

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2016/2017**



III

COOPERAÇÃO TÉCNICO-MILITAR: PERSPETIVAS FUTURAS

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.

**Pedro Manuel Monteiro Sardinha
Coronel de Infantaria**



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

**COOPERAÇÃO TÉCNICO-MILITAR:
PERSPETIVAS FUTURAS**

**Pedro Manuel Monteiro Sardinha
Coronel de Infantaria**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Pedrouços, 2017



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

**COOPERAÇÃO TÉCNICO-MILITAR:
PERSPETIVAS FUTURAS**

**Pedro Manuel Monteiro Sardinha
Coronel de Infantaria**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Orientador: Coronel Engenheiro Aeronáutico José Manuel Mota Lourenço
da Saúde

Pedrouços, 2017



Declaração de compromisso Anti-plágio

Eu, Pedro Manuel Monteiro Sardinha, declaro por minha honra que o documento intitulado «Cooperação Técnico-Militar: Perspetivas Futuras» corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial Superior 2016/2017 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, 2 de maio de 2017

Pedro Manuel Monteiro Sardinha
Coronel de Infantaria



Agradecimentos

Ao Exército por tudo o que me tem proporcionado e a quem sirvo incondicionalmente.

Ao Instituto Universitário Militar, casa com a importante responsabilidade de ensino e de desenvolvimento do pensamento conjunto dos Oficiais das Forças Armadas, por onde passei várias vezes e a quem estou indissociavelmente ligado. Neste âmbito, um especial agradecimento ao meu Orientador, Coronel Lourenço da Saúde, pela forma disponível, rigorosa e detalhada como me aconselhou e apoiou.

À Direção-Geral de Política de Defesa Nacional, na pessoa do seu Diretor, Dr. Pinheiro Torres, e de todos quantos ali servem, com especial atenção ao Dr. Saldanha Serra, pela experiência e conhecimento que muito contribuíram para a realização desta investigação. Neste plano, refere-se todos os que, com o seu inestimável contributo, contribuíram para a credibilidade deste trabalho, desde logo os Generais Esteves de Araújo e Pinto Ramalho e o Embaixador Faro Ramos, para além do Coronel Pinheiro e o Comandante Sasseti Carmona.

A todos os que estão ou estiveram em ações de cooperação, que de uma forma imediata se dispuseram partilhar a sua experiência, designadamente o Brigadeiro-General Figueiredo Feliciano, os Coronéis Tirocinados Caetano de Sousa e Silva Rodrigues, os Coronéis Batalha da Silva, Alves Caetano, Amaral Brites, Correia de Barros, os Comandantes Pereira da Silva, Aldino Campos, António Peiriço e os Tenentes-Coronéis Abílio Lousada e Luís Bernardino.

Aos oficiais que nos estados-maiores e no Ministério da Defesa lidam com estas questões e que prontamente partilharam os seus saberes sobre este tema, designadamente o Major-General Ferreira Lopes, o Brigadeiro-General Brito Elvas, o Coronel Rui Nicau, os Comandantes Domingos Vaz e Marques Alberto e o Tenente-Coronel Ferreira Lopes.

Ao Comandante Christian Queffelec e aos oficiais que no estrangeiro permitiram obter dados sobre vários países, designadamente os Tenentes-Coronéis Patrício Álvares, Jorge Pedro e Jorge Torres. Um especial obrigado ao Brigadeiro Aníbal Fernando de Moçambique e ao Coronel Amado Paquete de S. Tomé e Príncipe pela visão do outro lado da CTM.

Às Dras. Paula Barros e Edite Singens, do Instituto Camões, I.P., pelos dados cedidos.

Aos meus Camaradas e Amigos Rui Cruz Silva, Fernando Cruz e João Leal pelos seus assertivos e sábios conselhos que conferiram ao trabalho uma visão mais pragmática.

Aos Auditores do CPOG pela camaradagem e pela amizade que serviram de incentivo.

À minha mulher Rita e aos meus filhos Manel e João pelo o apoio que sempre me dão.

Aos meus Pais e ao meu filho Nuno, em suas memórias.

A todos o meu sincero obrigado!



Índice

Introdução	1
1. Revisão da literatura e metodologia	6
1.1. Identificação do contexto.....	6
1.2. Base conceptual.....	9
1.3. Metodologia	10
1.3.1. Fase exploratória	11
1.3.2. Fase analítica.....	11
1.3.3. Fase conclusiva	12
1.4. Instrumentos metodológicos	12
2. Análise histórica da CTM.....	13
2.1. Fase “Pacificação”	14
2.2. Fase “Consolidação”	15
2.3. Fase “Sustentação”	16
2.4. Fase “Estabilização”	18
2.5. Síntese conclusiva	21
3. A Cooperação no Domínio da Defesa.....	22
3.1. As atividades	22
3.2. As estruturas.....	26
3.2.1. A estrutura de coordenação em Portugal - DGPDN	27
3.2.2. A estrutura de coordenação nos PALOP e Timor-Leste	28
3.3. Os recursos.....	29
3.3.1. Aspetos financeiros	29
3.3.2. Recursos Humanos.....	33
3.4. Síntese conclusiva	36
4. Subsídios para a evolução do conceito de CTM.....	38
4.1. A cooperação nos países aliados/amigos	38
4.2. “Para além da CTM”	39
4.3. Síntese conclusiva	46
Conclusões	47
Bibliografia.....	50



Índice de Anexos

Anexo A – Análise SWOT	Anx A-1
------------------------------	---------

Índice de Apêndices

Apêndice A – Estrutura do trabalho	Apd A-1
Apêndice B – Conceitos	Apd B-1
Apêndice C – Vertentes da CTM.....	Apd C-1
Apêndice E – Resultados das Entrevistas a Contrapartes	Apd D-1
Apêndice E – Entrevistas	Apd E-1
Apêndice F – Análise SWOT	Apd F-1
Apêndice G – Mapa Estratégico	Apd G-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Percurso metodológico	11
Figura 2 – Ciclo de Relacionamento com as ex-colónias	13
Figura 3 – Fases da CTM.....	14
Figura 4 – Datas marcantes da CTM	14
Figura 5 – Atividades da CTM.....	16
Figura 6 – Princípios da CTM.....	18
Figura 7 – Estruturas da CTM.....	26
Figura 8 – Orçamento da CTM	29
Figura 9 – Orçamento da CTM (percentagem de execução)	30
Figura 10 – Número de assessores (por países).....	31
Figura 11 – Total de Bolsas (PEMPOR) entre 2011-2015 da CTM.....	31
Figura 12 – Número de assessores militares (por categoria)	32
Figura 13 – Distribuição dos assessores (por categoria).....	33
Figura 14 – Cooperação no Domínio da Defesa	36
Figura 15 – Processo de negociação de um Programa-Quadro.....	41
Figura 16 – Dependências do NCC e do NAL	41
Figura 17 – Análise SWOT	42
Figura 18 – Mapa Estratégico.....	44
Figura 19 – Análise SWOT - Potencialidades.....	Anx A-1



Figura 20 – Análise SWOT - Vulnerabilidades	Anx A-1
Figura 21 – Análise SWOT - Oportunidades	Anx A-2
Figura 22 – Análise SWOT - Riscos	Anx A-2
Figura 23 – Estrutura do trabalho	Apd A-1
Figura 24 – Dimensões da CTM.....	Apd C-1
Figura 25 – Áreas de Cooperação da CTM.....	Apd C-1
Figura 26 – Militares formados em Portugal desde 1987 (por países)	Apd C-2
Figura 27 – Militares formados em Portugal desde 1987 (quantitativos).....	Apd C-2
Figura 28 – Militares formados em Portugal desde 1987 (por entidade formadora). Apd C-3	
Figura 29 – Militares em formação em Portugal em março de 2017	Apd C-3
Figura 30 – Militares portugueses em CTM em março de 2017	Apd C-4
Figura 31 – Militares portugueses em CTM em 2016	Apd C-4
Figura 32 – Orçamento da CTM em 2016 (em percentagem)	Apd C-5
Figura 33 – Militares portugueses em CTM em 2016 (por ramos)	Apd C-5
Figura 34 – Abrangência da CPLP	Apd C-8
Figura 35 – Abrangência da CPLP (população, países, organizações subregionais) Apd C-9	
Figura 36 – Análise SWOT	Apd F-1
Figura 37 – Mapa Estratégico.....	Apd G-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Quadro geral dos objetivos e questões.....	3
Tabela 2 – Modelo de análise.....	10
Tabela 3 – Questões dos questionários e das entrevistas	Apd E-1
Tabela 4 – Questões dos questionários internacionais.....	Apd E-3
Tabela 5 – Países Aliados e Amigos.....	Apd E-3



Resumo

O objetivo desta investigação é apresentar contributos que permitam validar a evolução do atual modelo de Cooperação Técnico-Militar para um novo paradigma funcional denominado Cooperação no Domínio da Defesa, numa abordagem mais abrangente e integradora, que permita responder a maiores desafios do contexto internacional.

Analisando o modelo de Cooperação Técnico-Militar que tem vigorado nos últimos 30 anos com vista a contextualizar uma visão prospetiva, estudaram-se modelos de cooperação de forças armadas de países amigos/aliados, para identificar possíveis subsídios para um modelo de cooperação técnico-militar nacional, nas várias dimensões que o caracterizam, designadamente ao nível das estruturas, das atividades e dos recursos. Para o efeito, adotou-se na investigação um raciocínio indutivo, através de uma estratégia de pesquisa qualitativa e seguido um desenho de pesquisa do tipo “estudo de caso”.

Com o presente trabalho pretendemos dar o nosso contributo para essa evolução através da definição de um perfil do cooperante, da definição para o novo conceito de Cooperação no Domínio da Defesa e da apresentação de um mapa estratégico sobre este novo paradigma de cooperação. Concluiu-se que a Cooperação Técnico-Militar se constitui como parte integrante e nuclear da Cooperação no Domínio da Defesa, sendo indiscutivelmente um instrumento político de afirmação nacional.

Palavras-chave

Ajuda Pública ao Desenvolvimento, Cooperação no Domínio da Defesa, Comunidade de Países de Língua Portuguesa, Cooperação Técnico-Militar, Direção-Geral de Política de Defesa Nacional, Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.



Abstract

The objective of this research is to present contributions that allow to validate the evolution of the current model of Technical-Military Cooperation for a new functional paradigm called Cooperation in the Defence Field, in a more comprehensive and integrative approach, that allows to respond to greater challenges of the international context.

Through analysis the model of Technical-Military Cooperation that has been in place in the last 30 years in order to contextualize a prospective view, models of cooperation of armed forces of friendly/allied countries have been studied to identify possible subsidies for a national technical-military cooperation model, in the various dimensions that characterize it, namely at the level of structures, activities and resources. For this purpose, an inductive reasoning was adopted through a qualitative research strategy followed by a case study research design.

With the present work, we intend to contribute to this evolution through the definition of a profile of the collaborator and the definition for the new concept of Cooperation in the Defence Field and the presentation of a strategic map on this new paradigm of cooperation. It was concluded that Technical-Military Cooperation constitutes an integral and core part of Cooperation in the Defence Field, and is indisputably a political instrument of national affirmation.

Keywords

Community of the Portuguese-Speaking Countries, Cooperation in the Defence Field, National Defence Policy Directorate, Official Development Assistance, Portuguese-Speaking African Countries, Technical-Military Cooperation.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ACEP	–	Associação para a Cooperação Entre os Povos
APD	–	Ajuda Pública ao Desenvolvimento
AR	–	Assembleia da República
ASEAN	–	<i>Association of Southeast Asian Nations</i>
BSC	–	<i>Balanced Scorecard</i>
CAD	–	Comité de Ajuda ao Desenvolvimento
CAE	–	Centro de Análise Estratégica (CPLP)
Camões, I.P.	–	Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I. P.
CDD	–	Centro de Dados da Defesa
CEDEAO	–	Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
CEDN	–	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEEAC		Comunidade Económica dos Estados da África Central
CEMGFA	–	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CICDE	–	<i>Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations</i>
CIGeoE	–	Centro de Informação Geoespacial do Exército
CODODEF	–	Cooperação no Domínio da Defesa
CPLP	–	Comunidade de Países de Língua Portuguesa
CPOG	–	Curso de Promoção a Oficial General
CRP	–	Constituição da República Portuguesa
CSCD	–	Curso Superior de Comando e Direção
CTM	–	Cooperação Técnico-Militar
DCD	–	Direção de Serviços de Cooperação no Domínio da Defesa
DCTM	–	Direção de Serviços da Cooperação Técnico-Militar
DGPDN	–	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional
EMGFA	–	Estado-Maior General das Forças Armadas
EPR	–	Entidade Primariamente Responsável
ETR	–	Entidade Tecnicamente Responsável
IAEM	–	Instituto de Altos Estudos Militares
IDN	–	Instituto da Defesa Nacional
IESM	–	Instituto de Estudos Superiores Militares
IPAD	–	Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
ISEDEF	–	Instituto Superior de Estudos de Defesa
IUM	–	Instituto Universitário Militar



LDN	–	Lei de Defesa Nacional
LOBOFA	–	Lei de Bases da Organização das Forças Armadas
MDN	–	Ministério da Defesa Nacional
MERCOSUL	–	Mercado Comum da América do Sul
MF	–	Ministério das Finanças
MNE	–	Ministério dos Negócios Estrangeiros
MS EPM	–	<i>Microsoft Enterprise Project Management</i>
NAL	–	Núcleo de Apoio Logístico
NAT	–	Núcleo de Apoio Técnico
NATO	–	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NCC	–	Núcleo Conjunto de Coordenação
NEP	–	Norma de Execução Permanente
OCDE	–	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODS	–	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OE	–	Objetivo Específico
ONU	–	Organização das Nações Unidas
OTAN	–	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PALOP	–	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PAMPA	–	Programa de Apoio às Missões de Paz em África
PCM	–	Presidência do Conselho de Ministros
PEC	–	Programa Estratégico de Cooperação
PEMPOR	–	Programa de Ensino Militar em Portugal
PFORPOR	–	Programa de Formação em Portugal
PIC	–	Programa Indicativo de Cooperação
PNUD	–	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PQ	–	Programa-Quadro
RECAMP	–	<i>Renforcement des Capacités Africaines de Maintien de la Paix</i>
SADC	–	<i>Southern Africa Development Community</i>
SPAD	–	Secretariado Permanente para os Assuntos de Defesa
SWOT	–	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TII	–	Trabalho de Investigação Individual
UE	–	União Europeia
URSS	–	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas



Introdução

Enquadramento e justificação do tema

A Cooperação Técnico-Militar (CTM) surge em finais da década de 80 do século passado como uma componente da política externa nacional, com o objetivo estratégico da reaproximação entre Portugal e as suas ex-colónias africanas. São cerca de 30 anos de colaboração baseada no princípio da não-ingerência nos assuntos internos de cada país e foi no respeito recíproco que edificaram um elevado capital de confiança inalienável¹. Assim, a perspetiva futura da CTM que se nos depara encerra em si mesma uma dupla relevância, uma vez que a CTM foi, é e continuará a ser um importante instrumento da política externa do Estado² (Lopes, 2017b) e que as oportunidades que se colocam nesta área se constituem como desafios para Portugal.

Numa altura em que surge no Ministério da Defesa Nacional (MDN) uma nova abordagem para a CTM que se designa de Cooperação no Domínio da Defesa (CODODEF)³, cujo espectro de atividade é mais abrangente e mais integrador face à primeira, importa, pois, analisar e perspetivar quais os impactos que terá no atual modelo de CTM que lhe está agregado.

Face ao exposto e decorrente desta dupla relevância, consideramos de extrema importância que o estudo que efetuámos concorra para os mais elevados desígnios e possa contribuir para a evolução do modelo de CTM nos mais diversos aspetos a considerar, designadamente, os seus objetivos, a sua estrutura, a sua atividade, os seus recursos e mesmo os seus variados atores nas diferentes vertentes.

Objeto do estudo e sua delimitação

A CTM é o objeto de investigação deste trabalho, dedicando especial atenção à sua evolução para uma abordagem mais abrangente e integradora de CODODEF.

Pretendendo-se efetuar um esforço prospetivo sobre o atual modelo de CTM, no sentido de se prever quais as alterações nos seus vetores caracterizadores, teremos obrigatoriamente de ser o mais abrangentes possível.

Confinamos o nosso estudo aos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e a Timor-Leste, por serem aqueles com os quais temos vindo a desenvolver as atividades de CTM, mas também porque parecem ser aqueles com os quais continuaremos

¹ Afirmação validada por Ramalho (2017a) ao afirmar que na CTM o “princípio do respeito mútuo e da não interferência nos assuntos internos de cada país leva a que a cooperação em geral e a militar em particular seja conduzida numa perspetiva estratégica”.

² Conjunto das decisões e ações de um Estado em relação ao domínio externo (Magalhães, 2005).

³ Sigla definida pelo autor, para não se confundir com a sigla do Centro de Dados da Defesa (CDD).



a desenvolver as atividades em apreço. No entanto, também analisamos outros países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) - Brasil e Guiné Equatorial - e várias organizações internacionais que potencialmente podem ser concorrentes ou parceiros no âmbito desta cooperação.

Em termos de conteúdo, iremos tratar exclusivamente de CTM como “imagem de marca” excecionalmente forte, difundida e interiorizada que deve ser preservada. Por outras palavras, não haverá qualquer pressuposto de estudo ou hipótese que ponha em causa a existência da CTM, sendo este um princípio inalterável.

O modelo concetual escolhido foi delimitado apenas a três dimensões de análise: as atividades, as estruturas e os recursos. Para cada dimensão de análise, fruto da revisão da literatura efetuada, foram identificados um conjunto de variáveis e desenvolvidos um conjunto de indicadores, destinados à recolha de dados importantes à investigação, estabelecendo um novo patamar de delimitação de pesquisa e análise.

Na dimensão «atividades» detalhamos as ações que se incluem e ultrapassem a dimensão CTM, incluindo a componente não militar da defesa nacional, na dimensão «estruturas» restringimo-nos à questão da coordenação, quer em Portugal, quer nos teatros de cooperação e ao nível da dimensão «recursos» abordaremos apenas os aspetos financeiros e dos recursos humanos.

Quanto ao nível dos critérios de avaliação, tendo em conta a sua aplicabilidade face à realidade nacional, entendemos ser indicado recorrer a três critérios⁴ já demonstrados e verificados: adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade (Ribeiro, 2009, p. 190). (Apêndice A - Estrutura do trabalho)

Verificada a complexidade do objeto de estudo, definiram-se delimitações de carácter temporal, decorrentes essencialmente do facto de estarem a ser dados os primeiros passos na implementação do novo modelo, o que dificulta a análise e aferição do seu impacto, mas também porque, pelas razões apresentadas, esta investigação teve de estar concluída em 2 de maio de 2017.

Face ao exposto, pretendemos apresentar contributos em vários planos: em primeiro lugar, a sistematização conceptual e histórica da criação e evolução da CTM ao longo dos últimos 30 anos; em segundo plano, identificar a adequabilidade e exequibilidade do processo evolutivo que agora se está a iniciar e que possam contribuir para a aceitabilidade

⁴ Designados por “provas da estratégia”.



do mesmo e finalmente identificar constrangimentos que possam ainda ser considerados pelos decisores aos vários níveis na fase de implementação do novo conceito de cooperação.

Objetivos e questões da investigação

Os objetivos e as questões estão apresentados de forma integrada na tabela 1 e constituem a base do trabalho de investigação em apreço.

Tabela 1 – Quadro geral dos objetivos e questões

Objetivo Geral		Questão Central
Apresentar contributos que permitam validar a evolução do modelo de CTM para um novo paradigma funcional denominado CODODEF, numa abordagem mais abrangente e integradora, que permita responder a maiores desafios do contexto internacional.		Que contributos são passíveis de introduzir, tendo em vista a evolução do atual modelo de CTM para um novo paradigma mais abrangente e integrador da CODODEF?
Objetivos Específicos		Questões Derivadas
1	Analisar de forma crítica o atual modelo de CTM, com vista a contextualizar uma visão prospetiva.	Como se caracteriza o modelo de CTM que vigorou nos últimos 30 anos?
2	Perspetivar a CODODEF, identificando as dimensões que a caracterizam, considerando as atuais orientações políticas, visando aumentar a eficácia da atual CTM.	Quais as várias dimensões que devem integrar o novo paradigma da CODODEF?
3	Analisar modelos de cooperação de forças armadas de países amigos/aliados e outros contextos e realidades, de forma a identificar possíveis subsídios para um modelo de cooperação técnico-militar nacional.	Quais os contributos de modelos de cooperação de Forças Armadas de países amigos/aliados e outros contextos e realidades são passíveis de serem introduzidos no atual modelo de CTM, tendo em vista a sua evolução para uma nova abordagem da CODODEF?

Breve síntese da metodologia da investigação

O presente trabalho é uma investigação aplicada, pois tem como finalidade encontrar a aplicação prática para os novos conhecimentos, obtidos durante a elaboração de um estudo original (Carvalho, 2009, cit. por IUM, 2016, p. 14). Assim:

– A investigação parte da observação de realidades e factos particulares da CTM, designadamente, da análise histórica da sua criação e evolução, que deve ser ao máximo desprovidas de ideias preconcebidas e de considerações e perceções pessoais⁵;

⁵ O autor desempenhou de assessoria técnica no âmbito do Projeto n.º 1 — Estrutura Superior da Defesa e das Forças Armadas, inscrito no Programa-Quadro da CTM com a República de Moçambique, de junho de 2009 a dezembro de 2010, com vista à criação do atual Instituto Superior de Estudos de Defesa (ISEDEF) “*Tenente-general Armando Emilio Guebuza*”. Tendo já passado cerca de sete anos e meio desde o final da missão agora referida, pensa-se que já estão reunidas as condições para se fazer uma análise desapassionada da experiência vivida, retirando assim subjetividade à mesma, ao mesmo tempo beneficia do facto de ter sido um observador privilegiado, que lidou de muito de perto com as potencialidades e vulnerabilidades do modelo de CTM então em vigor.



– Os dados observados deverão ser classificados para se identificar os valores ou características (dimensões) que estão associados ao fenómeno, que no caso presente se trata da CTM;

– Com base nos elementos anteriormente classificados, procurar-se-á inferir enunciados gerais que permitem ser a base do modelo a desenvolver; ou seja, no presente caso, com os dados históricos da CTM e as intenções da tutela sobre a matéria contribuir para a conceção de uma nova abordagem da CODODEF;

Poderemos, então, concluir que estaremos na presença de um raciocínio indutivo, resumindo os considerandos acima referidos.

Iremos adotar uma estratégia de investigação qualitativa, uma vez que é nosso propósito entender a CTM e como a sua prospetiva de evolução está intimamente ligada à subjetividade da sua relação como os vários atores (decisores políticos, cooperantes e cooperados) e que não é traduzida numericamente; visto que o “objetivo é alcançar um entendimento mais profundo e subjetivo do objeto de estudo, sem se preocupar com medições” (Vilelas, 2009, cit. por IUM, 2016, p. 29).

Para além de estar baseada numa metodologia indutiva, faz-se uma pesquisa do tipo “estudo de caso”, uma vez que pretendemos recolher informação sobre um fenómeno particular inserido no seu contexto, ou seja, analisar a CTM no âmbito das relações externas de defesa. Para mais, o estudo de caso “é tendencialmente enquadrado no âmbito das estratégias de investigação qualitativas, apresentando uma natureza essencialmente empírica e descritiva” (Freixo, 2011, p. 110, cit por IUM, 2016, p.39), para além de utilizar as técnicas de recolha de dados mais frequentes neste procedimento metodológico, designadamente a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário. (Freixo, 2011, p. 113, cit por IUM, 2016, p.39).

Organização do estudo

Para além da introdução e das conclusões, o trabalho de investigação está organizado em quatro capítulos, numa lógica de desenvolvimento sequencial esquematizada no Apêndice A.

Na introdução faz-se o enquadramento e justificação do tema, objeto de estudo e a sua delimitação, os objetivos e as questões da investigação e a metodologia de investigação, para além da organização do estudo.

No primeiro capítulo apresenta-se o estado da arte sobre o tema, resultante do processo de revisão de literatura, tendo em vista a contextualização e conceptualização da CTM, obtidas através da análise documental efetuada, das intenções e/ou orientações da respetiva



tutela e dos desenvolvimentos recentes desta problemática. Será, também, apresentado o modelo de análise, onde estarão definidos os conceitos estruturantes e a identificação das dimensões e variáveis, por forma a permitir analisar a CTM nas diversas realidades.

No segundo capítulo faz-se uma análise do atual modelo de CTM, que vem vigorando há 30 anos, focando a nossa atenção nas suas origens e na evolução que foi experimentando.

No terceiro capítulo apresentam-se as novas dimensões da CODODEF que contribuem para a sua definição, designadamente as estruturas, as atividades e os recursos, analisando a sua evolução e tendências futuras, apresentando um perfil do cooperante.

Num quarto capítulo formulamos contributos que consideramos relevantes para a evolução do atual modelo de CTM para um novo paradigma da CODODEF, apresentando e analisando os dados obtidos, quer nas entrevistas e questionários efetuados, quer os decorrentes da análise dos modelos de cooperação de países aliados/amigos, tendo sempre por base as dimensões apresentadas: atividades, estruturas e recursos. Procedeu-se, também, ao desenvolvimento de um mapa estratégico para a CTM, a partir de uma matriz SWOT existente de onde se deduziram objetivos estratégicos e que foram totalmente coincidentes com o expresso nos capítulos anteriores.

Nas conclusões efetua-se a avaliação da investigação, face ao que foi proposto e aos resultados obtidos, ou seja, face aos objetivos e questões previamente definidos. Apresentamos contributos para a evolução do atual modelo de CTM, recomendações e outras considerações, bem como partindo das limitações da investigação sugerir a abertura a futuras pesquisas. Deseja-se que os resultados obtidos concorram para a definição do novo paradigma da CODODEF e para a qual apresentamos uma proposta para o seu conceito.



1. Revisão da literatura e metodologia

Neste primeiro capítulo é apresentado o resultado da revisão da literatura, sendo feita a identificação do contexto deste tema, a conceptualização da CTM e a definição de conceitos relevantes, tendo em vista a sua caracterização através de determinadas dimensões. Será, ainda, apresentado o modelo de análise e a metodologia que foi adotada para a realização da presente investigação.

O trabalho de investigação que elaborámos implicou, numa primeira fase, contextualizar o objeto de estudo no âmbito das relações externas de defesa e procurar revelar o “estado da arte” nessa área, merecendo especial atenção a sua constituição como vetor relevante da política de defesa nacional.

Num segundo momento, procurámos efetuar uma análise histórica da CTM, onde verificámos a sua origem, a sua evolução, os momentos críticos que levaram à necessidade de alterações profundas. Para tal, foram efetuadas entrevistas exploratórias a várias entidades envolvidas neste processo e a leitura de vários trabalhos de investigação, teses, artigos, relatórios, etc.

Numa terceira fase, procurámos efetuar a caracterização do modelo de funcionamento da CTM, tendo para tal recorrido ao quadro legal e conceptual existente, designadamente, da legislação enquadrante, diplomas estruturantes, normativos específicos e outros diplomas, permitindo-nos identificar as dimensões e variáveis da cooperação em estudo, traduzidos nas atividades, estruturas e recursos que a compõem.

Num quarto momento efetuou-se um diagnóstico da atual conjuntura, quer nacional, quer internacional, no sentido de se obter as linhas orientadoras que poderão conduzir à evolução do atual modo de funcionamento da CTM para um novo paradigma da CODODEF. Uma vez que este assunto é recente, onde é diminuta a documentação oficial sobre a mesma e a existente se resume a um conjunto de intenções manifestadas verbalmente por altos dignatários da defesa nacional, recorremo-nos da leitura de artigos em periódicos e da audição de entrevistas, intervenções e declarações destes mesmos responsáveis.

Face ao anteriormente exposto, entendemos que estas fases são fundamentais para contextualizar e enquadrar o objeto de estudo, pois permitem a construção de todo o processo de raciocínio e, evidentemente, o modelo de análise.

1.1. Identificação do contexto

Este tema insere-se no âmbito das relações externas da política de defesa nacional, que é uma componente da política externa portuguesa.



Contextualizando, importa referir que a política externa portuguesa “assenta em três pilares estratégicos: integração europeia, relação transatlântica e espaço lusófono. (...) No âmbito do espaço lusófono, é necessário complementar e reforçar mutuamente os três vetores: a diplomacia económica, a ação cultural externa e a política de cooperação para o desenvolvimento, entendendo esta última como um importante investimento, quer nos países parceiros, quer para Portugal” (PCM, 2014).

Está estabelecido que o Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014 -2020 “tem como prioridades geográficas os PALOP e Timor-Leste” (PCM, 2014).

No caso mais específico da CTM, como instrumento das relações externas de defesa, existem vários documentos estruturantes do Estado Português e outros enquadrantes da defesa nacional, dos quais se destacam:

– Segundo a Constituição da República Portuguesa (CRP), em termos de relações internacionais, Portugal deverá privilegiar os laços de amizade e cooperação com os países de língua portuguesa e que em termos de defesa nacional, as forças armadas “podem ser incumbidas, nos termos da lei, de colaborar em missões de proteção civil, em tarefas relacionadas com a satisfação de necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações, e em ações de **cooperação técnico-militar**⁶ no âmbito da política nacional de cooperação” (AR, 2005);

– Por sua vez, na Estratégia Nacional sobre a Segurança e Desenvolvimento é referido, na parte respeitante aos objetivos e prioridades para a ação externa na área da segurança e defesa, que “importa que a **cooperação técnico-militar**⁶ promova, desenvolva e concretize o seu vetor multilateral, orientando-o para o aperfeiçoamento dos mecanismos necessários ao desenvolvimento das capacidades militares dos países da CPLP” (PCM, 2009, p. 5606);

– No Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) é referido como linha de ação estratégica “alargar as relações bilaterais e multilaterais de segurança e defesa com os estados membros da CPLP, em particular nos domínios da **cooperação técnico-militar**⁶ e da reforma do sector da segurança” (PCM, 2013a).

– A Lei de Defesa Nacional (LDN) (AR, 2009) e a Lei de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), para além das missões referidas na CRP, atribuem ao Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) capacidade para “dirigir, no âmbito das suas competências e sob orientação do Ministro da Defesa Nacional, a participação das Forças Armadas no plano externo, designadamente, (...) a participação dos

⁶ Sublinhado e negrito da nossa autoria.



ramos das Forças Armadas em ações conjuntas de **cooperação técnico-militar**⁷, em compromissos decorrentes dos respetivos programas-quadro coordenados pela Direção-Geral de Política de Defesa Nacional” e aos Chefes de Estado-Maior dos ramos competência para “assegurar a condução das atividades de **cooperação técnico-militar**⁷ nos projetos em que sejam constituídos como entidades primariamente responsáveis, conforme respetivos programas-quadro” (AR, 2014);

– No âmbito do desenvolvimento do decreto regulamentar que aprovou a missão, as atribuições e o tipo de organização interna da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional (DGPDN) (MDN, 2015) foi definida uma nova estrutura nuclear e as competências das respetivas unidades orgânicas nucleares (MF e MDN, 2015), de onde surge uma alteração na designação da Direção de Serviços da Cooperação Técnico-Militar (DCTM), que se passou a denominar Direção de Serviços de Cooperação no Domínio da Defesa (DCD);

– Do conteúdo das linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma «Defesa 2020», importa referir que para além da transversalidade da defesa nacional em diversas funções do Estado é materializada a **cooperação técnico-militar**⁷ como um dos vários quadros de empenhamento para as Forças Armadas (PCM, 2013b);

– No Programa do XXI Governo Constitucional, sobre a dinamização da componente externa da defesa, é referido que se deve “dinamizar a **cooperação técnico-militar**⁷, no âmbito multilateral da CPLP ou a nível bilateral, mantendo e se possível ampliando os programas de cooperação em vigor com os países de língua portuguesa e lançando novos programas nas áreas da formação, do treino e das indústrias de defesa.” e que “Portugal deve dar o exemplo no apoio à cooperação e desenvolvimento, em especial com os países e regiões do globo com quem temos laços históricos, seja na forma de cooperação para o desenvolvimento (...), seja na forma de ajuda humanitária e de emergência, seja na forma de programas de **cooperação técnico-militar**⁷.” (XXI Governo Constitucional, 2015).

De acordo com o quadro legislativo acima apresentado, pode concluir-se que a CTM contribui para a política nacional de cooperação, constituindo-se como um pilar da política externa, sendo um elemento relevante nas relações bilaterais e multilaterais de segurança e defesa com vários estados membros da CPLP.

Salienta-se, ainda, a referência recente da evolução do atual modelo de CTM, apresentado pelo Ministro da Defesa Nacional, por ocasião da discussão do Orçamento de

⁷ Ibidem 6.



Estado para 2017, ao afirmar que o atual modelo de CTM está datado (modelo típico do século XX), que foi desenhado nos anos 80 para redefinir as nossas relações com os países de língua e expressão portuguesa e que obriga à sua revisão e arejamento (Lopes, 2016a).

Refira-se, ainda, que na Nota Explicativa do Orçamento de Estado para 2017 está contemplada uma dotação de 5,6 milhões de euros para a componente da CTM, destinadas a várias atividades, das quais se destacam: o apoio à aprendizagem da língua portuguesa em contexto militar, em parceria com o Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I. P. (Camões, I.P.); a possibilidade de serem estabelecidos contactos iniciais na área da Defesa com a Guiné Equatorial, na qualidade de membro efetivo da CPLP e a “previsão de obtenção de receitas oriundas dos países parceiros, decorrentes do incremento de ações de desenvolvimento de novos projetos no âmbito das atividades de CTM” (MDN, 2016).

Para salientar a importância e atualidade do presente tema, permitam-nos destacar, ainda, as declarações proferidas pelo Ministro da Defesa Nacional, em duas cerimónias. A primeira, por ocasião da Abertura Solene do Ano Letivo 2016/2017, em 23 de novembro de 2016, no Instituto Universitário Militar (IUM), ao afirmar que “estamos, assim, focados no progresso sistemático da CTM, também este ano com um reforço orçamental, que se destina a garantir duas grandes linhas de ação: a continuidade das atividades inscritas em compromissos que, já assumidos, estão em plena evolução; e o desenvolvimento de novas abordagens nos âmbitos multilateral e bilateral, em vertentes (...) que se querem cada vez mais objetivas e sindicáveis” (Lopes, 2016b). A segunda, na sessão de abertura da Conferência “A Cooperação Militar no âmbito da Comunidade de Países de Língua Portuguesa: Desafios e Oportunidades”, promovida pela Comissão de Defesa Nacional, na Assembleia da República, no dia 22 de fevereiro de 2017, em que defendeu a adoção de um modelo de CTM mais aberto e mais abrangente, o qual deverá passar a denominar-se por “cooperação no âmbito da Defesa” (Lopes, 2017a).

Face ao acima exposto e em todas as vertentes referidas, que não apenas a legislativa, fica demonstrada a importância, pertinência e atualidade do tema que nos propusemos abordar.

1.2. Base conceptual

Como referimos anteriormente, a perspetiva futura da CTM encerra em si mesmo uma dupla relevância e implica um duplo enquadramento que consideramos essenciais à compreensão do presente trabalho.



Fazemos a evolução histórica deste modelo de cooperação nas suas várias dimensões (políticas, militares, técnicas, etc.) e definimos alguns conceitos que reputamos de relevantes.

Foi com base nesses conceitos e na evolução dos mesmos que desenvolvemos a nossa investigação, bem como alguns termos e definições expostos no Apêndice B, concluindo com a proposta de definição de um novo conceito que materializa um novo paradigma: CODODEF.

1.3. Metodologia

A metodologia de investigação adotada segue o prescrito nas Normas de Execução Permanente (NEP) em vigor no IUM, designadamente, na NEP / ACA – 10 (IESM, 2015a) e NEP / ACA – 18 (IESM, 2015b) e as Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (IUM, 2016). Adota-se, ainda, o estilo *Harvard-Anglia 2008* para efeitos de referenciação bibliográfica, onde utilizamos o sistema autor-data e a ferramenta informática *Microsoft Word 2016*.

Conforme referido, o modelo concetual escolhido para o desenho do modelo de análise e avaliação abrange três dimensões de análise: as atividades, as estruturas e os recursos. Para cada dimensão de análise foram identificados um conjunto de variáveis e desenvolvido um conjunto de indicadores, enquanto elementos caracterizadores do conceito de CTM. O esquema do modelo de análise e critérios de avaliação é apresentada na tabela 2:

Tabela 2 – Modelo de análise

Conceito	Dimensões	Variáveis	Indicadores	Crítérios de Avaliação
CTM	Atividades	Bilaterais	Nº de Cooperantes	Adequabilidade
		Trilaterais	Nº de Alunos / Formandos	
		CPLP	Nº de Programas	
		Multilaterais	Aspetos físicos e humanos (população, área geográfica)	
	Estruturas	Responsabilidade Política	Ministério dos Negócios Estrangeiros	Exequibilidade
			Ministério da Defesa Nacional	
		Direção	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional	
			Estado-Maior-General das Forças Armadas	
			Ramos (Marinha, Exército e Força Aérea)	
			Camões IP	
		Coordenação	Direção de Serviços de Cooperação no Domínio da Defesa	
			Adidos de Defesa	
	Execução	Núcleos Conjuntos de Coordenação	Aceitabilidade	
		Diretores de Projeto		
Recursos	Financeiros	Assessores		
		Orçamentos Anuais		
	Humanos	Comparticipações Camões IP		
		Perfil		
		Residentes/ Temporários		
		Preparação pré-projeção		

A opção pelo percurso metodológico e pelos instrumentos metodológicos selecionados teve por base as orientações metodológicas anteriormente referidas, bem como o Manual de Investigação em Ciências Sociais (Raymond e Luc, 2013) e está representado na Figura 1.

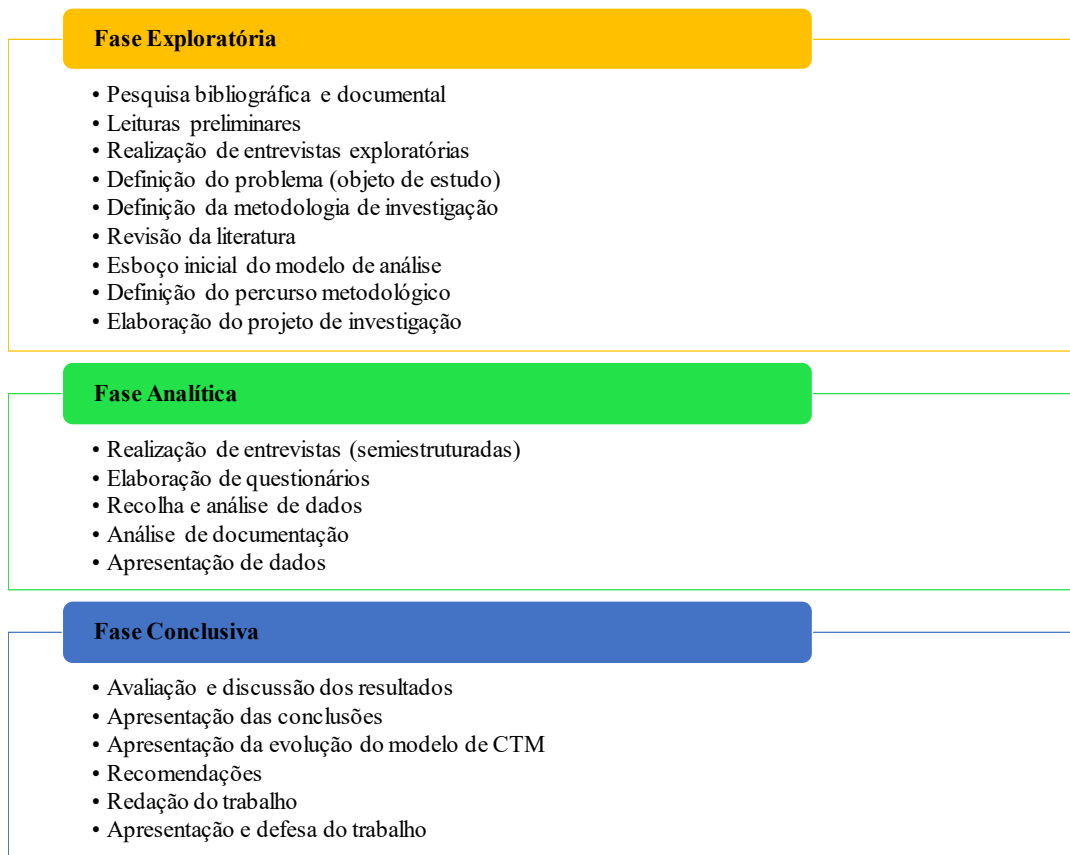


Figura 1 – Percurso metodológico

1.3.1. Fase exploratória

A fase exploratória desta investigação iniciou-se com leituras preliminares e simultaneamente com a pesquisa bibliográfica e documental, tendo em vista a definição do objeto de estudo, para o qual houve necessidade de efetuar dezena e meia de entrevistas exploratórias.

Seguiu-se a definição dos objetivos e da metodologia de investigação, por forma a refinar a pesquisa e assim se proceder à revisão da literatura, para a qual foram realizadas algumas entrevistas já de aprofundamento. Elaborou-se um esboço inicial do modelo de análise, tendo sido definido o percurso metodológico a efetuar. Por fim, estruturou-se um projeto de investigação e concluiu-se a fase exploratória (IESM, 2015a, p. 4).

1.3.2. Fase analítica

Procedeu-se, fundamentalmente, à recolha e análise de dados (IESM, 2015a, p. 4). A análise documental, que esteve sempre presente, conjugada com a realização de entrevistas



de aprofundamento (semiestruturadas) e a elaboração e aplicação de questionários a várias entidades que se “encontram no terreno”, permitiram caracterizar e analisar os dados obtidos, no sentido da obtenção de respostas às questões derivadas formuladas, no intuito de se perspetivar a evolução do atual modelo de CTM e da definição de um novo conceito de cooperação denominado de CODODEF. Tendo em vista a validação dos resultados obtidos, procedeu-se à condução de entrevistas de verificação e de controlo a entidades de elevado e reconhecido conhecimento sobre o assunto.

1.3.3. Fase conclusiva

Na fase conclusiva procedeu-se à avaliação e discussão dos resultados, tendo como referência o enquadramento teórico da investigação, procurando-se inferir elementos e obtido conclusões que permitam dar contributos para a evolução do atual modelo de CTM para um paradigma mais abrangente de CODODEF, bem como de limitações e recomendações.

1.4. Instrumentos metodológicos

Concomitantemente com a revisão bibliográfica e a análise documental, conduziu-se um conjunto de inquéritos a várias entidades, conforme anteriormente referido.

As entrevistas semiestruturadas, elaboradas a um conjunto de entidades militares e civis, com responsabilidade na área da definição de políticas e de coordenação das atividades da CTM, tiveram um duplo intuito: obter elementos que permitam a construção do modelo em análise e validar os resultados obtidos.

A par destas entrevistas, procurou-se recolher a perceção de quem lida diretamente com estes assuntos; assim elaboramos um questionário de opinião, constituído essencialmente por questões abertas, a ser aplicado às várias entidades envolvidas na execução das atividades de CTM, designadamente, na condução dos programas-quadro nos países cooperados.



2. Análise histórica da CTM

A epopeia marítima dos portugueses iniciada no século XV, que alguns autores consideram ter sido a primeira forma de globalização (Rodrigues e Devezas, 2009), tem um impacto relevante nesta investigação, pois é o resultado desta herança que une os povos de língua portuguesa e com quem Portugal mantém ações de CTM.

Segundo Ribeiro (1998, pp. 462-463), um dos pais da CTM e da DGPDN, podem “ser traçados 3 ciclos bem definidos nas rotas do Sul: o dos Descobrimentos (séc. XV e XVI), o da Colonização (até 1975) e o da Cooperação (em decurso)”. Atrever-nos-íamos, mesmo, com base neste racional, a afirmar que a nossa relação com os PALOP se pode resumir a três cês: Caravelas, Colonização e Cooperação.



Figura 2 – Ciclo de Relacionamento com as ex-colónias

Depois de séculos de permanência em África e na Ásia, após 14 anos de guerra e como consequência da Revolução do 25 de Abril, as ex-províncias ultramarinas obtiveram a sua independência. Mas nem em todos os novos Estados a transição foi um processo fácil e pacífico, tendo ocorrido conflitos internos, fruto da disputa do poder por vários partidos e movimentos políticos. Independentemente deste facto, verificamos que “Portugal foi o primeiro país europeu a partir para a aventura fora do seu continente e que haveria de ser o último a regressar ao espaço europeu, cerca de 500 anos depois” (Correia, 1994, p. 4).

O período subsequente a 1974 foi marcado por condicionalismos que limitaram o estabelecimento de relações entre Portugal e os PALOP, fruto da guerra colonial mantida nos anos que antecederam, e do apoio prestado pelos países soviéticos e seus satélites às lutas independentistas e a forma precipitada como decorreu a descolonização. Só após o desmoronamento da União Soviética em 1991⁸ e a sobrevalorização da cultura histórica e da língua comum permitiram que fossem restabelecidos relacionamentos bilaterais de forma

⁸ “O abrandamento do conflito entre blocos e a implosão da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), que exercia influência efetiva nos PALOP, foi deixando espaços vazios e permitiu reconsiderar as relações com Portugal. A maior abertura dos interlocutores possibilitou o arranque de uma fase da CTM mais estruturada” (Duarte, 2011, p. 5).

natural e normal, partilhando interesses comuns entre Portugal e os PALOP, dando um impulso significativo para o arranque de uma fase mais bem estruturada da CTM (Correia, 1994, p. 5).

No que diz respeito à CTM, Ribeiro (1998, pp. 462-463) afirma que se pode caracterizar, também, em três fases: “Pacificação” das relações PALOP/Portugal (1978-1989), “Consolidação” da CTM (1990-1994) e “Sustentação” (a partir de 1995).

Para efeitos de sistematização do enquadramento histórico deste trabalho de investigação, seguimos a caracterização de Ribeiro (1998) para os primeiros anos da CTM, mas entendemos adicionar-lhe uma fase suplementar, após 2005, a “Estabilização” (Figura 3), apresentando os acontecimentos que reputamos de mais significativos ao longo deste percurso (Figura 4).



Figura 3 – Fases da CTM

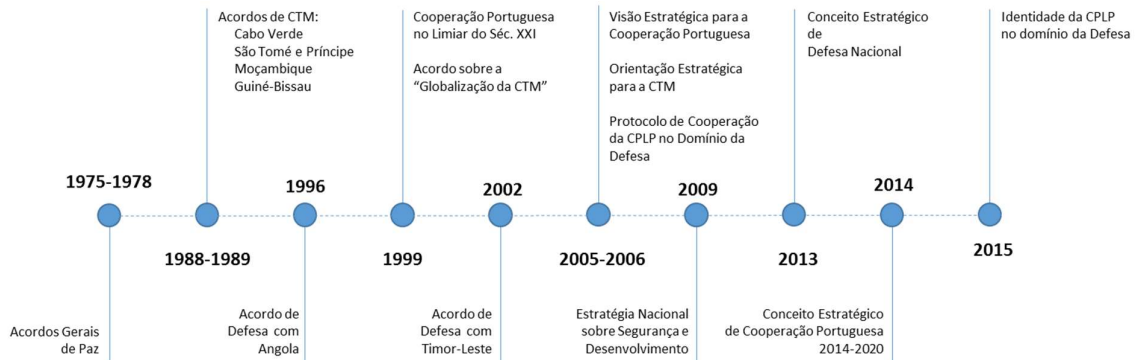


Figura 4 – Datas marcantes da CTM

2.1. Fase “Pacificação”

A fase “Pacificação” iniciou-se em finais da década de 1970, quando os países recém-independentes solicitaram a Portugal auxílio de cooperação militar. Nesta altura (1978), não existiam projetos, nem objetivos, nem orçamentos e nem enquadramento legal para a sua concretização, que apenas foi materializada em meados da década seguintes (1985) através do aumento considerável de solicitações dos PALOP, principalmente para formação em Portugal.

Em 1988 são assinados os primeiros Acordos de Cooperação no Domínio Técnico-Militar com Cabo Verde (junho), São Tomé e Príncipe e Moçambique (dezembro), tendo em



1989 sido assinado com a Guiné-Bissau (março). A relação com Angola enquadrava-se pelo Acordo Geral de Cooperação Luso-Angolano de 1978, com um programa anual específico que incluía os projetos em execução. No entanto, algumas relações de cooperação eram dificultadas pelo ambiente de guerra que se fazia sentir, quer em Angola, quer em Moçambique.

Após a criação da DGPDN, em 1989, foram definidos os Objetivos Permanentes - Políticos e Estratégicos - da CTM (DGPDN, 1999, pp. 13-14):

- Afirmar a presença de Portugal no Mundo pela participação ativa das Forças Armadas Portuguesas na sustentação da política externa do Estado;

- Contribuir para o estreitamento da cooperação no mundo lusófono reforçando os laços culturais, históricos e económicos com os PALOP, vulgarizando o uso da língua portuguesa e projetando a visão humanista da lusofonia;

- Contribuir para a segurança e a estabilidade interna dos PALOP através da formação de Forças Armadas apartidárias, subordinadas ao poder político e totalmente inseridas no quadro próprio de regimes democráticos.

2.2. Fase “Consolidação”

A fase de consolidação, que se seguiu, teve um grande impulso através da elaboração de um pacote legislativo nacional em 1990 e 1991, tendo em vista o enquadramento jurídico das atividades desenvolvidas no âmbito da CTM. Referimo-nos, para além de outras (o estatuto dos alunos PALOP em Portugal, p. ex.), a implementação de uma nova metodologia de política de CTM, que foi materializada em projetos originados por pedidos das autoridades dos PALOP. Os projetos eram definidos por “objetivos, ações a desenvolver, duração, calendarização, custos, direção técnica (bilateral) e identificados quanto à sua execução em: assessorias técnicas, formação de pessoal (em Portugal e nos PALOP), fornecimento de material⁹ e prestação de serviços” (Nicau, et al., 2009, p. 17) e que está patente na Figura 5.

⁹ Sendo excluído o fornecimento de armamento (MDN, 1995b, p. 104)



Figura 5 – Atividades da CTM

Em 1992 é realizado o primeiro balanço da implementação do novo modelo vigente, sendo dada viabilidade aos projetos com Cabo Verde, Guiné Bissau e São Tomé e Príncipe. No quadro da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), Portugal na qualidade de membro do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) inicia os estudos conducentes à inserção no volume de Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD)¹⁰ da participação da CTM com os PALOP.

Só em 1993, após a assinatura do Acordo Geral de Paz de Moçambique (AR - Moçambique, 1992), é que se deram os passos destinados à implementação de ações de CTM naquele país.

Em 1994, considerou-se como uma ação intrínseca dos projetos de CTM o fornecimento de material, tendo sido criados mecanismos que permitissem consolidar a posição de Portugal como fornecedor de fardamento aos PALOP. Também nesse ano foi iniciado um estudo tendo em vista o alargamento da CTM a outros países africanos não PALOP (Nicau, et al., 2009, p. 27).

2.3. Fase “Sustentação”

A partir de 1995, deu-se início à fase “Sustentação” da CTM e ficou marcada pelo estabelecimento de novas competências e organização da DGPDN (MDN, 1995a), tendo-se consolidado, assim, o processo de reorganização das Forças Armadas e do MDN iniciado em 1988.

¹⁰ A APD é o “conjunto de recursos disponibilizados pelos chamados Países Doadores ou Organizações Internacionais aos Países e Territórios em Desenvolvimento, através de organismos públicos, a nível local, central ou agências, com o objetivo de promover o desenvolvimento desses países. Esta definição geral está traduzida em regras que delimitam o que pode ser contabilizado como APD e que excluem, por exemplo alguns tipos de Ajuda Militar ou parte considerável das despesas das operações de manutenção de Paz. Também as atividades culturais que tenham como objetivo promover a imagem dos Países Doadores não são elegíveis, o que tem levado o CAD a questionar a contabilização do Fundo de Apoio à Língua Portuguesa na APD nacional” (ACEP, 2010).



É também a partir desta data que a CTM começa a preparar a sua expansão de nível bilateral para uma componente multilateral (Pinheiro, 2006, p. 161).

Em 1996 é assinado, em outubro o Acordo de Cooperação Técnica no Domínio da Defesa e Militar com Angola e é aprovado, pelo Decreto-Lei n.º 238/96, de 13 de dezembro, o Estatuto dos Militares nomeados para participarem ações de CTM concretizadas em território estrangeiro.

Em 1997 surge o conceito de Globalização da CTM (Nicau, et al., 2009, p. 152), onde se pretende atuar ao nível multilateral, prosseguindo-se, simultaneamente, a execução dos Programas-Quadro (PQ) ao nível bilateral, que na prática irão fomentar as ações a serem empreendidas a nível multilateral. Ou seja, pretende-se colocar as capacidades de cada um ao dispor de todos (Ribeiro, 1998, p. 32).

Em 1999, o Governo aprova um documento de orientação estratégica, denominada “A Cooperação Portuguesa no Limiar do Século XXI” e definidos os quatro pilares que sustentam o processo de globalização ou multilateralização (Pinheiro, 2006, p. 162):

- Preparação e treino local de Unidades para participação em Operações de Apoio à Paz;
- Instalação local de núcleos de Estabelecimentos Fabris Militares;
- Reforço da criação local de Estabelecimentos de Ensino Militar;
- Ciclos de Conferências e Seminários no âmbito da Segurança e Defesa.

Verifica-se, então, uma alteração significativa na “conceção, nos objetivos e nas prioridades da política de cooperação, adequando-a às orientações do CAD/OCDE”.

Apesar de ter sido criada nos finais dos anos 80, a CPLP viu a sua Declaração Constitutiva assinada em 1996 e da qual não consta nenhum objetivo no âmbito da cooperação no domínio da Defesa. Só em 1999 é que os Ministros da Defesa aprovaram um documento sobre a Globalização da CTM¹¹, tendo sido criado o Secretariado Permanente para os Assuntos de Defesa (SPAD) (Barroso, 2010, p. 9).

Merece uma especial referência a data de 20 de maio de 2002, momento em que Timor-Leste se torna independente, tendo sido assinado, nesse mesmo dia, um Acordo de Cooperação Técnica com Portugal. Só em 2005 é que finalmente foi assinado o PQ.

¹¹ O Acordo sobre a “Globalização da Cooperação Técnico-Militar” que viria a ser assinado pelos Ministros da Defesa dos Estados membros em 1999, fez com que a componente de Defesa evoluísse para a consolidação dos seus órgãos estruturantes e que mantiveram e têm mantido a sustentabilidade das iniciativas e atividades no quadro de uma cooperação estratégica estruturada e benéfica para todos, em função do objetivo global de “...promover e facilitar a cooperação (...) sistematizando e clarificando as ações a empreender...” (Bernardino e Azevedo, 2015, p. 119).

Após este facto, os objetivos da CTM foram redefinidos e para além dos PALOP, passou a incluir, também, Timor-Leste, tendo sido estabelecidos os princípios da Figura 6:

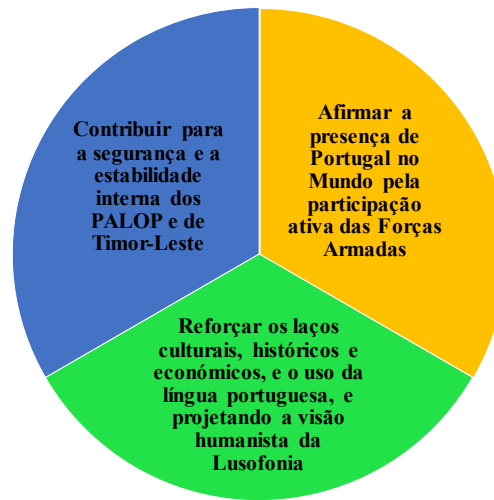


Figura 6 – Princípios da CTM

2.4. Fase “Estabilização”

Em 2005 é publicada a “Visão Estratégica para a Cooperação Portuguesa” onde é definida a missão da Cooperação Portuguesa, fazendo uma referência específica à CTM, afirmando que “dispõe de um campo de atuação abrangente, em articulação com os países com os quais cooperamos” (PCM, 2005, p. 20).

É referido que as despesas com a CTM, dentro dos critérios vigentes internacionalmente deverão ser contabilizadas, crescentemente, como APD. Assim, deve apoiar as estruturas de defesa dos estados parceiros nas seguintes áreas: “definição da política de defesa; reorganização das forças armadas, por forma a cumprir a sua função de promotor da estabilidade do Estado, formação e instrução militar, que visam o respeito pelo Direito Internacional, pelos Direitos Humanos e pelo Direito Humanitário Internacional” (PCM, 2005, p. 26). Deve ser, ainda, dada especial atenção à inserção regional dos PALOP e Timor-Leste, designadamente na sua preparação ao nível de princípios, conceitos e doutrina, tendo em vista a sua participação em Operações de Manutenção de Paz e Humanitárias, no quadro das Organizações Regionais de Segurança e Defesa em que estejam inseridas, como sejam os casos da União Africana, a Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral¹² e a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO).

¹² Designação em Português da *Southern Africa Development Community* (SADC).



É sugerido o aprofundamento da metodologia «bi-multilateral», onde se maximizam e se partilham os recursos consumidos quer por via bilateral, quer por via multilateral. Se a base é o relacionamento âmbito bilateral, trata-se de os potenciar, partilhando os recursos nos esforços multilaterais.

Em 2006, decorrente da aprovação da Visão Estratégica de 2005 (PCM, 2005), o MDN produz a “Orientação Estratégica para a Cooperação Militar” (DGPDN, 2006), em que identifica e insere os objetivos da CTM nas suas diversas dimensões: a bilateral, a CPLP, a trilateral e a multilateral (ver apêndice C).

É também em 2006 que é assinado o Protocolo de Cooperação da CPLP no Domínio da Defesa que teve como objetivo global o de promover e facilitar a cooperação entre os estados membros no domínio da Defesa, através da sistematização e clarificação das ações a empreender (CPLP, 2006, p. 3).

Nesse mesmo ano e também na sequência da Visão Estratégica de 2005, é lançado, em Portugal, através de uma ação conjunta do MDN e do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), o Programa de Apoio às Missões de Paz em África (PAMPA) que tem os seguintes eixos de ação (Pinheiro, 2006, p. 163):

- 1º Eixo – Capacitação institucional no âmbito da Segurança e Defesa;
- 2º Eixo – Formação de militares dos Países Africanos;
- 3º Eixo – Cooperação com Organizações Regionais e Sub-Regionais africanas;
- 4º Eixo – Mobilização da agenda africana nas políticas e estratégias das Organizações de Segurança e Defesa (em particular NATO e UE).

Este programa foi criado para conjugar, sinergicamente, as relações de âmbito bilateral com a componente multilateral de segurança e defesa de África e rentabilizar o dinamismo dos modelos de cooperação respetivos, sendo destinado prioritariamente aos PALOP nos eixos acima referidos (Marques, 2008, p. 13).

A Estratégia Nacional sobre Segurança e Desenvolvimento foi aprovada em 2009 e determina que a “atuação de Portugal, seja a nível bilateral seja no quadro multilateral, deverá ter sempre como orientação os princípios do CAD/OCDE” (PCM, 2009, p. 5604).

Esta estratégia orienta para a articulação, no âmbito dos Programas Indicativos de Cooperação (PIC) com o Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD), dos programas de CTM, de cooperação técnico-policial e de cooperação judiciária, ao nível da sua conceção e definição (PCM, 2009, p. 5607).



No CEDN de 2013, é referido que compete ao Estado português, entre outras, “incrementar o esforço que vem sendo desenvolvido na área da cooperação técnico-militar”. Salienta-se, ainda, a referência à valorização do conhecimento, da tecnologia e da inovação, referindo que é relevante “encarar as ações de cooperação técnico-militar não apenas como iniciativas de formação e capacitação de Forças Armadas amigas, mas também como oportunidades de divulgação e expansão da indústria de defesa nacional.” (PCM, 2013a).

Em 2014 foi aprovado o Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014-2020 (PCM, 2014) que define a orientação estratégica da cooperação portuguesa e define as prioridades de âmbito bilateral e multilateral da política comum de cooperação, que tem de salvaguardar os interesses nacionais e ir de encontro às prioridades dos países terceiros, devendo ser adaptável, flexível e dinâmica.

Importa referir deste conceito para o reforço da articulação entre os instrumentos e atores dos diversos domínios de ação externa portuguesa (3D – Diplomacia, Defesa e Desenvolvimento), bem como ao alinhamento dos princípios dos 3C – Coordenação, Coerência e Complementaridade definidos na Estratégia Nacional sobre Segurança e Desenvolvimento (PCM, 2009). Assim, ao nível dos tipos e modalidades de financiamento dever-se-á concentrar em dois ou três setores prioritários por país, conjugar os diferentes tipos e modalidades de ajuda, num racional de complementaridade e criação de sinergias, bem como a gestão direcionada para resultados, definindo indicadores que permitam medir o seu impacto. Para isso, é necessário reforçar uma «cultura de avaliação», *ex-ante*, durante e *ex-post*, com a participação dos diferentes parceiros dos projetos.

Fruto deste novo conceito estratégico, os anteriores PIC passam a designar-se por Programas Estratégicos de Cooperação (PEC) (Barros, 2017), com uma visão mais abrangente e conjugada das diversas fontes de financiamento e, também, uma maior procura de eficácia através da concentração de esforços em áreas estruturantes. Os programas-bandeira que integravam os PIC por serem programas de maior dimensão e volume financeiro e dos quais a CTM fazia parte, passam a designar-se por eixos prioritários.

A *Identidade da CPLP no Domínio da Defesa* (CPLP, 2015), aprovada pelos Ministros da Defesa da CPLP em São Tomé, a 26 de maio de 2015, contextualiza as dinâmicas de insegurança e de segurança no espaço da CPLP, identifica os valores e interesses comuns que interessam proteger e salvaguardar, e a importância da formação e ensino na afirmação de identidades. Por fim, resume a identidade de defesa da CPLP em quatro pilares:

- O dos valores e interesses;
- O da mobilização cooperativa;



- O da idiossincrasia da CPLP no domínio da defesa
- O da centralidade do instrumento e cooperação militar.

Relativamente a esta última é referido que a cooperação militar abrange todas as dimensões do sector da defesa, “com especial enfoque no domínio da CTM e, em particular, no âmbito do ensino e da formação militares” (CPLP, 2015, p. 9).

2.5. Síntese conclusiva

Em termos conclusivos, pode-se dizer que a CTM surgiu há cerca 30 anos e que Portugal, e apesar das graves e recentes restrições financeiras, continuará a desempenhar um papel ativo na segurança e defesa dos países com quem tem uma forte ligação cultural e histórica, designadamente os PALOP e Timor-Leste, constituindo-se como um produtor internacional de segurança.

Este aspeto contribui para o aumento do seu prestígio e da projeção internacional de Portugal, reforçando os laços que mantém com os países lusófonos, designadamente os históricos, culturais, de amizade, comerciais, políticos, entre outros. Esta ideia é validada por Ramalho (2017a) que considera que a “CTM constitui um indiscutível instrumento político de afirmação nacional, no espaço africano lusófono e também em Timor, uma efetiva contribuição para a paz e segurança internacional, através de uma participação ativa na construção, reforma e democratização do setor de segurança, privilegiando a instituição militar”.

Ficou, também, demonstrado o papel relevante da CTM nas relações externas de defesa e a sua integração e contribuição para a política externa do Estado, e que segundo Ramalho (2017b) se define como um “instrumento de influência”, pelo que se deve **otimizar a imagem positiva da CTM**.

Feita a descrição das origens da CTM e a análise da sua evolução, considera-se caracterizada a CTM vigente nos últimos 30 anos e respondida a questão derivada n.º 1.

No próximo capítulo vamos perspetivar a CODODEF, identificando as suas dimensões, considerando as atuais orientações políticas, visando aumentar a eficácia da atual CTM.



3. A Cooperação no Domínio da Defesa

O novo paradigma da CODODEF vai para além da CTM, abrangendo outras áreas que extravasam a componente militar, mas que se inserem no conceito mais amplo que é a Defesa Nacional. Esta maior abrangência concorre e pode contribuir para a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), relacionados com a Igualdade do Género e a Paz, Justiça e Instituições Eficazes, aprovados pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015).

Neste terceiro capítulo perspetivamos a abordagem da CODODEF, considerando as atuais orientações políticas que têm em vista aumentar a eficácia da atual CTM, tendo por base as dimensões por nós apresentadas: atividades, estruturas e recursos.

3.1. As atividades

A CTM é desenvolvida nos PALOP e em Timor-Leste, em várias vertentes como sejam a bilateral, a trilateral, a multilateral e a CPLP (DGPDN, 2006), que são apresentadas no Apêndice C. Importa, assim, analisar as áreas de atividades a serem efetuadas pela CODODEF.

Como mencionamos anteriormente, a CTM executava ações de assessorias técnicas, de formação de pessoal (em Portugal e nos PALOP), de fornecimento de material e de prestação de serviços.

Segundo Torres (2017a), a CTM é regida por PQ assinados por ambos os países envolvidos e têm tido um período de vigência de três anos. Basicamente, são compostos pelos seguintes projetos, que podemos designar por nucleares:

- Apoio à estrutura superior da defesa e das Forças Armadas;
- Apoio e/ou capacitação das academias militares e dos institutos superiores;
- Apoio, capacitação, formação e treino dos ramos;
- Dinamização e execução do Programa de Ensino Militar em Portugal (PEMPOR)

nas duas vertentes: bolsas de estudo (em parceria com o Instituto Camões) e propina (com os custos assumidos pelos países dos alunos).

Mais recentemente, está-se a procurar alinhar a vigência destes PQ com o PEC da responsabilidade do MNE, passando para períodos de cinco anos.

Com o aumento de solicitações e a edificação de capacidades entretanto verificadas, as atividades foram-se diversificando e aumentando, e sem prejuízo de outras em curso ou planeadas, iremos cingir-nos àquelas que consideramos serem mais relevantes.



Começamos pelo mar. Um dos pontos comuns que liga Portugal a todos os países onde se desenvolve a CTM é o facto de sermos todos ribeirinhos. Esta é uma das dimensões mais significativas da CPLP e para a qual os assuntos do mar assumem também uma importância significativa na CTM, dada a importância estratégica que assume para todos os países.

A questão *safety* da segurança marítima pode conduzir a projetos como a sinalização das costas oceânicas, a edificação de uma Polícia Marítima (também designada por Guarda Costeira (Vaz e Henrique, 2016), dependendo da sua inserção no Estado, se por via da Administração Interna, se por via da Defesa Nacional) e de um Sistema de Autoridade Marítima, o combate à poluição marítima, a capacidade de vigilância marítima, entre outros. No entanto, a questão *security* poderá ser efetuada através de ações que contribuam para o “desenvolvimento e fortalecimento das capacidades militares (p. ex. dimensão marítima no combate à pirataria)” (Elvas, 2017) e também em “áreas mais abrangentes como o auxílio humanitário e a prevenção de catástrofes naturais” (Ramos, 2017), também se encontra presente na formação de pessoal, de forças especiais (fuzileiros), operadores de equipamentos, cursos de manutenção, da saúde, etc.

Relativamente ao mar, importa também referir as questões que se prendem com o levantamento hidrográfico das diversas costas e das águas fluviais existentes nos diversos países – de modo a atualizar as cartas de navegação da respetiva zona -, contribuindo para a sua execução programas conjuntos com a Marinha Portuguesa (Peiriço, 2017), universidades, e outros organismos que proporcionem assessoria científica e apoio aos processos de candidatura para a extensão das plataformas continentais (Campos, 2017). A gestão e processamento de informação geográfica da parte continental é uma possibilidade a ser explorada pelo Centro de Informação Geoespacial do Exército (CIGeoE)¹³, pois proporciona utilizações diversas: ordenamento do território (Carmona, 2017), apoio a ações de proteção civil e âmbito militar (apoio à decisão, emprego de forças e resposta a crises).

Outro aspeto prende-se com a integração de militares dos países cooperados em contingentes portugueses no âmbito de operações de paz¹⁴. Para tal as ações de formação, quer em Portugal, quer nos PALOP, quer em Timor-Leste, constituem-se de vital importância, tendo em vista a uniformização de procedimentos e doutrina. A

¹³ Portugal participa, através do CIGeoE, no *Multinational Geospatial Co-Production Program*, tendo em vista a produção de informação geográfica de quase todo o território dos PALOP (Rodrigues, 2017).

¹⁴ Esta questão tem merecido um tratamento diferenciado e não se encontra inserida nas questões da CTM, conforme o disposto nos vários Acordos de Cooperação (AR, 2012) (AR, 2015a) (AR, 2015b) (AR, 2016a). Refira-se, também, a integração de militares timorenses na força portuguesa na UNIFIL (Líbano) e operação ATALANTA (Índico).



interoperabilidade de meios dos vários países intervenientes também é da maior relevância, sendo que a economia de defesa pode ter um papel importantíssimo, principalmente das indústrias de defesa de duplo-uso¹⁵, para além de outras questões, como a ciberdefesa e a partilha de informações.

Macedo (2017) menciona que importa referir um conjunto de áreas que são passíveis de serem exploradas pelas indústrias de defesa nacionais, no quadro da CODODEF, designadamente: meios navais (construção), manutenção e reparação naval, sistemas de controlo costeiro, hidrografia, cartografia digital (sistemas de informação geográficos), sistemas de simulação (tiro, condução, operações militares – tipo VIGRESTE - etc.), comunicações táticas e fixas, sistemas informáticos para a gestão organizacional e apoio ao ensino - plataforma académica, similar à do IUM (Barros, 2017), sistemas de gestão logística, implementação de redes informáticas e de acesso à internet, indústria farmacêutica, entre outros, com uma predominância do *softpower* (*software*, p. ex.) (Feliciano, 2016).

Outro aspeto que refutamos da maior importância é a Língua Portuguesa o “cimento” que nos une a todos por laços históricos e culturais, e que concorre para o reforço com outros países e organizações onde estamos inseridos, num âmbito bi-multilateral, num quadro de maior abrangência e da qual a CPLP tem um importante papel a desempenhar.

No entanto, a sua utilização e difusão não tem um carácter universal neste contexto, como é o caso de Timor-Leste¹⁶. A integração em organizações regionais e sub-regionais, implica que a plataforma de comunicação, que é a língua, seja o veículo de entendimento comum; no entanto, os países com quem os PALOP e Timor-Leste confinam são francófonos ou anglófonos, que não permitem a atuação conjunta e a partilha de formação, podendo no caso africano serem entidades certificadas para a formação em língua portuguesa. No ponto de vista militar, garante a interoperabilidade entre contingentes e na ação dos estados-maiores internacionais onde estejam inseridos, permitindo um melhor planeamento e condução de operações.

A recente adesão da Guiné Equatorial à CPLP obriga a que a língua portuguesa seja uma ferramenta de uso generalizado, pelo que o seu ensino e/ou aperfeiçoamento seja uma prioridade da cooperação em geral e da CTM em particular, onde Portugal juntamente com o Brasil (numa perspetiva de cooperação trilateral) poderá partilhar custos ou articular

¹⁵ “A tecnologia Dual Use é um conjunto de inovações desenvolvidas no setor militar que tem aplicações igualmente no setor e no mercado civil e vice-versa. Essas aplicações são nas áreas do transporte, da segurança, da realidade virtual ou ainda da saúde” (Euronews, 2017).

¹⁶ “Os instrutores militares têm intérprete para traduzir para tétum (falado por 80% da população)” (Caetano, 2017).



políticas neste campo e evitar a duplicação de esforços, permitindo que o investimento seja mais vantajoso para as partes (DN, 2017).

O recurso a novas tecnologias, a novas plataformas e a novos modelos de ensino/aprendizagem parecem ser o mais indicado para esta situação, vencendo-se distâncias e tempo, reduzindo custos. A utilização de ensino presencial, semi-presencial e à distância parecem ser várias possibilidades a adotar, dos quais o *e-learning* parece ser um dos mais indicados e o estabelecimento de protocolos com instituições de ensino poderá ser considerado como APD.

A formação foi e deverá continuar a ser uma prioridade da CTM (Ramalho, 2017b). Segundo Araújo (2017), o investimento na formação, designadamente nas academias e nos institutos (superiores) é fulcral - “tanto cá e lá” -, tendo em vista a importância e relevância que se reveste na atualidade e principalmente no futuro. Para tal é necessário o seu acompanhamento posterior, permitindo que os ensinamentos obtidos sejam aplicados e traduzidos nas funções que irão desempenhar.

Também nesta área da formação existem muitas possibilidades de se potenciar esta valência. A formação poderá ser segmentada segundo os vários atores e intervenientes nas questões da segurança e defesa; ou seja, ao nível dos decisores e das elites, dos funcionários de alto nível e ao nível dos quadros (CICDE, 2011). Assim, ao nível da reflexão estratégica e da sensibilização das elites, a formação deve ser de alto nível organizado pelos vários institutos existentes, podendo caber um relevante papel à CPLP. Segundo Ramalho (2017b), o Centro de Análise Estratégica (CAE)¹⁷ pode dinamizar e potenciar a sua atividade, aspeto ainda a explorar, contribuindo para a concretização e divulgação de um pensamento estratégico lusófono e ministrando cursos de diferentes níveis.

Segundo Torres (2017b), poder-se-ia adotar uma modalidade do género do Colégio 5+5 Defesa, sem infraestruturas fixas, a funcionar em rede e coordenadas por uma entidade, que poderá passar, pensamos nós, pelo CAE ou pelo SPAD. Portugal já ministra o Curso de Estudos Africanos, destinados a altos funcionários no âmbito da CPLP, civis e militares, mas a formação de quadros pode ser alargada, realizando-se em Portugal e nos PALOP e Timor-Leste, passando por formação inicial (academias), progressão na carreira (promoção) e formação complementar (especialização, atualização, aperfeiçoamento e valorização), permitindo a apropriação (*ownership*) por parte dos países cooperados, ou seja,

¹⁷ O CAE da CPLP é um órgão da componente de Defesa da CPLP, responsável pela pesquisa, estudo e difusão de conhecimentos, no domínio da Estratégia, com interesse para os objetivos da Comunidade. (Correia, 1994) (CPLP, 2015a)

possibilitando que assegurem a sua formação pelos próprios meios, potenciando a sua autonomia e sustentabilidade.

Na parte operacional, o treino também assume um papel preponderante, designadamente na interoperabilidade de técnicas, táticas e procedimentos, tendo em vista a participação conjunta e combinada no seio da CPLP. Para isso concorrem os exercícios da série FELINO, que segundo Ramalho (2017b) tem uma dupla valência: a eventual criação de uma Força Lusófona¹⁸ e permitir o treino combinado tendo em vista a eventual integração em Forças Nacionais Destacadas.

Refira-se, também, o facto da CTM, de uma maneira global, ser percebida de forma muito positiva pelos contrapartes e que está patente nas respostas obtidas aos questionários efetuados e patentes no Apêndice D.

3.2. As estruturas

As estruturas, conforme referido anteriormente, são uma das dimensões desta investigação, pelo que procuraremos analisar os intervenientes nesta ação, ao nível da coordenação, quer ao nível nacional, quer ao nível dos teatros de cooperação.



Figura 7 – Estruturas da CTM

¹⁸ “Uma Força Lusófona, tipo “*Battle Group*” em uso na UE, de dimensão agrupamento/batalhão, com uma configuração flexível de meios, que permitiria reforçar a capacidade, e também a visibilidade e credibilidade de ação política da CPLP neste domínio, enquanto interlocutor junto das Nações Unidas e da própria União Africana “ (Ramalho, 2017a)



A definição das políticas de cooperação é da responsabilidade do MNE e do MDN sendo que a responsabilidade de direção e implementação é da DGPDN, através do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) e dos ramos¹⁹ que se constituem como Entidades Primariamente Responsáveis (EPR), que a efetuam através das suas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos que se constituem como Entidades Tecnicamente Responsáveis (ETR). A coordenação da CTM é uma responsabilidade da DGPDN que a exerce nacionalmente através da DCD e nos teatros de cooperação através dos adidos de defesa ou dos Núcleos Conjuntos de Coordenação (NCC) (DGPDN, 2015). A execução dos projetos é garantida pelos diretores e assessores técnicos (permanentes e temporários).

3.2.1. A estrutura de coordenação em Portugal - DGPDN

Em termos nacionais, a DGPDN desempenha um papel essencial nesta matéria a todos os níveis, desde 1989, onde foi dado um passo importante no sentido da institucionalização da CTM²⁰ e reunidas as competências que até altura se encontravam dispersas por várias entidades.

Decorrente da aprovação do CEDN e da Reforma «Defesa 2020», em 2014, procedeu-se à reorganização dos serviços centrais do MDN (MDN, 2014b, p. 6376). Assim, à DGPDN compete-lhe promover e coordenar a política de cooperação no domínio da defesa e é-lhe prosseguida a atribuição, entre outras, de “assegurar ... o relacionamento bilateral e multilateral no âmbito da cooperação no domínio da defesa, concebendo e negociando os respetivos programas, incluindo os de CTM, bem como coordenando, monitorizando e avaliando a sua execução” (MDN, 2014b, p. 6378).

No âmbito do desenvolvimento do decreto regulamentar que aprovou a missão, as atribuições e o tipo de organização interna da DGPDN (MDN, 2015), foram definidas uma nova estrutura nuclear e as competências das respetivas unidades orgânicas nucleares (MF e MDN, 2015), de onde surge a atual DCD que deixa de proceder à gestão do orçamento anual da CTM, passando a participar na respetiva gestão, contribuindo para a sua correta execução.

Segundo Araújo (2017), o presente conceito de CTM já se encontra ultrapassado, esgotado e não pode continuar. Tem que se implementar uma gestão por objetivos, por forma a não eternizar projetos por interesses diversos. É necessário avaliar para se obter e controlar a qualidade e verificar se foram atingidos os objetivos delineados.

¹⁹ Os ramos são os “verdadeiros executores desta ação estratégica (CTM), face aos constrangimentos conhecidos, no domínio orçamental e de efetivos humanos disponíveis” (Ramalho, 2017a).

²⁰ “Até 1990, a CTM com os PALOP traduziu-se, genericamente, embora com gosto e entusiástico envolvimento das partes interessadas, em ações avulsas não sistematizadas, inexistindo uma adequada metodologia para a sua execução técnica” (DGPDN, 1999, p. 4).



Para efeitos de coordenação, a DGPDN não possui os instrumentos de avaliação e controlo mais eficientes, uma vez que está referido nos diversos PQ existentes, a intenção de melhoria do “sistema de controlo e avaliação dos projetos e ações em curso, pela introdução de indicadores que permitam uma melhor monitorização do grau de execução dos projetos e atividades planeadas” (MDN, 2017, p. 2). Assim, poder-se-á recorrer de um plano de monitorização que acompanhe a execução dos PQ, permitindo a sua avaliação e a introdução de eventuais medidas corretivas ao desenvolvimento das mesmas, através da definição e implementação de indicadores e metas. Estes deverão ser verificáveis e sobretudo qualitativos (Serra, 2017). Uma proposta enquadrante desta metodologia será apresentada no próximo capítulo.

3.2.2. A estrutura de coordenação nos PALOP e Timor-Leste

Em 2011 são determinadas as normas relativas aos adidos de defesa como coordenadores da CTM, situação que se manteve até à elaboração de uma diretiva da DGPDN (2015) que formaliza a implementação do NCC nos países cuja dimensão em termos de projetos e de recursos humanos é significativa e onde se justifica uma estrutura de apoio mais robusta. O NCC constitui-se como uma estrutura de apoio à gestão e coordenação da CTM no teatro de cooperação e para tal é estabelecido um Núcleo Administrativo-Logístico (NAL) que apoia administrativa e logisticamente as assessorias técnicas, os projetos e os subprojectos, e gere os recursos locais afetos à sua atividade. Assim, a coordenação local passou a ser:

- do NCC, onde este núcleo estiver estabelecido (Angola, Moçambique e Timor-Leste);
- do Diretor Técnico do projeto de apoio à estrutura superior das Forças Armadas, nas situações em que a estrutura do NCC não esteja estabelecida.

No entanto, a coordenação é uma atividade que requer disponibilidade, planeamento e principalmente o acompanhamento de várias atividades tendo em vista uma perspetiva holística da cooperação. Importa, também, referir que os postos militares, principalmente em África, assumem um relevo significativo (Queffelec, 2017), mas consideramos igualmente relevante que quem desempenha funções de elevada responsabilidade na cooperação deve ter qualificações e competências, profissionais e pessoais, elevadas e reconhecidas.

Países onde se desenvolvem vários projetos e subprojectos, com elevado número de cooperantes, como é o caso dos países acima referidos, requerem oficiais coordenadores quase em exclusividade, permitindo a visão integradora de toda a cooperação e disponibilidade que permita recolher informação importante a ser transmitida para Portugal,



explorar oportunidades de desenvolvimento de outras atividades de cooperação no âmbito da defesa, como seja o caso das indústrias de defesa, e exercer a influência junto dos decisores. Destarte, o seu posto deve ser consentâneo com esta função e poderá ter o NAL na sua direta dependência funcional (excluindo as questões financeiras impostas pela legislação em vigor). O Diretor do Projeto de apoio à estrutura superior das Forças Armadas poderá ser a entidade indicada para essa função e, em Angola e Moçambique poderá ter um assessor coadjuvante, podendo as suas indigitações serem da responsabilidade do EMGFA (Elvas, 2017), não obstante dependerem da DGPDN.

3.3. Os recursos

Na dimensão recursos, procuraremos analisar, apenas, os referentes aos aspetos financeiros e aos recursos humanos.

3.3.1. Aspetos financeiros

Os valores atribuídos à CTM têm vindo a diminuir nos últimos anos, por força do programa de ajustamento financeiro que Portugal esteve sujeito e também a outras restrições/limitações (cativações) entretanto surgidas.

Assim, os valores da CTM desse 2011 foram os que se apresentam na figura seguinte:

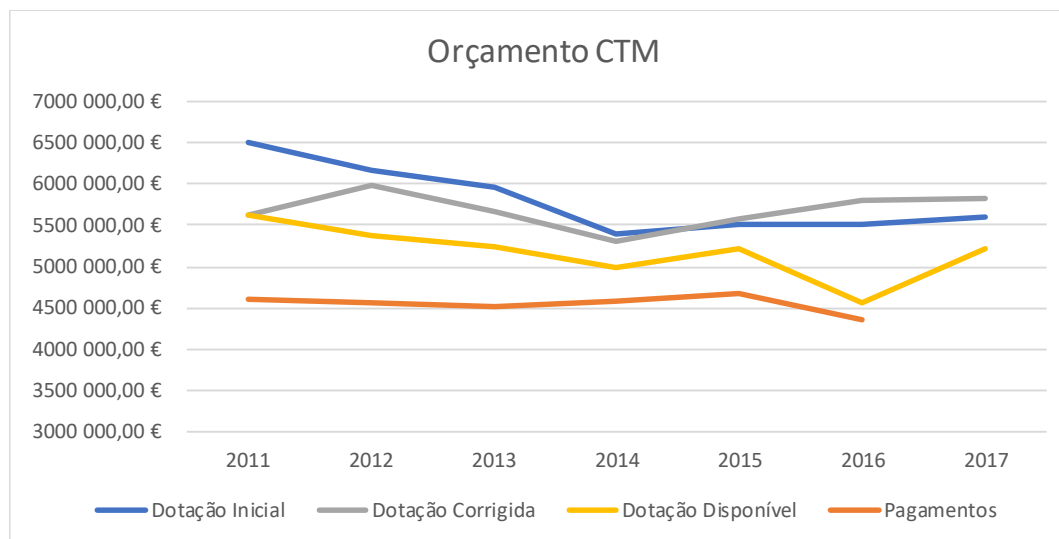


Figura 8 – Orçamento da CTM

Fonte: (DGPDN, 2017)

Para efeitos de análise importa referir alguns conceitos relacionados com este assunto específico:



– **Dotação Inicial** é aquela que se encontra inscrita no Orçamento de Estado (OE), que decresceu de 2011 a 2014, tendo-se verificado um aumento em 2015, uma estabilização em 2016 e um acréscimo em 2017 (Lopes, 2016a);

– **Dotação Corrigida** é aquela que efetivamente se encontra disponível após alguns constrangimentos iniciais e acompanhou a dotação inicial no seu decréscimo entre 2011 e 2014, sendo que nos anos 2015 e 2016 se verificou um reforço face à inicial, tendo mesmo ultrapassado, fruto de receitas provenientes do PEMPOR;

– **Dotação Disponível** é a dotação que sofre outras restrições suplementares e que acompanha a dotação corrigida, com exceção do último ano (2016) que sofreu uma limitação mais forte, fruto das cativações impostas;

– **Pagamentos** é efetivamente o valor gasto e que segue muito de perto a dotação disponível.

Refira-se que a gestão eficaz destas dotações tem permitido taxas de execução elevadas, com especial incidência no ano transato (2016) e que é observado na Figura 9. No entanto, o valor absoluto foi o mais baixo dos últimos seis anos.

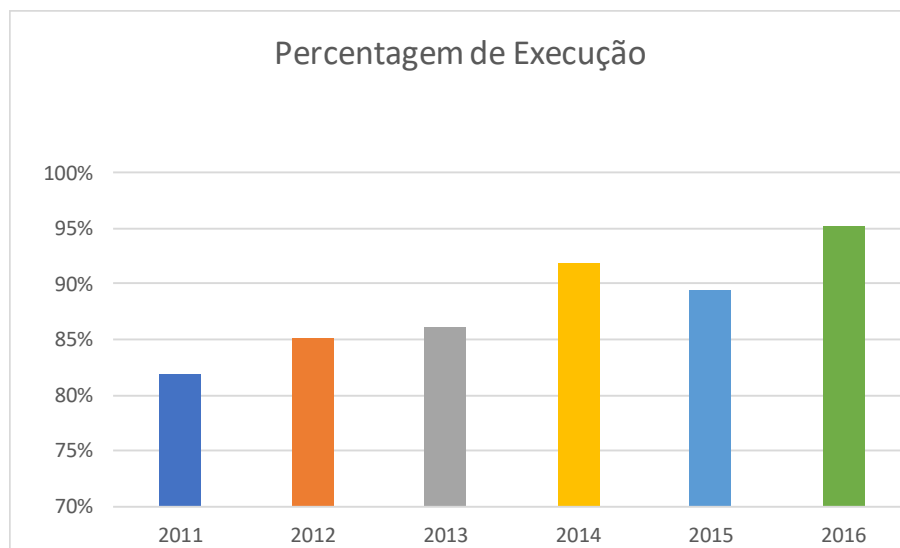


Figura 9 – Orçamento da CTM (percentagem de execução)

Fonte: (DGPDN, 2017)

Mas qual será o impacto destas restrições na condução das atividades de CTM? Após análise de dados obtidos na DGPDN, existiu uma redução no número total de assessores.

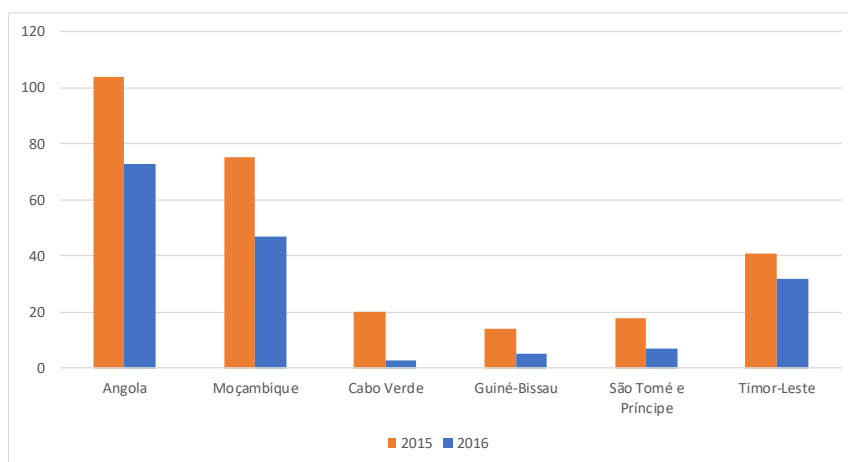


Figura 10 – Número de assessores (por países)

Fonte: (DGPDN, 2017)

Este facto não se verifica apenas na DGPDN, uma vez que se encontra alinhado com os valores disponibilizados pelo Camões, I.P. no âmbito da APD (Camões, I.P., 2017), apesar de não estar apurado o valor de 2016 (Figura 11).

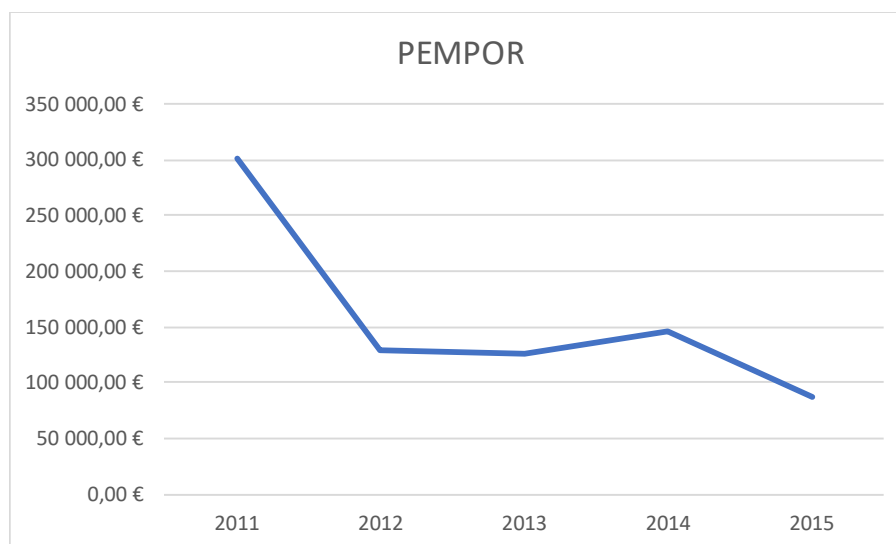


Figura 11 – Total de Bolsas (PEMPOR) entre 2011-2015 da CTM

Fonte: (Camões, I.P., 2017)

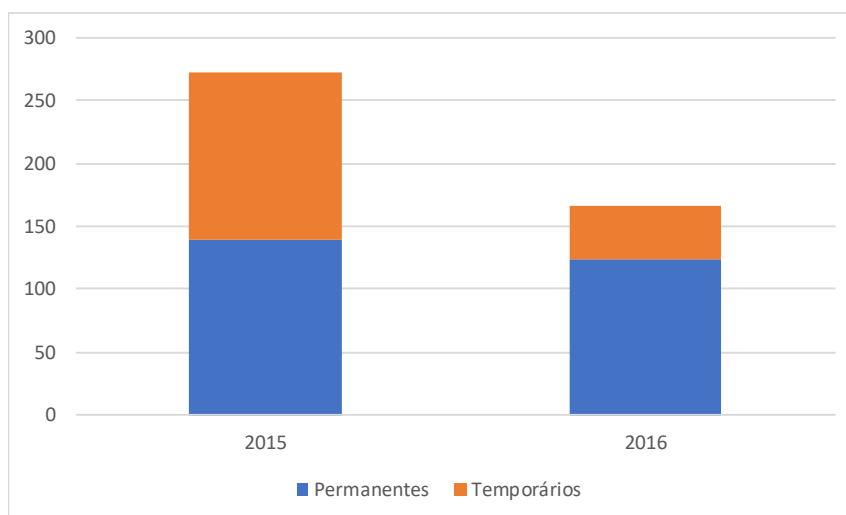


Figura 12 – Número de assessores militares (por categoria)

Fonte: (DGPDN, 2017)

A redução das verbas refletiu-se sobretudo nas assessorias temporárias (Figura 12), o que vem ao encontro com o preconizado por outros países aliados/amigos.

É o caso da França, onde nos foi afirmado que é prioritária a permanência de assessores no terreno, para garantir a ligação aos contrapartes e manter a relação de confiança que já vem de há muitos anos, pelo que para redução de custos verificados nas rotações de pessoal, se está a optar por permanências maiores, passando de um para dois e mesmo três anos (Queffelec, 2017).

Relevam-se os aspetos ligados à Cooperação Delegada no âmbito da União Europeia, o financiamento obtido na APD e a exploração de ações “conjuntas” para as quais a criação do cluster de Segurança e Defesa²¹ permitem que estes apoios sejam organizados numa perspetiva holística, permitindo uma abordagem intersectorial (ver Apêndice C). Segundo Torres (2017a) “não se pode desenvolver as ações de cooperação, nos vários domínios do Estado, em formatos estanques, prosseguindo cooperações desgarradas e desligadas umas das outras. A coerência vem do conjunto, e a sua articulação potencia o objetivo último de qualquer cooperação: o apoio ao desenvolvimento sustentável dos países beneficiários”.

Mas muitas vezes se questiona o retorno dos projetos de CTM para Portugal, nos últimos 30 anos. Segundo Torres (2017a) “a cooperação ... que afirmou e reforçou a imagem de Portugal, traduziu-se, essencialmente, num ganho imaterial. Quanto mais reconhecida e efetiva for a ação dos nossos militares, mais benefícios daí resultarão para a afirmação de

²¹ Inclui três dimensões: a Defesa, a Administração Interna e a Justiça.

Portugal no espaço lusófono, assim como para a abertura de oportunidades para o relacionamento noutras áreas, nomeadamente a económica. Acresce que, contribuir para a segurança do presente cria condições para o desenvolvimento no futuro. Assim esta cooperação deve ser vista como um investimento e não uma despesa, com um potencial que ainda não foi devidamente explorado”.

3.3.2. Recursos Humanos

Para a prossecução dos objetivos da CTM concorrem vários fatores, em que a ação do cooperante assume um papel determinante.

Para caraterizar o cooperante, utilizamos a «regra dos três pés» das Operações de Informações: Presença, Postura e Perfil (NATO, 2010).

A questão da **presença** é fundamental para que se possa promover e manter a relação de confiança entre contrapartes. Esta situação é visível na relação entre as assessorias permanentes e as temporárias patentes na Figura 13.

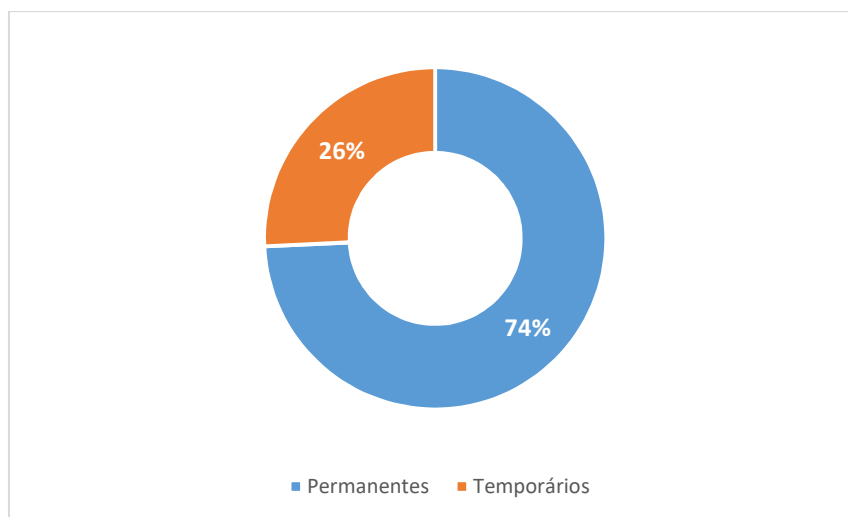


Figura 13 – Distribuição dos assessores (por categoria)

Fonte: (DGPDN, 2017)

Silva (2017) menciona que desejavelmente a comissão de um Diretor-Técnico deve ter duração de dois ou três anos, o tempo necessário para se conhecer a realidade do cenário de cooperação e os seus interlocutores diretos. Por outro lado, Ramalho (2017a) alerta que se Portugal não estiver presente com os seus cooperantes, então serão outros atores do sistema internacional a fazê-lo, pois nesta como noutras questões relevantes não há vazios: “...se não estivermos presentes e não fizermos, outros farão por nós”.

Relativamente à **postura**, os cooperantes têm de garantir uma interação com os militares cooperados (contrapartes) e também com os restantes camaradas que se encontram



em ações de CTM. Para tal contribui muito o mérito e as competências necessárias para o cumprimento da missão, que concorrem para uma postura de profissionalismo.

O cooperante deverá ter um **perfil** adequado à cooperação e reunir um conjunto de capacidades pessoais e profissionais que ao serviço da CTM contribuirá decisivamente para a finalidade da mesma. Assim, e após contatar militares que participaram e participam em ações de CTM, que coordenaram e coordenam esta atividade e analisando forças armadas estrangeiras que também desenvolvem ações de cooperação, entende-se que o perfil do militar cooperante na CTM deverá ser o seguinte:

– **Dignidade**

Dignidade comportamental na postura social e na interação com os militares cooperados e com os camaradas que estão também na CTM, que passa por compreender as idiossincrasias culturais locais, criar laços de aceitabilidade/afetivos com os militares cooperados que imponham respeitabilidade e pautar a conduta pela sã camaradagem no ambiente militar português. Deverão ter a perceção de estar a executar tarefas num cenário de cooperação em países estrangeiros com identidades próprias que deverão exigir conhecimento apropriado das mesmas e o necessário enquadramento.

– **Relações Humanas e Adaptabilidade**

Estabelecer relações de confiança, não ser conflituoso, não impor modelos (Lopes, 2016) e ter “paciência estratégica”. Estar sensibilizado para as condições de trabalho no teatro de cooperação e possuir boa capacidade de relacionamento, ser resiliente e compreensivo para com os seus instruendos/alunos e militares com quem trabalhe.

– **Proatividade e disponibilidade**

Ser pró-ativo (Silva, 2017) quando colocado perante uma situação nova, apresentar soluções, não esperando que o país cooperado o faça, necessitando apenas de linhas orientadoras. A disponibilidade reporta a tudo que diga respeito às necessidades de aprendizagem de instrução/escolar, auxílio em assuntos fora do âmbito CTM (universitários, culturais, etc.) dos militares cooperados, cooperação com outros projetos sempre que solicitado ou desejável e, naturalmente, com o Coordenador da Cooperação (Lousada, 2017).

– **Mérito, competência e profissionalismo**

Militar com mérito reconhecido, com competências nas áreas para as quais vai cooperar e, de preferência, ser um conhecedor técnico da sua área de intervenção na missão de CTM (Carmona, 2017). A competência implica que o cooperante deva apresentar-se bem preparado para o exercício de funções, com a flexibilidade suficiente para se adaptar às



contingências do meio envolvente, e um acervo formativo adequado às exigências impostas pela EPR e as necessidades locais. No fundo, ser competente, em África ou em Timor, é saber comunicar de forma didática para e com africanos/timorenses, estar consciente das mensagens de aprendizagem a fazer passar e intuir das exigências de instrução a impor. Ser leal, reportando a verdade dos atos praticados, das escolhas assumidas, da informação vertida e do relacionamento praticado – com os recetores locais e a hierarquia CTM. Deve evidenciar profissionalismo no desempenho da sua missão, relevando e enaltecendo o potencial da capacidade de Portugal para apoiar os países amigos no seu desenvolvimento e no melhoramento das aptidões dos seus militares.

Em resumo, segundo Bernardino (2017) existe um trabalho que importa fazer e que passa por formar para cooperar, pois “não é cooperante quem quer, mas quem tem qualificações para esse feito”, uma vez que a cooperação atual é mais complexa, desafiante e tem impacto em outras atividades da vida nacional. Não deve coordenar a cooperação na área da Defesa quem não tiver experiência anterior e ser capaz de perceber e dinamizar a vertente bi-multilateral. E ainda de estudar a conjuntura e propor, em cada momento, oportunidades de cooperação que podem e devem levar a vantagens para Portugal (económicas, financeiras, tecnológicas, comerciais, diplomáticas ou de visibilidade internacional).

Assim, o perfil de competências deve ser mais exigente e mais voltado para áreas mais avançadas do conhecimento e de tecnologias inovadoras. Pode-se criar uma bolsa de especialistas na área da Defesa, conselheiros ou assessores estratégicos em determinados sectores da cooperação, podendo extraordinariamente recorrer-se a militares na situação de reserva na efetividade de serviço, se tiverem experiência e conhecerem os cenários e pessoas envolvidas, mas apenas como cooperantes ou assessores militares (temporários).

Os cooperantes devem-se sentir envolvidos, desafiados, produtivos, capacitados, apoiados, apreciados, como uma equipa, valorizados e disponíveis.

Assim, considera-se essencial que os militares nomeados para ações de CTM tenham um perfil adequado às tarefas a executar, pelo que será necessário proceder a um refinamento do *job description* dos cargos, onde sejam definidos os principais requisitos consoante a função a desempenhar; ou seja, o conjunto de características a obedecer e que deverá variar se tratar de um assessor, de um diretor técnico ou de um coordenador.

Sabendo da existência de preparação dos militares que participam em CTM, somos levados a propor que estas ações deverão ser mais dilatadas no tempo, diferenciadas consoante os níveis e incluir matérias de interesse geral e específico, das quais a consciência

cultural (*cultural awanerness*) e o respeito pelas atitudes e culturas locais se constituem um aspeto obrigatório, o entendimento regional onde o país se encontra inserido, bem como a transmissão de conhecimentos e lições aprendidas por militares que tenham regressado a Portugal e que tenham desempenhado funções recentemente.

Como será fácil de depreender, os militares que já efetuaram ações de CTM deverão constituir uma bolsa de instrutores para estes e outros cursos/estágios a efetuar, preencher lugares na DGPDN relacionados com esta atividade, obtendo-se, assim, um retorno das experiências tidas e servirem de conselheiros em diversas áreas, como seja o caso das suas audições na fase pré-discussão do programas-quadro.

3.4. Síntese conclusiva

O novo conceito de CODODEF abrange outras áreas que extravasam a componente militar e inserem-se num conceito mais amplo que é a defesa nacional.

Sob o ponto de vistas das atividades, para além da CTM que consideramos uma parte integrante e nuclear da CODODEF, existem outras ações que estão patentes na Figura 14 e das quais o ensino do português e os assuntos do mar merecem um destaque especial.

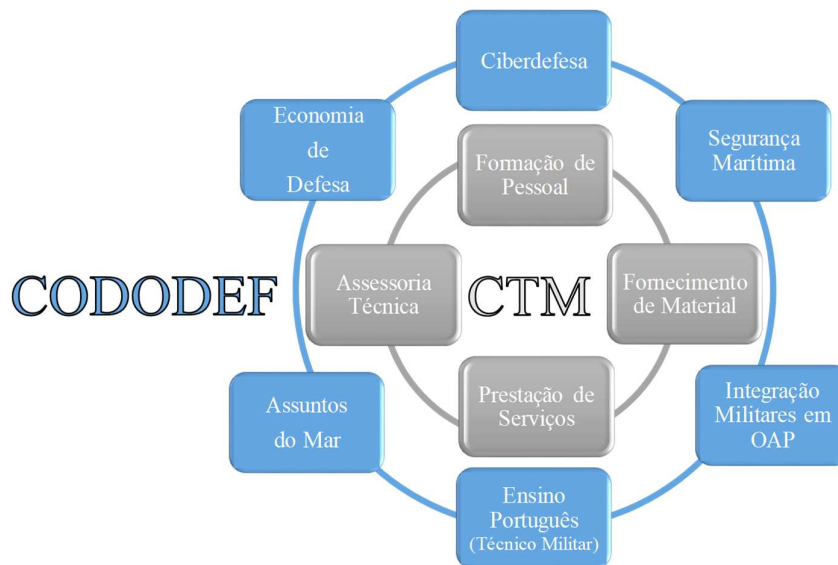


Figura 14 – Cooperação no Domínio da Defesa

Podemos, assim, afirmar que ao nível das atividades se deve:

- **Incrementar o uso e o ensino da língua portuguesa;**
- **Consolidar a formação a todos os níveis, quer em Portugal, quer nos PALOP e Timor-Leste;**
- **Melhorar a capacidade de Segurança Marítima;**



– **Fomentar a apropriação (*ownership*) para garantir a autonomia e sustentabilidade da formação pelos próprios países cooperados.**

No que diz respeito às estruturas, conforme referido anteriormente, foram analisados os intervenientes nesta ação ao nível da coordenação, quer ao nível nacional, quer ao nível dos teatros de cooperação, existindo áreas em que se poderá evoluir, designadamente na melhoria do sistema de controlo e avaliação dos projetos e atividades em curso (a nível nacional) e à relevância dos oficiais coordenadores nos países onde a dimensão da cooperação é mais significativa, permitindo entre outros **promover as indústrias de defesa**.

Relativamente aos recursos, a componente financeira deverá ser otimizada, devendo-se **explorar outras fontes de financiamento**. Quanto aos cooperantes, a formação para a missão assume um papel fundamental, de forma a **desenvolver programas de seleção dos recursos humanos**, para o qual concorre o perfil do cooperante apresentado.

Apresentamos as dimensões que merecem intervenção de modo a **aperfeiçoar a eficiência na gestão dos recursos e nos processos** e que contribuem para perspetivar a CODODEF, mas também identificamos as estruturas, atividades e recursos que a caracterizam e devem integrá-la (considerando as atuais orientações políticas) visando aumentar a eficácia da CTM, pelo que se considera respondida à questão derivada n.º 2.

No próximo capítulo analisamos modelos de cooperação de forças armadas de países amigos/aliados e outros contextos e realidades, de forma a identificar possíveis subsídios para um modelo de CTM nacional.



4. Subsídios para a evolução do conceito de CTM

Este capítulo apresenta, de forma sintética, os modelos de CTM de países aliados/amigos e um mapa estratégico desenvolvido a partir de uma análise SWOT²² existente e que se entendeu ser pertinente o seu desenvolvimento para eventual aplicação futura.

4.1. A cooperação nos países aliados/amigos

Os países com quem se obteve resposta ao questionário – Irlanda, Espanha, Reino Unido, Alemanha, França e Brasil - apresentam diversos modelos de cooperação, verificando uma similitude com França e o seu programa RECAMP²³, fruto da sua experiência de cooperação com as suas antigas colónias em África.

Os respetivos conceitos nacionais de CTM, de acordo com as respostas obtidas, apontam que o objetivo principal é de, junto dos países cooperados, edificar capacidades, formação específica, assessorias, exercícios conjuntos, entre outros. Neste campo muito se aproximam da CTM portuguesa.

No que diz respeito aos países com quem estabelecem essa cooperação, as respostas variam consoante os interesses de cada país cooperante, uma vez que se encontram:

- prioritariamente nas antigas colónias;
- nos países onde prosseguem interesses nacionais;
- em países onde os problemas regionais têm impacto provocando ameaças e riscos comuns, como o narcotráfico ou o terrorismo.

Mais uma vez a CTM portuguesa encontra-se alinhada neste aspeto.

No caso de quais as áreas de atividade em que exercem a cooperação, as respostas são coincidentes dependendo da área do globo que se referem, e incluem as áreas descritas no capítulo anterior, que passam por:

- formação de quadros;
- ensino da língua cooperante;
- assessoria e apoio logístico (militar);
- proteção civil;

²² SWOT é a sigla dos termos ingleses: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A análise SWOT é um importante instrumento utilizado para planeamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o **ambiente interno** (forças e fraquezas) e **externo** (oportunidades e ameaças) da empresa (Significados, s.d.). As informações deste quatro quadrantes podem ser cruzados, possibilitando delinear estratégias para o futuro da empresa (Bastos, 2013).

²³ Acrónimo em francês de **RE**nforcement des **C**apacités **A**fricaines de **M**aintenance de la **P**aix (RECAMP).



- apoio às exportações (diplomacia económica);
- segurança dos espaços marítimos (ação do Estado no Mar);
- luta contra o terrorismo e dos tráficos transnacionais;
- reforço das capacidades de segurança e defesa (soluções africanas para problemas africanos);
- participações em missões de paz e humanitárias;
- partilha de serviços de saúde militares;
- história militar;
- desportos militares;
- apoio social militar;
- indústrias de defesa.

Tal como na CTM portuguesa, a cooperação é efetuada nos países cooperados e no país cooperante. Já no que diz respeito à coordenação destas atividades, existe uma variação muito acentuada, pois vai desde os órgãos militares (muitos deles ligados à componente de formação), aos ministérios da defesa e até aos ministérios dos negócios estrangeiros. Neste último caso, a concentração de vários tipos de cooperação num âmbito de uma cooperação estrutural, ficando a cooperação operacional (militar) a cargo do EMGFA, como é o caso de França (Queffelec, 2017).

No que diz respeito ao perfil do cooperante, existe uma unanimidade pois é referida a experiência, as lições aprendidas e competência na sua área, ser cortês, educado, que partilhe os valores cultivados pelas forças armadas do seu país (como a honestidade, espírito de cumprimento de missão, lealdade, liderança e iniciativa) e que tenha fluência no idioma da missão ou língua local. A patente é referida para se ter influência como conselheiros aos níveis mais altos (MDN, CEMGFA e CEM) e estender o tempo de permanência (2 a 3 anos) porque é importante estar presente.

4.2. “Para além da CTM”

Em finais de 2013, foram propostas pela DGPDN umas linhas de orientação para a cooperação bilateral com os PALOP e Timor-Leste (DGPDN, 2013), designadas “Para além da CTM: Ajustando o Modelo a uma Nova Visão – Linhas de Orientação”. O referido documento seria submetido a despacho (julga-se que o MDN) e seria difundido em Diário da República como sendo as linhas de orientação político-estratégicas.

A sua finalidade e âmbito era estabelecer as linhas de orientação para a implementação de uma nova metodologia e modelo organizacional para a condução da política de



cooperação acima descrita a partir de 2014, uma vez que já tinha sido testada no processo de negociação dos programas-quadro com Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste.

Seria apresentada uma nova visão enquadradora de um modelo para a cooperação no domínio da Lusofonia, em que se pretende:

- manter o valor da “marca CTM”;
- estender a cooperação a um círculo mais alargado de *stakeholders* e parceiros;
- uma maior rentabilização das nossas valências e capacidades não-militares no âmbito da Defesa.

E poder-se-ia resumir esta visão às palavras: Língua, Mar, Parcerias e Conetividade.

Assim, a aposta central seria o aprofundamento do Ensino e Formação Militar, quer em Portugal, quer nos PALOP e Timor-Leste, investindo no capital humano, visto que a Língua Portuguesa se apresenta como um vetor de projeção estratégico de poder em África. Dever-se-ia rentabilizar a capacidade instalada nos estabelecimentos de ensino superior militares portugueses, atribuindo um maior número de vagas a estes países e explorar os estabelecimentos existentes nesses países para divulgar e promover a língua portuguesa para além do espaço lusófono.

Nesta ótica e segundo a visão acima descrita iria ser definida uma nova metodologia de negociação dos PQ, que obedeceria aos seguintes princípios:

- Prioridade à implementação do PEMPOR;
- Valorizar a língua português nos PALOP e Timor-Leste, incentivando e estimulando o seu ensino e uso para além do espaço lusófono;
- Reforçar a coesão e integração vertical do dispositivo e melhorar a coordenação horizontal dos projetos/assessorias no terreno pela criação dos NCC;
- Reforçar, numa lógica mais “conjunta”, o Apoio à Estrutura Superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas de Defesa dos países-parceiros;
- Desenvolver os projetos e atividades na área de capacitação de recursos humanos através da formação de excelência nos Estabelecimentos de Ensino Militar, criando programas de valorização contínua dos formandos ao longo da vida;
- Desenvolver e reforçar os projetos e atividades do “cluster” marítimo;
- Introduzir novos parceiros e *stakeholders* que potenciem as nossas valências não-militares no âmbito da Defesa, nomeadamente no domínio da Saúde Militar;
- Melhorar o sistema de controlo e avaliação dos projetos e assessorias.

Como tal, o processo de negociação passaria a ter as seguintes fases:

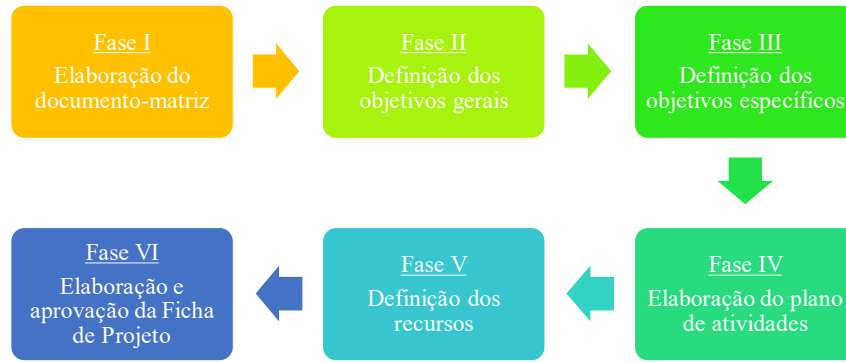


Figura 15 – Processo de negociação de um Programa-Quadro

Fonte: Adaptado de (DGPDN, 2013)

A nível de Coordenação, Controlo e Avaliação são criados os NCC que são os órgãos que, no terreno, coordenam, acompanham e avaliam as iniciativas, assessorias e os projetos inscritos nos eixos de capacitação institucional, da CTM, técnico-científica e do ensino militar. São também criados, por alteração de designação, os NAL, os antigos Núcleos de Apoio Técnico (NAT), que, também no terreno, apoiam logística e administrativamente as iniciativas, assessorias e os projetos – ver Figura 16.

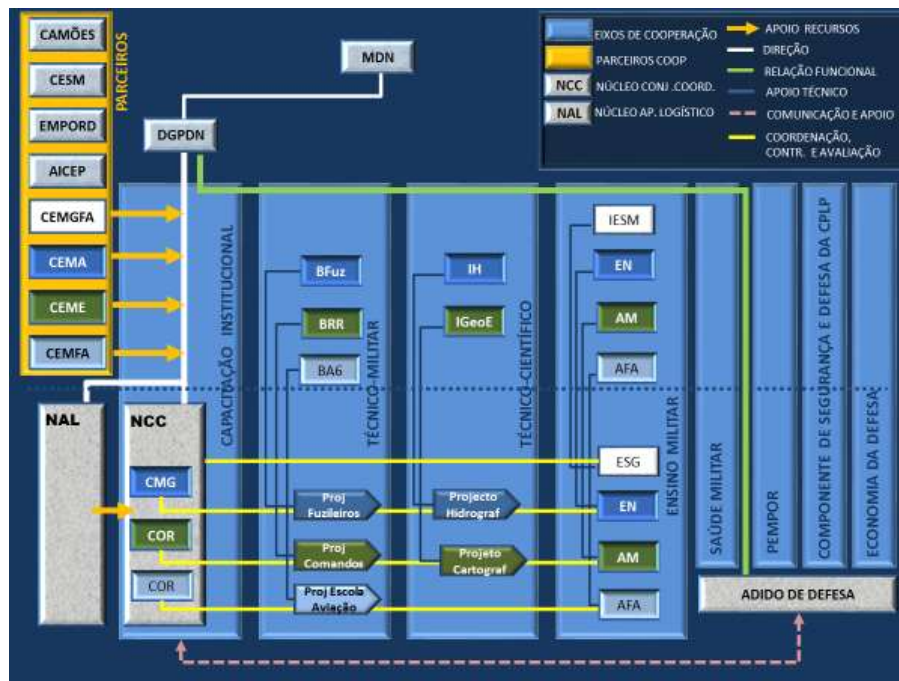


Figura 16 – Dependências do NCC e do NAL

Fonte: (DGPDN, 2013)

Tendo em vista o estabelecimento de Orientações Estratégicas para a CTM será necessário efetuar um alinhamento destas com o meio envolvente e deduzir objetivos estratégicos através de uma análise SWOT, que relaciona as potencialidades e



vulnerabilidades do ambiente interno, com as ameaças e oportunidades provenientes do ambiente externo (Marinha, 2017).

Os ambientes externos e internos onde se exerce a CTM são variados e terão um impacto significativo na estratégia organizacional, pelo que questões de sistematização apenas serão elencados cinco fatores em cada quadrante.

Para tal, recorreu-se à análise SWOT (Pinheiro, 2016), constante no Anexo A, efetuada quando da difusão das linhas de orientação para a cooperação bilateral com os PALOP e Timor-Leste (DGPDN, 2013), designado por “Para além da CTM” e a trabalhos efetuados anteriormente sobre esta temática, dos quais se destacam: (Baptista, 2013), (Marques, 2008) e (Vargas, 2013). Concorreram também para este desígnio as entrevistas efetuadas, as diretivas e as orientações expressas por (Lopes, 2016a), (Lopes, 2016b), (Lopes, 2017a) e por (Torres, 2016), (Torres, 2017a), onde se retiraram fatores de grande atualidade, relevância e impacto na formulação estratégica. Foram identificados nove objetivos estratégicos desta matriz que se destinam a aproveitar as oportunidades e superar as ameaças da atual conjuntura, explorando as potencialidades e colmatando as vulnerabilidades internas (Figura 17 e Apêndice F) e deduzidos numa perspetiva de desenvolvimento, de crescimento, de diversificação e de manutenção. Estes objetivos coincidem totalmente com o expresso nos capítulos anteriores, designadamente nas sínteses conclusivas (páginas 21, 36 e 37).

Ambiente externo	Ambiente interno	Potencialidades	Vulnerabilidades
		<ol style="list-style-type: none"> Língua Portuguesa e história comum. Modelo organizacional de cooperação provado e longa experiência. Ensino Militar em Portugal de reconhecido prestígio (formação igual para portugueses e estrangeiros). Cooperação com uma lógica de geometria variável e multidisciplinaridade. Alinhamento dos PQ com os Acordos bilaterais. 	<ol style="list-style-type: none"> Os recursos financeiros afetos à cooperação estão aquém do compromisso assumidos por Portugal e condicionam apoio a projetos de maior visibilidade local. Apoio administrativo-logístico pesado e pouco eficiente. Suborçamentação dos Ramos/EMGFA, que induz pouca apetência para abertura de vagas em Portugal. Projetos de CTM não objetivamente avaliados ao longo da execução. Falta de visibilidade da CTM, ao nível nacional.
		DESENVOLVIMENTO	CRESCIMENTO
		<p>INCREMENTAR o uso e ensino da língua portuguesa.</p> <p>CONSOLIDAR a formação a todos os níveis, quer em Portugal, quer nos PALOP e Timor-Leste.</p> <p>PROMOVER as indústrias de defesa</p>	<p>OTIMIZAR a imagem positiva da CTM.</p> <p>APERFEIÇOAR a eficiência na gestão dos recursos e nos processos.</p>
		DIVERSIFICAÇÃO	MANUTENÇÃO
		<p>MELHORAR a capacidade de Segurança Marítima.</p> <p>FOMENTAR a apropriação (<i>ownership</i>).</p>	<p>EXPLORAR outras formas de financiamento.</p> <p>DESENVOLVER programas de seleção dos recursos humanos.</p>
		Oportunidades	Ameaças
		<ol style="list-style-type: none"> Perceção do valor da Língua como vetor de projeção de <i>softpower</i>. A liquidez e saúde financeira de alguns PALOP e TL. Indústrias de Defesa tem em curso programa de construção de NPO e lanchas para patrulha da ZEE. Relevância da África Lusófona Atlântica, no âmbito da Segurança Marítima e os PALOP pretendem desenvolver a cooperação internacional para vigilância dos espaços marítimos. CPLP é o fora adequado para desenvolver ações de formação para quadros médios e superiores. 	<ol style="list-style-type: none"> Instabilidade política e social, insegurança. Novos parceiros em África. Dependência dos PALOP de ajuda financeira externa. Fragilidade da componente de Segurança e Defesa da CPLP e escassos recursos. Fraca autonomia e sustentabilidade na formação (pouca apropriação).

Figura 17 – Análise SWOT



Para a construção de um mapa estratégico será necessário definir várias perspectivas de gestão e temas estratégicos, para além da definição de uma visão e da missão.

Julga-se que a visão para a CTM deverá ser uma ideia simples e clara, pelo que, em substituição da visão apontada (“Para Além da CTM”) deverá ser **“Cooperar para Desenvolver”**, bem como a missão de todos que servem este intento deverá ser **“Contribuir para o desenvolvimento e segurança dos PALOP e Timor-Leste”**, tendo em vista uma cooperação credível.

Como tal, para ir de encontro com o expresso pelo Ministro da Defesa Nacional e pelo Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional relativos ao incremento de ensino da Língua Portuguesa e a divulgação das indústrias de defesa, a intenção da CTM poderá ser:

- **implementar projetos/atividades de cooperação com potencial de divulgação da Língua Portuguesa para além do espaço lusófono;**
- **promover parcerias envolvendo outras entidades com forte potencial de criação de valor no domínio da economia de defesa.**

Repescando o expresso na pretensão da cooperação no domínio da Lusofonia, poder-se-ia definir o seguinte conceito:

- **manter o valor da “marca CTM”;**
- **estender a cooperação a um círculo mais alargado de *stakeholders* e parceiros;**
- **uma maior rentabilização das nossas valências e capacidades não-militares no âmbito da Defesa.**

Em termos de concretização da visão acima descrita, poder-se-á seguir o prescrito no conceito acima descrito, resumido a três as orientações estratégicas - **valorização, ampliação e rentabilização:**

– A valorização da marca CTM com mais de três décadas de existência, já enraizada nas relações entre os países envolvidos, com uma importância estratégica que ultrapassa a dimensão da defesa nacional e a Língua Portuguesa, “cimento” que nos une a todos por laços históricos e culturais. É, também, fundamental que seja adotada uma estratégia que permita colmatar as lacunas existentes e rentabilizar os recursos e processos existentes.

– A ampliação surge na sequência da anterior, mas independente, uma vez que se pretende obter uma política de abertura ao exterior, por uma postura proativa que permita a captação de recursos (principalmente financeiros) no sentido da maximização do seu proveito, para a qual concorrerem a promoção das indústrias e economia de defesa e novas áreas de atuação que passa obrigatoriamente pelo uso do mar nas suas duas vertentes: a *safety*



e a *security*, num conceito de segurança marítima que se revela como algo de inestimável na atualidade e no futuro (Cajarabille, et al., 2012).

– Para a rentabilização concorrem os recursos e é fundamental que todos se sintam envolvidos, desafiados, produtivos e capacitados para participarem neste desígnio. Para tal, concorre a seleção dos recursos humanos envolvidos e a consolidação da formação a todos os níveis. É muito importante que seja fomentada a apropriação (*ownership*) da formação nos PALOP e Timor-Leste.

Em consonância com o anteriormente referido, tendo como base a visão definida e como referência a missão, foram definidas três perspetivas ou dimensões: as **estruturas**, as **atividades** e os **recursos**, uma vez que seria redutor cingir-nos a uma única abordagem e servem também como enquadrantes dos objetivos estratégicos. Assim, para cada perspetiva/dimensão foi definida uma ideia-força: as estruturas visam criar uma cooperação coerente, as atividades uma cooperação flexível e os recursos uma cooperação ampla.

Finalmente, existe um quadro de referência que serve de orientação a todos e que deve pautar a sua atuação – é o quadro de valores, dos quais se destacam os seguintes: **confiança, respeito mútuo, iniciativa, inovação, excelência e sustentabilidade**.

Visão	Cooperar para desenvolver		
Missão Cooperação credível	Contribuir para o desenvolvimento e segurança dos PALOP e Timor-Leste		
Intenção	Implementar projetos/atividades de cooperação com potencial de divulgação da Língua Portuguesa para além do espaço lusófono e promover parcerias envolvendo outras entidades com forte potencial de criação de valor no domínio da economia de defesa		
Conceito	Valorização da “marca CTM” Ampliação da cooperação a um círculo mais alargado de <i>stakeholders</i> e parceiros Rentabilização das valências e capacidades não-militares no âmbito da defesa		
Orientação	Valorização	Ampliação	Rentabilização
Estruturas Cooperação coerente	OTIMIZAR a imagem positiva da CTM	PROMOVER as indústrias de defesa	FOMENTAR a apropriação (<i>ownership</i>)
Atividades Cooperação flexível	INCREMENTAR o uso e ensino da língua portuguesa	MELHORAR a capacidade de Segurança Marítima	CONSOLIDAR a formação a todos os níveis.
Recursos Cooperação ampla	APERFEIÇOAR a eficiência na gestão dos recursos e nos processos	EXPLORAR outras formas de financiamento	DESENVOLVER programas de seleção dos recursos humanos
Valores	Confiança – Respeito Mútuo – Iniciativa – Inovação – Excelência – Sustentabilidade		

Figura 18 – Mapa Estratégico



Para operacionalizar todo este quadro referencial e concretizar os objetivos estratégicos acima enunciados (Figura 18 e Apêndice G), será necessário identificar as grandes linhas de ação a desenvolver. Estas deverão ser concretas e específicas para cada objetivo considerado e servirão de orientação para o alinhamento de todos os envolvidos neste processo, a todos os níveis.

Estes objetivos estratégicos deverão ser materializados, tendo em vista a sua implementação, que deverá ser alvo de acompanhamento e controlo para a sua concretização. Para tal, torna-se necessário a definição de indicadores que permitam a monitorização e avaliação, periódica e sistémica, tendo em vista avaliar a evolução dos objetivos e a implementação de eventuais ações corretivas. Estas monitorizações e avaliações deverão ter dois níveis: uma centralizada ao nível da DGPDN que permitirá avaliar a evolução e desempenho dos vários programas-quadro e definir um programa de lições aprendidas para situações futuras e outros teatros de cooperação; uma outra, ao nível dos teatros de cooperação, onde o coordenador terá um papel semelhante, mas localmente. Em ambos os casos, considera-se imprescindível a realizações de visitas de inspeção.

No entanto, também dever-se-á estabelecer indicadores e metas que permitam avaliar continuamente a posição e evolução da atividade desenvolvida, sendo que as últimas poder-se-ão definir em dimensões temporais alinhadas com a vigência dos PQ definidos.

A definição e implementação de todo o processo acima referido ultrapassa o âmbito do presente trabalho, no entanto o recurso a uma metodologia *Balanced Scorecard* (BSC)²⁴ e adotadas metodologias e ferramentas modernas de gestão de projetos, dos quais a plataforma *Microsoft Enterprise Project Management* (MS EPM)²⁵ poder-se-á constituir como um instrumento de apoio ao planeamento, à gestão e ao controlo aos vários níveis, viabilizando a gestão das atividades a desenvolver com vista a atingir os objetivos estratégicos.

Assim, para além da metodologia e da plataforma acima descrita, dever-se-á introduzir nesta gestão estratégica, a gestão da comunicação e a gestão do risco. “O processo de gestão do risco começa pela definição do mapa estratégico, que engloba a análise estratégica e a definição de objetivos estratégicos, dois elementos que são comuns à gestão estratégica. A

²⁴ *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de planeamento estratégico e gestão, que é muito usado por empresas, governos e organizações sem fins lucrativos em todo o mundo para alinhar as atividades desenvolvidas com a visão e estratégia da organização, e monitorizar o desempenho organizacional face às metas definidas. (Balanced Scorecard Institute, 1998) – Tradução livre do autor

²⁵ O EPM “ajuda as organizações a obter visibilidade, percepção e controle de todo o trabalho, o que permite aperfeiçoar o processo de tomada de decisões, melhorar o alinhamento com a estratégia de negócios, maximizar a utilização de recursos, bem como avaliar e aumentar a eficiência operacional” (Danresa, 2017).



definição dos objetivos estratégicos e a identificação e avaliação dos riscos são duas componentes interatuantes (...) A integração efetua-se na identificação e análise dos riscos estratégicos quando é efetuada a análise SWOT (...) como parte integrante da análise estratégica” (Exército Português, 2017, pp. 29-30).

4.3. Síntese conclusiva

Neste capítulo analisamos vários modelos de CTM de países aliados/amigos, e verificou-se um alinhamento da CTM portuguesa com todos eles, dando especial relevância ao modelo francês, em virtude do programa RECAMP, fruto da sua experiência de cooperação com as suas antigas colónias em África. Os aspetos analisados – conceito, países envolvidos, áreas de atividade, localização, coordenação e perfil do cooperante – para além de estarem em consonância com o modelo português, serviram para alimentar muito do exposto nos capítulos anteriores e para **definir um perfil do cooperante** que poderá ser considerado em eventuais programas de seleção dos recursos humanos já referido anteriormente.

Procedeu-se, também, ao desenvolvimento de **um mapa estratégico para a CTM**, tendo em vista a sua evolução para um paradigma de CODODEF, onde, a partir de uma matriz SWOT existente, que foi aperfeiçoada e complementada, se deduziram objetivos estratégicos que estão em total alinhamento com o exposto nos capítulos anteriores, designadamente nas suas sínteses conclusivas (páginas 21, 36 e 37).

Julga-se que estes contributos, provenientes de modelos de cooperação de Forças Armadas de países amigos/aliados e outros contextos e realidades, são passíveis de serem introduzidos no atual modelo de CTM, tendo em vista a sua evolução para uma nova abordagem da CODODEF, pelo que se encontra respondida à questão derivada n.º 3.



Conclusões

Procedimento metodológico seguido

O presente trabalho adotou uma metodologia de investigação que segue o prescrito nas NEP em vigor no IUM e nas Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (IUM, 2016), seguindo um raciocínio indutivo, através de uma estratégia de investigação qualitativa.

Foi seguido um desenho de pesquisa do tipo “estudo de caso” e foi estruturada em três fases: a exploratória, a analítica e a conclusiva. O desenho do modelo de análise e avaliação abrangeu três dimensões de análise: as atividades, as estruturas e os recursos afetos à CTM.

Os dados foram obtidos através da revisão bibliográfica e da análise documental, mas principalmente em entrevistas elaboradas a um conjunto de entidades militares e civis, com responsabilidade na área da definição de políticas e de coordenação das atividades da CTM. Foi, assim, possível responder às questões da investigação formuladas.

Avaliação dos resultados obtidos

Organizamos o trabalho de investigação em quatro capítulos, seguindo a lógica de desenvolvimento sequencial esquematizada no Apêndice A.

No primeiro capítulo foi apresentada o estado da arte sobre o tema e o modelo de análise, onde foram definidos os conceitos estruturantes e a identificação das dimensões e variáveis, por forma a permitir analisar a CTM nas diversas realidades.

No segundo capítulo foi feita uma análise ao atual modelo de CTM nos últimos 30 anos, desde as suas origens até à atualidade. Ficou demonstrado o papel relevante da CTM nas relações externas de defesa e a sua integração e contribuição para a política externa do Estado, podendo-se afirmar que se constitui como um evidente instrumento político de afirmação nacional, no espaço africano lusófono e também em Timor-Leste, contribuindo para a paz e segurança internacional. Ficou, assim, respondida a questão derivada nº 1.

No terceiro capítulo apresentaram-se as dimensões da CODODEF, designadamente as estruturas, as atividades e os recursos, analisando-se a sua evolução e tendências futuras, uma vez que esta cooperação abrange outras áreas que se inserem num conceito mais amplo que é a defesa nacional. Sob o ponto de vistas das atividades, para além da CTM que consideramos uma parte integrante e nuclear da CODODEF, existem outras a explorar, das quais o ensino do português e os assuntos do mar merecem um destaque especial. Quanto às estruturas, foram analisados os intervenientes ao nível da coordenação, quer ao nível nacional, quer ao nível dos teatros de cooperação, existindo áreas em que se poderá evoluir, designadamente na melhoria do sistema de controlo e avaliação dos projetos e atividades em



curso (a nível nacional) e à relevância dos oficiais coordenadores (nos teatros). Relativamente aos recursos, a componente financeira deverá ser otimizada e quanto aos cooperantes, dever-se-á desenvolver programas de seleção dos recursos humanos, onde a formação para a missão assume um papel fundamental, para o qual concorre o perfil do cooperante apresentado. Fica, assim, respondida a questão derivada n.º 2.

Num quarto capítulo formularam-se alguns contributos para a evolução do atual modelo de CTM para um novo paradigma da CODODEF, apresentando-se e analisando-se os dados obtidos, quer nas entrevistas e questionários efetuados, quer os decorrentes da análise dos modelos de cooperação de países aliados/amigos. Procedeu-se, também, ao desenvolvimento de um mapa estratégico para a CTM, tendo em vista a sua evolução para um paradigma de CODODEF, onde, a partir de uma matriz SWOT existente se deduziram objetivos estratégicos e que foram totalmente coincidentes com o expresso nos capítulos 2 e 3, ficando assim respondida a questão derivada n.º 3.

Estamos, assim, em condições de propor um conceito para este novo paradigma da CODODEF – **“conjunto de ações destinadas a estabelecer, desenvolver e reforçar capacidades transversais e multidimensionais no âmbito da defesa, tendo em vista o desenvolvimento, a segurança e o bem-estar de um país beneficiário”**.

Contributos para o conhecimento

A CTM foi criada há cerca de 30 anos e reveste-se de uma importância que já foi assinalada anteriormente. O capital de conhecimento e experiência adquirido permite a sua evolução para um patamar que ultrapassa as dimensões para a qual foi inicialmente projetada. Por se manterem válidos os princípios e os objetivos da CTM, esta constitui-se como parte integrante e nuclear da CODODEF, sendo indiscutivelmente um instrumento político de afirmação nacional, participando na reforma do setor de segurança dos PALOP e Timor-Leste, onde a instituição militar é privilegiada.

Com o presente trabalho pretendemos dar o nosso contributo para essa evolução, respondendo à questão central, através da definição de um perfil do cooperante, da definição para o novo conceito de CODODEF e da apresentação de um mapa estratégico sobre este novo paradigma de cooperação.

Recomendações

Como recomendações, propõe-se a adoção do modelo estratégico referido no mapa estratégico apresentado. Para a operacionalização de todo o quadro referencial e concretizar os objetivos estratégicos definidos, será necessário identificar as grandes linhas de ação a desenvolver e deverão ser materializados, tendo em vista a sua implementação, que deverá



ser alvo de acompanhamento e controlo. Para tal, torna-se necessário a definição de indicadores que permitam a monitorização e avaliação, periódica e sistémica, tendo em vista avaliar a evolução dos objetivos e a implementação de eventuais ações corretivas.

A definição e implementação de todo o processo acima referido ultrapassa o âmbito do presente trabalho, no entanto o recurso a uma metodologia BSC e adotadas metodologias e ferramentas modernas de gestão de projetos, dos quais a plataforma MS EPM poder-se-á constituir como um instrumento de apoio ao planeamento, à gestão e ao controlo aos vários níveis, viabilizando a gestão das atividades a desenvolver com vista a atingir os objetivos estratégicos definidos.

Limitações da investigação e abertura para pesquisas futuras

O trabalho ficou delimitado às respostas obtidas aos questionários enviados e também ao facto de existir pouca informação disponível sobre este novo paradigma, que obrigou a uma análise pormenorizada da pouca documentação existente, da perceção pessoal de cada um dos entrevistados e da disparidade de opiniões que existem sobre este assunto, da qual a maioria das pessoas tem uma ideia concreta sobre o mesmo.

O presente trabalho de investigação individual abre a possibilidade de pesquisas futuras sobre a implementação de um modelo estratégico da CODODEF, uma vez que foi dado o passo inicial com a definição conceptual através do mapa estratégico proposto, de qual o papel dos vários *stakeholders* presentes – EMGFA e outros países concorrentes e/ou parceiros; assim como o desenvolvimento de um programa de seleção e aprontamento dos cooperantes.

Fica a esperança de termos contribuído, ainda que de forma humilde e modesta, para o desenvolvimento e a evolução do atual modelo de CTM, fazendo jus à frase de Paulo de Tarso (São Paulo):

”Onde há trabalho há riqueza e onde há cooperação há paz.”



Bibliografia

- Abreu, C., 2016. Vem aí um novo acordo de cooperação militar com São Tomé. *Expresso*, 16 novembro.
- ACEP, 2010. *Glossário Mínimo*. [Em linha] Disponível em: <http://cooperacao-desenvolvimento.blogspot.pt/p/glossario-minimo.html>, [Acedido em 10 abril 2017].
- AR - Moçambique, 1992. *Acordo Geral de Paz de Moçambique*. [Em linha] Disponível em: <http://www.macua.org/blog/AGP.pdf>, [Acedido em 10 março 2017].
- AR, 2005. *Sétima Revisão Constitucional* (Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de agosto). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2009. *Aprova a Lei de Defesa Nacional* (Lei n.º 31-A/2009 de 7 de julho). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2012. *Aprova o Acordo de Cooperação entre a República Portuguesa e a República Democrática de Timor-Leste no Domínio da Defesa, assinado em Lisboa, em 27 de novembro de 2012* (Resolução da Assembleia da República n.º 111/2012, de 9 de agosto). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2014. *Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho* (Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2015a. *Aprova o Acordo de Cooperação entre a República Portuguesa e a República de Moçambique no Domínio da Defesa, assinado na Cidade do Maputo, em 4 de julho de 2012* (Resolução da Assembleia da República n.º 63/2015, de 12 de junho). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2015b. *Aprova o Acordo de Cooperação entre a República Portuguesa e a República de Cabo Verde no Domínio da Defesa, assinado na Cidade do Mindelo, em 2 de dezembro de 2012* (Resolução da Assembleia da República n.º 96/2015, de 21 de julho). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2016a. *Aprova o Acordo entre a República Portuguesa e o Reino de Espanha relativo à cooperação no domínio da defesa, assinado em Baiona em 22 de junho de 2015* (Resolução da Assembleia da República n.º 199/2016). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2016b. *Grandes Opções do Plano 2017* (GOP 2017). [Em linha] Disponível em: http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c3246795a5868774d546f334e7a67774c336470626d6c7561574e7059585270646d467a4c31684a53556b76644756346447397a4c33427762444d324c56684a53556c664d5335775a47593d&fich=ppl36-XIII_1.pdf&Inline=true, [Acedido em 11 novembro 2016].



- Araújo, L. E. E. d., 2017. *A visão da CTM como DGPDN, CEMFA e CEMGFA* [Entrevista]. Lisboa (6 abril 2017).
- Balanced Scorecard Institute, 1998. *Balanced Scorecard Basics*. [Em linha] Disponível em: <http://www.balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>, [Acedido em 25 março 2017].
- Baptista, L. A. M., 2013. *A Competição Estratégica na Cooperação Técnico-Militar nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa* (TII CPOG 2012/2013). Lisboa: IESM.
- Barros, A. C. d., 2017. *A experiência de CTM em Angola* [Entrevista]. Lisboa (23 abril 2017).
- Barroso, L. F. M., 2010. A Evolução da CPLP na Segurança e Desenvolvimento do Continente Africano - Relevância do Instrumento Militar e o Papel de Portugal. Em: *Revista Militar N.º 2503/2504*. Lisboa: Revista Militar, pp. 881-905.
- Barros, P., 2017. *A CTM e a cooperação do Camões, Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.* [Entrevista]. Lisboa (16 março 2017).
- Bastos, M., 2013. *Análise SWOT (Matriz) - Conceito e aplicação*. [Em linha] Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>, [Acedido em 11 abril 2017].
- Bernardino, L. M. B., 2017. *A experiência da CTM em Timor-Leste e São Tomé e Príncipe* [Entrevista]. Lisboa (10 Fevereiro 2017).
- Bernardino, L. M. B. e Azevedo, F. A., 2015. A nova identidade da CPLP no domínio da defesa. Impactos para a centralidade geoestratégica de Portugal. Em: *Lusíada. Política Internacional e Segurança, n.º 12*. Lisboa: Universidade Lusíada, pp. 05-129.
- Brites, J. C. A., 2017. *A experiência da CTM em São Tomé e Príncipe* [Entrevista]. Lisboa (22 janeiro 2017).
- Caetano, J., 2017. *A experiência e coordenação da CTM em Timor-Leste* [Entrevista]. Lisboa (25 janeiro 2017).
- Cajarabille, V. L., Ribeiro, A. S., Marques, A. G. e Monteiro, N. S., 2012. *A Segurança no Mar - Uma Visão Holística*. Aveiro: Mare Liberum Editora.
- Camões, I.P., 2016a. *Cooperação Delegada*. [Em linha] Disponível em: <http://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/cooperacao/parceiros/uniao-europeia/cooperacao-delegada>, [Acedido em 17 março 2017].



- Camões, I.P., 2016b. *Clusters*. [Em linha] Disponível em: <http://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/cooperacao/atuacao/programamos/14759-clusters?highlight=WyJjbHVzdGVyIl0=>, [Acedido em 17 março 2017].
- Camões, I.P., 2017. *Estatísticas da Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) / Official Development Assistance Data*. [Em linha] Disponível em: <http://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/cooperacao/atuacao/reportamos/reportamos-2>, [Acedido em 25 março 2017].
- Campos, A., 2017. *A Estrutura de Missão da Extensão de Plataforma Continental* [Entrevista]. Lisboa (18 janeiro 2017).
- Carmona, P. S., 2017. *A direção da DCTM na DGPDN* [Entrevista]. Lisboa (30 janeiro 2017).
- CICDE, 2011. *Renforcement des capacités africaines de maintien de la paix (RECAMP)*. DIA-3.4.7(B) ed. Paris: Ministère de la Défense.
- Correia, A. M. G., 1994. *Cooperação Militar com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa - Participação do Exército* (TI CSCD 1993/1994). Lisboa: IAEM.
- CPLP, 1998. *Declaração Final da 1ª Reunião de Ministros da Defesa da CPLP*. [Em linha] Disponível em https://cplp.defesa.pt/MDN/19980721_I_ReuniaoMDN_Lisboa_DeclaracaoFinal.pdf, [Acedido em 28 dezembro 2016].
- CPLP, 2001. *VI Reunião Ordinária do Conselho de Ministros da CPLP*. [Em linha] Disponível em: <https://www.cplp.org/id-4447.aspx?Action=1&NewsId=3000&M=NewsV2&PID=10872>, [Acedido em 28 dezembro 2016].
- CPLP, 2006. *Protocolo de Cooperação da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa no Domínio da Defesa*. [Em linha] Disponível em: https://cplp.defesa.pt/Normativos/20060915_Protocolo%20Cooperacao%20CPLP%20Dominio%20Defesa.pdf, [Acedido em 11 outubro 2016].
- CPLP, 2015a. *Estatuto do Centro de Análise Estratégica da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CAE/CPLP)*. [Em linha] Disponível em: https://cplp.defesa.pt/Normativos/20150526_ESTATUTO%20DO%20CAE.pdf, [Acedido em 21 março 2017].
- CPLP, 2015b. *Identidade da CPLP no Domínio da Defesa*. [Em linha] Disponível em: https://cplp.defesa.pt/Normativos/20150526_IDENTIDADE%20DA%20CPLP%20NO%20DOMINIO%20DA%20DEFESA.pdf, [Acedido em 11 outubro 2016].
- Danresa, 2017. *Os 10 principais benefícios da Microsoft Office Enterprise Project Management Solution*. [Em linha] Disponível em: <http://www.danresa.com.br/fabrica->



- [de-software/index.php/os-10-principais-beneficios-da-microsoft-office-enterprise-project-management-solution/](#), [Acedido em 25 março 2017].
- DGPDN, 1999. *Súmula N.º 55 Cooperação Técnico-Militar/CTM - Ponto de Situação*. Lisboa: DGPDN.
- DGPDN, 2006. *Orientação Estratégica para a Cooperação Militar (Ofício n.º 419 de 16 de Janeiro de 2006)*. Lisboa: s.n.
- DGPDN, 2013. *Para Além da CTM: Ajustando o Modelo Organizacional*. Lisboa: Ofício n.º 1734, P.º CTM/PLOP, de 06Nov2013.
- DGPDN, 2015. *Gestão da Cooperação Técnico-Militar nos Teatros de Cooperação (Diretiva DGPDN 01/15 CTM, de 7 de agosto)*. Lisboa: Ofício n.º 1637, P.º 04.05.10, de 10Ago2015.
- DN, 2017. *Portugal e Brasil estudam partilhar ensino do Português em Timor-Leste*. [Em linha] Disponível em: <http://www.dn.pt/portugal/interior/portugal-e-brasil-estudam-partilhar-ensino-do-portugues-em-timor-leste-5683751.html>, [Acedido em 23 fevereiro 2017].
- Duarte, S. A., 2011. A Cooperação Técnico-Militar Portuguesa. Em: *Revista Militar N.º 2511*. Lisboa: Revista Militar, pp. 537-555.
- Elvas, R. M. P. d. B., 2017. *A CTM e o EMGFA* [Entrevista]. Lisboa (5 abril 2017).
- Euronews, 2017. *"Dual Use" - Militar e Civil: o que é?*. [Em linha] Disponível em: <http://pt.euronews.com/2017/03/24/dual-use-militar-e-civil-o-que-e>, [Acedido em 28 março 2017].
- Exército Português, 2017. *Diretiva do Comandante do Exército 2017/2019*. Lisboa: EME.
- Feliciano, J. A. d. F., 2016. *A experiência e a coordenação da CTM em Angola* [Entrevista]. Lisboa (3 outubro 2016).
- Fernando, A., 2017. *A perspetiva moçambicana da CTM portuguesa* [Entrevista]. Lisboa (12 março 2017).
- Governo de Portugal, 2015. *Direção-Geral de Política de Defesa Nacional*. [Em linha] Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/mdn/quero-saber-mais/sobre-o-ministerio/organismos/direcao-geral-de-politica-de-defesa-nacional.aspx>, [Acedido em 3 novembro 2016].
- IESM, 2015a. *Trabalhos de Investigação (NEP / ACA - 010)*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015b. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM (NEP / ACA - 018)*. Lisboa: IESM.



- IUM, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Caderno N.º 8*. Lisboa: IESM.
- Lopes, H. F., 2016. *CTM - A perspetiva da Força Aérea* [Entrevista]. Alfragide (10 novembro 2016).
- Lopes, J. A. A., 2016a. *Audição do Ministro da Defesa Nacional na Comissão de Orçamento, Finanças e Modernização Administrativa por ocasião da aprovação do Orçamento do Estado para 2017 em 10 de novembro de 2016*. [Em linha] Disponível em: <http://www.canal.parlamento.pt/?cid=1439&title=oe2017-audicao-do-ministro-da-defesa-nacional>, [Acedido em 11 novembro 2016].
- Lopes, J. A. A., 2016b. *Discurso de Abertura Solene do Ano Letivo 2016/17 do Instituto Universitário Militar, em 23 de novembro de 2016*. Lisboa: s.n.
- Lopes, J. A. A., 2017a. *Discurso de Abertura da Conferência "A Cooperação Militar no âmbito da CPLP: Desafios e Oportunidades" na Assembleia da República em 22 de fevereiro de 2017*. Lisboa: s.n.
- Lopes, J. A. A., 2017b. *Portugal vai continuar a modernizar as Forças Armadas*. [Em linha] Disponível em: <http://www.jn.pt/nacional/interior/portugal-vai-continuar-a-modernizar-as-forcas-armadas-5784388.html>, [Acedido em 10 abril 2017].
- Lousada, A., 2017. *A experiência da CTM como cooperante* [Entrevista]. Mafra (9 fevereiro 2017).
- Macedo, H. J. d. S. C., 2017. *A CTM e as indústrias de defesa* [Entrevista]. Lisboa (15 março 2017).
- Magalhães, J. C., 2005. *Diplomacia Pura*. Lisboa: Editorial Bizâncio.
- Marinha, 2013. *Manual para a Cooperação Técnico-Militar - MA 1001 (A)*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- Marinha, 2017. *Diretiva de Planeamento da Marinha 2017*. Lisboa: GabCEMA.
- Marques, A. J. G., 2008. *Cooperação Técnico-Militar com os PALOP. Prioridades, Linhas de Ação e Estratégias. Articulação com os setores da Sociedade Civil (TII CPOG 2007/2008)*. Lisboa: IESM.
- MDN, 1995a. *Estabelece a organização e competências da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional* (Decreto Regulamentar 10/95, de 23 de Maio). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 1995b. *Paz e Cooperação*. Lisboa: MDN.
- MDN, 2014a. *Nota Explicativa OE 2015*. [Em linha] Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e7064>



- [47567a4c31684a5355786c5a793950525338794d4445314d6a41784e4445774d5455765247396a6457316c626e527663314e6c64473979615746706379394f62335268583056346347787059324630615](https://www.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a576376543055764d6a41784e7a49774d5459784d4445304c305276593356745a57353062334e545a585276636d6c6861584d765455524f4c5535766447456c4d6a4246654), [Acedido em 22 março 2017].
- MDN, 2014b. *Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional* (Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015. *Aprova a orgânica da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional* (Decreto Regulamentar n.º 14/205, de 31 de julho). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2016. *Nota Explicativa OE 2017*. [Em linha] Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a576376543055764d6a41784e7a49774d5459784d4445304c305276593356745a57353062334e545a585276636d6c6861584d765455524f4c5535766447456c4d6a4246654>, [Acedido em 11 novembro 2016].
- MDN, 2017. *Programa-Quadro de Cooperação no Domínio da Defesa entre o Ministério da Defesa Nacional da República Portuguesa e o Ministério da Defesa de Cabo Verde para o período de 2017-2021*. Lisboa: MDN.
- MF e MDN, 2015. *Fixa a estrutura nuclear da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional* (Portaria n.º 319/2015, de 1 de outubro). Lisboa: Diário da República.
- NATO, 2010. *NATO Bi-SC Information Operations Reference Book*. Version 1 ed. s.l.:NATO.
- Nicau, R. M. D. C., Junqueira, J. P. R. e Pires, R. M. S., 2009. *O Exército nos trilhos da Cooperação*. Lisboa: Exército Português e Prefácio.
- OCDE, 2016. *DAC Glossary of Key Terms and Concepts*. [Em linha] Disponível em: <http://www.oecd.org/dac/dac-glossary.htm#TC>, [Acedido em 26 novembro 2016].
- ONU, 2015. *Conheça os novos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU*. [Em linha] Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>, [Acedido em 10 abril 2017].
- Paquete, O. A., 2017. *A visão santomense da CTM portuguesa* [Entrevista]. Lisboa (24 fevereiro 2017).
- PCM, 2005. *Uma visão estratégica para a cooperação portuguesa* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 196/2005, de 22 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2009. *Estratégia Nacional sobre a Segurança e Desenvolvimento* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 73/2009, de 26 de agosto). Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2013a. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional 2013* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013 de 5 de abril). Lisboa: Diário da República.



- PCM, 2013b. *Reforma «2020»* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 19 de abril). Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2014. *Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014 -2020* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/2014 de 7 de março). Lisboa: Diário da República.
- Peiriço, A., 2017. *A experiência e o comando da missão Mar Aberto em S. Tomé e Príncipe e Cabo Verde* [Entrevista]. Lisboa (17 fevereiro 2017).
- Pinheiro, A. M. R., 2006. Modelos de "africanização" das Operações de Apoio à Paz. Em: *Nação e Defesa*. Lisboa: IDN, pp. 141-168.
- Pinheiro, A. M. R., 2016. *A direção da CTM na DGPDN* [Entrevista]. Lisboa (27 outubro 2016).
- Queffelec, C., 2017. *A Coperação de Defesa em França e a experiência na África Subsariana* [Entrevista]. Lisboa (8 março 2017).
- Ramalho, J. L. P., 2017a. *Conferência: A Cooperação Militar no âmbito da Comunidade de Países de Língua Portuguesa: Desafios e Oportunidades*. Lisboa, AR.
- Ramalho, J. L. P., 2017b. *A visão da CTM como DGPDN e CEME* [Entrevista]. Lisboa (5 abril 2017).
- Ramos, L. F., 2017. *A visão da CTM como DGPDN* [Entrevista]. Lisboa (12 abril 2017).
- Raymond, Q. e Luc, C. V., 2013. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 6ª ed. Lisboa: Gradiva Publicações, S. A..
- Ribeiro, A. G., 1998. Cooperação Técnico-Militar - Antecedentes, Situação actual e Desenvolvimentos previsíveis. Em: *Jornal do Exército n.º 462/463*. Lisboa: Jornal do Exército, pp. 30-33.
- Ribeiro, A. S., 2009. *Teoria Geral da Estratégia: o essencial ao processo estratégico*. Coimbra: Edições Almedina, SA.
- Rodrigues, J. N. e Devezas, T., 2009. *Portugal – O Pioneiro da Globalização. A Herança das Descobertas*. 1ª ed. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- Rodrigues, J. S., 2017. *A possível participação do CIGeoE em ações de CTM* [Entrevista]. Lisboa (2 março 2017).
- Rodrigues, R. M. A., 2016. *CTM - A perspetiva do Exército* [Entrevista]. Lisboa (4 novembro 2016).
- Serra, J. P. S., 2016a. *A história da CTM e outros modelos de cooperação* [Entrevista]. Lisboa (21 dezembro 2016).
- Serra, J. P. S., 2016b. *Os tipos de CTM* [Entrevista]. Lisboa (11 novembro 2016).
- Serra, J. P. S., 2016c. *Os objetivos da CTM* [Entrevista]. Lisboa (21 dezembro 2016).



- Serra, J. P. S., 2017. *A Cooperação no Domínio da Defesa* [Entrevista]. Lisboa (5 abril 2017).
- Significados, s.d. *Significado de SWOT*. [Em linha] Disponível em: <https://www.significados.com.br/swot/>, [Acedido em 12 abril 2017].
- Silva, C. M. A. B. d., 2017. *A CTM em Moçambique: passado, presente e futuro* [Entrevista]. Lisboa (13 janeiro 2017).
- Silva, R. P. d., 2017. *A experiência da CTM em Angola* [Entrevista]. Lisboa (17 abril 2017).
- Sousa, E. M. V. C. d., 2017. *A experiência e a coordenação da CTM em Angola* [Entrevista]. Lisboa (9 janeiro 2017).
- Sousa, F. d., 2005. *Dicionário de Relações Internacionais*. 954 ed. Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento/CEPESE.
- Torres, N. P., 2016. *O futuro da CTM* [Entrevista]. Lisboa (21 dezembro 2016).
- Torres, N. P., 2017a. *Conferência: A Cooperação Militar no âmbito da Comunidade de Países de Língua Portuguesa: Desafios e Oportunidades*. Lisboa, AR.
- Torres, N. P., 2017b. *A evolução da CTM* [Entrevista]. Lisboa (21 abril 2017).
- UECPLP, 2017. *Abrangência CPLP*. [Em linha] Disponível em: <http://www.uecplp.org/abrangenc>, [Acedido em 22 março 2017].
- Vargas, C. C. O., 2013. *Portugal e a Cooperação Técnico-Militar: Uma Análise das Potencialidades, Vulnerabilidades, Oportunidades e Ameaças (Relatório de Estágio de Mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais)*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- Vaz, F. M. D. e Henrique, A. J. M., 2016. *CTM - A perspetiva da Marinha* [Entrevista]. Lisboa (8 novembro 2016).
- XXI Governo Constitucional, 2015. *Programa do XXI Governo Constitucional (DAR II série A N.º 12/XIII/1 2015.11.27)*. Lisboa: Diário da Assembleia da República.



Anexo A — Análise SWOT

O LEGADO	O AMBIENTE	ANÁLISE SWOT	UMA VISÃO	CONCLUSÃO
POTENCIALIDADES				
<ul style="list-style-type: none">• Língua Portuguesa e História comum• Espírito universalista e respeito pela diferença• Geopolítica da Lusofonia (maritimidade e diversidade)• Modelo organizacional de cooperação provado• Ensino Militar em Portugal de reconhecido prestígio• Qualidade dos assessores militares (AT/ DT)• Instituições militares portuguesas de referência no domínio técnico-científico, da Saúde e do Ensino Militar;• Saberes e competências sedimentadas no âmbito dos modelos organizacionais de duplo uso;• Saberes e competências adquiridas por via da participação em OAP no âmbito várias organizações (EU; NATO)				

Figura 19 – Análise SWOT - Potencialidades

Fonte: (Pinheiro, 2016)

O LEGADO	O AMBIENTE	ANÁLISE SWOT	UMA VISÃO	CONCLUSÃO
VULNERABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">•Deficiente C3 no terreno; dispersão geográfica; MEDEVAC•Diminuição dos recursos financeiros afectos à cooperação•Crise identitária CTM (nível interno/MDN e externo/MNE);•Difícil integração da CTM nos PIC/ Camões•Apoio admin-logístico pesado e pouco eficiente (func. locais)•Esporádica coordenação por parte do MNE/ CIC•Programas-Quadro segundo o método do "cheque em branco"; ónus das promessas por cumprir•Sub-orçamentação dos Ramos/ IESM, que induz pouca apetência para abertura de vagas em Portugal;				

Figura 20 – Análise SWOT - Vulnerabilidades

Fonte: (Pinheiro, 2016)



O LEGADO	O AMBIENTE	ANÁLISE SWOT	UMA VISÃO	CONCLUSÃO
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Percepção do valor da Língua como vector de projecção de <i>softpower</i>;• Estratégia Nacional para a Segurança e Desenvolvimento• A redução dos efectivos militares > capacidade sobranste instalada, no interior dos EEM;• A liquidez e saúde financeira de alguns PALOP e TL;• Relevância da África Lusófona Atlântica no âmbito da Segurança Marítima• Os PALOP arquipelágicos e o CSM no Golfo da Guiné• Reconhecimento Africanos extra-PALOP qualidade Ensino Militar em Portugal				

Figura 21 – Análise SWOT - Oportunidades

Fonte: (Pinheiro, 2016)

O LEGADO	O AMBIENTE	ANÁLISE SWOT	UMA VISÃO	CONCLUSÃO
RISCOS <ul style="list-style-type: none">• Ameaças transnacionais (crime internacional organizado);• Instabilidade política e social; insegurança• Novos parceiros em África (Turquia; Alemanha)• Preponderância dos EUA e BRIC;• Papel da França enquanto <i>Leading Nation</i> da agenda EU para África;• Interesses da NATO em África poderão colidir com os nacionais• Fragilidade da componente de Segurança e Defesa da CPLP• Irrelevância				

Figura 22 – Análise SWOT - Riscos

Fonte: (Pinheiro, 2016)



Apêndice A – Estrutura do trabalho

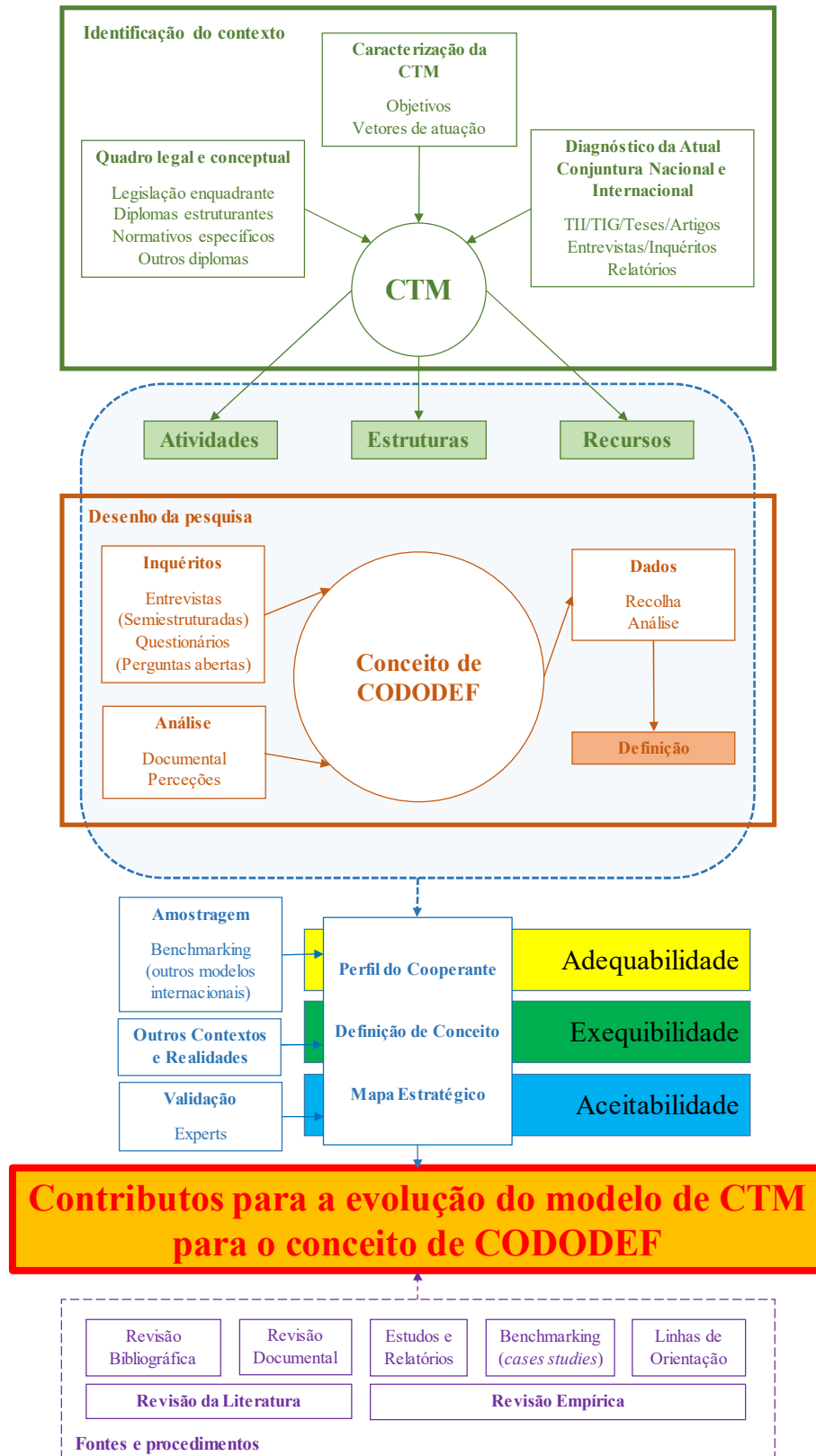


Figura 23 – Estrutura do trabalho



Apêndice B – Conceitos

Cooperação – Etimologicamente, deriva do verbo latino *cooperari*, de *cum* e *operari*, ou seja, operar juntamente com alguém; significa a ação conjunta para uma finalidade comum; ou seja, significa trabalhar juntamente com outro, com um mesmo objetivo. Cooperar sem a noção do todo do qual se participa é apenas trabalhar junto; ou seja, colaborar (do latim *cum* e *laborare*, contribuir com o trabalho, o labor, de outro). No entanto, semanticamente, cooperar é agir conjuntamente com o outro, ou interagir em vista à realização de um fim comum. O sucesso na obtenção deste objetivo comum depende de determinadas condições que a cooperação implica, tais como um consenso em relação aos fins a atingir, à existência de interesses comuns, à confiança recíproca dos atores, à elaboração em comum de um conjunto de regras, um acordo sobre o modo de coordenação das ações, a participação ativa de todos os elementos, etc. (Sousa, 2005, p. 53)

Cooperação Técnico-Militar – Segundo uma súmula sobre a CTM reportada a 28 de fevereiro de 2014, da DGPDN, na sua origem, a expressão “técnico-militar” justapõe precisamente o legado da assistência “técnica” - regulada pelo CAD/OCDE²⁶ - ao agente “militar”, utilizado neste tipo de cooperação bilateral. No entanto, Marques (2008), referenciando um site do MDN, entretanto extinto, define a CTM como um “conjunto de ações que se dirigem à organização, reestruturação e formação das Forças Armadas e respetivos militares. Estas ações decorrem de Acordos e de Programas-Quadro celebrados entre Portugal e os PALOP e obedecem a princípios de apartidarismo, subordinação aos órgãos de soberania democráticos e legítimos, respeito pelo Estado de Direito e boa governação”.

Cooperação no Domínio da Defesa – conjunto de ações destinadas a estabelecer, desenvolver e reforçar capacidades transversais e multidimensionais no âmbito da defesa, tendo em vista o desenvolvimento, a segurança e o bem-estar de um país beneficiário.

²⁶ O Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (CAD/OCDE) é uma organização multilateral criada em setembro de 1961, sendo um fórum internacional constituído pelos principais doadores bilaterais e tendo como observadores permanentes o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (OCDE, 2016).



Apêndice C – Vertentes da CTM

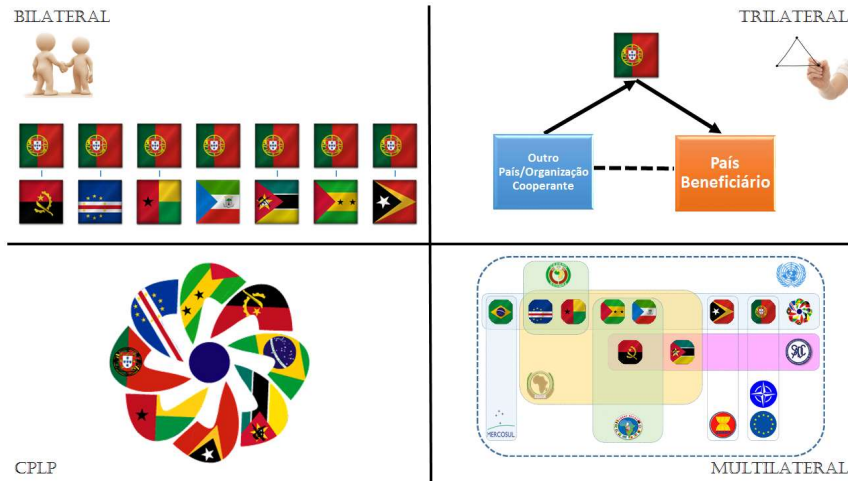


Figura 24 – Dimensões da CTM

Cooperação Bilateral

Esta cooperação é realizada, bilateralmente, entre Portugal e os PALOP e Timor-Leste e contribui para a Reforma do Setor de Segurança, no âmbito da política de Segurança Humana e da sua ligação estreita aos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio até 2015 e mais recentemente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. As ações desenvolvidas são efetuadas quer em Portugal, quer nos países cooperados e englobam áreas de atuação que vão da formação, à assessoria, passando pela prestação de serviços e fornecimento de material, sendo que estas duas últimas têm uma expressão residual.

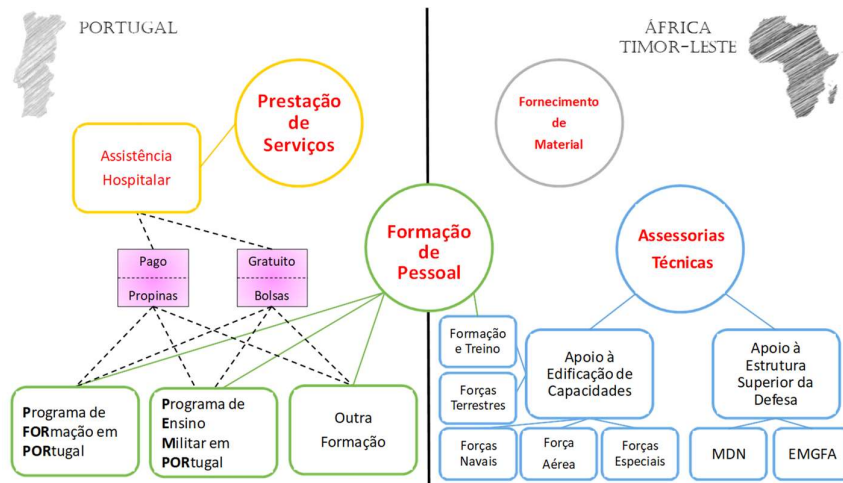


Figura 25 – Áreas de Cooperação da CTM

A formação em Portugal abrange duas áreas distintas: a de natureza universitária (superior) e a de natureza mais técnica. Para a primeira existe um programa designado por



PEMPOR – Programa Ensino Militar em Portugal e para a segunda o PFORPOR – Programa de Formação em Portugal, cujos valores são os que se indicam nos gráficos seguintes.

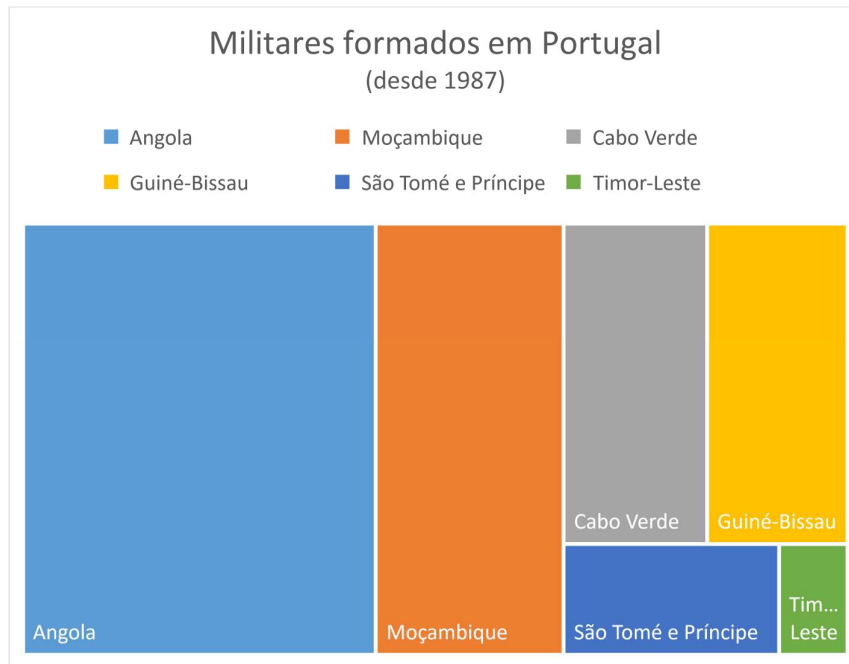


Figura 26 – Militares formados em Portugal desde 1987 (por países)

Fonte: (DGPDN, 2017)

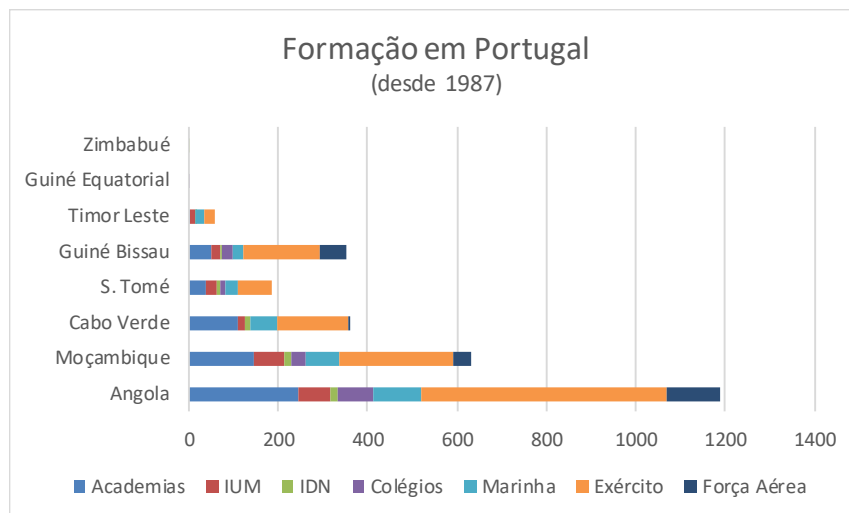


Figura 27 – Militares formados em Portugal desde 1987 (quantitativos)

Fonte: (DGPDN, 2017)

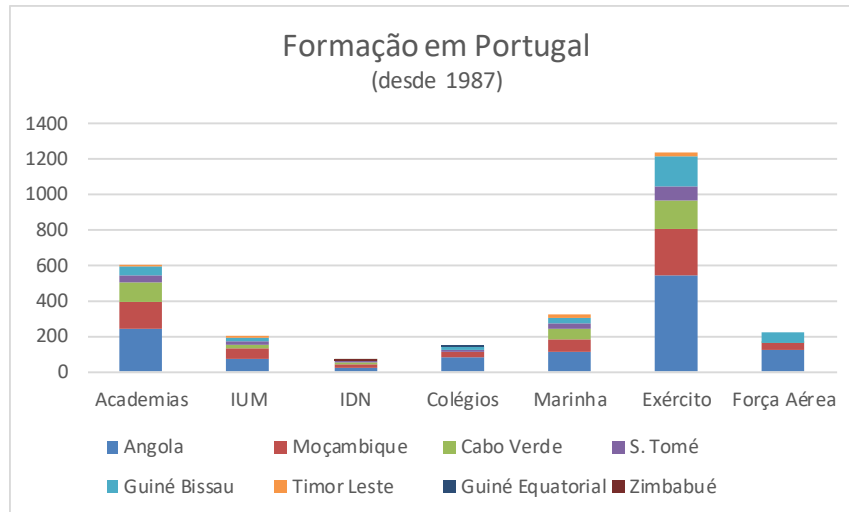


Figura 28 – Militares formados em Portugal desde 1987 (por entidade formadora)

Fonte: (DGPDN, 2017)

Da análise destes gráficos poderemos inferir que Angola e Moçambique se destacam dos restantes países e que o Exército é o ramo que ministrou o maior número de formandos em Portugal. Esta constatação é reforçada com o número de alunos que atualmente (março de 2017) se encontram em Portugal em ações de formação.

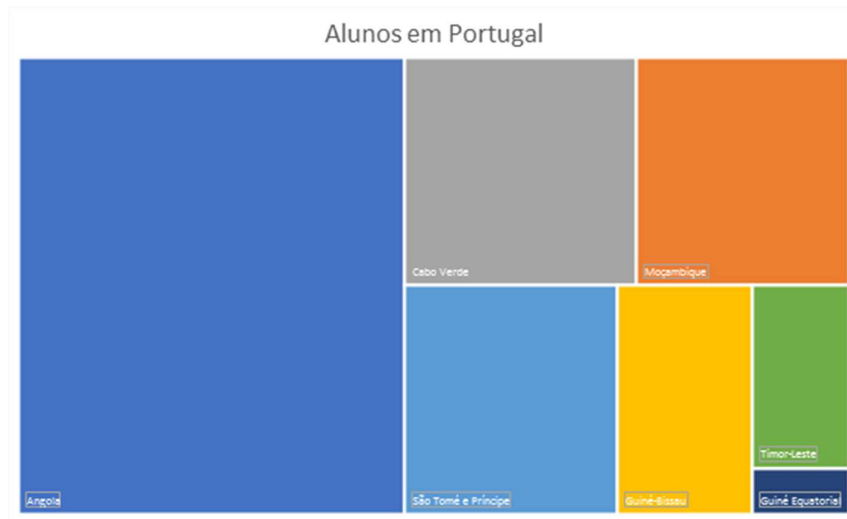


Figura 29 – Militares em formação em Portugal em março de 2017

Fonte: (DGPDN, 2017)

Segundo Torres (2017a), nos teatros de cooperação, a CTM desenvolve-se com uma matriz semelhante, mas diferenciando-se de país para país, consoante vários fatores que vão desde a dimensão territorial, da sua população, das suas forças armadas, do seu estado de desenvolvimento, do número de projetos em causa, do número de cooperantes, etc.

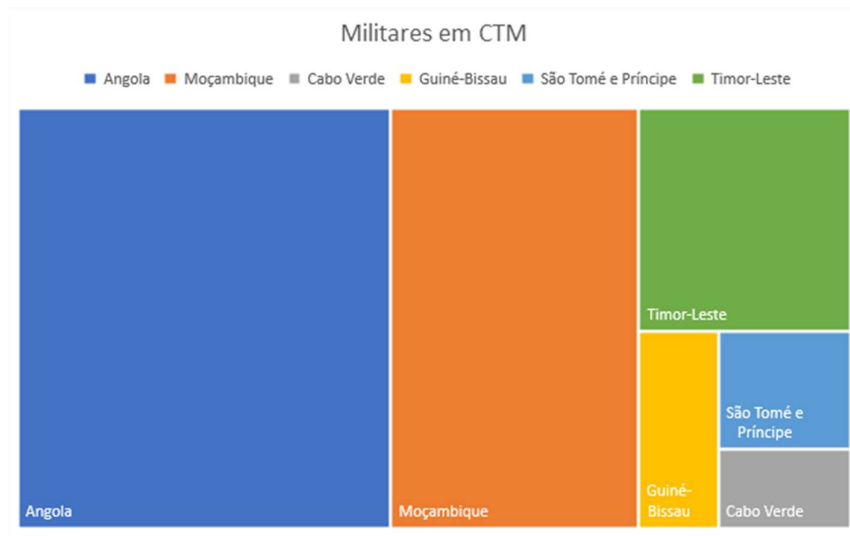


Figura 30 – Militares portugueses em CTM em março de 2017

Fonte: (DGPDN, 2017)

Se considerarmos os militares que em março de 2017 se encontravam em ações de CTM (Figura 30) e os militares que em 2016 estiveram projetados nos teatros de cooperação (Figura 31), podemos verificar que Angola e Moçambique se destacam.

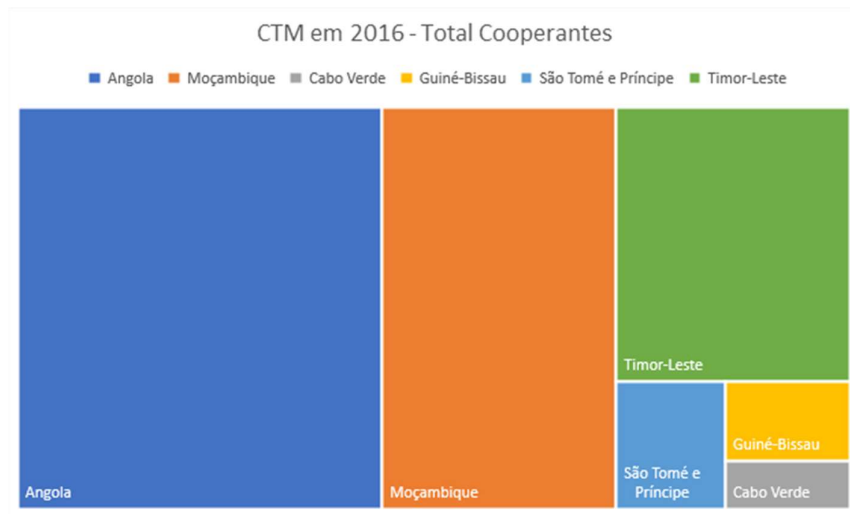


Figura 31 – Militares portugueses em CTM em 2016

Fonte: (DGPDN, 2017)

Assim, o número de cooperantes, o número de projetos e respetivos objetivos específicos, bem como o número de cooperantes (quer sejam permanentes, quer sejam temporários) serão diferentes conforme os países e terão reflexo nos orçamentos atribuídos.

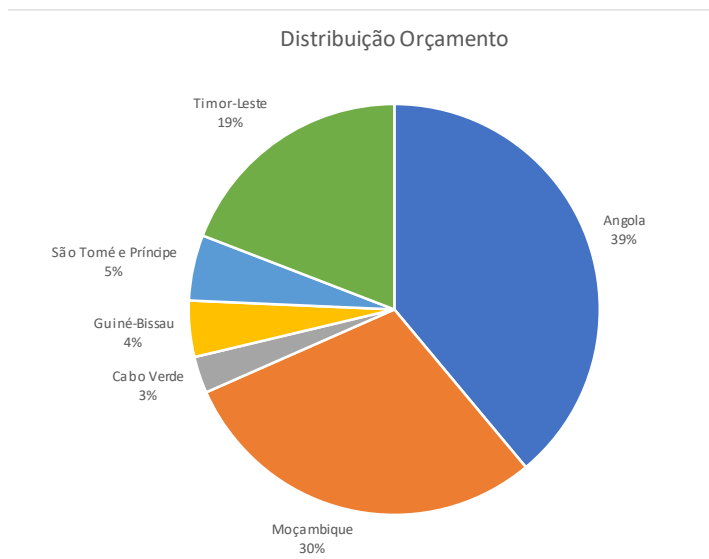


Figura 32 – Orçamento da CTM em 2016 (em percentagem)

Fonte: (DGPDN, 2017)

Pode-se, também, verificar uma prevalência de militares do Exército relativamente aos restantes ramos, que é natural face à preponderância que este ramo também tem nos países em que cooperamos e que também já foi referida no número de alunos que frequentam ações de formação em Portugal (Figura 33).

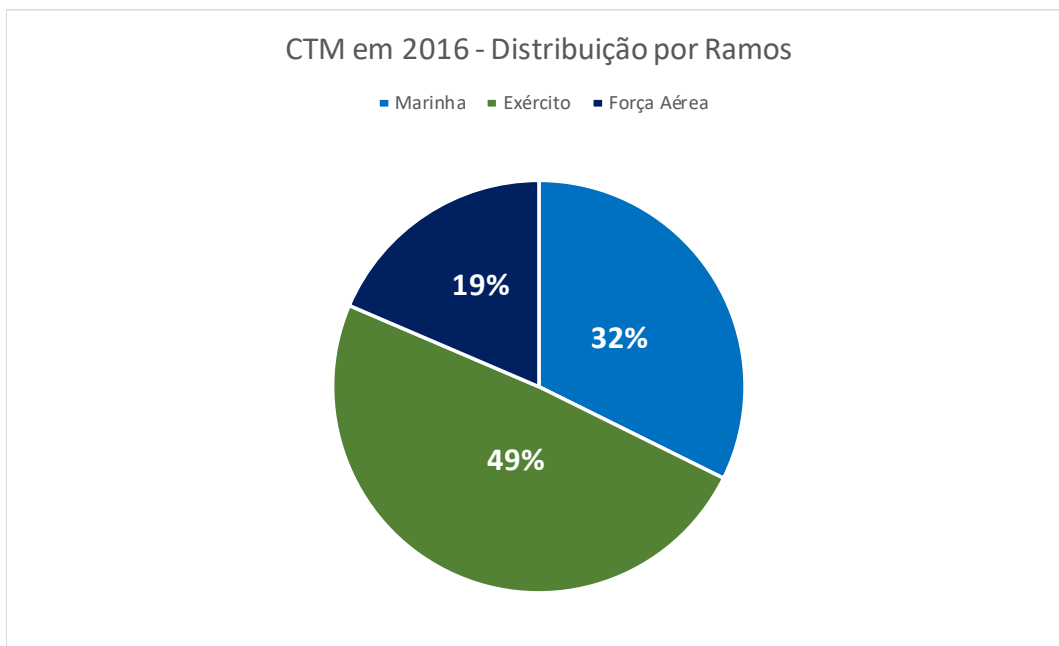


Figura 33 – Militares portugueses em CTM em 2016 (por ramos)

Fonte: (DGPDN, 2017)

Cooperação Trilateral

Esta cooperação é realizada entre Portugal, os PALOP e Timor-Leste, e outro país ou organização internacional.



A dimensão trilateral, prevista desde 2006 tem sido pouco explorada, contudo existem projetos de cooperação trilateral no domínio da Segurança Marítima entre Portugal, os EUA e Cabo Verde (MDN, 2014a, p. 7) e manifestada a intenção de um projeto tripartido com o Luxemburgo (Lopes, 2016a). Refira-se, ainda, que no quadro da União Europeia (UE), mais especificamente no CAD e para efeitos de cálculo de Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) existe o conceito triangular, em que países desenvolvidos financiam projetos através de países de rendimento médio para apoio a países menos avançados (Barros, 2017). Esta abordagem surge no âmbito da modalidade de Cooperação Delegada²⁷ da UE, em que esta entidade, através da Comissão Europeia, financia programas de cooperação de países da UE, com fundos europeus, através das instituições de cooperação dos estados-membros devidamente certificadas e acreditadas, que no caso de Portugal é o Camões, I.P.

Importa, também, realçar a criação de dois clusters para que a coerência e coordenação da cooperação portuguesa fosse reforçada – um na área da Energia e Ambiente, e um outro na área da Segurança e Defesa - permitindo responder às oportunidades que podem surgir de forma eficaz e atempada. Estes clusters estão organizados numa perspetiva holística, permitindo uma abordagem intersectorial e que garante uma reserva da integridade funcional dos atores envolvidos (Camões, I.P., 2016).

No caso específico do cluster Segurança e Defesa (ibidem), a sua criação deve-se ao facto de se criarem sinergias e mais-valias na resposta conjunta e concertada às necessidades dos parceiros neste domínio e pela circunstância de muitos desses parceiros serem “estados considerados em situação de fragilidade” (ibidem). Envolve o Ministério da Defesa Nacional, o Ministério da Administração Interna e o Ministério da Justiça numa ótica de desenvolvimento de capacidades nos países parceiros e vinculada à promoção da segurança humana para promover uma maior coerência, coordenação e complementaridade da intervenção de Portugal na resposta a este desafio (PCM, 2009).

Este cluster reforça a ligação entre os ministérios envolvidos e permite entrar em consórcios, como é o caso específico da aquisição de material para a Guiné-Bissau, através do Camões, I.P. e da UE (Barros, 2017).

²⁷ “A cooperação delegada enquadra-se na Agenda para a Eficácia da Ajuda e está prevista no âmbito do “Código de Conduta da UE em matéria de divisão das tarefas na política de desenvolvimento”. É uma estratégia de gestão que permite que a Comissão Europeia delegue fundos a um Estado-Membro para a execução de programas de cooperação e que os Estados-Membros transfiram os seus recursos para a própria Comissão” (Camões, I.P., 2016a).



Cooperação CPLP

Esta cooperação é realizada no âmbito da CPLP e poderá ser realizada nas modalidades acima referidas.

A CPLP tem um potencial de cooperação enorme, designadamente na área da segurança e defesa, apesar da cooperação no domínio da defesa não constar na Declaração Constitutiva da CPLP em 1996. Só na 1ª reunião dos ministros da defesa em Lisboa (1998) é que se deliberou que a relação bilateral no âmbito da CTM poderia ser complementada com um novo relacionamento multilateral em que se potenciaria a capacidade de cada país em determinadas áreas, em benefício de todos no quadro mais abrangente de intercâmbio e interajuda (CPLP, 1998). Em 2001, foram alterados os estatutos da CPLP onde se passou a incluir a cooperação no domínio da defesa (CPLP, 2001).

Em 2002, por decisão dos ministros da defesa da CPLP foi criado o Centro de Análise Estratégica (CAE)²⁸, sendo operacionalizado em 2003, na cidade de Maputo.

Em 2006, foi assinado o Protocolo de Cooperação da CPLP no Domínio da Defesa onde, entre outros objetivos, ficou definido o de “promover uma política comum de cooperação nas esferas da Defesa e Militar” (CPLP, 2006, p. 3). Foram também identificados vários mecanismos, dos quais merecem destaque a solidariedade em caso de agressão e desastre, o apoio às populações em situações de calamidade e desastres naturais, a continuação dos exercícios da série FELINO e o reforço da fiscalização e controlo das águas territoriais e da zona económica exclusiva.

Poderemos dizer que a ambição da componente de defesa da CPLP é a de formar unidades combinadas para emprego em operações humanitárias ou de apoio à paz, quer sejam sob a égide das Nações Unidas, quer sejam sob a égide das organizações regionais ou sub-regionais das quais os estados-membros façam parte. Assim se justifica a criação de Centros de Excelência de Formação de Formadores (CEFF)²⁹ e a condução de exercícios da série Felino para integração e uniformização doutrinária, operacional e logística, bem como treinar e testar a interoperabilidade entre forças armadas.

Por outro lado, esta cooperação vai para além da dimensão bilateral nas áreas acima descritas: CEFF, as reuniões de diferentes níveis (ministros, CEMGFA, DGPDN, SPAD, etc.), o CAE e o exercício Felino. No entanto, existe cooperações trilaterais que passam, por

²⁸ O CAE é um órgão da componente de Defesa da CPLP, responsável pela pesquisa, estudo e difusão de conhecimentos, no domínio da Estratégia, com interesse para os objetivos da Comunidade (CPLP, 2015a).

²⁹ Estes centros tinham a seguinte distribuição: de Comandos, em Angola; de Fuzileiros, em Moçambique; de Pilotos Aviadores, em Angola; de Polícia Militar, em Cabo Verde; e ainda um Centro de Instrução de Operações de Apoio à Paz (DGPDN, 2006, p. 4)



exemplo, pelo ensino de português a Timor-Leste e Guiné Equatorial, tendo em vista a partilhar custos ou articular políticas com o Brasil neste campo e evitar a duplicação de esforços, permitindo que o investimento seja mais vantajoso para as partes (DN, 2017).

Cooperação Multilateral

A cooperação multilateral tem como objetivo a integração dos países cooperados nas organizações regionais e sub-regionais de que fazem parte, para além do relacionamento destas com as outras organizações, designadamente a União Europeia (UE) e a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Para esta cooperação concorre o facto das “recentes parcerias que têm vindo a ser estabelecidas entre as organizações regionais e sub-regionais e a UE e a NATO, e nas quais a “dupla” experiência e conhecimento das nossas forças armadas , por um lado pela participação na União e na Aliança, por outro lado pela longa relação bilateral entre os parceiros da CTM poderá ser de enorme utilidade para estes e relevante para a afirmação e visibilidade externa de Portugal” (DGPDN, 2006, pp. 6-7).

Assim, como se pode ver nas figuras seguintes, a esfera de influência cresce exponencialmente ao ponto de passar a englobar 86 países (dos quais 32 países têm moedas com paridade fixa entre elas), 2,2 mil milhões de habitantes (31% da população mundial), 4 continentes (Europa, África, Ásia e América) e seis comunidades económicas regionais³⁰ (UECPLP, 2017).

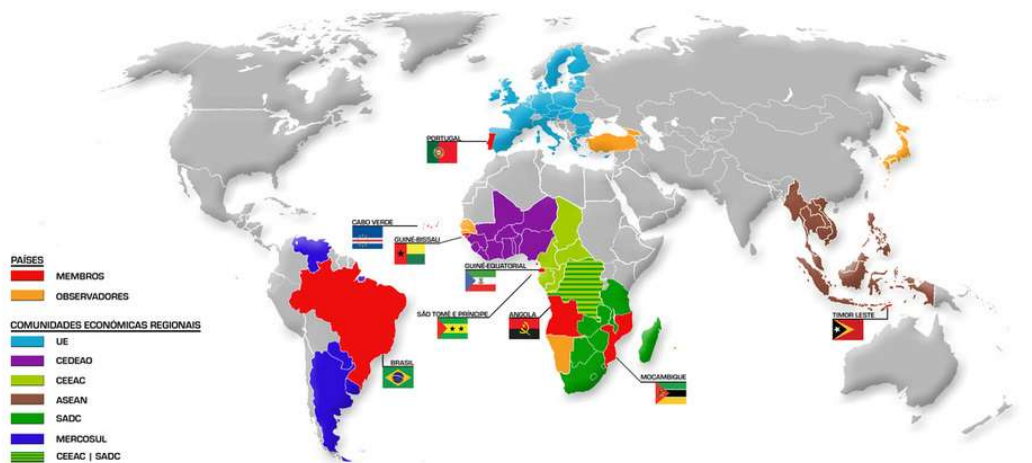


Figura 34 – Abrangência da CPLP

Fonte: (UECPLP, 2017)

³⁰ (i) CEDEAO – Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental, (ii) CEEAC - Comunidade Económica dos Estados da África Central, (iii) SADC – *Southern African Development Community* (Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral), (iv) ASEAN - *Association of Southeast Asian Nations* (Associação de Nações do Sudoeste Asiático), (v) MERCOSUL - Mercado Comum da América do Sul e (vi) União Europeia.

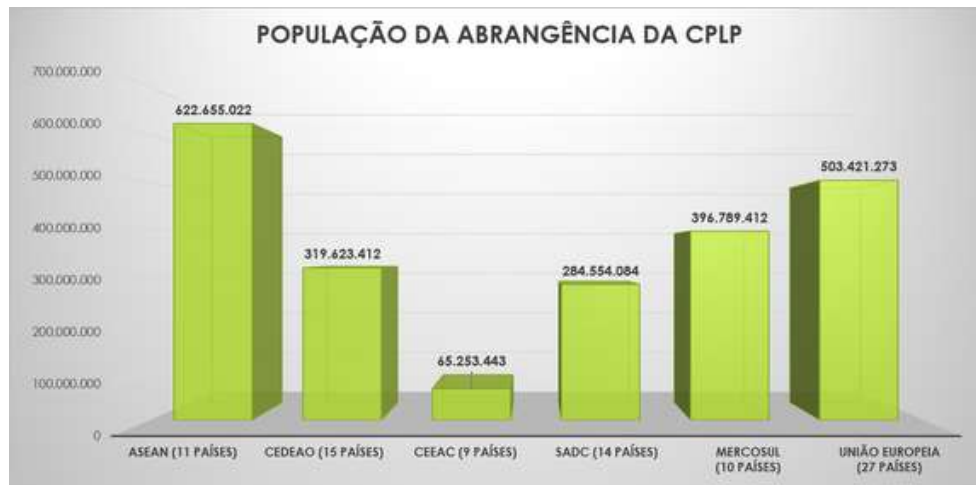


Figura 35 – Abrangência da CPLP (população, países, organizações subregionais)

Fonte: (UECPLP, 2017)

Tendo em vista este desiderato, Portugal lançou, em 2006, o PAMPA, tendo em vista a formação de oficiais dos PALOP e Timor-Leste em vários domínios, tendo em consideração a experiência retirada por Portugal nas operações internacionais onde tem participado.

Refira-se que, quer na Visão Estratégica para a Cooperação Portuguesa (PCM, 2005), quer na Estratégia Nacional sobre Segurança e Desenvolvimento (PCM, 2009) é preconizado a dimensão multilateral da CTM, segundo um conceito bi-multilateral pelo reforço das relações bilaterais e multilaterais da CPLP em matéria de defesa.



Apêndice D – Resultados das Entrevistas a Contrapartes

Sobre a perceção da utilidade e importância da CTM na reestruturação das forças armadas do PALOP e Timor-Leste as respostas apontam para que a CTM “foi e continua a ser importante na medida que permitiu criar as bases legais de organização e funcionamento das FA. Na vertente da formação permitiu formar vários quadros nos estabelecimentos de ensino militar” (Paquete, 2017). Este aspeto é reiterado, pois “a formação de quadros sem dúvida é sempre crucial e penso que Portugal pode e bem continuar a apoiar (as forças armadas do meu país) nesse desiderato. A meu ver a CTM é uma preciosa ferramenta de auxílio para os militares, em especial para os Comandantes/Diretores/Chefes” (Fernando, 2017).

No que diz respeito às áreas de atividade onde a CTM pode exercer cooperação são referidos o “aprofundamento na área naval, principalmente a formação de quadros a todos os níveis” (Paquete, 2017), bem como abrangendo “várias perspetivas e domínios, nomeadamente económico, humano, ambiental, social, cooperativo e coletivo” (Fernando, 2017).

Relativamente ao perfil desejável do cooperante, são apontadas várias competências:

- Pessoais - disponibilidade, capacidade de reflexão, conhecimento de si próprio, conhecimento científico e técnico;
- Sociais - comunicação com outros, trabalho colaborativo, respeito pelos outros, assumir responsabilidades;
- Militares - possuir curso de estado-maior (conjunto).



Apêndice E – Entrevistas

Para obtenção de dados que permitam justificar as várias dimensões do presente trabalho, forma conduzidas entrevistas com questões relativas às mesmas a várias entidades que abaixo se indicam:

Tabela 3 – Questões dos questionários e das entrevistas

Atividades	Q1	Qual a perceção da utilidade e importância da CTM na reestruturação das forças armadas do PALOP e Timor-Leste?
	Q2	Quais as áreas de atividade que poderão ser desenvolvidas na cooperação no âmbito da defesa nacional ?
	Q3	A cooperação atualmente existente pode ser ampliada para países terceiros ?
	Q4	Tem conhecimento de países e/ou organizações internacionais que desenvolvem atividades de cooperação e podem ser concorrentes ou parceiros com a CTM portuguesa? Em que áreas de cooperação?
	Q5	Quais as áreas de atividade são mais desejáveis pelos países cooperados?
Recursos	Q6	Estarão os países cooperados dispostos a pagarem certas atividades de CTM?
	Q7	Qual o perfil desejável do cooperante ?
Estruturas	Q8	Existe um modelo comum de CTM aplicado a todos os PALOP e Timor-Leste?
	Q9	Como deverá ser coordenada a atividade de CTM no terreno?
Diversos	Q10	Quais os principais constrangimentos, dificuldades e/ou desafios que sentiu enquanto responsável/interveniente nesta atividade de CTM?

Para tal foram entrevistadas várias personalidades e entidades ligadas à CTM dos vários níveis de estruturas da CTM: definição de políticas, responsabilidade, coordenação e execução (ver Capítulo 3), designadamente, quem desempenha atualmente funções, ou que já tenham desempenhado no passado:

Direção

- Dr. Nuno Pinheiro Torres, Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional;
- General Luís Evangelista Esteves de Araújo, ex-Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas e ex-Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional;
- General José Luís Pinto Ramalho, ex-Chefe do Estado-Maior do Exército e ex-Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional;
- Embaixador Luís Filipe Melo e Faro Ramos, ex-Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional;
- Major-General Henrique José da Silva Castanheira Macedo, Subdiretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional;



- Major-General Henrique Ferreira Lopes, ex-Diretor de Instrução da Força Aérea;
- Brigadeiro-General Rui Manuel Pires de Brito Elvas, Chefe da Divisão de Planeamento Estratégico Militar do Estado-Maior-General das Forças Armadas;
- Capitão-de-Mar-e-Guerra Fernando Manuel Domingos Vaz, Chefe da Divisão de Relações Externas do Estado-Maior da Armada;
- Capitão-de-Fragata Henrique José Marques Alberto, Divisão de Relações Externas do Estado-Maior da Armada;
- Tenente-Coronel Rui Manuel Afonso Rodrigues, Chefe da Secção de CTM da Repartição de Relações Externas de Defesa do Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército;
- Dra. Maria Paula Marques Faria de Barros, Adjunta para Cooperação do Conselho Diretivo Camões, I.P.

Coordenação

- Dr. João Pedro Saldanha Serra, Diretor de Serviços de Cooperação no Domínio da Defesa da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional;
- Coronel António Manuel Rodrigues Pinheiro, ex-Diretor de Serviços da Cooperação Técnico-Militar da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional;
- Capitão-de-Mar-e-Guerra Pedro Sasseti Carmona, ex-Diretor de Serviços da Cooperação Técnico-Militar da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional;
- Brigadeiro-General José António de Figueiredo Feliciano, Ex-Diretor do NCC em Angola;
- Coronel Tirocinado Eduardo Manuel Vicente Caetano de Sousa, Diretor do NCC e do Projeto 1 em Angola;
- Coronel Carlos Manuel Alves Batalha da Silva, ex-Diretor do NCC em Moçambique e Adido de Defesa junto Embaixada de Portugal em Maputo.
- Coronel João Paulo de Noronha da Silveira Alves Caetano, ex-Diretor do NCC e do Projeto 1 em Timor-Leste.

Execução

- Cor João Carlos Amaral Brites, Diretor do Projeto 1 em São Tomé e Príncipe;
- Capitão-de-Mar-e-Guerra Rui Pereira da Silva, ex-Cooperante;
- Coronel Armando Correia de Barros, ex-Cooperante;
- Tenente-Coronel Luís Manuel Brás Bernardino, ex-Cooperante;
- Tenente-Coronel Abílio Pires Lousada, ex-Cooperante;



– Capitão-de-Fragata António Marques Peiriço, ex-Comandante do NRP Gago Coutinho (Operação Mar Aberto) e ex-Cooperante.

Contrapartes

– Brigadeiro-General Aníbal Manuel Fernando, ex-Diretor do Departamento de Pessoal do Estado-Maior-General das Forças Armadas de Defesa de Moçambique;

– Coronel Olinto Amado Paquete, Vice-Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas da República Democrática de São Tomé e Príncipe.

Outros

– Coronel Tirocinado José da Silva Rodrigues, Diretor do Centro de Informação Geoespacial do Exército;

– Capitão-de-Fragata Aldino Manuel dos Santos de Campos, ex-Responsável da Estrutura de Missão da Extensão de Plataforma Continental.

Foram, também, enviados questionários a vários países aliados e amigos que também desenvolvem atividade de cooperação, designadamente com prioridade para os países da África Subsariana. Apresentam-se, de seguida, as questões e a identificação das mesmas.

Tabela 4 – Questões dos questionários internacionais

Atividades	I1	<i>What is your national concept related with military-technical cooperation?</i>
	I2	<i>What countries have your country such cooperation established (currently)?</i>
	I3	<i>Which areas of activity are you cooperating? (It only matters the military areas or other comprehensive areas related with the national defence)</i>
	I4	<i>Is this cooperation carried out within countries receiving cooperation, in your country or in both</i>
Estruturas	I5	<i>How are you organized to carry out this task? Who coordinates, on the field, all activity, etc.?</i>
Recursos Atividades	I6	<i>What is the required or desirable profile of the donor (supporter)?</i>
	I1	<i>What are the associated costs/expenses with this activity (per year)?</i>

Tabela 5 – Países Aliados e Amigos

P1	Irlanda
P2	Espanha
P3	Reino Unido
P4	Alemanha
P5	França
P6	Brasil



Apêndice F – Análise SWOT

<p style="text-align: center;">Potencialidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Língua Portuguesa e história comum. 2. Modelo organizacional de cooperação provado e longa experiência. 3. Ensino Militar em Portugal de reconhecido prestígio (formação igual para portugueses e estrangeiros). 4. Cooperação com uma lógica de geometria variável e multidisciplinaridade. 5. Alinhamento dos PQ com os Acordos bilaterais. 	<p style="text-align: center;">Vulnerabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Os recursos financeiros afetos à cooperação estão aquém do compromisso assumidos por Portugal e condicionam apoio a projetos de maior visibilidade local. 2. Apoio administrativo-logístico pesado e pouco eficiente. 3. Suborçamentação dos Ramos/EMGFA, que induz pouca apetência para abertura de vagas em Portugal. 4. Projetos de CTM não objetivamente avaliados ao longo da execução. 5. Falta de visibilidade da CTM, ao nível nacional.
<p style="text-align: center;">Ambiente interno</p> <p style="text-align: center;">Ambiente externo</p> <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perceção do valor da Língua como vetor de projeção de <i>softpower</i>. 2. A liquidez e saúde financeira de alguns PALOP e TL. 3. Indústrias de Defesa tem em curso programa de construção de NPO e lanchas para patrulha da ZEE. 4. Relevância da África Lusófona Atlântica, no âmbito da Segurança Marítima e os PALOP pretendem desenvolver a cooperação internacional para vigilância dos espaços marítimos. 5. CPLP é o fora adequado para desenvolver ações de formação para quadros médios e superiores. 	<p style="text-align: center;">DESENVOLVIMENTO</p> <p>INCREMENTAR o uso e ensino da língua portuguesa.</p> <p>CONSOLIDAR a formação a todos os níveis, quer em Portugal, quer nos PALOP e Timor-Leste.</p> <p>PROMOVER as indústrias de defesa</p>
<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instabilidade política e social, insegurança. 2. Novos parceiros em África. 3. Dependência dos PALOP de ajuda financeira externa. 4. Fragilidade da componente de Segurança e Defesa da CPLP e escassos recursos. 5. Fraca autonomia e sustentabilidade na formação (pouca apropriação). 	<p style="text-align: center;">CRESCIMENTO</p> <p>OTIMIZAR a imagem positiva da CTM.</p> <p>APERFEIÇOAR a eficiência na gestão dos recursos e nos processos.</p>
<p style="text-align: center;">MANUTENÇÃO</p> <p>EXPLORAR outras formas de financiamento.</p> <p>DESENVOLVER programas de seleção dos recursos humanos.</p>	<p style="text-align: center;">DIVERSIFICAÇÃO</p> <p>MELHORAR a capacidade de Segurança Marítima.</p> <p>FOMENTAR a apropriação (<i>owership</i>).</p>

Figura 36 – Análise SWOT



Apêndice G – Mapa Estratégico



Figura 37 – Mapa Estratégico