. 1–6)

A mesma doutrina, fortemente alinhada com a NATO e com a doutrina dos Estados Unidos da América (EUA), diferencia as informações em três níveis: i) Informações Estratégicas - informações necessárias à formulação de planos políticos e militares, a nível nacional e internacional; ii) Informações Operacionais - informações necessárias para o planeamento e conduta de campanhas ao nível operacional e iii) Informações Táticas - informações necessárias ao planeamento e conduta de operações táticas. São informações usadas ao nível dos quartéis-generais das unidades de baixos escalões e são produzidas nas áreas destas unidades. Podendo ainda em cada um destes níveis ser subdividido em informações básicas, correntes e sobre objetivos (Exército Português, 2009).

Para efeitos do presente estudo, entende-se as IM, “como sendo o processo sistemático de recolha, processamento, análise e disseminação de um produto de apoio à decisão decorrente da prévia manifestação de necessidade identificadas ou não pelos decisores, com interesse militar.” (C. Silva & Ribeiro, 2018)

No âmbito das IM e tendo em conta o seu planeamento e conduta, importa definir os conceitos de CI e de SM. Estas caracterizam-se por serem duas áreas distintas, mas



interdependentes. A primeira é ativa, caracterizada por um conjunto de atividades relacionadas com a identificação e neutralização da ameaça à segurança, constituída por serviços de informações (SI) e organizações hostis ou por indivíduos relacionados com espionagem, sabotagem, subversão ou terrorismo. A segunda é, simultaneamente, ativa e passiva e inclui todas as medidas tomadas como proteção contra interferências, observação, espionagem e sabotagem, com a finalidade de impedir a surpresa, a captura ou aniquilamento do pessoal, bem como a destruição, dano ou roubo do material e instalações (Exército Português, 2009, 2013).

Em termos de enquadramento conceptual, para efeitos da presente investigação, sempre que abordada a expressão da formação no âmbito das IM considera-se, para além da formação em matéria de Informações (*Intelligence*), as áreas formativas da CI e SM.

### 2.2.2 Formação

Com base no alinhamento da doutrina NATO, *Education* (Educação/Ensino), é a atividade sistemática que visa potenciar os conhecimentos, habilidades e atitudes de determinados indivíduos, assim como a aquisição ou desenvolvimento de competências, para que estes se mobilizem para dar uma resposta satisfatória a situações com um grau de imprevisibilidade elevado (NATO, 2014).

*Individual Training* (formação individual), é a atividade que visa o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes, necessários para a execução de atividades e tarefas específicas e previsíveis de determinado cargo ou função. A formação individual visa dar as ferramentas necessárias aos indivíduos para a resolução satisfatória de problemas associados ao seu desempenho funcional, para que estes atinjam os níveis dos padrões de desempenho definidos (NATO, 2014).

*Colective Training* (Treino/Formação Coletivo/a), é a atividade que visa manter e aprofundar competências individuais ou coletivas, através de exercícios procedimentais, de aplicação prática da doutrina, dos planos e das TTP's, para que sejam desenvolvidas as capacidades coletivas de nível tático, operacional e/ou estratégico, de acordo com os padrões de desempenho definidos (NATO, 2014).

Com base nos conceitos anteriormente definidos, quando nos dirigimos à formação conjunta das IM, baliza-se a investigação no que à formação diz respeito, englobando os três conceitos, nos seus diferentes estágios.



### 2.2.3 Competências

Segundo Rouco (2012), a origem da palavra competência remonta ao latim *competere* que significa “ser apropriado”. O conceito foi desenvolvido pela psicologia referindo-se aos traços de personalidade e aptidões para responder a solicitações colocadas pelo ambiente. As competências são normalmente definidas como a combinação de conhecimento, capacidades, aptidões e outras características individuais, fidedignamente mensuráveis, capazes de mostrar diferenciação no desempenho (Rouco, 2012; Schippmann et al., 2000; Spencer et al., 1994).

Na área da formação, Eurydice (2002) define competências como, a capacidade de usar um conjunto organizado de saberes de forma a responder às perguntas “o quê?” e “como?”, e ainda ter a capacidade de utilizar determinadas atitudes de forma ordenada para realizar um número específico de tarefas. Já Sanchez-Ruiz (2006), refere que é a combinação dinâmica do conhecimento, compreensão, aptidões e capacidades, combinação esta adotada no desempenho de funções no âmbito das IM.

### 2.2.4 Eficiência

Com origem no termo latim *efficientia*, esta refere-se à capacidade de dispor de alguém ou de algo para conseguir um efeito determinado (Conceito.de, 2021). Pode ainda estar associado à qualidade de algo ou alguém que produz com o mínimo de erros e meios (Priberam, s.d.). Pode-se assim inferir que, eficiência, é o uso racional dos meios dos quais se dispõe para alcançar os objetivos e as metas delineadas com o mínimo de recursos e tempo disponíveis, alcançando desta forma a sua otimização (Conceito.de, 2021).

Para Viana (2010), eficiência revela a relação entre os recursos consumidos e os resultados que se pretendem alcançar com vista à otimização dos meios em função dos fins. Este autor defende que o conceito de eficiência está associado ao conceito de eficácia, relacionando os fins, ou resultados alcançados, com os objetivos previamente definidos. Delineia-se assim que, a eficiência se reporta à relação entre os meios e fins, e a eficácia designa a relação entre os objetivos iniciais e os fins.

Já para Chiavenato (1994), a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, estando direcionada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), para que os recursos sejam aplicados da maneira mais racional possível. Por seu lado, a eficácia relaciona-se com o alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis.

Neste seguimento, Silva & Ribeiro (2018), em matéria de avaliação da finalidade de um sistema de informações, entende que por eficiência é o alcançar dos objetivos definidos,



otimizando o emprego dos recursos existentes, enquanto que eficácia, é a capacidade de atingir os objetivos com os recursos disponíveis.

No âmbito do presente estudo, a análise à eficiência será assente nas seguintes dimensões: (i) Organização – enquanto estrutura enquadrante e reguladora da execução de atividades formativas; (ii) Atividades – enquanto processo integrado, com base nas sinergias necessárias para o desenvolvimento da formação propriamente dita; (iii) Conhecimento – enquanto base da formação e produto final a atingir, (adaptado de Silva, 2019; C. Silva & Ribeiro, 2018).

### 2.3 Modelo de Análise

A presente investigação é desenvolvida em conformidade com o modelo de análise presente no Quadro 1, correlacionando os objetivos traçados com as respetivas QD, conceitos, dimensões e indicadores referentes à respetiva análise.

Quadro 1 – Modelo de Análise

| Tema   |  | A formação conjunta no âmbito das Informações Militares   |   |   |  |
|--|--|---|---|---|--|
| Objetivo Geral   |  | Propor contributos para a edificação de um MF conjunto de IM, no seio das FFAA                      |   |   |  |
| Objetivo Específico  | Questão Central  | Quais são as recomendações para a eficiência formativa, no âmbito de um MF conjunto de IM nas FFAA? |   |   |  |
|  | Questões Derivadas   | Conceito  | Dimensões                                 | Indicadores   | Técnicas de Recolha                                |
| OE1<br>Identificar as competências necessárias para o desempenho de funções no âmbito das IM | QD1<br>Quais são as competências exigidas para o desempenho de funções no âmbito das IM? | IM<br>Formação  | Atividades<br>Conhecimento                | Legalidade<br>Competências Teóricas (Doutrina)<br>Competências Práticas (Experiência)                       | Análise documental<br>Entrevistas semiestruturadas |
| OE2<br>Analisar o atual MF de IM nas FFAA.   | QD2<br>Como é que se caracteriza o atual MF de IM das FFAA?                              |   | Organização<br>Atividades<br>Conhecimento | Legalidade<br>Doutrina<br>Coordenação<br>Colaboração<br>Competição<br>Integração<br>Recursos<br>Experiência |  |
| OE3<br>Analisar o MF de IM de países amigos  | QD3<br>Como é que está estruturada a formação de IM em países amigos?                    |   | Eficiência                                |   |  |

No âmbito da identificação de competências, a investigação foca-se nos domínios das atividades e conhecimento, no sentido de identificar as capacidades a atingir. Na análise aos MF de IM, os domínios são os vetores de um SIM, com a adaptação necessária à perspetiva formativa, agregados à eficiência, no sentido de identificar as lacunas e propor contributos para a sua melhoria.

### 3. Metodologia e Método

#### 3.1 Metodologia

A presente investigação insere-se no domínio das CM, na área de investigação das operações militares, mais concretamente na subárea de investigação das IM (CIDIUM, 2019). A metodologia de investigação aplicada tem por base as normas em vigor no Instituto Universitário Militar (IUM)<sup>2</sup>.

Como processo de raciocínio, adotou-se o tipo indutivo tendo como ponto de partida observações factuais particulares, mecanizando associações e generalizando por forma a alcançar uma realidade possível de implementar nas FFAA (Santos & Lima, 2019).

Tendo em conta a natureza do problema a investigar, assume-se uma estratégia qualitativa, baseada num desenho de estudo de caso, uma vez que o seu objeto de estudo assenta na compreensão, através da exploração do comportamento, das perspetivas e das experiências dos entrevistados, complementando-se com o recurso a uma análise documental (Santos & Lima, 2019).

Tendo em conta o anterior modelo de análise (Quadro 1), criou-se um percurso metodológico compreendido em duas fases (mediante as normas do IUM), orientadas para responder às questões e atingir os objetivos deste estudo, como se constata na Figura 3.

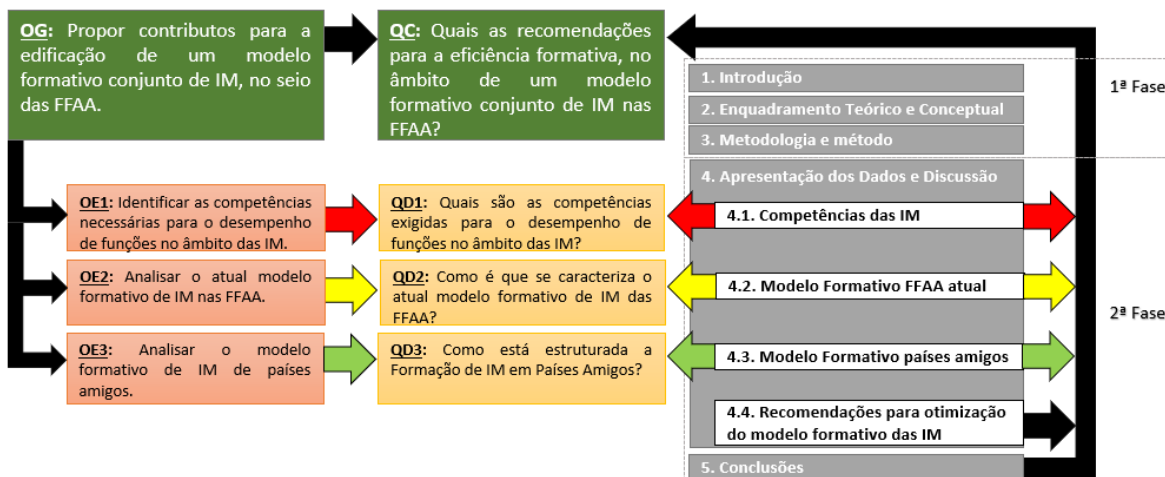


Figura 3 – Percurso Metodológico

Na 1ª fase, de âmbito exploratório, efetuou-se a revisão de literatura preliminar, com base na legislação nacional, artigos e estudos sobre o tema, bem como, a realização de entrevistas exploratórias, no sentido de averiguar o estado da arte na área da formação das

<sup>2</sup> NEP / INV - 001 Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico (2020) e a NEP / INV - 003 Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar (2020). À regulamentação referida, aditam-se as Normas de Autor no IUM (Santos et al., 2020) e as Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (Santos & Lima, 2019).



IM. Fruto destes instrumentos metodológicos, conseguiu-se identificar o problema de investigação, determinando assim a estrutura da pesquisa, a definição da sua delimitação, e dos objetivos da mesma, formulando o modelo de análise (Quadro 1).

Na 2ª fase, orientada para a recolha, análise e apresentação de dados, procedeu-se à recolha de dados sobre o objeto de estudo, através de entrevistas semiestruturadas a especialistas das IM (nacionais e internacionais) e posterior tratamento e análise de conteúdo da informação. A esses dados juntaram-se os obtidos através da análise documental. Com o conhecimento adquirido, respondeu-se às questões (QC e QD), atingindo-se os objetivos propostos (OG e OE), finalizando-se com as conclusões e contributos para o conhecimento.

### 3.2 Método

#### 3.2.1 Participantes e procedimento

No que aos participantes diz respeito, efetuaram-se 11 entrevistas semiestruturadas a entidades com relevância na temática abordada (nacionais e internacionais), quer seja por inerência do cargo desempenhado, quer pela relevância teórica ou prática, conforme podemos observar no Quadro 2 e 3.

**Quadro 2 – Entrevistados Nacionais**

| Posto | Nome                 | Função  |
|-------|----------------------|---|
| TCor  | Jorge Alves          | Chefe da Repartição de Relações Externas – Divisão de Operações (DIVOPS) da Força Aérea Portuguesa (FAP)  |
| TCor  | João Martins         | Chefe da Repartição de Informações e Segurança Militar (RISM) – Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança (DCOIS) do Estado-Maior do Exército (EME) |
| TCor  | Diamantino Fernandes | Chefe da Repartição de Informações Militares (A2) da FAP  |
| CFR   | Baptista Pereira     | Chefe da Divisão de Informações (DIVINFO) e Diretor do Centro de Gestão e Análise de Dados Operacionais (CADOP) da Marinha  |
| TCor  | Santinho Garcia      | Chefe do Centro de Segurança Militar e Informações do Exército (CSMIE)  |
| TCor  | Eduardo Batista      | Adjunto para a Formação da Repartição de Planeamento (RPLAN) do Centro de Informações e Segurança Militar (CISMIL)  |
| TCor  | António Menezes      | Antigo Chefe da Secção de CI do CISMIL  |

**Quadro 3 – Entrevistados Internacionais**

| Posto | Nome           | País    |
|-------|----------------|---------|
| Major | David Vogel    | Hungria |
| Major | Cynthia Duke   | EUA     |
| Major | Pablo Edo      | Espanha |
| TCor  | Iacyara Santos | Brasil  |

No que ao procedimento diz respeito, a realização das entrevistas foi conduzida presencialmente, por videoconferência, ou por via escrita (email), conforme o disposto nos Apêndices A, B e C, no que respeita os entrevistados nacionais, e nos Apêndices D e E, referentes aos entrevistados internacionais, no período decorrente entre os meses de março e maio de 2021.



### 3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Considerando a especificidade do objeto de investigação e tendo em conta a respetiva abordagem qualitativa, optou-se pela utilização de técnicas de recolha de dados baseadas na análise documental e de conteúdo e, também, em entrevistas semiestruturadas. Nas diferentes fases da investigação, a análise documental incidiu na legislação aplicável, na doutrina, nos livros, em artigos de publicações da especialidade, em conferências e palestras, bem como em outros trabalhos académicos sobre esta temática.

As entrevistas semiestruturadas foram agregadas por dois grupos distintos: (i) entidades nacionais, com o propósito de analisar o atual MF em vigor nas FFAA; (ii) entidades internacionais, com o objetivo de caracterizar os MF de países amigos. A recolha de dados encontra-se disponível para consulta nos Apêndices C e E.

### 3.2.3 Técnicas de recolha de dados

No decorrer de toda a investigação, efetuou-se a análise e o tratamento documental, que permitiu recolher ensinamentos e conhecimentos importantes para as conclusões do presente trabalho. Após a realização das entrevistas e recolhidos os dados junto das entidades referidas anteriormente, os mesmos foram organizados, tratados e analisados, recorrendo-se à codificação de segmentos de resposta, enquadrados nas dimensões e indicadores da investigação (Apêndice C e E), elencados no modelo de análise (Quadro 1), servindo de base à discussão dos resultados e inerentes conclusões.



## **4. Apresentação de dados e discussão de resultados**

Neste capítulo será inicialmente abordada a identificação das competências necessárias para o desempenho de funções no âmbito das IM, a fim de se perceber a integração entre estas e as necessidades de formação. De seguida, será analisado o MF atual, vigente nas FFAA, por forma a identificar as suas lacunas e limitações, passando pela análise dos modelos existentes em países amigos. Finalmente, estreitamos comparações e identificamos contributos para a edificação eficiente de um MF conjunto de IM, ajustados às FFAA portuguesas.

### **4.1 Competências nas Informações Militares**

Por forma a identificar as competências nas IM, tomou-se por base a legislação nacional em vigor, no que às responsabilidades em termos de formação diz respeito, bem como os documentos enquadrantes da NATO referentes à formação e treino de IM.

#### **4.1.1 Enquadramento Legal**

Em termos de formação base, e no que às IM diz respeito, importa visualizar as competências, logo à partida nos cursos base e de progressão na carreira, dos oficiais e sargentos das FFAA. O Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, que aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior e que aprovou o estatuto do IUM, define na alínea a) do n.º 2 do art.º 4º, que o ensino superior militar “[...]visa a preparação de quadros altamente qualificados no âmbito das ciências militares, com competências e capacidade para comandar, dirigir e chefiar em situações de risco e incerteza próprias das missões das Forças Armadas [...]”, através de, “Uma formação científica de base de índole técnica e tecnológica, destinada a proporcionar as qualificações profissionais indispensáveis ao exercício de funções no âmbito de cada uma das especialidades das Forças Armadas [...]”, contemplando no n.º 3 do mesmo art.º a formação inicial e ao longo da carreira.

Mediante o art.º 5º do mesmo diploma, as CM integram a área das operações militares, à qual as IM pertencem recaíndo, nos termos do disposto no art.º 21.º, a responsabilidade do IUM em desenvolver as atividades de ensino “[...]com a finalidade de formar os oficiais e sargentos dos quadros permanentes das FFAA[...]”, “[...]habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferindo as competências adequadas ao desempenho das mesmas e promovendo o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção, chefia e estado-maior”. (Decreto-Lei n.º 249/2015).



Focando especificamente a formação no âmbito das IM, a responsabilidade última, ao nível do EMGFA, cabe ao CISMIL, nos termos da alínea h) do n.º 2 do art.º 32º da Lei Orgânica (LO) do EMGFA, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 184/2014, de 29 de dezembro, “Planear, coordenar e dirigir a instrução e treino no âmbito de informações, contrainformações e segurança nas Forças Armadas”. Em particular, segundo a alínea i) do art.º 49.º do Decreto Regulamentar n.º 13/2015, de 31 de julho, 2015, cabe à RPLAN do CISMIL, a competência para “Elaborar o plano de formação e treino no âmbito das informações, contrainformação e segurança”.

Mantendo o foco na formação específica, ao nível dos Ramos, a Marinha, para além do referido na formação base e progressiva enquadrada no ensino superior, e focando-se em formação específica de IM, somente se aponta o disposto na alínea e) do art.º 26.º do Regulamento Interno do Comando Naval, de 2016, atribuindo a competência à DIVINFO em “Colaborar no estudo e desenvolvimento de doutrina e procedimentos no âmbito das informações, segurança militar e contrainformação”, podendo ser agregado o disposto na alínea k) do art.º 32.º o qual atribui ao CADOP, na direta dependência da DIVINFO, a competência em “Integrar as atividades de formação, treino e avaliação quando superiormente solicitado”.

No que concerne ao Exército, este destaca-se em termos de responsabilidades e competências atribuídas. Mediante o disposto na alínea d) do art.º 62.º do Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho, que aprova a orgânica do Exército, compete ao CSMIE, constituir-se como polo de formação no âmbito das IM, agregado ao sistema de formação do Exército, orientado e supervisionado pela Escola das Armas (EA), de acordo com o disposto na alínea e) do art.º 72.º do mesmo diploma, sendo a competência máxima da Direção de Formação, em assegurar toda a atividade de formação do Exército.

No que à FAP diz respeito, para além da formação inerente ao ensino superior, mediante o entrevistado E1 e E3, agregado ao Regulamento de Informações da FAP (2012), a A2 do Comando Aéreo (CA) assume, no âmbito das suas atribuições, um papel central na promoção e qualificação de RH da FAP na área das IM, CI e SM.

#### 4.1.2 Competências para o desempenho de funções

Por forma a identificar as competências necessárias aos RH que desempenham funções nos OIM, tomou-se como referência o estipulado pela NATO, com base na publicação *AIntP-11 – NATO Intelligence Training*, de 2016, que define o treino e a formação necessários para o desempenho de funções no âmbito das IM.



Devido às operações desenroladas no teatro de operações do Afeganistão, no decorrer da primeira década de 2000, a NATO sentiu a necessidade de estabelecer o detalhe mínimo do treino nacional das forças. Nesse sentido, difundiu o *Standardized Agreement (STANAG) 2555-Intelligence Training* (2011) através do qual, pela primeira vez na história, os seus Estados-membros definiram ao nível das Informações um valor mínimo de proficiência, através do estabelecimento de um programa básico e avançado, conforme Figura 4 e 5, (NATO, 2011, 2016a).

| <b>BASIC INTELLIGENCE TRAINING PROGRAM</b>                                 |  |
|--|--|
| As a minimum all personnel should be conversant with the following topics: |  |
| a.   | The organization of NATO (Political / Military Structures & Commands as relevant and applicable to intelligence) |
| b.   | NATO intelligence structures   |
| c.   | NATO intelligence structures supporting NIC  |
| d.   | The role of intelligence in conventional warfare, Counter-Insurgency and Counter-IED                             |
| e.   | The principles of NATO intelligence  |
| f.   | The intelligence cycle as it is applied within NATO  |
| g.   | Basic Intelligence procedures and methods:   |
| h.   | SIGINT within NATO   |
| i.   | HUMINT within NATO   |
| j.   | IMINT within NATO  |
| k.   | Geospatial support   |
| l.   | Counter-Intelligence   |
| m.   | Use of open source (OSINT) information   |
| n.   | Tools, Intel Toolbox, Analyst Notebook, BICES, JOIIS, AOSS and NIWS  |
| o.   | General NATO staff procedures and methods  |
| p.   | Security procedures  |

**Figura 4 – Programa de treino básico de Informações**  
Fonte: NATO (2011).

| <b>ADVANCED INTELLIGENCE TRAINING PROGRAM</b>          |  |
|--|--|
| As a minimum the following subjects are to be covered: |  |
| a.   | Intelligence Support to the Operational Planning and decision making Collection Coordination and Intelligence Requirement Management (CCIRM) process   |
| b.   | Advanced Intelligence production (analysis, synthesis, structuring, hypothesis making and testing, model making, confidence assessment, logic, inference making, writing, briefing, system and human challenges) |
| c.   | Intelligence production management   |
| d.   | Follow up of received reporting  |
| e.   | Security of Information  |
| f.   | Counter Intelligence   |
| g.   | Counter Deception  |
| h.   | Intelligence support to targeting  |
| i.   | Intelligence Support to C-IED and Intelligence Support to Counter-Insurgency   |

**Figura 5 – Programa de treino avançado de Informações**  
Fonte: NATO (2011).



Desde então que a NATO considera essencial manter atualizadas as responsabilidades de formação e treino ao nível dos seus Estados-membros, com base na política de educação (formação) e treino (E&T) existente no seio da NATO (conforme Figura 6). Defende a NATO que, para conduzir operações eficazes, é fundamental manter a proficiência e prontidão em matéria de IM e que, para atingir esse desidrato, é requisito crítico para todas as FFAA ter pessoal devidamente treinado, no desempenho de funções de IM, detentores das capacidades necessárias (NATO, 2009, 2010, 2016a).

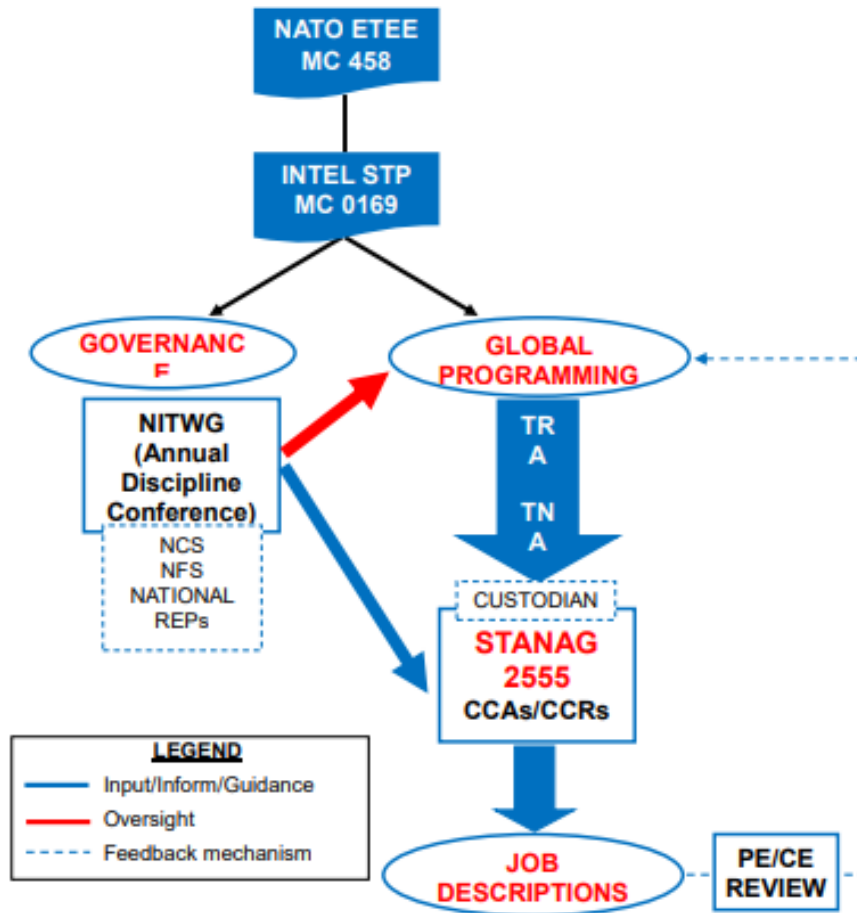


Figura 6 – Responsabilidades e Relações para a condução da E&T

Fonte: NATO (2016a).

A NATO considera ainda fundamental definir um nível mínimo de proficiência, que os seus Estados-membros devem garantir, aquando da formação que ministram aos militares que desempenham funções nesta área. Adverte ainda que, a falta de garantia deste nível mínimo, poderá afetar negativamente os resultados e prontidão da Aliança, uma vez que o desempenho individual é a base para a proficiência coletiva (NATO, 2016a).

Em busca do sucesso coletivo, através da publicação *AIntP-11 – NATO Intelligence Training*, a NATO estabelece o nível mínimo das competências necessárias para o desempenho de funções no âmbito das IM, que os países devem garantir. Nesse sentido,



atribuí-lhes responsabilidades no âmbito da formação e treino, bem como indicações de aquisição de competências através do desempenho de funções, ganhando experiência “*on job training*”. Tal, constitui-se como um incentivo para que as Nações adaptem os seus programas de treino nacionais, desde a fase individual até à coletiva, e executem exercícios por forma a garantir que o pessoal possui as respetivas competências de acordo com as especificações dos *Job Descriptions* (JD) relativos às IM (NATO, 2016a).

No sentido de atingir esse desidrato, a NATO disponibiliza ainda as ferramentas necessárias para apoiar as entidades responsáveis pela formação e treino ao nível nacional, bem como a possibilidade de candidatura e frequência de cursos no seio da Aliança, para os países que não disponham das capacidades necessárias para desenvolver o treino específico para as funções de IM. Em termos de formação e treino ao nível individual, a NATO define como principais áreas de competência, as explanadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Principais áreas de competência

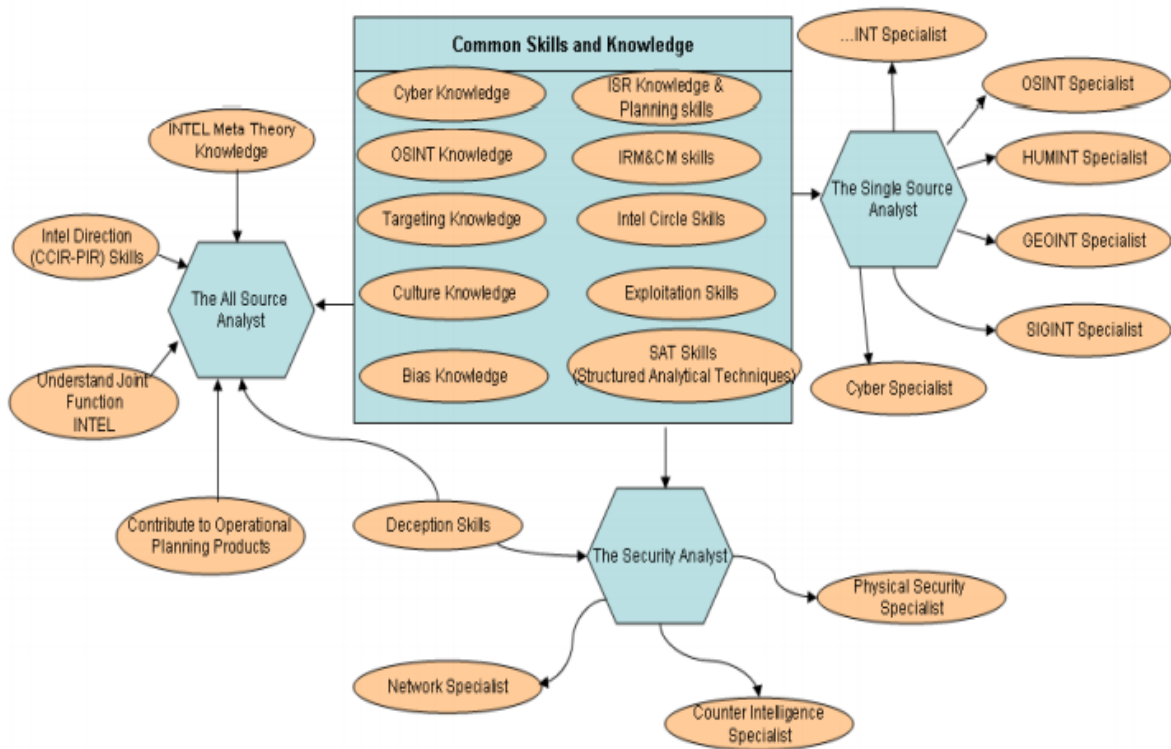
| Competências de IM  |
|---|
| <i>Intelligence Surveillance Reconnaissance (ISR) Leadership /Management</i>          |
| <i>ISR Operational Planning</i>   |
| <i>Intelligence Requirements Management &amp; Collection Management (IRM&amp;CM)</i>  |
| <i>Knowledge Management (or National Equivalent)</i>                                  |
| <i>All Source (Exploitation, Fusion, Analysis, Production)</i>                        |
| <i>Intelligence Support to Targeting</i>  |
| <i>Functional Support and Systems Specialist</i>                                      |
| <i>Geospatial Support</i>   |
| <i>Imagery and Imagery Intelligence (IMINT)</i>                                       |
| <i>HUMINT</i>   |
| <i>Counter Intelligence (CI)</i>  |
| <i>Open Source Intelligence (OSINT)</i>   |
| <i>Signals Intelligence (SIGINT), Electronic Warfare (EW) and Spectrum Management</i> |
| <i>Security Activities</i>  |

Fonte: Adaptado de (NATO, 2016a).

A mesma publicação define ainda os objetivos/requisitos a atingir em cada uma das áreas principais de competências, associados a um indicador de profundidade de conhecimento, denominado *Depth of Knowledge Assessment Tool* (DoK)<sup>3</sup>, não deixando assim margens para dúvidas na condução dos cursos de responsabilidade nacional.

Focando somente na área da análise de IM, a Figura 7 demonstra a panóplia de competências necessárias a adquirir pelos três tipos de analistas (várias fontes, fonte única, e de segurança). Permite-se, assim, ter uma melhor perceção das áreas do conhecimento e competências que são comuns, nos diversos tipos de análise de IM a ser desenvolvida, bem como aquelas que são singulares.

<sup>3</sup> Ferramenta de apoio a comandantes e instrutores para mensurarem a qualidade da formação e treino (NATO, 2013)



**Figura 7 – Competências dos diversos tipos de analista**  
Fonte: NATO (2016a).

Perante o exposto ao longo de todo o subcapítulo (4.1), considera-se que se obteve a resposta à QD1 – “*Quais são as competências exigidas para o desempenho de funções no âmbito das IM?*”, na medida em que se explanaram as principais áreas das competências exigidas para o desempenho de funções, tomando por base a doutrina e o aconselhamento NATO. Fica ainda patente as publicações a consultar para inferir o pormenor de conteúdo em relação aos objetivos e requisitos a atingir tendo em conta os JD, inferindo ainda a particularidade de competências necessárias para cada tipo de analista.

Demonstrou-se ainda a residência das responsabilidades no campo da formação de IM, numa perspetiva conjunta, ao nível nacional, tendo em sumula sido atingido o OE1 – “*Identificar as competências necessárias para o desempenho de funções no âmbito das IM*”, estando assim reunidas as condições para a análise ao MF nacional.



## 4.2 Modelo formativo das Forças Armadas atual

### 4.2.1 Análise do modelo formativo nacional

Com base nas entrevistas efetuadas, legislação aplicável e documentação específica consultada, foi analisado o MF atual nas suas dimensões (organização, atividades e conhecimento), com base nos indicadores identificados no modelo de análise (Quadro 1), nos três Ramos das FFAA em paralelo com o CISMIL, conforme se pode observar no Quadro 5, 6 e 7.

**Quadro 5 – Análise do MF atual (Organização)**

|   | <b>Organização</b>   |
|---|--|
| EMGFA<br>CISMIL   | O CISMIL tem a responsabilidade de planear, coordenar e dirigir a formação na área das IM das FFAA, existindo dificuldades neste âmbito.   |
|   | À RPLAN do CISMIL compete elaborar o plano de formação e treino no âmbito das IM das FFAA.   |
|   | Anualmente o CISMIL solicita informação aos Ramos sobre o planeamento de cursos.   |
|   | Formação de CI - intenção que seja da responsabilidade do CISMIL.  |
|   | O IUM é responsável pela formação de ingresso e de progressão na carreira (oficiais e sargentos), onde existem conteúdos de IM.  |
| Marinha   | A Marinha não dispõe de qualquer curso no âmbito das IM.   |
|   | Responsabilidade inerente à temática na DIVINFO e CADOP.   |
| Exército  | A formação faz parte do plano de formação contínua e disponível através do plano de formação anual, assente na EA e no CSMIE.  |
|   | O CSMIE constitui-se como polo de formação para as Informações e SM.   |
|   | A EA, ministra diversos cursos na área de IM, recaindo nesta, a responsabilidade perante a formação de IM ministrada no Exército.  |
| Força<br>Aérea  | A2 no CA é responsável pela formação em IM, em coordenação com a DIVOPS.   |
|   | Todos os elementos que trabalham IM frequentam o Curso de IM (CIM) - curso base, sendo posteriormente especializados.  |
| Análise   | Todos os Entrevistados consideram o Enquadramento legal suficiente e adequado (inclusive numa perspetiva conjunta).  |
|   | Todos os Entrevistados consideram o MF atual ineficiente.  |
|   | Cada Ramo ministra os cursos que necessita, existindo sobreposição de matérias.  |
|   | As “sinergias conjuntas” necessitam de um enquadramento assertivo, existindo tentativa de operacionalização através da Comunidade de Interesse de Informações e Segurança Militar (CIISM). |
|   | Responsabilidade legal de coordenação recai sobre o CISMIL, o facto é que não tem ocorrido.  |
|   | Na FAP o CIM foi criado com intuito de permitir uma carreira progressiva de IM, onde os RH seguidamente frequentam formações específicas, mediante as funções a desempenhar.               |
|   | A formação não está aproximada entre os Ramos.   |
| O MF em vigor, caracteriza-se por ser descentralizado nos Ramos/CISMIL. |  |



**Quadro 6 – Análise do MF atual (Atividades)**

|                 | <b>Atividades</b>  |
|-----------------|--|
| EMGFA<br>CISMIL | Cursos ministrados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de ingresso e progressão na carreira (IUM);</li> <li>• Pós-graduação em IM (IUM);</li> <li>• Curso de Analista de IM (CAIM) - (CISMIL);</li> <li>• Curso de CI (CISMIL).</li> </ul>  |
|                 | Várias formações de IM nacionais e internacionais - coordenação CISMIL (e.g. <i>Advanced Critical Thinking</i> ).  |
| Marinha         | Não ministra formação de IM específica (existe uma “pequena” formação HUMINT - Corpo de Fuzileiros).   |
|                 | A Marinha recorre à formação nacional e internacional disponível.  |
| Exército        | Cursos ministrados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Operações HUMINT (Oficiais e Sargentos);</li> <li>• Curso de SM (Oficiais e Sargentos);</li> <li>• Curso OSINT (Oficiais e Sargentos);</li> <li>• Curso de Vigilância do Campo de Batalha;</li> <li>• Curso de Operadores de Informações e Segurança Militar (Praças);</li> <li>• Curso de Interpretação de Imagem;</li> <li>• Vários cursos de operador dos Sistema ISTAR.</li> </ul> |
|                 | Frequência de cursos no CISMIL e FAP.  |
|                 | Frequência de cursos na NATO ( <i>School Obberammergau</i> ou no CoE).   |
| Força<br>Aérea  | Cursos ministrados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• CIM;</li> <li>• Intenção de reativação do Curso de Interrogadores.</li> </ul>   |
|                 | Frequência de cursos no CISMIL e Exército (i.g. HUMINT, IMINT, GEOINT, etc.).  |
|                 | Frequentados cursos internacionais em diversas entidades (NATO, EUA, UK).  |
| Análise         | Existe o intercâmbio de frequência de cursos entre os Ramos e o EMGFA, com disponibilização de vagas.  |
|                 | Frequência de cursos internacionais (NATO e países amigos).  |
|                 | Cursos internacionais são normalmente frequentados, e as vagas são cativas por intenção e conhecimento próximo dos próprios Ramos com as diversas entidades com base em relações pessoais, não existindo uma ligação intrínseca através da estrutura das FFAA.   |
|                 | Parte da iniciativa dos Ramos procurarem a complementaridade.  |
|                 | 90% dos entrevistados considera que não existe coordenação e integração de atividades.   |
|                 | Não existe um percurso formativo instituído, cursos frequentados mediante disponibilidade e necessidades.  |
|                 | A FAP e o Exército possuem áreas de excelência no âmbito das IM, onde automaticamente adquirem maiores competências em comparação com outros Ramos.  |



**Quadro 7 – Análise do MF atual (Conhecimento)**

|                 | <b>Conhecimento</b>  |
|-----------------|--|
| EMGFA<br>CISMIL | Existe a necessidade e o interesse de frequentar ações de formação fora do EMGFA.  |
|                 | A PDMC 01 determina que a Doutrina Militar Conjunta para o Nível Operacional é a doutrina conjunta NATO ratificada por Portugal.   |
|                 | Para a área da CI está agora a ser elaborada uma publicação conjunta, alinhada com a implementação desta capacidade conjunta nas FFAA.   |
| Marinha         | Existe a necessidade e o interesse do ramo em frequentar ações de formação fora do ramo (nacionais e internacionais).  |
| Exército        | Existe a necessidade e o interesse do ramo frequentar ações de formação fora do ramo (nacionais e internacionais).   |
|                 | Política de “ <i>on job training</i> ” para atingir competências.  |
|                 | RH limitados e tempo de permanência nas funções diminuto.  |
| Força<br>Aérea  | Existe a necessidade e o interesse do ramo frequentar ações de formação fora do ramo (nacionais e internacionais).   |
|                 | Cursos desenvolvidos com foco nas competências exigidas pela NATO.   |
|                 | Política de “ <i>on job training</i> ” para atingir competências.  |
|                 | Utilização de doutrina NATO adaptada à realidade nacional, criando manuais nacionais.  |
|                 | RH limitados e tempo de permanência nas funções diminuto.  |
| Análise         | Existe a necessidade e interesse dos Ramos em frequentar ações de formação externas, quer pela partilha de conhecimento, quer pela interação e estabelecimento de ligações entre os RH que trabalham as IM, contribuindo assim para a CIISM. |
|                 | Necessidade de adquirir internacionalmente competências/formações específicas, que não existem nas FFAA (e.g. SIGINT ou <i>Critical Thinking e Advanced Intelligence Analyst Course</i> ).   |
|                 | Dificuldade em aferir os cursos nacionais com as competências da NATO (50% dos entrevistados considera que as competências exigidas pela NATO são alcançadas, enquanto que os outros 50% considera ser necessária mais formação).            |
|                 | Formação complementa-se através de uma política de “ <i>on job training</i> ”, por forma a adquirir experiência.   |
|                 | Não existe uma partilha de conhecimento formal (estrutural), mas sim, através dos RH.  |
|                 | Dificuldade de partilha em rede, devido ao limite de classificação.  |
|                 | Existem lacunas na formação base, partindo do interesse de cada militar em funções, desenvolver o seu conhecimento.  |
|                 | RH limitados na execução das suas funções, em tempo. Quando atingem as competências desejáveis, trocam de funções.   |

#### 4.2.2 Caracterização do modelo formativo nacional

No seguimento da análise ao presente MF, em uso nas FFAA, e recorrendo ao conteúdo das entrevistas efetuadas a especialistas nacionais de IM, tornou-se possível a caracterização do modelo, apresentada na Figura 8, sob a forma de uma matriz SWOT (forças, vulnerabilidades, oportunidades e ameaças).

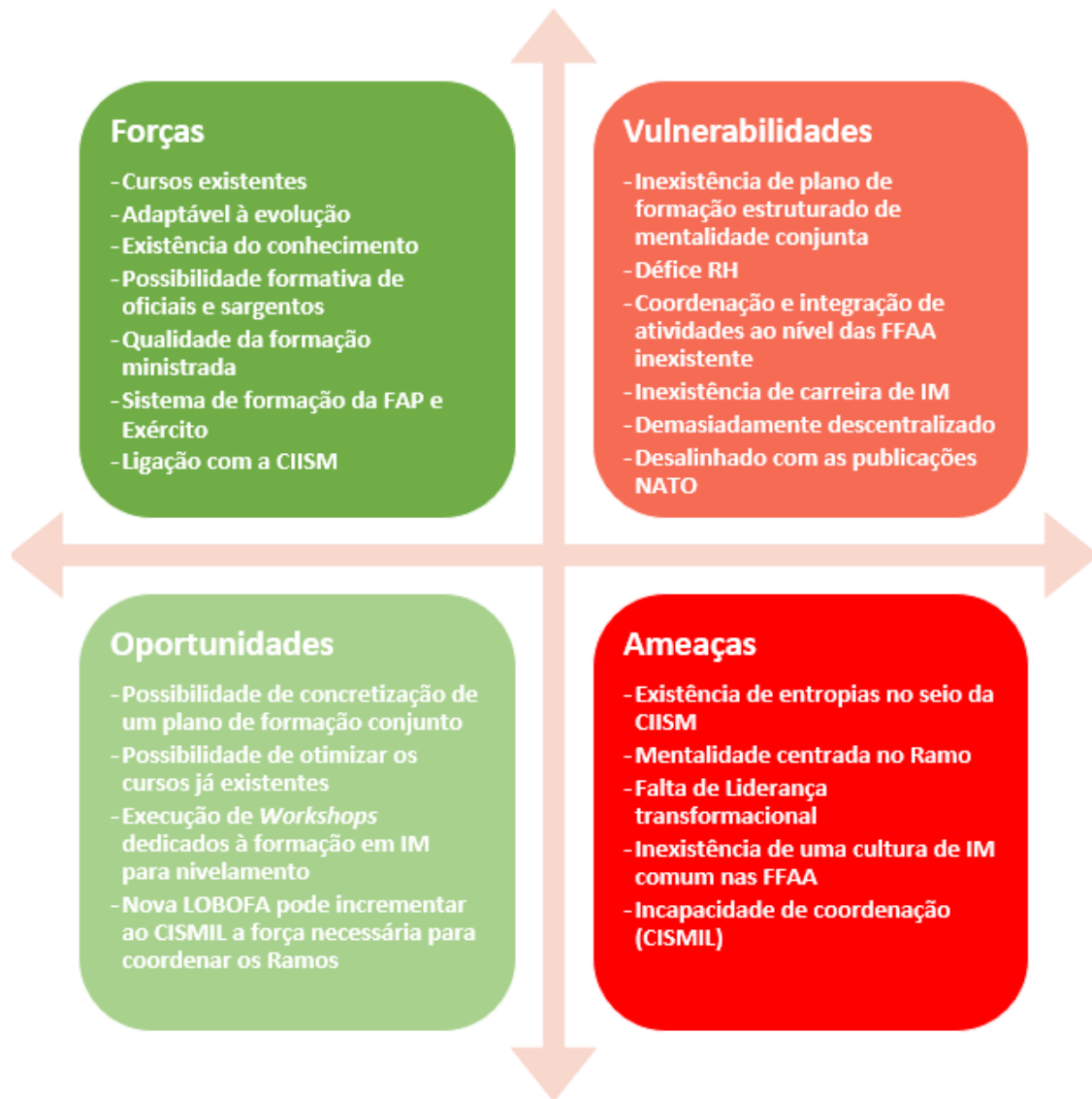


Figura 8 – Análise SWOT ao MF atual

Com base no disposto ao longo do presente subcapítulo (4.2), considera-se respondida a QD2 – “*Como é que se caracteriza o atual MF de IM das FFAA?*”, uma vez que foi possível apresentar uma análise assertiva, vetorizada a dois níveis distintos (EMGFA e os três Ramos das FFAA), com especial atenção, à sua organização, atividades desenvolvidas e o conhecimento que lhe está associado. Posteriormente, é caracterizado, identificando-se os seus pontos fortes e fracos, alcançando assim o OE2 – “*Analisar o atual MF de IM nas FFAA*”, atingindo a premissa para necessária à análise aos MF de países amigos.

### 4.3 Modelo formativo de países amigos

Com base nas entrevistas efetuadas, legislação aplicável e documentação específica consultada, foram analisados, por serem distintos em termos de estrutura, oferecendo um leque de termos comparativos, os MF de IM das FFAA da Hungria, EUA, Espanha e Brasil, nas suas dimensões (organização, atividades e conhecimento), com base nos indicadores



identificados no modelo de análise (Quadro 1). Após a análise efetuada, aquando da recolha dos dados, conforme se pode observar nos Quadro 8 e 9, procedeu-se ao respetivo tratamento por forma a sintetizar a informação, no sentido de identificar o tipo de MF adotado por cada país, bem como a caracterização da estrutura formativa e possibilidade de carreira no âmbito das IM.

**Quadro 8 – Análise de MF de países amigos (Hungria e EUA)**

|                                       |              | MF de países amigos   |  |
|---------------------------------------|--------------|---|--|
| País                                  |              | Hungria   | EUA  |
| Modelo                                |              | Centralizado Conjunto   | Centralizado Ramo  |
| Caracterização da estrutura formativa | Organização  | <p>Existência de Cursos de ensino superior de IM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficiais – <i>National University of Public Service</i>;</li> <li>• Sargentos – <i>NCO Academy</i>.</li> </ul> <p>Cursos específicos de IM nas FFAA (internos);<br/>Formação conjunta dedicada a IM;</p> <p>Carreira de especialidade de IM.</p>   | <p>Escolas de INTEL em cada Ramo, mediante as suas missões específicas (nível tático e operacional);</p> <p>Existe uma Escola conjunta (nível estratégico);<br/>Formação dedicada a Oficiais e especialistas (WO e NCO);</p> <p>Carreira de IM após o curso (só para cidadãos americanos).</p>   |
|                                       | Atividades   | <p>Bacharelato/Licenciatura (BSc), Mestrado (MSc) e possibilidade de doutoramento (PhD) em IM;</p> <p>Percurso formativo através de formação de base conjunta, especializando-se depois em IM - BSc, “on job training”, MSc, “on job training”, PhD. Com frequência de cursos específicos dedicados às funções de IM, inclusive cursos de línguas;</p> <p>Não existe a necessidade de ser da especialidade de IM (mesmo civis) para se candidatar à frequência do BSc ou MSc de IM e desempenhar funções na área;</p> <p>Não existe uma obrigatoriedade de trocar de funções ao longo da carreira;</p> <p>Existe a possibilidade de optar por carreiras paralelas de IM, no seio do Ministério da Defesa.</p> | <p>Formação Básica necessária para candidatura a curso de IM;</p> <p>Carreira de IM após curso;</p> <p>As competências são adquiridas através da formação e do desempenho de funções “on job training”, obrigatório;</p> <p>Cursos específicos por disciplinas de IM;</p> <p>Possibilidade de carreira paralela;</p> <p>Progressão na carreira através de formação e desempenho de funções agregado;</p> <p>Os tempos de formação variam, mediante as especificações da mesma.</p> |
|                                       | Conhecimento | <p>Bacharelato – mais dedicado a competências técnicas;</p> <p>Mestrado – mais dedicado a competências teóricas e possibilidade de doutoramento em IM.</p> <p>Tempo e experiência no desempenho de funções são fundamentais;</p> <p>Existe a possibilidade de permanecer no mesmo posto e especializar o conhecimento numa determinada área, permitindo ao militar permanecer nas funções que desempenha, especializando-se.</p>  | <p>Graus de conhecimento adquiridos (tático, operacional e estratégico);</p> <p>Tempo e experiência no desempenho de funções são fundamentais;</p> <p>Partilha de conhecimento entre Ramos e com o exterior através da comunidade de IM;</p> <p>A carreira inicia-se como <i>all-Sources analyst</i>, podendo especializar-se à posteriori numa disciplina IM.</p>   |

**Quadro 9 – Análise de MF de países amigos (Espanha e Brasil)**

| MF de países amigos                   |                          |  |
|---------------------------------------|--------------------------|--|
| País                                  | Espanha                  | Brasil   |
| Modelo                                | Descentralizado Conjunto | Descentralizado Ramo   |
| Caracterização da estrutura formativa | Organização              | <p>Organização de IM ao nível dos Ramos, mediante as suas especificidades;</p> <p>Existe um departamento de informações na Escola de Guerra;</p> <p>Não existe uma especialidade de IM;</p> <p>Militares com cursos específicos de IM podem ser convocados para o desempenho de funções de IM;</p> <p>As formações específicas são frequentadas nos OIM.</p> |
|                                       | Atividades               | <p>Percurso formativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação base;</li> <li>• Curso avançado de Informações;</li> <li>• Curso superior de Informações.</li> </ul> <p>Os militares que frequentam os cursos podem ser das diversas especialidades;</p> <p>Formações específicas mediante desempenho de função.</p>                            |
|                                       | Conhecimento             | <p>Tempo e experiência no desempenho de funções são fundamentais.</p>  |

Com base na análise explanada no Quadro 8 e 9, onde se sintetiza a caracterização dos MF das FFAA da Hungria, EUA, Espanha e Brasil, focando principalmente a sua estrutura e atenção especial à carreira de IM, considera-se respondida a QD3 – “*Como é que está estruturada a formação de IM em países amigos?*”, atingindo assim o OE3 – “*Analisar o MF de IM de países amigos*”. Culminando a fase de apresentação dos resultados, estão reunidas as premissas necessárias para inferir as lacunas inerentes ao MF atual e para gizar as recomendações em prol da eficiência de um MF de cariz conjunto.



#### 4.4 Recomendações para a otimização do modelo formativo

##### 4.4.1 Identificação das lacunas do modelo formativo nacional

Após a caracterização e análise desenvolvida ao longo de todo o capítulo (4), foi possível elencar um conjunto de lacunas existentes no atual MF de IM nacional, apresentadas no Quadro 10, encontrando-se estas enquadradas pelas dimensões da análise da investigação.

**Quadro 10 – Principais lacunas do MF atual**

| <b>Dimensões</b> | <b>Lacunas do MF de IM</b>   |
|------------------|--|
| Organização      | Défice de RH (formadores e recrutamento).  |
|                  | Inexistência de um SIM condiciona um esforço conjunto para a formação.   |
|                  | Inexistência de uma escola de IM.  |
|                  | Inexistência de uma carreira de IM (dificulta a formação).   |
|                  | Formação não é gerida de forma centralizada, pelo CISMIL.  |
|                  | Não concretização real da CIISM.   |
|                  | Tempo de permanência nas funções diminuto.   |
|                  | Modelo de colocações e rotações de pessoal.  |
| Atividades       | Duplicação de formação.  |
|                  | Coordenação e integração de atividades ao nível das FFAA inexistente.  |
|                  | A dificuldade decorrente das atividades serem suportadas pelas pessoas com conhecimento na área e não numa cultura/estrutura organizacional. |
|                  | Desinvestimento nas IM.  |
| Conhecimento     | Conhecimento disperso e assente nos RH que trabalham IM e não numa estrutura.  |
|                  | Formação base deficitária (cursos de ingresso e progressão na carreira).   |
|                  | Competências adquiridas no desempenho das funções (muito com base na procura e desenvolvimento pessoal).                                     |
|                  | Inexistência de uma partilha de conhecimento formal (estrutural), entre os Ramos e o CISMIL.   |
|                  | Limitações de classificação, no que à partilha por rede diz respeito, no seio da CIISM.  |
|                  | Formação não se encontra alinhada com as competências exigidas pela NATO.  |

##### 4.4.2 Contributos para a eficiência formativa das Informações Militares

Tendo por base as lacunas identificadas anteriormente, aliadas a toda a análise efetuada e demonstrada no decorrer do todo o capítulo 4, com especial atenção à caracterização do modelo vigente e dos MF analisados, não perdendo o rumo e o foco nas responsabilidades nacionais dos OIM, bem como nas competências necessárias para o desempenho de funções no âmbito das IM, apresentam-se de seguida, um conjunto de recomendações, dispostas no Quadro 11, com o objetivo de propor os contributos com vista à otimização da eficiência formativa das IM nacionais, numa perspetiva conjunta.



Quadro 11 – Recomendações para a otimização do MF atual

| Dimensões    | Recomendação  |
|--------------|---|
| Organização  | Adotar um MF misto – descentralizar a execução nos Ramos e centralizar a coordenação no CISMIL, envergando uma génese de formação conjunta.   |
|              | Mitigar o défice de RH nas IM.  |
|              | Aumentar o tempo de permanência no desempenho funções.  |
|              | Estudar a implementação de uma possível especialidade de IM.  |
|              | Manter o CISMIL como órgão coordenador e desenhar um percurso formativo, mediante as necessidades nacionais/internacionais.   |
|              | Apostar na formação conjunta – atribuir aos Ramos as responsabilidades formativas de IM, mediante as suas áreas de excelência, onde todos os RH das FFAA que necessitem de formação de IM passam, de acordo com as funções que vão desempenhar.       |
|              | Incentivar a implementação e operacionalização da CIISM, com o foco nas “sinergias conjuntas” e com enquadramento próprio.  |
| Atividades   | Todos os RH que trabalham na área da IM começam por frequentar uma formação base (tipo CIM – FAP), especializando-se mediante as competências necessárias.  |
|              | Edificar além do curso base (oficiais, sargentos e praças em alguns módulos), um curso avançado de nível operacional (oficiais e sargentos), bem como, um curso superior de nível estratégico (oficiais).   |
|              | Atribuir ao CISMIL a gestão macro de uma formação de cariz conjunta, cabendo a cada Ramo definir a formação interna, utilizando, para tal, os cursos já existentes, criando aqueles que estão em falta, ou frequentar os mesmos no exterior das FFAA. |
|              | Apostar na centralização da formação – polos formativos diferentes dos OIM.   |
|              | Maximizar a cooperação e integração, alinhando o OIM sob a mesma ideia de pensamento.   |
|              | Criação de uma ligação formativa com institutos de línguas.   |
| Conhecimento | Rever/atualizar a formação de IM nos cursos de ingresso e de progressão na carreira.  |
|              | Criar um sistema de partilha de conhecimento entre os OIM que ministram a formação.   |
|              | Permitir as RH uma permanência alargada nas funções de IM, por forma a adquirirem conhecimento e experiência.   |
|              | Criar uma “biblioteca” de conhecimento formal, devidamente estruturada com as publicações NATO e nacionais.   |
|              | Incrementar a continuidade formativa dos RH.  |
|              | Alinhar a formação com as competências exigidas pela NATO.  |

Após apresentação dos contributos, com vista a colmatar as lacunas identificadas anteriormente e por forma a permitir um salto qualitativo na direção de um sistema de formação assente numa perspetiva conjunta, entende-se que se encontra respondida a QC – “*Quais são as recomendações para a eficiência formativa, no âmbito de um MF conjunto de IM nas FFAA?*”.

Terminada que está, a fase analítica, tendo sido identificadas as competências no âmbito das IM, analisado e caracterizado o atual MF nacional de IM, bem como, os de países amigos, fundamentando as recomendações apresentadas, que permitiram responder à QC, e assim atingir o OG da investigação – “*Propor contributos para a edificação de um MF conjunto de IM, no seio das FFAA*”, reunindo-se as condições para passar à fase conclusiva.



## 5. Conclusões

Decorrente do atual contexto internacional, que se caracteriza por uma grande incerteza, volatilidade e insegurança, os decisores necessitam, cada vez mais, de ver satisfeitas as suas necessidades informacionais e em tempo oportuno. Estas necessidades, devido a toda a conjuntura, caracterizam-se por ser complexas, pertinentes e necessariamente oportunas, assinalando a sua satisfação, somente com informações detalhadas e completas. Estas Informações têm de ser produzidas por RH, extremamente competentes e experientes, que por sua vez só serão possíveis de obter através de uma formação especializada e adequada a estas novas realidades. As IM enfrentam assim, um grande desafio, que se traduz na habilitação dos seus RH.

Foi com base nestas premissas, que a presente investigação se revestiu de primordial importância, uma vez que o tempo urge, naquela que é a procura da garantia das competências necessárias para o desempenho de funções no âmbito das IM. Para tal, é necessário garantir a existência de um sistema formativo assertivo, de preferência transversal às FFAA, capaz de cumprir com exigências nacionais e internacionais.

De modo a sistematizar as conclusões, torna-se necessário revisitar o percurso metodológico efetuado, mediante as orientações metodológicas preconizadas pelo IUM, assente em duas fases. A primeira fase, de cariz exploratório, destinou-se sobretudo à compreensão do tema de modo a orientar a definição do problema, assente sobretudo na pesquisa documental e em entrevistas exploratórias, para permitir identificar e esclarecer o estado da arte, a base conceptual nuclear, bem como o modelo de análise a seguir. Na segunda fase, de cariz analítico e conclusivo, procedeu-se à recolha, análise e apresentação de dados, terminando com os contributos para o conhecimento.

Neste âmbito, refira-se que a metodologia de investigação seguiu a lógica de um raciocínio indutivo, assente numa estratégia qualitativa e baseada num desenho de pesquisa de estudo de caso, através de uma análise documental e de conteúdo, com recurso a entrevistas semiestruturadas a especialistas em IM.

Para a realização do presente trabalho foi tido como objeto de estudo o MF das IM nas FFAA, tendo sido definido como OG e respetivos OE, os explanados na Figura 9, e as correspondentes QC e QD, formuladas no sentido de os alcançar, as quais foram respondidas sequencialmente, ao longo da investigação.

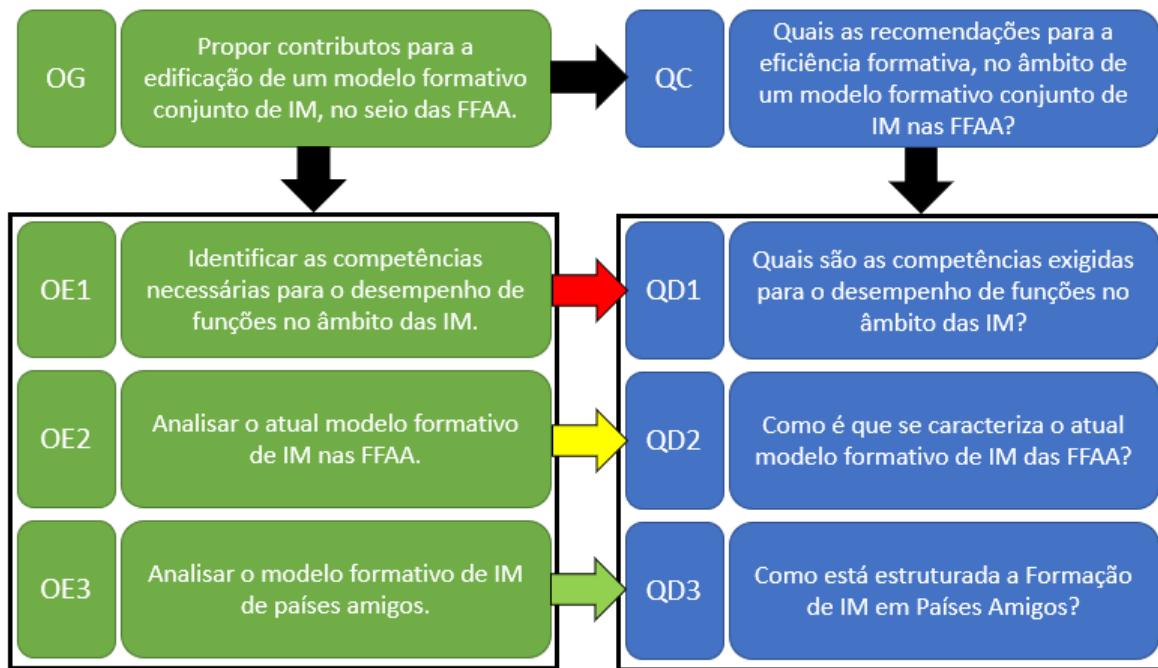


Figura 9 – Objetivos e Questões inerentes à investigação

No capítulo 2, subordinado à abordagem da temática, partiu-se do estado da arte envolto em diversos estudos existentes no âmbito das IM, realizados maioritariamente em ambiente académico. Estes identificam na formação das IM lacunas que necessitam de ser colmatadas, demonstrando afincadamente a pertinência e relevada importância na prossecução da presente investigação. Ainda neste capítulo, para além da revisão da literatura, procedeu-se ao enquadramento concetual, no qual são apresentados e explanados os conceitos centrais da investigação, nomeadamente, IM, Formação, Competências e Eficiência. Foram ainda abordados, conceitos agregados a estes, tais como, SM, CI, Educação e Treino, culminando-se com a demonstração do modelo de análise adotado no presente trabalho.

Já no terceiro capítulo, a dedicação remete-se para a demonstração da metodologia adotada na realização da investigação, bem como do método, sendo apresentados os participantes, instrumentos e técnicas utilizados na realização do presente trabalho.

O quarto capítulo, completamente dedicado à análise de dados e discussão de resultados, encontra-se estruturado em conformidade com as QD e os OE. Assim, iniciou-se este percurso através do subcapítulo 4.1, *Competências nas IM*, onde se obteve a resposta à QD1 – “*Quais são as competências exigidas para o desempenho de funções no âmbito das IM?*”, através de uma análise à legislação nacional, tendo sido possível identificar as responsabilidades e competências legais, no seio da formação das IM ao nível nacional. Foram, também, explanadas as principais áreas das competências exigidas para o



desempenho de funções, tomando por base a doutrina e o aconselhamento da NATO, ficando patente as publicações a consultar para inferir o pormenor de conteúdo em relação aos objetivos e requisitos a atingir, tendo em conta os JD, bem como a particularidade de competências necessárias para cada tipo de analista.

Com o subcapítulo 4.2, *Modelo formativo das FFAA atual*, centrado na QD2 - “*Como é que se caracteriza o atual modelo formativo de IM das FFAA?*” e após a análise efetuada ao MF atual, mediante as dimensões e indicadores da investigação, destacam-se as seguintes conclusões:

- (i) Organização - encontra-se completamente descentralizado ao nível dos Ramos/CISMIL, desprovido de pensamento conjunto e carente de coordenação pela entidade de competência máxima, partindo da iniciativa dos Ramos a procura da complementaridade;
- (ii) Atividades - verifica-se que a FAP se constitui como uma referência na progressão das IM, através da frequência de cursos progressivos mediante necessidade de desempenho de funções, iniciando com o CIM, curso base para todos os RH de IM. O Exército, possui um leque alargado de formação específica de excelência capaz de ser partilhada. Já a Marinha, não dispõe de qualquer formação de IM, adquirindo-a através de cursos ministrados em outros Ramos, ou internacionalmente;
- (iii) Conhecimento – a formação, nos cursos existentes, é de elevada qualidade. No entanto, insuficiente para adquirir as competências exigidas pela NATO, agregando ainda uma dificuldade transversal a todos os Ramos, que é o curto tempo de permanência nas funções dos RH de IM.

Através do subcapítulo 4.3, *Modelo formativo de países amigos*, obteve-se resposta à QD3 – “*Como é que está estruturada a formação de IM em países amigos?*”. Neste âmbito, foi efetuada uma análise geral aos MF de IM em uso na FFAA da Hungria, EUA, Espanha e Brasil, essencialmente ao nível da sua estrutura e carreira de IM, de forma a elencar possíveis adaptações capazes de otimizar o modelo Português. Desta análise, foi possível verificar que os modelos são bastante diferentes em termos de organização, onde a Hungria e os EUA têm em uso escolas de IM, com carreira de IM dedicada, usando para tal um MF puramente conjunto por parte da Hungria. Os EUA têm uma formação centralizada ao nível do Ramos. Ambos os países apostam na formação aliada à política de “*on job training*”. Já o Brasil, possui um sistema idêntico ao Português, descentralizado ao nível dos Ramos, não



existindo uma escola de IM, ou carreira de IM, sendo a formação ministrada pelos OIM. A Espanha difere do Brasil, na existência de um departamento de IM na “*Escola de Guerra*”, permitindo, mesmo sem a existência de uma especialidade de IM, garantir um percurso progressivo no desempenho de funções de IM.

No subcapítulo 4.4, *Recomendações para a otimização do modelo formativo*, por forma a responder à QC – “*Quais são as recomendações para a eficiência formativa, no âmbito de um MF conjunto de IM nas FFAA?*”, e após a súmula analítica, foram apresentadas as lacunas do atual MF de IM, das quais se destacam:

- Défice de RH (formadores e recrutamento);
- Inexistência de um SIM, de uma escola de IM e de uma carreira de IM;
- Formação não é gerida de forma centralizada, pelo CISMIL;
- Coordenação e integração de atividades ao nível das FFAA inexistente;
- Não concretização real da CIISM;
- Tempo de permanência nas funções diminuto;
- Atividades assentes nos RH com conhecimento e não numa estrutura;
- Formação base deficitária (cursos de ingresso e progressão na carreira);
- Competências adquiridas sob pressão, no desempenho das funções;
- Formação não se encontra alinhada com as competências exigidas pela NATO.

Face as lacunas identificadas e aliando a estas todos os contributos positivos, e passíveis de serem uma mais valia, na exequibilidade da otimização do MF atual, foram apresentadas uma série de recomendações para a eficiência formativa, de cariz conjunto, salientando-se as seguintes:

- Adotar um MF misto – descentralizar a execução nos Ramos e centralizar a coordenação no CISMIL (gestão macro), envergando uma génese de formação conjunta;
- Atribuir aos Ramos as responsabilidades formativas, mediante as suas áreas de excelência de IM, onde todos os RH das FFAA que necessitem de formação de IM passam, de acordo com as funções que vão desempenhar;
- Todos os RH (IM) frequentam formação base (tipo CIM – FAP), especializando-se *à posteriori*;
- Edificar além do curso base, cursos avançados de nível operacional e estratégico;
- Mitigar o défice de RH nas IM e aumentar o tempo de permanência nas funções;
- Estudar a implementação de uma possível especialidade de IM;
- Diferenciar polos formativos de OIM;



- Criação de uma ligação formativa com institutos de línguas;
- Rever a formação de IM nos cursos de ingresso e progressão na carreira;
- Criar um sistema de partilha de conhecimento formativo;
- Alinhar a formação com as competências exigidas pela NATO.

Sendo assim atingido o apogeu da investigação, ao alcançar o OG – *“Propor contributos para a edificação de um modelo formativo conjunto de IM, no seio das FFAA”*.

No percurso da investigação, surgiram limitações derivadas aos confinamentos impostos pelos estados de emergência decretados, no âmbito da pandemia provocada pela COVID-19. Traduziram-se na dificuldade de conjugação do ambiente académico, com as responsabilidades parentais, passando pelos constrangimentos de consulta bibliográfica, bem como, da realização de entrevistas. Existiram também restrições à possibilidade de respostas de especialistas de alguns países contactados. No entanto, tudo foi feito de maneira a conduzir a presente investigação de uma forma assertiva.

Como estudo futuro, considera-se interessante o desenvolvimento e especificação de um plano formativo de IM, de índole conjunta, com a devida atribuição de responsabilidades formativas e identificação dos cursos necessários desenvolver, plano este coordenado pelo CISMIL e executado pelos Ramos, capaz de atingir as competências exigidas pela NATO.

Independentemente do futuro da formação das IM nas FFAA, antes de tudo terá que se definir o que se pretende realmente das IM (ao nível superior militar e político), abordando os vetores de desenvolvimento da capacidade, depois será necessário desenvolver uma estrutura, e seguidamente uma política de formação com o intuito de criar especialistas, gizando assim, um caminho eficaz.



## Referências bibliográficas

- Bartolomeu, J. P. S. (2013). *Cooperação civil-militar no combate ao terrorismo: o papel das Informações Militares* (Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 2012/2013). Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], Lisboa.
- CA (2020). *Syllabus - Curso de Informações Militares*. Lisboa: Força Aérea Portuguesa.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas*. São Paulo: Atlas.
- CIDIUM (2019). *Domínios, Áreas e Subáreas de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Conceito.de. (2021). *Conceito de eficiência*. [Página online]. Retirado de <https://conceito.de/eficiencia>.
- Decreto-Lei n.º 184/2014, de 29 de dezembro (2014). *Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 250, 6382-6397. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 206/2009, de 31 de A (2009). *Aprova o regime jurídico do título de especialista*. Diário da República, 1.ª série, 168, 5757-5759. Lisboa: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 211, 9298 - 9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho (2015). *Aprova a orgânica do Exército*. Diário da República, 1.ª Série, 148, 5237-5259. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto Regulamentar n.º 13/2015, de 31 de julho (2015). *Aprova a orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª série, 148, 5275-5295. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho do Almirante CEMA n.º 61/2016, de 25 de maio (2016). *Regulamento Interno do Comando Naval*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- Eurydice (2002). *Key competencies: A developing concept in general compulsory education*. Brussels: Autor.
- Exército Português (2009). *PDE 2-00 Informações, Contra-Inteligência e Segurança*. Lisboa: Autor.



- Exército Português (2013). *PDE 0-25 Instruções de Segurança Militar para o Exército*. Lisboa: Autor.
- Fernandes, F., Leite, P., Melo, P., Calvinho, A., & Fernandes, F. (2020). *A Segurança Militar e a Contrainformação no Exército Português: Análise à eficiência sinérgica e estrutural em Contexto Nacional* (Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS/Exército 2019/2020). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Força Aérea Portuguesa (2012). *RFA 200-1 Regulamento de Informações da Força Aérea*. Lisboa: Autor.
- Garcia, F. P. (2018). *A nova conflitualidade e as forças da transformação*. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/324008049\\_a\\_nova\\_conflitualidade\\_e\\_as\\_forcas\\_da\\_transformacao](https://www.researchgate.net/publication/324008049_a_nova_conflitualidade_e_as_forcas_da_transformacao).
- Governo de Portugal (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Lisboa: Autor.
- Inspector General (2014). *Evaluation of DoD Intelligence Training and Education Programs for the Fundamental Competencies of the DoD Intelligence Workforce*. Virginia: US Department of Defense.
- Intelligence reform and Terrorism prevention Act of 2004, D. 17. (2004). *To reform the intelligence community and the intelligence and intelligence-related activities of the United States Government, and for other purposes*. Public Law 108-458, 108th Congress, S. 2845. Washington: U.S. Government.
- Lowenthal, M. (2000). *Intelligence: From Secrets to Policy*. Washington: CQ Press.
- Marrin, S. (2008). Training and Educating U.S. Intelligence Analysts. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 22(1), 131–146. doi: 10.1080/08850600802486986
- Martins, A., Coelho, M., Caseiro, I., & Carreira, I. (2020). *Proteção da Força: Identificação e Neutralização das Ameaças Internas* (Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS/Exército 2019/2020). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Ministério da Defesa Nacional (2014). *Conceito Estratégico Militar*. Lisboa: Autor.
- Monteiro, C., Xavier, J., Maurício, A., & Bento, A. (2019). *O papel da HUMINT no contexto atual e futuro de emprego de Forças Terrestres* (Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS/Exército 2018/2019). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Narciso, M. (2020). *O Sistema de Informações na Marinha: Atualidade e Perspetiva de Emprego* (Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2019/2020, 2ª Edição). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.



- NATO (2009). *Bi-SC Directive 75-7, Education and Individual Training Directive*. BI-Strategic Command: NATO.
- NATO (2010). *BI-SC Directive 75-3, Collective Training and Exercise Directive (CT&ED)*. BI-Strategic Command: NATO.
- NATO (2011). *Standardized Agreement (STANAG) 2555-Intelligence Training*. Mons, Belgium: Autor.
- NATO (2013). *BI-SC Directive 75-2, NATO Education and Training. Bi-Strategic Command Directives*. BI-Strategic Command: NATO.
- NATO (2014). *MC 0458/3, NATO Education, Training, Exercises, and Evaluation (ETEE) Policy*. North Atlantic Military Committee.
- NATO (2016a). *AIntP 11 - NATO Intelligence Training. Edition A, Version 1. Allied Intelligence Publication*. NATO Standardization Office.
- NATO (2016b). *AJP 2.0- Allied Joint Doctrine for Intelligence, Counter-Intelligence and Security*. NATO Standardization Office.
- NATO (2021). *Education and Training Opportunities Catalogue (ETOC)*. [Página online]. Retirado de <https://e-itep.act.nato.int/Guest/ETOCindex.aspx>.
- NATO HUMINT Centre of Excellence (2019). *Student Guide*. [Página online]. Retirado de <https://www.natohcoe.org/download/student-guide/>.
- NEP / INV - 001. (2020). *Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP / INV - 003. (2020). *Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NSO (2021). *Courses Catalogue*. [Página online]. Retirado de <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Resident-Courses/Course-Catalogue?ID=13&language=en-US&>.
- Pedro, P. J. de S. T. S. (2002). *Sistema de Informações Militares. Contributos para a sua reestruturação e operacionalidade* (Trabalho Individual de Longa Duração CEM 2001/2003). Instituto de Altos Estudos Militares [IAEM], Lisboa.
- Pimentel, P. (2020). *O Sistema de Informações da Força Aérea Portuguesa: atualidade e perspectivas de emprego* (Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2019/2020, 1ª Edição). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.



- Priberam. (sem data). *Definição de Eficiência*. [Página online]. Retirado de <https://dicionario.priberam.org/efici%C3%Aancia>.
- Rêgo, N. (2018). As Informações na NATO – Contextualização de um Choque Doutrinário e Estrutural. *Revista de Ciências Militares*, VI(1), 105–133.
- Roda, P. G. S. G. (2005). *Formação em Informações e Segurança Militar - Um Modelo para o Exército* (Trabalho Individual de Longa Duração CEM 2004/2006). Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], Lisboa.
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* (Tese de Doutoramento em Gestão). Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada, Lisboa.
- Sancha, J., Isidoro, J., Brito, R., & Perreiras, A. (2019). *O Sistema de Informações do Exército Português: atualidade e perspectivas de emprego* (Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS/Exército 2018/2019). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Sanchez-Ruiz, L. M., Edwards, M., & Sarrias, E. B. (2006). *Competence learning challenges in engineering education in Spain: From theory to practise*. International Conference on Engineering education, San Juan.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. do V. (Coord). (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. (2.<sup>a</sup> ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L., Marreiros, J., Ranhola, N., & Fachada, C. (2020). *Normas de Autor no IUM*. (3.<sup>a</sup> Ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., & Hesketh, B. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703–740.
- Silva, C. M. C. R. M. (2018). *As Informações Militares – um instrumento de Segurança e Defesa Nacional* (Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 2017/2018). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Silva, C. M. C. R. M. (Coord.) (2019). *Informações, Contrainformação e Segurança enquanto Instrumentos Militares Contribuintes para a Segurança e Defesa Nacional*. Coleção "ARES", 33. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Silva, C., & Ribeiro, F. (2018). As Informações Militares – Um Instrumento de Segurança e Defesa Nacional. *Revista de Ciências Militares*, VI(2), 145–175.
- Spencer, L. M., McClelland, D. C., & Spencer, S. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay-McBey Research Press.



- The National Security Act of 1947, J. 26. (1947). *Realigned and reorganized the U.S. Armed Forces (Dept of War and Dept of the Navy), foreign policy, and Intelligence Community*. Public Law 253, 80th Congress, Chapter 343, 1st Session, S. 758. Washington: U.S. Government.
- UN (2020). *Reinforcement Training Package for United Nations Military Intelligence Officers*. [Página online]. Retirado de <https://research.un.org/RTP-MIO>.
- United States National Intelligence Council (2008). *Global Trends 2025: A Transformed World*. Washington: Autor.
- US Air Force (2021). *Intelligence Officer*. [Página online]. Retirado de <https://www.airforce.com/careers/detail/intelligence-officer>.
- US Army (2014a). *Army Intelligence Training Strategy*. Washington: Department of the Army.
- US Army (2014b). *DA PAM 600–3: Commissioned Officer Professional Development and Career Management*. Washington: Department of the Army.
- US DoD (2021). *Career in the military - Intelligence Officers Career*. [Página online]. Retirado de <https://www.careersinthemilitary.com/career-detail/0076.00>.
- US Joint Chiefs of Staff (2018). *National Military Strategy*. USA: Joint Chiefs of Staff.
- US Joint Force Command (2013). *Joint Publication 2-0. Joint Intelligence*. USA: Joint Chiefs of Staff.
- US Secretary of Defense (2018). *National Defense Strategy*. US Department of Defense.
- USA Government (2017). *National Security Strategy*. Washington: White House.
- Viana, C. (2010). O Princípio da eficiência: A eficiente eficácia da administração pública. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade do Porto, VII especi*, 301–311.



## Apêndice A – Carta de apresentação para realização de entrevista

Bom dia,

Exmo. Sr<sup>(a)</sup>. xxxxxxx,

Sou o Major de Infantaria Nelson Filipe Neves Inácio e encontro-me neste momento a frequentar o Curso de Estado-Maior Conjunto 2020-21, no Instituto Universitário Militar. No âmbito do plano curricular do curso, encontro-me a desenvolver o meu Trabalho Final de Curso subordinado ao tema “A FORMAÇÃO CONJUNTA NO ÂMBITO DE INFORMAÇÕES MILITARES”.

O objeto de investigação deste trabalho centra-se no modelo formativo das Informações Militares (IM) no seio das Forças Armadas (FFAA), com o objetivo geral de propor contributos para a implementação de um modelo formativo comum às FFAA no âmbito da IM, no sentido de garantir a harmonização dos conhecimentos a adquirir e permitir o reconhecimento geral da aquisição de uma competência específica, otimizando o modelo existente.

Desta forma, e mediante a sua disponibilidade, gostaria de lhe realizar uma pequena entrevista sobre esta temática. A sua opinião, pelas suas funções e experiência, tem um relevo muito significativo na abordagem a este assunto.

A mesma poderá ser através da resposta às questões por escrito, por videoconferência, ou no modo presencial (com as devidas precauções pandémicas).

Grato pela disponibilidade e atenção dispensada.

Estou inteiramente à sua disposição para qualquer questão, aguardando atentamente pela sua resposta.

*Com os melhores cumprimentos,*

**Nelson Filipe Neves Inácio**

Major de Infantaria Pára-quedista

Discente do Curso de Estado Maior Conjunto



Civil: 966 785 985

[inacio.nfn@ium.pt](mailto:inacio.nfn@ium.pt)

[inacio.nfn@exercito.pt](mailto:inacio.nfn@exercito.pt)

Rua Pedrouços, 1449-027 Lisboa



## **Apêndice B – Guião para entrevistas semiestruturadas**

### **INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS CURSO ESTADO-MAIOR CONJUNTO 2020/2021**

#### **Guião de entrevista A Formação Conjunta no âmbito das Informações Militares Contexto**

O atual contexto internacional caracteriza-se por possuir uma grande incerteza, volatilidade e insegurança exigindo assim, que os decisores vejam satisfeitas atempadamente as necessidades informacionais. Estas necessidades só podem ser satisfeitas com informações detalhadas e completas, que por sua vez, têm de ser elaboradas e produzidas por RH competentes e experientes, obtidos através de uma formação especializada e adequada às novas realidades e conjunturas.

As IM enfrentam, assim, um grande desafio que se traduz no emprego de RH com a habilitação necessária (teórica e prática), para as diferentes áreas das suas atividades (Informações, Segurança Militar (SM) e Contrainformação (CI)). Cada vez mais, a especialização nesta vertente é exigida aos recursos humanos (RH) que servem as FFAA Portuguesas, não só pela sua utilização ao nível dos Ramos, mas também em virtude das exigências ao nível dos estados-maiores internacionais e em órgãos ou serviços conjuntos. Por outro lado, as IM atingiram já um elevado grau de autonomia e complexidade, assumindo-se quase como uma disciplina autónoma das Ciências Militares, requerendo abordagens integradas e abrangentes.

Com base no disposto anteriormente é de extrema importância garantir que a formação no seio das IM cumpra com os desideratos atuais, pretendendo-se no desenvolvimento do tema, identificar e caracterizar as competências adequadas a ministrar aos futuros RH desta área. Na vertente que se propõe, é crucial edificar um sistema formativo comum no seio das FFAA no sentido de garantir a harmonização do conhecimento a adquirir e permitir o reconhecimento geral da aquisição de uma competência específica.

Neste quadro, importa analisar o modelo formativo atual das FFAA, compará-lo com outras realidades militares, visando a identificação de pontos de contato e identificar a adequabilidade na criação de um sistema formativo conjunto capaz de cumprir com as premissas impostas pelas Organizações Internacionais a que Portugal pertence.



Para alcançar o objetivo proposto, pretende-se efetuar uma análise ao enquadramento e organização, atividades e ao conhecimento do modelo formativo atual, por forma a identificar possíveis lacunas e edificar recomendações, no sentido de propor um modelo formativo eficiente.

Assim, com a presente entrevista, procura-se de forma objetiva a recolha de contributos, opiniões e pareceres de especialistas no âmbito das IM, nas áreas:

- Enquadramento e Organização: Reflexão sobre deveres, responsabilidades e enquadramento da formação em Informações, SM e CI;
- Atividades: Reflexão sobre a estrutura, no que respeita à coordenação, complementaridade e integração do sistema formativo no seio do Ramo e nas FFAA, tendo em conta os recursos;
- Conhecimento: Reflexão sobre a doutrina, competências e experiência, com vista ao desempenho de funções no âmbito das Informações, SM e CI.

Neste contexto, foi elaborado um conjunto de questões orientadoras para a entrevista, que servem de guia, mas não se pretende que limitem o conteúdo que considere pertinente partilhar.

Desde já agradeço a disponibilidade manifestada, contribuindo com o seu conhecimento e experiência para a solidez deste tema, sublinhado que esta entrevista tem objetivos meramente académicos.

Estou inteiramente à sua disposição para qualquer questão. Agradecendo a resposta assim que lhe for possível, de preferência até dia 23 de abril.

*Com os melhores cumprimentos,*

**Nelson Filipe Neves Inácio**

Major de Infantaria Pára-quedista

Discente do Curso de Estado Maior Conjunto



Civil: 966 785 985

[inacio.nfn@ium.pt](mailto:inacio.nfn@ium.pt)

[inacio.nfn@exercito.pt](mailto:inacio.nfn@exercito.pt)

Rua Pedrouços, 1449-027 Lisboa



### **Secção 1: Organização**

- a) Como se encontra organizada a formação no âmbito das Informações, SM e CI no seu Ramo?
- b) Considera o enquadramento legal suficiente e esclarecedor? Adequa-se à implementação de um sistema formativo conjunto?
- c) A atual organização do sistema formativo é eficiente?
- d) Quais as principais lacunas/limitações que identifica (Organização)?
- e) Quais os aspetos que podem ser melhorados (Organização)?

### **Secção 2: Atividades**

- a) Quais os cursos ministrados no seu Ramo, no âmbito das Informações, SM e CI?
- b) No que à formação diz respeito, qual a relação existente com os restantes Ramos e CISMIL? E com entidades externas às FFAA (nacionais e internacionais)?
- c) Existe uma complementaridade de formação no seio das FFAA?
- d) Existe coordenação e integração de atividades/cursos, no seio das FFAA, por forma a contribuir para uma eficiência do sistema formativo de IM?
- e) Existe a partilha de vagas cativas na frequência de cursos em diferentes Ramos ou CISMIL?
- f) Quais as principais lacunas/limitações que identifica (Atividades)?
- g) Quais os aspetos que podem ser melhorados (Atividades)?

### **Secção 3: Conhecimento**

- a) Existe a necessidade de frequentar cursos fora do Ramo, por forma a adquirir competências para o desempenho de funções no âmbito das IM? Se sim, quais e onde?
- b) Na sua opinião, os cursos ministrados no seio das FFAA alcançam as competências exigidas pela NATO?
- c) A doutrina existente satisfaz uma necessidade conjunta?
- d) Existe uma partilha que potencia o conhecimento conjunto?
- e) Na sua opinião os RH que trabalham as IM desempenham as suas funções sem dificuldades, com base na formação recebida? Ou necessitam de tempo e experiência para adquirir as competências necessárias?
- f) Quais as principais lacunas/limitações que identifica (Conhecimento)?
- g) Quais os aspetos que podem ser melhorados (Conhecimento)?

### **Secção 4: Contributos para a Eficiência**

- a) Utilizando um sistema de análise SWOT (forças/fraquezas/oportunidades/ameaças) caracterize o atual modelo formativo no âmbito das IM.
- b) Da sua experiência profissional, tem conhecimento de modelos formativos de IM usados em outros países amigos? Se sim descreva sucintamente.
- c) Concorda com a implementação de um modelo formativo conjunto no seio das FFAA? Fundamente a sua resposta, por favor.
- d) Explique em traços gerais, qual seria, na sua opinião, o modelo formativo eficiente a implementar no seio das FFAA. Caracterizando-o posteriormente através da mesma tipologia de análise (SWOT).

Se existir mais algum contributo, referente à temática que julgue ser pertinente, e não tenha sido abordado, não hesite em partilhar.

Os meus sinceros agradecimentos pelo seu contributo.



## Apêndice C – Matriz de entrevistados e síntese de resposta - Nacionais

### 1. Matriz de entrevistados

Quadro 12 – Entrevistados nacionais

| Código | Posto | Nome                 | Função   | Ramo        | Tipo       | Data    |
|--------|-------|----------------------|--|-------------|------------|---------|
| E1     | TCor  | Jorge Alves          | Chefe da Repartição de Relações Externas – DIVOPS              | Força Aérea | Presencial | 21ABR21 |
| E2     | TCor  | João Martins         | Chefe da Repartição de Informações e Segurança Militar – DCOIS | Exército    | Email      | 23ABR21 |
| E3     | TCor  | Diamantino Fernandes | Chefe da A2  | Força Aérea | Presencial | 20ABR21 |
| E4     | CFR   | Baptista Pereira     | Chefe da DIVINFO   | Marinha     | Email      | 19ABR21 |
| E5     | TCor  | Santinho Garcia      | Chefe do CSMIE   | Exército    | Email      | 21ABR21 |
| E6     | TCor  | Eduardo Batista      | Adjunto para a Formação da RPLAN do CISMIL                     | EMGFA       | Email      | 04MAI21 |
| E7     | TCor  | António Menezes      | Antigo Chefe da Secção de CI do CISMIL                         | Exército    | Email      | 05MAI21 |

### 2. Síntese de respostas

As entrevistas semiestruturadas a especialistas nacionais de IM seguiram o guião apresentado no Apêndice B, com um enquadramento definido pelos seguintes tópicos: Organização, Atividades, Conhecimento e Contributos para a Eficiência, apresentando-se no Quadro 13 a síntese das suas respostas.

Quadro 13 – Síntese de respostas dos entrevistados nacionais

| Entrevistado | Secção 1 – Organização  |
|--------------|---|
|              | a) Como se encontra organizada a formação no âmbito das Informações, SM e CI no seu Ramo?   |
| E1           | A FAP possui CIM como curso base (CA, 2020). Estão a ser feitos esforços no sentido de reativar o curso de interrogadores (ainda este ano). No que à CI diz respeito é da responsabilidade do CISMIL.   |
| E2           | A formação no Exército está a Cargo do Comando do Pessoal. O CSMIE constitui-se como Pólo de formação para as Informações e SM. Assim ministra os cursos de HUMINT e SM. A Escola das Armas ministra o curso de OSINT. Por norma também são frequentados os cursos na área ministrados na NATO <i>School Obberammergau</i> ou no CoE da NATO (NATO HUMINT Centre of Excellence, 2019; NSO, 2021). |
| E3           | A formação no âmbito da IM na FAP passa pelo CIM. Todos os elementos que trabalham nesta área tiram o referido curso, a formação é complementada com cursos nos outros ramos e no exterior. Estão a ser feitos esforços no sentido de reativar o curso de interrogadores (ainda este ano).  |
| E4           | A Marinha não dispõe de qualquer curso de Informações, SEGMIL ou CI. Recorremos à formação de âmbito nacional – outros ramos ou EMGFA – bem como ao nível NATO.   |
| E5           | A formação nestas áreas faz parte do Plano de Formação Contínua, sendo ministrada pelo CSMIE, enquanto polo de formação permanente da EA. Excetua-se o Curso OSINT que é ministrado pela própria Escola das Armas.  |
| E6           | a) A elaboração de um plano de formação e treino no âmbito das informações, contrainformação e segurança é da competência da RPLAN. Tal é elaborado, ou existem dificuldades neste âmbito?<br>Existem dificuldades  |



|           |  |
|-----------|--|
| <b>E7</b> | a) Como caracteriza a formação no âmbito das Informações, Segurança Militar e Contrainformação no seio das FFAA?<br>Insípida, incoerente, descoordenada, desintegrada e insuficiente.<br>Importa referir que a formação no âmbito das informações deverá abranger 3 atividades principais, a saber: Pesquisa, Análise e Contrainformação. Para tal implica que a articulação das informações deverá ser efetuada de acordo com estes três pilares.   |
|           | b) Considera o enquadramento legal suficiente e esclarecedor? Adequa-se à implementação de um sistema formativo conjunto?  |
| <b>E1</b> | Sim, bastante claro. Enquadrando-se também na implementação de um sistema conjunto de formação. Julgo que sim, e embora considere que a responsabilidade legal recaia sobre o CISMIL, o facto é que não têm ocorrido ações nesse sentido.  |
| <b>E2</b> | A LO 6/2014 atribui ao CEMGFA a responsabilidade de coordenar a formação na área das Informações e SM.<br>Parece-me enquadramento legal suficiente e claramente adequado à Implementação de um sistema formativo conjunto.   |
| <b>E3</b> | A LO 6/2014 atribui ao CISMIL/CEMGFA a responsabilidade de coordenar a formação na área das IM. Sendo este enquadramento legal o necessário para por em prática um sistema formativo conjunto.   |
| <b>E4</b> | Não tenho formação suficiente para afirmar se o enquadramento legal é ou não suficiente, quer para a formação quer para a realização das tarefas do CADOP que dirijo. No entanto cumpro rigorosamente com o Regulamento Interno – sancionado por SEXA ALM CEMA – o qual serve de suporte para balizar as nossas atividades. De igual forma desconheço se a legislação é suficiente para uma formação comum, mas parece-me que sim e que teria significativas vantagens para os ramos e EMGFA.  |
| <b>E5</b> | Para a formação no Ramo julgo que é suficiente e esclarecedor. Para a implementação de um sistema formativo conjunto nestas áreas penso que não.   |
| <b>E6</b> | Sim.   |
| <b>E7</b> | Sim, desde a publicação do Decreto-Lei n.º 184/2014 de 29 de dezembro e do Decreto Regulamentar n.º 13/2015 de 31 de julho. No preâmbulo do DL 184/2014, de 29 de dezembro é referido que: “salienta-se, ainda, que <i>os Chefes de Estado-Maior dos ramos passam a relacionar-se diretamente com o CEMGFA, como comandantes subordinados</i> , para as questões que envolvam a prontidão (...) e ainda nos aspetos relacionados com as informações e segurança militares, ensino superior militar, saúde militar e outras áreas de atividade conjunta ou integrada (...). |
|           | c) A atual organização do sistema formativo é eficiente?   |
| <b>E1</b> | No seio da FAP considero que sim, uma vez que o CIM foi montado para dar oportunidade de encadeamento progressivo na carreira de IM, este curso permite aos RH iniciar o seu desempenho de funções desde a Esquadra até à A2 e ao EMFA, frequentando formações específicas, se necessário, mediante as referidas funções a desempenhar.  |
| <b>E2</b> | Não me parece a mais adequada. Cada Ramo ministra os cursos que necessita, sendo que por vezes há sobreposição de matérias o que poderia e deveria ser evitado. Esta é uma área em que há todo o interesse em apostar na formação conjunta.  |
| <b>E3</b> | Não me parece a mais adequada. A formação não está aproximada entre os Ramos. No entanto o CIM ministrado na FAP é a base excelente por forma a colocar todos os militares que trabalham na IM a falar a mesma língua. Poderá ser a base da interligação entre Ramos, se todos falarem a mesma língua, logo à partida, depois torna-se mais fácil.   |
| <b>E4</b> | A Marinha utiliza o sistema NATO, o qual é eficiente e tem qualidade.  |
| <b>E5</b> | Se nos restringirmos à formação no Ramo penso que sim, no entanto, para estas áreas, onde as “sinergias conjuntas” são muito importantes, penso que precisemos de um enquadramento próprio, cuja tentativa de operacionalização está a tentar fazer-se através da CIISM).  |
| <b>E6</b> | Razoavelmente, no entanto, necessita direção por parte do CISMIL   |
| <b>E7</b> | Não sendo eficaz (fazer face às necessidades) não se consegue aferir a eficiência. Logo, nem eficaz, nem eficiente   |
|           | d) Quais as principais lacunas/limitações que identifica (Organização)?  |
| <b>E1</b> | Défice de RH, tanto para ministrar os cursos, bem como recrutamento para a frequência dos mesmos.  |



|   |  |
|---|--|
| <b>E2</b>   | Como já referido, uma das lacunas é a duplicação de certo tipo de formação. Nomeadamente nas áreas da Análise e Processos.   |
| <b>E3</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Logo no estudo de implementação de um SIM, falhou a proposta inicial, que antevia a criação de uma Escola de IM. A não criação de um SIM, e somente de um Centro, e muito reduzido do proposto, fez com que não existisse a criação de uma escola de IM.</li><li>• A inexistência de uma carreira de IM, dificulta a formação.</li></ul>   |
| <b>E4</b>   | Nada a referir.  |
| <b>E5</b>   | O facto de não estar formalizado um Sistema de IM condiciona um esforço conjunto para a formação nestas áreas.   |
| <b>E7</b>   | Falta de uma estrutura. Apesar do DL 184/2014 de 29 de dezembro o permitir, há que, em primeiro lugar, criar uma estrutura sólida que permita o desenvolvimento das informações de interesse militar, numa perspetiva coerente (operacionalmente eficaz). Faltando a estrutura tudo o resto não pode ter coerência.  |
| e) Quais os aspetos que podem ser melhorados (Organização)?   |  |
| <b>E1</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Resolução das lacunas identificadas anteriormente (referentes ao défice de RH);</li><li>• A continuidade formativa dos RH que possa ir melhorando os cursos internos ministrados e a qualidade dos produtos elaborados;</li><li>• A permanência nas funções dos quadros referentes à IM ou possível existência de uma especialidade de IM;</li><li>• Com o CISMIL, como órgão coordenador, aproveitar os cursos já existentes ao nível dos Ramos e desenhar um percurso formativo mediante o desempenho de funções.</li></ul>  |
| <b>E2</b>   | Apostar na formação conjunta.  |
| <b>E3</b>   | Aproveitar o que já existe ao nível dos Ramos a nível de formação e desenhar um percurso formativo mediante o desempenho de funções.   |
| <b>E4</b>   | Nada a referir.  |
| <b>E5</b>   | Colocar em prática as intenções da CIISM para edificar um sistema formativo conjunto nas FFAA para as áreas das Informações, SM e CI.  |
| <b>E7</b>   | Todos! Para tal, há que começar por perceber o que se pretende com as informações de interesse militar. Penso que é esse o primeiro passo para se poder proceder a uma verdadeira reestruturação e abordar os vetores de desenvolvimento da capacidade. Entendendo-se capacidade como “a aptidão ou possibilidade de atingir um efeito ou objetivo, pela execução de diferentes ações, através da combinação eficiente de um ou mais componentes funcionais de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade” (NATO <i>Bi-SC Strategic Vision II</i> ). Depois desenvolver uma estrutura e, seguidamente, uma política de formação ao nível das FFAA de forma a criar especialistas (usando a definição prevista no DL n.º 206/2009 de 31Ago, no seu artº 7º, uma vez que não há outra, esta pode servir de base) e garantir que se mantém na estrutura. A perda de especialistas e a rotatividade de RH produzem um impacto negativo na operacionalidade das Informações. Não só na sua eficácia, eficiência, mas como na relação com congéneres. |
| <b>Entrevistado</b>   | <b>Secção 2 – Atividades</b>   |
| a) Quais os cursos ministrados no seu Ramo (ou ao nível do EMGFA – E6), no âmbito das Informações, SM e CI? |  |
| <b>E1</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• CIM – intenção de que todos os RH que trabalhem IM na FAP frequentem este curso</li><li>• Intenção de reativação do Curso de Interrogadores.</li></ul>   |
| <b>E2</b>   | Curso de OSINT (EA)<br>Curso de HUMINT (CSMIE)<br>Curso de Segurança Militar (CSMIE)<br>Curso de interpretação de Imagem (CIGeoE)<br>E os vários cursos de operador dos Sistema ISTAR  |



|           |  |
|-----------|--|
| <b>E3</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Curso de IM (CIM)</li><li>• Intenção de reativação do Curso de Interrogadores</li></ul>  |
| <b>E4</b> | Nenhum, ainda que existe uma formação de HUMINT ao nível do Corpo de Fuzileiros.   |
| <b>E5</b> | Informações: Curso de Operações HUMINT (Oficiais e Sargentos), Curso de Operadores de Informações e Segurança Militar (Praças).<br>SM: CSMIE (Oficiais e Sargentos), Curso OSINT (Oficiais e Sargentos).<br>Contrainformação: não existe formação no ramo.   |
| <b>E6</b> | Várias formações, com destaque para o CAIM.  |
|           | b) No que à formação diz respeito, qual a relação existente com os restantes Ramos e CISMIL? e com entidades externas às FFAA (nacionais e internacionais)?  |
| <b>E1</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Existe o intercâmbio de frequência de cursos entre os Ramos e o CISMIL. Elementos da FAP vão ao exército frequentar cursos (i.g. HUMINT, IMINT, GEOINT)</li><li>• No caso do CIM ministrado na FAP, tem a participação e a frequência de militares dos outros Ramos, CISMIL e entidades externas às FFAA.</li><li>• Anualmente o CISMIL solicita informação sobre o planeamento de cursos da FAP. E mesmo que se realizem cursos que não estavam inicialmente no planeamento anual, a FAP informa o CISMIL da realização dos mesmos.</li></ul>   |
| <b>E2</b> | Os ramos frequentam formação ministrada pelo CISMIL, nomeadamente, a Pós-graduação em IM (IUM), Curso de Analista de IM (CISMIL).<br>Periodicamente através do CISMIL vem a Portugal uma equipa móvel de Formação ministrar os cursos <i>de Advanced Critical Thinking</i><br>Também há os cursos da NATO <i>School Obberammergau</i> (Consultar o catálogo).  |
| <b>E3</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Existe o intercâmbio de frequência de cursos entre os Ramos e o CISMIL;</li><li>• No caso do CIM ministrado na FAP, tem a participação e frequência dos diversos Ramos, CISMIL e entidades externas às FFAA. O que normalmente consideramos ser um curso que é dado pela IM das FFAA e não só pela FAP, garantindo normalmente 2 vagas por entidade externa, para frequência na fase conjunta;</li><li>• Cursos internacionais são normalmente frequentados, e as vagas cativas, por intenção e conhecimento próximo do próprio Ramo com as diversas entidades (NATO, EUA, UK), não existindo uma ligação intrínseca através da estrutura FFAA e muito com base nas relações pessoais.</li></ul> |
| <b>E4</b> | Com os ramos e EMGFA na base da oportunidade. Com a NATO no âmbito dos Cursos da NATO <i>School</i> . Existe alguma expectativa de que com o desenvolvimento do novo sistema de SM e CI, a Marinha possa vir a beneficiar de formações no âmbito do EMGFA – CISMIL.  |
| <b>E5</b> | A relação está formalizada através dos respetivos canais técnicos (da formação e das IM) e funciona bem. Os nossos cursos normalmente têm sempre formandos dos outros Ramos ou das Forças de Segurança e todos os anos os nossos militares frequentam cursos nestas áreas nos outros Ramos ou outros organismos.   |
| <b>E6</b> | Tem existido cooperação e complementaridade  |
| <b>E7</b> | A relação entre CISMIL e ramos, no que à formação respeita, é insipiente.  |
|           | c) Existe uma complementaridade de formação no seio das FFAA?  |
| <b>E1</b> | Parte da iniciativa dos Ramos procurarem essa complementaridade. Não existindo um percurso formativo formalmente instituído.   |
| <b>E2</b> | Não.   |
| <b>E3</b> | Parte da iniciativa dos Ramos procurarem essa complementaridade. No caso da FAP, procura-se os cursos de analista no CISMIL, e cursos no âmbito de IMINT e HUMINT no Exército.   |
| <b>E4</b> | Nada a referir.  |



|           |   |
|-----------|---|
| <b>E5</b> | Pode-se dizer que sim, embora não devidamente formalizada e estruturada. Faz-nos falta um plano de formação conjunta nestas áreas.  |
| <b>E6</b> | Tem existido cooperação e complementaridade   |
| <b>E7</b> | Não.  |
|           | <b>d) Existe coordenação e integração de atividades/cursos, no seio das FFAA, por forma a contribuir para uma eficiência do sistema formativo de IM?</b>  |
| <b>E1</b> | Não. No entanto essa responsabilidade formal recai sobre o CISMIL.  |
| <b>E2</b> | Também acredito que não. O que há é áreas de excelência onde cada ramo tem maiores competências e como tal ministra a formação nessa área (caso do HUMINT no Exército)  |
| <b>E3</b> | Não.  |
| <b>E4</b> | Nada a referir.   |
| <b>E5</b> | Não.  |
| <b>E6</b> | De forma natural essa condição tem sido criada  |
| <b>E7</b> | Para haver um sistema formativo coordenado e integrado terá de haver uma estrutura de informações coerente ao nível das FFAA. Enquanto essa estrutura não existir...é inconsequente pensar em “sistema” formativo.  |
|           | <b>e) Existe a partilha de vagas cativas na frequência de cursos em diferentes Ramos ou CISMIL?</b>   |
| <b>E1</b> | Sim.  |
| <b>E2</b> | Tenta-se distribuir as vagas equitativamente nos cursos. Acontece nos cursos do CISMIL e cada Ramo procura reservar vagas para audiências externas. Incluindo as Forças de Segurança e SI.  |
| <b>E3</b> | Sim.  |
| <b>E4</b> | Sim.  |
| <b>E5</b> | Sim.  |
| <b>E6</b> | Sim.  |
|           | <b>f) Quais as principais lacunas/limitações que identifica (Atividades)?</b>   |
| <b>E1</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Défice de RH na área de IM;</li><li>• A inexistência de um plano de formação conjunto (coordenado pelo CISMIL);</li><li>• A inexistência de uma carreira de IM (ou possivelmente uma especialidade de IM);</li><li>• A dificuldade decorrente das atividades serem suportadas pelas pessoas com conhecimento na área e não numa cultura/estrutura organizacional.</li></ul>   |
| <b>E2</b> | A principal lacuna é a formação em Informações não estar a ser gerida de forma centralizada, pelo CISMIL / IUM. Somos muito poucos para dispersar o conhecimento desta maneira.   |
| <b>E3</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• A não criação de um SIM, por inerência a inexistência de uma escola de IM;</li><li>• A inexistência de um plano de formação gerido pelo CISMIL, com o acrescento de falta de pessoal na área;</li><li>• A inexistência de uma carreira de IM;</li><li>• Custos da formação;</li><li>• A dificuldade das atividades suportadas pelas pessoas com conhecimento na área e não numa estrutura da organização.</li></ul> |
| <b>E4</b> | A principal lacuna é a ainda não concretização real da Comunidade De Interesses das IM.   |
| <b>E5</b> | A falta de um plano de formação conjunta para estas áreas.  |
| <b>E7</b> | Vide 1.d.   |



|                     |   |
|---------------------|---|
|                     | g) Quais os aspetos que podem ser melhorados (Atividades)?  |
| E1                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Todos os RH que trabalham na área da IM passarem por uma formação base (CIM), especializando-se depois nos restantes cursos disponíveis nos Ramos, CISMIL e externamente, à medida que as funções o exigiam;</li><li>• CISMIL criar um percurso formativo, através de uma gestão macro, cabendo a cada Ramo definir a formação interna, utilizando para tal, os cursos já existentes, criando aqueles que estão em falta ou frequentar os mesmos no exterior das FFAA;</li><li>• O CISMIL poderia orientar a cativação e gestão de vagas a frequentar dos diversos Ramos (ou o número de cursos a realizar mediante as necessidades solicitadas).</li></ul>   |
| E2                  | Como foi dito, através da centralização da formação.  |
| E3                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Todos os RH que trabalham na área da IM passarem por um curso inicial de formação, que pode ser algo equiparado ao CIM ministrado na FAP, especializando-se depois nos restantes cursos disponíveis nos Ramos e EMGFA;</li><li>• Deverá existir um entendimento entre os Ramos e o CISMIL;</li><li>• CISMIL criar um percurso formativo, definindo para cada área da IM os cursos que são necessários, utilizando para tal, os já existentes, criando aqueles que estão em falta ou frequentar os mesmos no exterior das FFAA;</li><li>• Criação de uma ligação formativa com institutos de línguas.</li></ul>  |
| E4                  | Investir forte na CIIM.   |
| E5                  | Elaborar um plano de formação conjunta que permita aproveitar as sinergias dos vários Ramos e do CISMIL para estas áreas. Existe essa intenção através da CIISM. Vamos ver se a conseguimos concretizar.  |
| E7                  | Vide 1.e.   |
| <b>Entrevistado</b> | <b>Secção 3 – Conhecimento</b>  |
|                     | a) Existe a necessidade de frequentar cursos fora do Ramo (ou das FFAA – E6), por forma a adquirir competências para o desempenho de funções no âmbito das IM? Se sim, quais e onde?  |
| E1                  | Sim. Exemplos dados anteriormente. É sempre do interesse do Ramo frequentar ações de formação fora do ramo, quer pela partilha de conhecimento, quer pela interação e estabelecimento de ligações entre os RH que trabalham a IM, contribuindo assim para a Comunidade de Interesse das Informações e Segurança Militar (CIISM).<br>Mesmo após a frequência da formação no seio das FFAA, é de todo o interesse ir frequentar cursos internacionalmente (i.e. NATO e outros países) por forma a adquirir conhecimento e partilhar o mesmo aquando do regresso ao TN. A necessidade de frequência de cursos ao nível internacional decorre também da necessidade de adquirir certas competências/formações específicas, que ao nível das FFAA Portuguesas não existem, como por exemplo, SIGINT ou <i>Critical Thinking e Advanced Intelligence Analyst Course</i> (USA – existindo a possibilidade de ser ministrado pelo pessoal presente no comando europeu, que se desloca a Portugal em coordenação pelo CISMIL). |
| E2                  | Sim... mesmo que os cursos no ramo dessem todas as competências necessárias, seria sempre do interesse do ramo frequentar ações de formação fora do ramo.<br>Os cursos e entidades são os já referidos acima.   |
| E3                  | Sim. Exemplos dados anteriormente. É sempre do interesse do Ramo frequentar ações de formação fora do ramo, quer pela partilha de conhecimento, quer pela interação e estabelecimento de ligações entre os RH que trabalham a IM, contribuindo assim para a Comunidade de Interesse das Informações e Segurança Militar (CIISM).  |
| E4                  | Sim. EMGFA/CISMIL, Ramos e NATO.  |



|           |   |
|-----------|---|
| <b>E5</b> | Sim.<br>Curso de Analista de IM, no CISMIL/EMGFA;<br>Curso de IM, na Força Aérea;<br>Curso de Segurança da Informação Classificada, no Gabinete Nacional de Segurança (GNS)<br>Vários cursos na NATO <i>School Oberammergau</i> (NSO) e no Centro de Excelência HUMINT na Roménia.                                    |
| <b>E6</b> | Sim.  |
| <b>E7</b> | Não havendo uma estrutura não é possível aferir das necessidades de forma coordenada e coerente   |
|           | b) Na sua opinião, os cursos ministrados no seio das FFAA alcançam as competências exigidas pela NATO?  |
| <b>E1</b> | Os cursos no seio da FAP, são desenvolvidos com esse propósito, quando ativo, o curso de interrogadores é reconhecido pela NATO para efeito de certificação das tripulações. No entanto, a política de “ <i>on job training</i> ” será sempre um complemento para atingir as competências.                            |
| <b>E2</b> | Não creio que os cursos nacionais estejam alinhados com o previsto no AIntP-11.   |
| <b>E3</b> | Não, acaba sempre por ser formado numa política de “ <i>on job training</i> ”.  |
| <b>E4</b> | Não. Apesar de serem curso com qualidade é importante o contacto externo.   |
| <b>E5</b> | Julgo que sim. De qualquer das formas, a formação nestas áreas em escolas da NATO é sempre uma mais-valia e essencial.  |
| <b>E6</b> | Sim, no entanto, muitos dos cursos da NATO servem para harmonizar doutrina entre os países  |
| <b>E7</b> | Apesar de não serem muitos, parece-me que as competências que são apreendidas nos cursos nacionais estão de encontro com os <i>standards</i> da NATO  |
|           | c) A doutrina existente satisfaz uma necessidade conjunta?  |
| <b>E1</b> | Sim. A FAP não faz doutrina própria, utiliza a doutrina NATO e adapta à realidade nacional, criando manuais nacionais.  |
| <b>E2</b> | Sim. A doutrina NATO tem aplicação direta ao nível Operacional (Conjunto).  |
| <b>E3</b> | Sim.  |
| <b>E4</b> | Se houver vontades dos envolvidos, sim.   |
| <b>E5</b> | A PDMC 01 determina que a Doutrina Militar Conjunta para o Nível Operacional é a doutrina conjunta NATO ratificada por Portugal. Para a área da Contrainformação está agora a ser elaborada uma publicação conjunta, alinhada com a implementação desta capacidade conjunta nas FFAA..                                |
| <b>E6</b> | Sim.  |
| <b>E7</b> | Não há uma doutrina conjunta de informações em Portugal. O que há são traduções de manuais americanos e da NATO   |
|           | d) Existe uma partilha que potencia o conhecimento conjunto?  |
| <b>E1</b> | Pode considerar-se que sim, aquando da abertura de vagas para os outros Ramos nos cursos de IM, está automaticamente a existir uma partilha de conhecimento potencialmente conjunto. No entanto, não existe uma partilha formal (estrutural), mas sim, mais uma vez, através das pessoas que adquirem o conhecimento. |
| <b>E2</b> | Sim. Através da CIISM.  |
| <b>E3</b> | Pode considerar-se que sim, no entanto com limitações de classificação, no que à partilha por rede diz respeito, no seio da CIISM.  |
| <b>E4</b> | Não em qualidade e quantidade suficiente.   |
| <b>E5</b> | Penso que não esteja operacionalizado.  |
| <b>E6</b> | Relativamente.  |
| <b>E7</b> | Não   |



|    |   |
|----|---|
|    | e) Na sua opinião os RH que trabalham as IM, desempenham as suas funções sem dificuldades, com base na formação recebida? Ou necessitam de tempo e experiência para adquirir as competências necessárias?   |
| E1 | Existe sempre uma necessidade de aquisição de experiência, e por vezes existem lacunas na formação base, partindo do interesse de cada militar em funções, desenvolver o seu conhecimento. Acabando por ficar limitados em tempo na execução das suas funções Vs a eficiência do desempenho nas mesmas. Quando estão a ficar “peritos” no desempenho de funções acabam por trocar de funções.   |
| E2 | A formação é apenas o início do trabalho em IM. As dificuldades associadas ao desempenho de funções estão relacionadas com outros problemas e vicissitudes institucionais.  |
| E3 | A formação é apenas o início do trabalho em IM. Para que um militar esteja realmente apto no desempenho de funções, no âmbito da IM, este demorará, pelo menos 2 anos para estar totalmente entrosado na sua função, com as ligações e conhecimento de causa capaz de desenvolver produtos assertivos.  |
| E4 | Um bom analista necessita de experiência operacional, formação e um tempo significativo nas funções das informações.  |
| E5 | Estas são áreas onde a formação e a experiência são fundamentais.   |
| E6 | Bastante bem, mas é sempre necessária experiência e aprendizagem na função  |
| E7 | Em Portugal a maioria dos RH que trabalham informações ( <i>all source</i> ) não possuem as competências necessárias para o poderem fazer. Depois, quando as adquirem em contexto de trabalho são sujeitos a rotações no quadro da sua carreira.  |
|    | f) Quais as principais lacunas/limitações que identifica (Conhecimento)?  |
| E1 | <ul style="list-style-type: none"><li>• O conhecimento está edificado nas pessoas que trabalham IM e não numa estrutura, quando as pessoas entram em rotação o conhecimento vai com essas pessoas;</li><li>• Formação base em falta;</li><li>• Experiência adquirida na permanência das funções.</li></ul>  |
| E2 | A principal lacuna é a falta de tempo. A falta de uma carreira de IM. É preciso tempo e muito conhecimento para poder formar um analista. Há quem diga no mínimo 10 anos a acompanhar um determinado assunto ou área. É preciso alguém que tenha gosto por estudar e curiosidade intelectual.   |
| E3 | A principal lacuna é tempo diminuto em permanência nas funções. A falta de uma carreira de IM. É preciso tempo e muito conhecimento para poder formar RH nesta área. Pelo menos 2anos de desempenho de funções, o que mediante o modelo de colocações e rotações existente associado à inexistência de uma carreira de IM leva à inexistência de pessoal experiente nas funções. Partindo muito do interesse dos próprios militares, em desempenho de funções, a procura pela excelência e o modo de fazer bem. |
| E4 | Formação deficitária e reduzido tempo dedicado às IM navais.  |
| E5 | Nada a referir.   |
| E6 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nas disciplinas funcionais de IM (<i>medical, biographic, political, armed forces, cultural intelligence, etc.</i>).</li><li>• Falta de RH/formadores com muitos anos de experiência.</li></ul>   |
| E7 | Falta de uma política de formação, falta de um curso ou cursos que permitam adquirir as competências que são necessárias e falta de uma política de RH (rotatividade excessiva numa área que carece de especialização).   |
|    | g) Quais os aspetos que podem ser melhorados (Conhecimento)?  |
| E1 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Intensificar a formação de base;</li><li>• Partilha de conhecimento entre as várias entidades que ministram a formação;</li><li>• Formalização de responsabilidades, das diversas entidades envolvidas na transmissão de conhecimento.</li></ul>  |
| E2 | Mais uma vez, centralizar a formação e investir na criação de uma carreira em IM.   |



|                     |  |   |
|---------------------|--|---|
| <b>E3</b>           | Centralizar a formação e investir na criação de uma carreira em IM (difícil de alcançar).  |   |
| <b>E4</b>           | Criação do Estatuto de Analista de IM com as consequentes mudanças que esse estatuto implicará.  |   |
| <b>E5</b>           | Alinhado com a criação de um plano de formação conjunto, criar uma “biblioteca” de conhecimento formal, devidamente estruturada com as publicações NATO e nacionais. Não se justifica estar a duplicar informação, quando a que está prevista na NATO nos serve. |   |
| <b>E7</b>           | Vide 1.e.  |   |
| <b>Entrevistado</b> | <b>Secção 4 – Contributos para a Eficiência</b>  |   |
|                     | a) Utilizando um sistema de análise SWOT (forças/fraquezas/oportunidades/ameaças) caracterize o atual modelo formativo no âmbito das IM.   |   |
| <b>E1</b>           | Forças   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons cursos, já existentes nos Ramos</li> </ul>  |
|                     | Vulnerabilidades   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A inexistência de um plano de formação estruturado</li> <li>• A inexistência de uma carreira de IM</li> </ul>  |
|                     | Oportunidades  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de Otimizar os cursos já existentes</li> </ul>   |
|                     | Ameaças  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de entropias no seio da comunidade IM.</li> </ul>   |
| <b>E2</b>           | Forças   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptável às circunstâncias</li> <li>• O conhecimento existe</li> </ul>  |
|                     | Vulnerabilidades   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demasiadamente descentralizado</li> <li>• Desalinhado com o AIntP - 11</li> </ul>  |
|                     | Oportunidades  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tela em branco. Podemos começar de novo.</li> </ul>  |
|                     | Ameaças  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalidade centrada no Ramo</li> <li>• Falta de Liderança transformacional.</li> </ul>  |
| <b>E3</b>           | Forças   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons cursos, já existentes nos Ramos</li> </ul>  |
|                     | Vulnerabilidades   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A inexistência de um plano de formação gerido pelo CISMIL</li> <li>• A inexistência de uma carreira de IM</li> </ul>                                   |
|                     | Oportunidades  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova LOBOFA pode incrementar ao CISMIL a força necessária para coordenar os Ramos.</li> </ul>  |
|                     | Ameaças  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe uma cultura de IM comum a todos.</li> </ul>   |
| <b>E4</b>           | Forças   | a possibilidade de formar o pessoal intermédio ao nível dos Sargentos.  |
|                     | Vulnerabilidades   | a impossibilidade de formar o pessoal superior ao nível dos Oficiais em conjunto ao nível tático e operacional.   |
|                     | Oportunidades  | a oportunidade de edificar uma capacidade comum na área da formação das informações ao nível tático e operacional   |
|                     | Ameaças  | não consigo identificar nenhuma ameaça.   |
| <b>E5</b>           | Forças   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualidade da formação ministrada</li> <li>– Sistema de Formação do Exército</li> <li>– Comunidade de Interesse de Informações e SM</li> </ul>          |
|                     | Vulnerabilidades   | Falta de um Plano de Formação Conjunto para as IM   |
|                     | Oportunidades  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Workshop dedicado à formação em IM</li> <li>– Elaboração de um Plano de Formação Conjunto para as IM</li> <li>– Conteúdos <i>e-learning</i></li> </ul> |



|    | Ameaças  | Falta de aproveitamento das sinergias dos vários Ramos e do CISMIL para estas áreas |
|----|--|---|
|    | b) Da sua experiência profissional, tem conhecimento de modelos formativos de IM usados em outros países amigos? Se sim descreva sucintamente.   |   |
| E1 | Tenho conhecimento da existência de escolas de IM na Dinamarca, Roménia e Noruega.   |   |
| E2 | Não tenho de nenhum em concreto.<br>Sei que os Norte-Americanos fizeram uma revisão das suas especialidades e introduziram uma especialidade em IM no Exército.<br>Aconselho a ver o modelo Americano.   |   |
| E3 | USA – Carreira em IM.  |   |
| E4 | Não tenho.   |   |
| E5 | Não  |   |
| E6 | Basicamente na maior parte dos países o pessoal que trabalha em IM é só dessa área, desde o início das carreiras enquanto em Portugal, em especial no exército, é difícil garantir permanência   |   |
|    | c) Concorde com a implementação de um modelo formativo conjunto no seio das FFAA? Fundamente a sua resposta, por favor.  |   |
| E1 | Sim, considero que faz sentido existir uma formação base conjunta, no entanto terá sempre de ser complementada com formação específica no Ramo.<br>Antes da definição de um percurso formativo, deve ser definido o respetivo <i>job description</i> .   |   |
| E2 | Sim. Definitivamente. Creio ser uma das medidas necessárias para resolver o problema da falta de um Serviço de IM nas FFAA Portuguesas. Sem uma base de formação comum, muito dificilmente conseguiremos ter um SIM.   |   |
| E3 | Sim. Todos deveríamos falar a mesma língua, é importante que exista pelo menos um curso base para todos os RH das FFAA.  |   |
| E4 | Sim. A fundamentação tem dois pilares. A economia de escala em termos de estrutura formativa e o estabelecimento de laços entre a comunidade de interesse.   |   |
| E5 | Sim, no que às IM diz respeito.<br>Estas são áreas onde a formação e a experiência são fundamentais e onde os seus militares devem ser “especialistas”. Os recursos são escassos em todo o lado e não se justifica, por todos os motivos, estarmos a replicar formações semelhantes em mais que um Ramo ou no CISMIL. Há que aproveitar as sinergias existentes.<br>Para além disso, tem vantagens na implementação de uma “cultura conjunta” nestas áreas, com todos os benefícios que isso tem.  |   |
| E6 | Sim, ajudaria a complementar a falta de formadores em cada ramo  |   |
|    | d) Explique em traços gerais, qual seria, na sua opinião, o modelo formativo eficiente a implementar no seio das FFAA. Caracterizando-o posteriormente através da mesma tipologia de análise (SWOT).   |   |
| E1 | Duas vertentes, Escola de IM ou aproveitar o que de bom existe no seio de cada Ramo a nível de formação, otimizando-a, entregando a responsabilidade de formação aos Ramos e EMGFA, mediante os módulos onde já têm experiência. Tendo o CISMIL como órgão regulador/coordenador da mesma, sem chegar ao pormenor de formação especializado no seio dos Ramos.<br>A formação base poderia ser entregue à FAP, uma vez que o CIM, é já algo com uma base conjunta, existindo depois módulos de complemento específicos nos Ramos.<br>O ideal será adaptar o percurso formativo padronizado na NATO, adaptando-o a nossa realidade, tendo por base os JD da área da IM.<br>Acompanhado da hipótese de existir a possibilidade de dedicação a uma carreira exclusiva de IM. |   |
| E2 | Não me parece que um modelo futuro se caracterize por uma SWOT. A solução simplista seria eliminar as fraquezas do modelo atual, potenciando as forças.<br>Um modelo ideal estaria alinhado com os DoK do AIntP-11.  |   |



|           |  |   |
|-----------|--|---|
|           | A formação base seria ministrada conjuntamente num Escola de IM (Que formaria Oficiais, Sargentos, Praças e até funcionários civis dos vários níveis). Nesta Escola cada ramo teria uma área específica para a IM própria do ramo (Ex. Só o pessoal do Exército precisa de saber fazer o IPB terrestre. Só o pessoal da Marinha precisa de perceber os efeitos das marés nas capacidades do Inimigo, etc)  |   |
| <b>E3</b> | O ideal seria termos uma carreira de IM, com formação específica através de uma escola de IM, no entanto com a nossa realidade, com dificuldades ao nível dos recursos, este desidrato pode ser atingido, criando um percurso formativo no seio dos diversos Ramos e EMGFA, onde, todos os RH passariam por um curso base (i.g. CIM-FAP), e posteriormente, mediante as funções a desempenhar frequentavam cursos específicos (i.g. CAIM-CISMIL, HUMINT-Exército, etc.).   |   |
| <b>E4</b> | Um modelo com base no EMGFA/CISMIL e com tradução prática no IUM. Este podia igualmente estabelecer <i>Mobile Training Teams</i> por forma a descentralizar as ações de formação. A formação deverá ter dois níveis, um Tático– Operacional e outro Estratégico.   |   |
| <b>E5</b> | Aproveitando as valências e formações já existentes nas várias entidades e eliminado o que estiver em duplicado, criar um modelo de formação conjunto que inclua as formações de base nestas áreas (Curso de IM, Curso de SM e Curso de CI) e depois formações orientadas para as diversas disciplinas associadas (e.g. Analista de IM, HUMINT, OSINT, IMINT). Ou seja, criar um catálogo de formação conjunto para estas áreas.   |   |
|           | Forças   | – Qualidade da formação ministrada<br>– Comunidade de Interesse de Informações e SM<br>– Plano de Formação Conjunto para as IM<br>– Conteúdos <i>e-learning</i> |
|           | Vulnerabilidades   | Escassez de pessoal qualificado   |
|           | Oportunidades  | – Aproveitamento dos RH<br>– Uniformização conceptual e doutrinária   |
|           | Ameaças  | – Atualização doutrinária<br>– Custos da formação   |
| <b>E6</b> | Um sistema em rede entre EMGFA e Ramos e depois outras organizações externas, como o SIRP, a GNR, a PJM e a polícia marítima   |   |
|           | Se existir mais algum contributo, referente à temática que julgo ser pertinente, e não tenha sido abordado, não hesite em partilhar.   |   |
| <b>E1</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• A formação ministrada, deveria ser equacionada não só para os RH que trabalham na IM, como também por exemplo aos adidos militares, antes de serem projetados, pois estes são por vezes, os únicos “sensores” presentes nos países agregados a áreas de interesse no âmbito da IM.</li><li>• Incremento do IUM, para além da responsabilidade de formação, no seio da CIISM por forma a acompanhar a evolução da IM e adaptação dos conteúdos formativos à realidade, em todos os cursos ministrados no âmbito da IM (cursos de carreira / pós-graduação).</li></ul> |   |



## **Apêndice D – Guião para entrevistas semiestruturadas (Internacionais)**

### ***Section 1: Organization***

- a) How is the education and training of Military Intelligence (including Military Security and Counterintelligence) organized in HUN/US/ESP/BRA Armed Forces? (i.e. by Component or Joint / General and Specific)*

### ***Section 2: Activities***

- a) How you characterize the education and training method of the Military Intel in the HUN/US/ESP/BRA Armed Forces?*  
*b) What is the formative path carried out by the military personnel who perform their jobs in the Intelligence?*

### ***Section 3: Knowledge***

- a) Is there a need to attend courses outside the HUN/US/ESP/BRA Armed Forces in order to acquire skills for the Intel jobs?*  
*b) In your opinion, do human resources working with Intel perform their duties without difficulties, on the basis of the training received? Or do they need time and experience on job training?*

### ***Section 4: Contributions to Efficiency***

- a) From your professional experience, are you aware of other Intel education programs used in other countries? If so, describe briefly.*  
*b) From your professional experience, and in your opinion, what will be the advantages and disadvantages of an Intel joint education/training model?*

*If there is any further contribution to the topic that you think it will be relevant, and has not been addressed, do not hesitate to share.*



## Apêndice E – Matriz de entrevistados e síntese de resposta - Internacionais

### 1. Matriz de entrevistados

Quadro 14 – Entrevistados internacionais

| Código | Posto | Nome           | País    | Tipo     | Data    |
|--------|-------|----------------|---------|----------|---------|
| F1     | Major | David Vogel    | Hungria | Email    | 26ABR21 |
| F2     | Major | Cynthia Duke   | EUA     | Email    | 05MAI21 |
| F3     | Major | Pablo Edo      | Espanha | Telefone | 21ABR21 |
| F4     | TCor  | Iacyara Santos | Brasil  | Telefone | 22ABR21 |

### 2. Síntese de respostas

As entrevistas semiestruturadas militares internacionais (Hungria e EUA – especialistas de IM), seguiram o guião apresentado no Apêndice D, com um enquadramento definido pelos seguintes tópicos: Organização, Atividades, Conhecimento e Contributos para a Eficiência, apresentando-se no Quadro 15 a síntese das suas respostas.

Quadro 15 – Síntese de respostas dos entrevistados internacionais

| Entrevistado | Secção 1 – Organização   |
|--------------|--|
| F1           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>We need to differentiate between linear higher education (according to the Bologna Process in the EU) and internal courses. The first category is organized solely by the successor of the Zrínyi Miklós National Defence University (my alma mater) that was a military university training officers for all branches of the military and of course also for the Services (Mil. Intel, Mil. Sec &amp; Counterintel). There is a special BSc and an MSc program for that, only accessible with the consent of the Services (there was an idea to launch a civilian equivalent, but it never materialized, though it got its accreditation). Now this training belongs to the National University of Public Service which trains all kinds of personnel for public service, from Policemen through firefighters and disaster management experts to civilians (mostly) and officers as well, including personnel for the Services. This university does not belong to the MoD (nor the Ministry of Human Resources) but to the Ministry in charge of the Prime Minister, the rector is not a general any more. The other type of trainings are the internal trainings / courses by the Services themselves. Usually shorter, and of course not publicly available</i></li> <li>• <i>There is only one higher education institution training officers for the military (armed forces) with one faculty, so yes, it is totally joint and yes, there is a dedicated education as well as a dedicated career for intel</i></li> <li>• <i>The university BSc program is not available every year</i></li> <li>• <i>The NCO Academy, it is a joint school as well, so it should be done jointly too</i></li> <li>• <i>These two institutions are the only 2 that are training for certain levels, so in order to have a degree/diploma all students need to go through these institutions</i></li> </ul> |
| F2           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The overall education and training of US Armed Forces is derived from three documents: (1) guidance provided by the US President\Commander in Chief's National Security Strategy (NSS) (USA Government, 2017); (2) National Defense Strategy (NDS) produced by the (SECDEF) in turn describes how the DoD will contribute to the execution of the President's NSS (US Secretary of Defense, 2018) and is the capstone document which further</i></li> </ul>  |



|                     |   |
|---------------------|---|
|                     | <p><i>informs the (3) National Military Strategy (NMS), issued by the Joint Chief of Staff (JCS) which outlines the strategic aims of the armed services (US Joint Chiefs of Staff, 2018).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>While each of the services tailor specific education and training based on their mission sets, all US services utilize Chairman of the Joint Chief of Staff (CJCS) guidance (i.e., Officer Professional Military Education Policy and Enlisted Professional Military Education Policy) as well as Joint Publications (JP) to ensure alignment and interoperability across the services.</i></li> <li>• <i>Joint Publication 2-0 – lists 7 basic types of intelligence disciplines which the US IC as a whole is trained on (US Joint Force Command, 2013).</i></li> <li>• <i>Each of the services and agencies have specific or tailored training based on their services and or missions but they all still align with overarching guidance NSS, NDS, NMS.</i></li> <li>• <i>Taken from Dr. Mark Lowenthal’s book, he presents several distinct views of how the Intelligence Community is structured (Lowenthal, 2000).</i></li> <li>• <i>As a whole, the author argues that the US IC is generally perceived as being hierarchical and bureaucratic, emphasizing vertical lines of authority.</i></li> <li>• <i>While we see coordination across the board on information sharing, what this diagram suggests is a centralized organization wherein elements of the IC are bound by higher echelons, in this case: SECDEF has operational control (to include budgetary military intelligence program) over 75-80% of the IC namely, DIA, service components, NSA, NGA while DNI develops and determines the national intelligence program budget for all other listed agencies based on inputs made by the various agencies.</i></li> <li>• <i>Intelligence Disciplines</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Geospatial Intelligence (GEOINT)</i></li> <li>○ <i>HUMINT</i></li> <li>○ <i>Signals Intelligence (SIGINT)</i></li> <li>○ <i>Measures and Signature Intelligence (MASINT)</i></li> <li>○ <i>Open Source Intelligence (OSINT)</i></li> <li>○ <i>Technical Intelligence (TECHINT)</i></li> <li>○ <i>Counterintelligence (CI)</i></li> </ul> </li> </ul> |
| <b>F3</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Além das formações base e cursos de progressão, na área da Inteligência, cada Ramo tem as suas especificidades, cada Força possui a sua estrutura de Intel</li> </ul>  |
| <b>F4</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Além das formações base e cursos de progressão, na área da Inteligência, cada Ramo tem as suas especificidades, cada Força possui a sua estrutura de Intel, não existindo uma Organização conjunta das Forças. Além disso, não existe uma especialidade de Intel.</li> </ul>   |
| <b>Entrevistado</b> | <b>Secção 2 – Atividades</b>  |
| <b>F1</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The model is according to the Bologna Process (EU regulation), so more practical knowledge in the BSc and more theoretical knowledge in the Msc. There’s also a possibility for PhD (in this case, it usually becomes restricted).</i></li> <li>• <i>The training path required / available for members of the Services, it’s the one I mentioned before, combined. First they usually finish Bsc, then start their job at the Services then at the rank of Major, they can go for MSc, finishing that, some can apply for PhD. During this linear process, they have various courses at home and abroad. There is also a way to enter with a non-military / non-intel diploma as well (other military officers’ BSc or a language diploma from a minor language, etc then they usually go for the Intel BSc or in case their job doesn’t require that, there is a possibility to make some extra exams and go directly to the Intel Msc). Extra civilian courses / trainings are also available on the way (usually language, etc).</i></li> <li>• <i>Military officers are receiving their basic training at the beginning of their university education together, as well as, someone coming from civilian life, their basic military training is also done together regardless the fact that they will be meteo, or work as legad or intel;</i></li> </ul>  |



|                     |   |
|---------------------|---|
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>INTEL Career is open to basically anyone who fits the criteria, so even to civilians who posses some knowledge that is needed for the INTEL Services, usually a minor language, or even IT, or law</i></li> </ul>   |
| <b>F2</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The model of education and training is based on historical precedent. It dates as far back to George Washington and Benjamin Franklin, i.e., learning and adapting based on past events. The formative path is fully understanding the intelligence process and continuing to learn using the OODA loop model.</i></li> <li>• <i>ALL intelligence analysts need to develop the following intelligence skillsets: geography, weather/climatology, current events, cultural sensitivities and oral/written communication. Subscriptions and access to magazines, periodicals from a wide range of sources is critical to maintaining situational awareness (Inspector General, 2014; US Air Force, 2021; US Army, 2014b; US DoD, 2021).</i></li> <li>• <i>Several major historical developments shaped the education and training and the current structure of U.S. national intelligence enterprise as a whole.</i></li> <li>• <i>The National Security Act of 1947(Pub.L. 80-253, 61 Stat. 495, codified at 50 U.S.C. ch.15) was an Act of Congress signed by President Truman on 26 July 1947, realigned and reorganized the U.S. Armed Forces (Dept of War and Dept of the Navy), foreign policy, and Intelligence Community apparatus in the aftermath of World War II establishing the National Security Council (NSC) as well the Central Intelligence Agency (CIA).</i></li> <li>• <i>Following the September 11 attacks, 9-11 Commission reporting, and Iraq WMD incident, legislation passed under the Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004 saw the creation of the Director of National Intelligence which was the first major restructuring since the inception of the NSA 1947.</i></li> <li>• <i>From here, all intelligence was redefined as 'national intelligence' having subsets of foreign, domestic, and foreign policy.</i></li> </ul> |
| <b>F3</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temos um curso chamado básico para os sargentos, um outro básico para subalternos, avançado para capitães novos, especialista em Intel para Capitães logo a seguir ao CPOS, e superior de Intel que é o equivalente ao CEM-C mas na área de Intel.</li> <li>• Os militares que trabalham na área de Intel, são oriundos de diversas especialidades, sendo que, quando optam, ou são destacados para funções de Intel, têm que tirar formação específica para tal. Desde formações base, até às formações específicas para o desempenho de funções.</li> <li>• Não existe uma regra que defina a permanência em funções na área de Intel, mas aqueles que fizeram os cursos e não exerceram podem ser enviados no momento que o Exército precise para uma localização que requer formação Intel.</li> </ul>   |
| <b>F4</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como modelo descentralizado, em cada Ramo. Não existindo uma escola dedicada à Intel. As formações necessárias são realizadas nos órgãos de Intel (formação base e específica), sendo realizados outros cursos em outros órgãos do governo. Só os militares de carreira podem dedicar-se à Intel (militares temporários não são permitidos)</li> <li>• Os militares que trabalham na área de Intel, são oriundos de diversas especialidades, sendo que, quando optam, ou são destacados para funções de Intel, têm que tirar formação específica para tal. Desde formações base, até às formações específicas para o desempenho de funções.</li> <li>• Não existe uma regra que defina a permanência em funções na área de Intel, nem mínimo, nem máximo, tudo depende da conjuntura e das necessidades do Ramo.</li> </ul>  |
| <b>Entrevistado</b> | <b>Secção 3 – Conhecimento</b>  |
| <b>F1</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No (if we consider the Faculty of Military Science and Officer Training part of the Armed Forces – which in a way, they are)</i></li> <li>• <i>Time and experiece are definitely needed. Some materials in university – in my opinion – are outdated and / or we focus too much on the background and the history of intelligence a lot more than the practicalities. And also, some 'little tricks' are taught by the older, more experienced members of the Services.</i></li> <li>• <i>In Hungary there is no such thing as in the US for example that you need to change your position after a certain amount of years, so if you get higher up with your rank and there is an available position then you can stay, now there is even a possibility to stay in a rank for a longer time and get</i></li> </ul>   |



|                     |   |
|---------------------|---|
|                     | <i>specialized, so even more options to stay at your unit or in this case at the INTEL Services, and you also have the option to go to units or the MoD to perform jobs related to INTEL or even to abroad to missions or the diplomatic corps to certain countries or NATO, EU, etc so yes, there is an option</i>   |
| <b>F2</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>The success of joint and multinational operations and interagency coordination hinges upon timely and accurate information and intelligence sharing so YES, bilateral and multilateral coordination and training is a must based on established treaties, memorandum of understanding with the host country.</i></li><li>• <i>Tacit and explicit knowledge. There are certain ideas or knowledge which requires interaction because it can not be captured in the written form (US Army, 2014a).</i></li><li>• <i>In my opinion, the US definition of human resources possibly differs from other countries. Human resources assists in ensuring all services are manned, trained and equipped for their specific mission sets, but one concern would be the alignment of a specific billet or position with an individual who has the right skillset (Marrin, 2008).</i></li></ul>  |
| <b>F3</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Tempo em funções e experiência adquirida, nestas áreas são sempre fundamentais para alcançar a eficiência.</i></li></ul>   |
| <b>F4</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Além dos cursos próprios, no interior dos Ramos, no caso da Força Aérea Brasileira, para aperfeiçoar a formação, podem ser realizados cursos em outros órgãos.</i></li><li>• <i>Tempo em funções e experiência adquirida, nestas áreas são sempre fundamentais para alcançar a eficiência.</i></li></ul>   |
| <b>Entrevistado</b> | <b>Secção 4 – Contributos para a eficiência</b>   |
| <b>F1</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Some, usually by the US (in the USA) or in the Marshall Center (Germany). There might be courses on a more random basis by the NATO Centres of Excellencies, but not quite sure about that.</i></li><li>• <i>As for the Bologna Process too, one of the great advantages is the modularity that students can come and go between cooperating nations and learn from other experiences etc. This then leads to a better understanding, literarily and indirectly too. Personal connections, familiar procedures and a “closer” Intel Community will definitely be beneficial for the cooperating nations, I think it is definitely a great advantage when after the training, Intel Officers of different nations understand each other quicker, easier and in a deeper understanding that will be reflected by the outcome. Disadvantages of course, can be a system in a way more exposed to information leaks.</i></li></ul> |
| <b>F2</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Training Available:</i><ul style="list-style-type: none"><li>○ <i>NATO - <a href="https://e-itep.act.nato.int/Guest/ETOCindex.aspx">https://e-itep.act.nato.int/Guest/ETOCindex.aspx</a> (NATO, 2021)</i></li><li>○ <i>UN - <a href="https://research.un.org/RTP-MIO">https://research.un.org/RTP-MIO</a> (UN, 2020)</i></li></ul></li><li>• <i>Advantages to joint education and training:</i><ul style="list-style-type: none"><li>○ <i>The process of understanding how things influence one another within a whole differs from culture to culture. (i.e., this could be based on beliefs, environmental factors, etc.). Joint training gives each country exposure to different points of view of how to go about solving a certain problem set.</i></li><li>○ <i>2. Assures interoperability during peacetime and in the event of war.</i></li></ul></li></ul>   |
| <b>F3</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Sem esquecer que sempre vamos precisar de pessoal que domine as especificidades dos ramos, acho que num mundo interligado o conjunto torna-se fundamental</i></li></ul>  |
| <b>F4</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>As vantagens de uma formação conjunta, são a aproximação entre estruturas das diversas Forças, bem como, evitar duplicações de formação nas mesmas áreas nos diversos Ramos, bem como, conseguindo também que a comunicação e a sinergia entre as Forças ocorram da melhor forma, principalmente em operações conjuntas.</i></li></ul>   |