

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO

Ano lectivo 2009/2010



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**A REORGANIZAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS DE 1993 E A DE 2009.
PRINCIPAIS ALTERAÇÕES E IMPLICAÇÕES PARA OS RAMOS**

ÁLVARO MARCOS ALMEIDA GARCIA
MAJ ADMIL



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A REORGANIZAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS
DE 1993 E A DE 2009.
PRINCIPAIS ALTERAÇÕES E IMPLICAÇÕES
PARA OS RAMOS**

Álvaro Marcos Almeida Garcia

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto

Lisboa 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A REORGANIZAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS
DE 1993 E A DE 2009.
PRINCIPAIS ALTERAÇÕES E IMPLICAÇÕES
PARA OS RAMOS**

Álvaro Marcos Almeida Garcia

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Paulo Jorge Varela Curro

Lisboa 2010



AGRADECIMENTOS

Embora se trate de um Trabalho de Investigação Individual, a “Carta não teria chegado a Garcia” sem a prestimosa colaboração e apoio de um vasto conjunto de personalidades.

Foi a vontade de fazer bem que determinou a procura das melhores práticas e ideias. Nesse sentido, solicitámos a realização de entrevistas estruturadas a diversas personalidades que, fruto dos seus conhecimentos, funções desempenhadas e experiência profissional acumulada, em muito contribuíram para a clarificação e objectivação da temática em estudo valorizando extraordinariamente o trabalho que aqui apresentamos.

Assim, ao Excelentíssimo General CEMGFA Luís Vasco Valença Pinto, ao Excelentíssimo director do IESM Vice-Almirante Álvaro Sabino Guerreiro, ao Excelentíssimo Tenente-General António Carlos de Sá Campos Gil, ao Excelentíssimo Contra-Almirante SUB-CEMA António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro, ao Excelentíssimo Major-General SUB-CEMFA Manuel Teixeira Rolo, ao Excelentíssimo Deputado António Alves Marques Júnior, ao Excelentíssimo Coronel Clero e ao Excelentíssimo Capitão-de-Mar-e-Guerra Cordeiro, manifesto o meu grande apreço e bem-haja pelos saberes e orientações que foram de extrema valia constituindo apoios de manifesta e inestimável utilidade. Relevo ainda a ajuda prestada pelo Excelentíssimo General Gabriel Augusto do Espírito Santo, pelo Excelentíssimo General José Alberto Loureiro dos Santos e pelo Excelentíssimo General António Eduardo Queiroz Martins Barrento, na clarificação de inúmeras dúvidas e questões no âmbito da reorganização encetada nos anos noventa, que em muito contribuíram para a prossecução deste estudo.

Dos professores que me apoiaram nesta longa caminhada não posso deixar de destacar o apoio prestado pelo Sr. Tenente-coronel Paulo Jorge Varela Curro a quem manifesto o meu reconhecido apreço pela camaradagem e pela disponibilidade de tempo e de contributos.

À minha família agradeço a compreensão e o permanente apoio que muito me ajudaram a superar as dificuldades que a realização deste trabalho encerra.



Índice

1.	Introdução.....	1
a.	Importância do estudo e justificação da escolha.....	1
b.	Objecto de estudo e sua delimitação	2
c.	Objectivos da Investigação	3
d.	Questão central, questões derivadas e hipóteses.....	3
e.	Metodologia, percurso e instrumentos.....	4
f.	Organização do estudo	5
2.	Enquadramento conceptual	6
a.	A cultura organizacional das Forças Armadas.....	6
b.	A cadeia de valor das Forças Armadas	8
c.	Estrutura organizacional das Forças Armadas	10
3.	Enquadramento político e estratégico das reorganizações	12
a.	Enquadramento político e estratégico internacional.....	12
b.	Enquadramento político e estratégico nacional.....	12
c.	Enquadramento político e legislativo nacional	13
d.	Sinopse	14
4.	Impacto da LDN, LOBOFA e LOMDN no PO dos Ramos	15
a.	A LDN.....	15
b.	A LOMDN	17
c.	A LOBOFA	19
d.	Sinopse	22
5.	Impacto da revisão da LOEMGFA no PO dos Ramos.....	23
a.	A LOEMGFA – revisão de 1993	23
b.	A LOEMGFA – revisão de 2009	24
c.	Sinopse	28
6.	Impacto da revisão das LO dos Ramos no seu PO.....	29
a.	Marinha	29
b.	Exército.....	32
c.	Força Aérea	36
d.	Sinopse	38
7.	Conclusões e Propostas/Recomendações.....	39
	Bibliografia.....	41
	Apêndices:	52
	Anexos:	62



Índice de Figuras

Figura 1 - A cadeia de valor genérica dos Ramos	8
Figura 2 - A cadeia de valor genérica das FFAA	9
Figura 3 – Estrutura burocrática mecanicista das FFAA	11

Índice de Apêndices

Apêndice 1 – Entrevista tipo	53
Apêndice 2 – Corpo de Conceitos	54
Apêndice 3 – Organogramas dos Ramos das FFAA	57
Apêndice 4 – Principais impactos na Estrutura organizacional	58
Apêndice 5 – Principais impactos na Cadeia de Valor	60
Apêndice 6 – Níveis de Ambição	61

Índice de Anexos

Anexo A – Entrevista do Excelentíssimo General CEMGFA	63
--	-----------



Resumo

A segunda metade do século XX d.C. caracterizou-se por uma profunda revolução tecnológica. As Forças Armadas não ficaram imunes a todo este processo evolutivo, antes pelo contrário, têm procurado fazer o seu acompanhamento de modo a melhorar o seu produto operacional.

Nesse sentido foram efectuadas duas grandes reorganizações, uma no início dos anos noventa e outra já na primeira década do século XXI d.C., com as quais se procurou dotar as Forças Armadas de uma estrutura que permita cumprir cabalmente as exigências decorrentes das missões que lhe estão confiadas.

Com o nosso estudo pretendemos investigar estas duas últimas grandes reorganizações operadas ao nível das estruturas superiores das Forças Armadas, identificando as mais importantes alterações introduzidas por cada uma, relativamente ao quadro jurídico anteriormente em vigor, e de seguida, procurámos identificar, no primeiro caso, e perspectivar, no segundo, em termos do produto operacional, quais as principais implicações para os Ramos das Forças Armadas.

A reorganização efectuada em 1993 procurou reestruturar, reorganizar e redimensionar as Forças Armadas e simultaneamente prepará-las para enfrentar os novos desafios decorrentes do pós-muro de Berlim e do fim da Guerra Fria. A reorganização recentemente efectuada, em 2009, pretende criar umas Forças Armadas preparadas para enfrentar os desafios internos e externos do século XXI d.C. em que a segurança alargada e cooperativa são cada vez mais o cerne da sua actividade.

Tendo como modelos de análise o modelo estrutural concebido por Henry Mintzberg, o modelo da Cadeia de Valor concebido por Michael Porter e ainda o modelo de Edgar Shein sobre a Cultura Organizacional, foi-nos possível verificar que ambas as reestruturações introduziram significativas alterações na estrutura, organização e modo de funcionamento das Forças Armadas que se saldaram em importantes implicações para o Produto Operacional das Forças Armadas em geral e de cada um dos Ramos em particular.



Abstract

The second half of the 20th century was marked by a huge technological revolution. The Armed Forces were not immune to this whole evolutionary process, on the contrary, they tried to make its monitoring to improve their operational product.

Thus, two major reorganizations were made, one in the early 90th and another already in the first decade of the 21th century, with which they sought to equip the Armed Forces with a structure that enables them to meet fully the requirements arising from the missions entrusted to them.

With our study we intend to investigate these last two major reorganizations operated at the superior structures of the Armed Forces, identifying the most important changes introduced by each one, with respect to the previously in force legal framework, and then, we tried to envisage, in terms of operational product, which were the major implications for the Armed Forces Branches.

The reorganization in 1993 sought to restructure, reorganize and resize the Armed Forces, while preparing them to face new challenges arising from the fall of the Berlin Wall and the end of the Cold War. The recently made reorganization, in 2009, intended to create Armed Forces able to face the internal and external challenges of the 21th century where the extended and cooperative security are more and more the core of their business.

Having as analysis models the structural model developed by Henry Mintzberg, the model of Value Chain created by Michael Porter and also the model of Edgar Shein on Organizational Culture, we verified that both restructuring introduced significant changes in structure, organization and operation of the Armed Forces which have resulted in important consequences for the operational product of the Armed Forces in general and of each Branch in particular.



Palavras-chave

Reorganização
Forças Armadas
Exército
Marinha
Força Aérea
Produto Operacional

Key-words

Reorganization
Armed Forces
Army
Navy
Air Force
Operational Product



Lista de abreviaturas

A

AR Assembleia da República

C

CCEM Concelho de Chefes de Estado-Maior
CEDN Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM Conceito Estratégico Militar
CEMGFA Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CIFFA Comando de Instrução e Formação da Força Aérea
CISMIL Centro de Informações e Segurança Militares
CN Comando Naval
COA Comando Operacional dos Açores
COC Comando Operacional Conjunto
COCONJ Comandante Operacional Conjunto
COFAR Centro de Operações das Forças Armadas
COFT Comando Operacional das Forças Terrestres
COM Comando Operacional da Madeira
COMAR Centro de Operações Marítimas
CPLP Comunidade de Países de Língua Portuguesa
CPOG Curso de Promoção a Oficial General
CRP Constituição da República Portuguesa
CSM Conselho Superior Militar
CSOC Centro de Situação e Operações Conjunto

D

DFFA Direcção de Finanças da Força Aérea
DGAED Direcção-Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa
DGAIED Direcção-Geral de Armamento e Infra-Estruturas de Defesa
DGAM Direcção Geral de Autoridade Marítima
DGIE Direcção-Geral de Infra-Estruturas
DGPDN Direcção-Geral de Política de Defesa Nacional
DIPLAEM Divisão de Planeamento Estratégico Militar
DN Defesa Nacional
DR Diário da República



E

EMA	Estado-Maior da Armada
EMC	Estado-Maior Conjunto
EMCC	Estado-Maior Coordenador Conjunto
EME	Estado-Maior do Exército
EMFA	Estado Maior da Força Aérea
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas

F

FA	Força Aérea
FAA	Forças Armadas
FND	Forças Nacionais Destacadas
FOP	Força Operacional Permanente
FRI	Força de Reacção Imediata

G

GNR	Guarda Nacional Republicana
------------	-----------------------------

H

H	Hipóteses
HFAR	Hospital das Forças Armadas

I

IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
IDN	Instituto de Defesa Nacional
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IGFAR	Inspecção-Geral das Forças Armadas
IGM	Inspecção-Geral da Marinha
IH	Instituto Hidrográfico

L

LDN	Lei de Defesa Nacional
LDNFA	Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases de Organização das Forças Armadas
LOE	Lei Orgânica do Exército
LOEMGFA	Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas
LOFA	Lei Orgânica da Força Aérea
LOMAR	Lei Orgânica da Marinha



LOMDN	Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional
M	
MDN	Ministro da Defesa Nacional/Ministério da Defesa Nacional
MIFA	Missões Específicas das Forças Armadas
O	
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direcção
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCE	Organização para a Segurança e Cooperação na Europa
OTAN	Organização do Tratado Atlântico Norte
P	
PO	Produto Operacional
POSUPNATO	Unidade de Apoio ao pessoal português que presta serviço na NATO
PR	Presidente da República
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
Q	
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
R	
RDM	Regulamento de Disciplina Militar
S	
SEN	Serviço Efectivo Normal
SFN	Sistema de Forças Nacional
SI	Sistemas de Informação
SNCP	Sistema Nacional de Compras Públicas
SSTI	Superintendência dos Serviços de Tecnologias da Informação
T	
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TIG	Trabalho de Investigação de Grupo
TII	Trabalho de Investigação Individual
U	
UE	União Europeia
UMC	Unidade Ministerial de Compras



1. Introdução

É unanimemente aceite que o século passado se caracterizou por uma profunda revolução tendo como pano de fundo a globalização e as novas Tecnologias de Informação e Comunicação. Se olharmos para o século passado, em especial para a segunda metade, facilmente nos apercebemos da imensidão do “salto tecnológico” operado.

As Forças Armadas (FFAA) não ficaram imunes a todo este processo evolutivo, antes pelo contrário, têm procurado, na medida das necessidades decorrentes da redefinição das suas Missões, fazer o seu acompanhamento tendo em vista a melhoria sistemática do seu Produto Operacional (PO).

Com a necessária e permanente preocupação de autenticidade, e rigor metodológico, vamos procurar identificar as principais alterações decorrentes das duas últimas grandes reorganizações operadas ao nível das estruturas superiores das FFAA e de seguida vamos também procurar identificar as implicações, em termos de PO dos Ramos, que, no primeiro caso, se processaram e, no segundo, se perspectivam.

a. Importância do estudo e justificação da escolha

Numa altura em que todo o edifício legal da Defesa Nacional (DN) foi objecto de reorganização, a elaboração de um estudo sobre as FFAA reveste-se de uma elevada importância e oportunidade a que acresce a sua inquestionável utilidade, não só para os autores mas também para a própria Instituição Militar.

O motivo que nos estimula nesta caminhada que nos propusemos empreender assenta, por um lado, no facto de considerarmos tratar-se de um assunto que nos próximos anos irá condicionar de forma determinante o planeamento, organização, direcção e controlo das FFAA, ou seja a sua Administração, e por outro, porque tendo sido dado o primeiro passo com a publicação dos principais diplomas legais enformadores da reorganização, torna-se agora necessário proceder à sua efectiva operacionalização, no âmbito da qual, mais tarde ou mais cedo, todos seremos chamados a dar o nosso contributo. Fica pois aqui, desde já, uma parte da nossa contribuição.

Finalmente este pode ser um humilde ponto de partida para eventuais trabalhos a desenvolver no âmbito de futuras reorganizações que já hoje se perspectivam no horizonte e nas quais seremos certamente chamados a colaborar.



b. Objecto de estudo e sua delimitação

(1) Objecto de estudo

Apesar do carácter interministerial da DN, as FFAA, são inequivocamente, neste âmbito, a Instituição nuclear. No ano transacto foram aprovadas as novas Leis Orgânicas do Estado-Maior-General das Forças Armadas (LOEMGFA) e de cada um dos três Ramos das FFAA, o que implicou, de uma só vez, uma alteração do modo de funcionamento e da própria organização dos principais organismos responsáveis pela defesa militar da nação.

Com o nosso estudo pretendemos investigar as duas últimas grandes reorganizações operadas ao nível das estruturas superiores das FFAA, identificando as mais importantes alterações introduzidas por cada uma, relativamente ao quadro jurídico anteriormente aprovado, e de seguida, recorrendo aos modelos conceptuais de três reputados autores, Schein, Porter e Mintzberg, procuraremos perspectivar, as principais implicações para o PO dos Ramos das FFAA.

Estes três modelos configuram três prismas de observação, o da Cultura Organizacional, o da Cadeia de Valor e o da Estrutura organizacional, com os quais pretendemos identificar, analisar e avaliar as alterações produzidas pelas duas reorganizações. Recorrendo a estes três modelos esperamos ter uma visão mais assertiva, relativamente ao impacto provocado pelas duas reorganizações, que aquela que resultaria da utilização de um único modelo.

(2) Delimitação do estudo

Atendendo à amplitude e vastidão do tema proposto, ao reduzido tempo disponível, às dificuldades decorrentes de se tratar de um assunto ainda em fase de implementação no “terreno” com um curtíssimo período de experiência e ainda ao facto de existirem poucos estudos científicos sobre a temática, exceptuando alguns trabalhos relativos a reorganizações anteriormente efectuadas, limita-se o presente estudo à análise das principais alterações operadas ao nível das estruturas superiores das FFAA com implicações para o PO dos Ramos, decorrentes da aprovação e entrada em vigor dos novos diplomas da Lei de Defesa Nacional (LDN), da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), e das Leis Orgânicas do Ministério da Defesa Nacional (LMDN), da LOEMGFA e das Leis Orgânicas da Marinha (LOMAR), do Exército (LOE) e da Força Aérea (LOFA).



c. Objectivos da Investigação

Atendendo ao tema *A reorganização das Forças Armadas de 1993 e a de 2009. Principais alterações e implicações para os Ramos* os objectivos que nos propomos atingir na investigação que vamos iniciar são os que seguidamente indicamos:

- Proceder à análise dos principais diplomas legais que enformaram a reorganização operada no início dos anos noventa, através dos quais foram definidas as estruturas superiores das FFAA em vigor a partir de 1993;
- Analisar os principais diplomas legais que sustentam a reorganização recentemente operada ao nível das estruturas superiores das FFAA;
- Identificar, relativamente ao figurino anteriormente em vigor, as principais alterações introduzidas nas estruturas superiores das FFAA por via da entrada em vigor dos novos diplomas;
- Efectuar o levantamento das principais implicações, decorrentes da reorganização ora operada, no que concerne ao PO dos Ramos das FFAA.

No final do nosso estudo, recorrendo a três modelos conceptuais oriundos da teoria das organizações da autoria de Schein, Porter e Mintzberg, pretendemos ter realizado uma análise comparativa entre o antigo e o novo quadro jurídico das estruturas superiores da DN e das FFAA, e bem assim, o levantamento das principais alterações decorrentes dos novos diplomas de modo a aquilatar o seu impacto no PO dos Ramos.

d. Questão central, questões derivadas e hipóteses

De modo a procurar operacionalizar o tema proposto, *A reorganização das Forças Armadas de 1993 e a de 2009. Principais alterações e implicações para os Ramos*, definimos, e apresentamos seguidamente, uma Questão Central (QC) que nos guiará ao longo de todo o nosso estudo, a partir da qual decorrem cinco Questões Derivadas (QD) cujas respostas, obtidas por via da investigação que vamos efectuar, assente em cinco hipótese, nos ajudarão a construir a resposta à QC do nosso estudo:

QC: Qual o impacto da reorganização das FFAA no PO dos Ramos?

QD 1: Quais as principais implicações em termos do PO dos Ramos decorrentes da revisão da LDN, LOBOFA e da LOMDN?

QD 2: Quais as principais implicações em termos do PO dos Ramos decorrentes da revisão da LOEMGFA?



QD 3: Quais as principais implicações em termos do PO dos Ramos decorrentes da criação do Comando Operacional Conjunto (COC), no EMGFA, que se articula funcionalmente e em permanência com os comandos de componente dos Ramos?

QD 4: Quais as principais implicações em termos do PO dos Ramos decorrentes do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) passar a integrar a estrutura orgânica do EMGFA?

QD 5: Quais as principais implicações em termos do PO dos Ramos decorrentes da revisão das respectivas Leis Orgânicas?

Efectuamos também o levantamento de cinco Hipóteses (H) orientadoras do nosso estudo que iremos procurar confirmar ou infirmar com a investigação que vamos conduzir:

H 1: As alterações decorrentes da revisão da LDN, LOBOFA, LOMDN têm implicações no PO dos Ramos.

H 2: As alterações decorrentes da revisão da LOEMGFA têm implicações no PO dos Ramos.

H 3: A criação do COC, no EMGFA, tem implicações no PO dos Ramos.

H 4: A integração do IESM na estrutura orgânica do EMGFA tem implicações em termos do PO dos Ramos.

H 5: As alterações decorrentes da revisão das Leis Orgânicas dos Ramos têm implicações no seu PO.

e. Metodologia, percurso e instrumentos

Recorrendo ao método hipotético-dedutivo, o nosso estudo terá por base uma pesquisa dos diplomas legais enformadores do quadro jurídico actual, bem como do anteriormente em vigor, uma pesquisa de documentos e publicações sobre a temática e ainda a realização de entrevistas estruturadas¹ a efectuar a entidades que, pelos seus conhecimentos, função e experiência relacionada com a temática, possam contribuir para a clarificação e objectivação do assunto.

Além dos diversos diplomas legais que enformam a temática em estudo, nomeadamente a Constituição da República Portuguesa (CRP), LDN, LOBOFA, e as Leis Orgânicas do MDN, EMGFA e dos Ramos recentemente aprovadas bem como as anteriormente em vigor, há ainda a considerar no âmbito da pesquisa que nos propomos

¹ Ver sobre este assunto o Apêndice 1 - Entrevista tipo



efectuar, diversas conferências e discursos de altas entidades bem como a informação disponível na Internet, os trabalhos anteriormente realizados no Instituto no âmbito de outras reorganizações bem como eventuais monografias disponíveis sobre a temática.

O percurso metodológico que nos propomos seguir, tem por base o método científico e será desenvolvido nos termos preconizados no Manual de Investigação em Ciências Sociais de Raymod Quivy e Luc Van Campenhoudt (Gradiva, 1997).

Finalmente de modo a garantir a coerência científica exigida ao nível da metodologia e ao nível da estrutura formal, teremos como referência a Norma de Execução Permanente N.º 218, de 27, de Julho de 2007, do IESM ou em alternativa nos casos omissos a Norma Portuguesa 405 (IPQ, 1995).

f. Organização do estudo

O nosso estudo será conduzido ao longo de sete capítulos. No primeiro, no qual nos encontramos, procuramos fazer um *insight* sobre a temática em análise de modo que o leitor possa enquadrar-se rapidamente com o cerne do nosso estudo.

No segundo capítulo apresentamos três modelos conceptuais oriundos da teoria organizacional, que utilizaremos como referência científica para apresentação dos resultados obtidos ao longo do nosso estudo. Seguidamente, no terceiro capítulo, debruçamo-nos sobre as principais condicionantes, políticas, estratégicas e legais que determinaram as reorganizações objecto deste estudo.

O quarto capítulo é dedicado à análise comparativa entre as LDN, LOBOFA e LOMDN, publicadas em 2009 e as precedentes, de modo a identificar as principais alterações e implicações para o PO das FFAA.

No quinto capítulo vamos analisar a antiga e a nova LOEMGFA tendo em vista apurar as principais alterações e implicações para o PO dos Ramos, com um enfoque especial sobre algumas das suas estruturas nomeadamente o COC, o IESM e o Hospital das Forças Armadas (HFAR). No capítulo seguinte, debruçamo-nos exaustivamente sobre as Leis Orgânicas dos Ramos publicadas em 1993 e as actualmente em vigor de modo a detectar as principais alterações e implicações para o PO dos Ramos.

Finalmente no último capítulo, procurando dar resposta à QC, são apresentadas as principais conclusões do nosso estudo, sendo de seguida efectuadas algumas sugestões e propostas de eventuais linhas de investigação futuras.



2. Enquadramento conceptual

a. A cultura organizacional das Forças Armadas

(1) Definição de cultura organizacional

Em 1982 Peters e Waterman publicaram a obra “ Na senda da Excelência” (Peters, 1982) na qual advogam que as organizações de excelência são marcadas por fortes culturas, tão fortes que em alguns casos ou se penetra nelas ou é preferível abandoná-las².

Em meados dos anos oitenta Edgar Schein publicou pela primeira vez a obra *Organizational Culture and Leadership* com o intuito não só de clarificar o conceito de Cultura Organizacional mas também de procurar simultaneamente demonstrar o seu relacionamento com a prática da liderança (Schein, 1992: XI).

A cultura organizacional é, segundo Schein³, um conceito difícil de definir, de analisar e de gerir (Schein, 1992: XI). Trata-se de uma configuração de pressupostos fundamentais partilhados, que um dado grupo (ou organização) inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo dessa forma a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos, sendo por essa razão susceptíveis de serem ensinados aos novos membros como tratando-se do modo correcto de resolver esses problemas (Schein, 1992: 14).

Nas organizações a cultura manifesta-se e reside essencialmente nos seus artefactos, valores e pressupostos (Schein, 1999: 14). Estes três níveis de cultura contêm os elementos característicos diferenciadores de cada organização, que permitem no seu conjunto diferenciá-la das demais, configurando na prática o seu perfil identitário (Almeida, 2004: 267).

(2) Definição da cultura castrense

A Instituição Militar é uma organização secular, com uma identidade cultural própria, marcada por um conjunto vasto de idiossincrasias peculiares que a distinguem de qualquer outra organização existente no nosso país⁴.

² Este movimento intelectual em torno da cultura estendeu-se de forma geral aos diversos campos do saber, a título de exemplo veja-se o artigo publicado em 1977 por Jack L. Snyder que introduz no campo das Ciências Militares e das Relações Internacionais o conceito de cultura estratégica quando se refere à cultura estratégica soviética e às suas implicações nas operações nucleares limitadas. (Snyder, 1977).

³ “ ... *hard to define, hard to analyze and measure, and hard to manage*”

⁴ A actividade das FFAA baseiam-se nos valores militares fundamentais da missão, da hierarquia, da coesão, da disciplina, da segurança e da obediência aos órgãos de soberania competentes nos termos da Constituição e da Lei conforme consta também no Artigo 1º do Regulamento de Disciplina Militar (RDM).



As FFAA atribuem uma elevada importância à cultura organizacional exercendo especial atenção à forma como é efectuada a integração de novos elementos, procurando que estes sejam rapidamente “impregnados” da sua cultura organizacional, a Cultura Militar, ministrando para esse efeito a formação e o treino necessários (Silva, 2001: 39-65).

A Cultura Militar das FFAA é enformada por um conjunto vasto de símbolos, valores, tradições, costumes, códigos de conduta, mitos, histórias e pressupostos sócio-filosóficos que, por via da sua prática continuada ao longo da sua já longa existência, originaram fortes elos institucionais comuns⁵.

Embora as FFAA tenham sido objecto de profundas reorganizações, em especial nas últimas décadas, tem no entanto conseguido manter praticamente intocada a essência da sua cultura organizacional que tem como elemento basilar a razão da sua existência, a defesa da pátria. Tem sido esta “cola organizacional”, a forte Cultura Militar, que se traduz num vasto conjunto de características morais, anímicas sociais e técnicas (Carvalho, 1997: 55), a verdadeira pedra de toque que tem permitido manter a identidade da Instituição sendo hoje reconhecida como uma das mais prestigiadas do país⁶.

(3) Sinopse

A aprovação dos novos diplomas legais, que enformam a mais recente reorganização das FFAA, a que se junta o novo Regulamento de Disciplina Militar (RDM)⁷, configuram um conjunto de alterações, culturais, estruturais, organizacionais e de funcionamento, que exigem a identificação dos principais elementos enformadores da cultura militar das FFAA afectados, de modo a que possam ser adoptadas as medidas necessárias para mitigar eventuais degradações da cultura identitária das FFAA.

A Cultura Militar consubstancia-se num conjunto vasto de símbolos, valores e pressupostos sócio-filosóficos, inequívocos multiplicadores morais e anímicos, verdadeira “pedra de toque”, que tem permitido manter a identidade cultural das FFAA, sendo hoje reconhecidas como uma das mais prestigiadas organizações da Nação.

⁵ A Lei n.º 11/89, de 1 de Junho, estabelece as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar. Esta lei integra os pressupostos básicos da Cultura Militar e estabelece como é feito o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres pelos militares. É o documento que consubstancia o seu “modo de vida e de ser”.

⁶ Foram apresentados publicamente no dia 22 de Outubro de 2009, em Lisboa no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa os resultados globais de um inquérito efectuado à população Portuguesa sobre Defesa e FFAA. Os inquiridos consideraram as FFAA muito necessárias, atribuíram elevada importância ao seu papel para a DN, referindo-a como a Instituição em que mais confiam. Disponível em: <<http://www.operacional.pt/defesa-e-forcas-armadas-inquerito-a-populacao-portuguesa>>

⁷ O RDM foi aprovado pela Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de Julho.



b. A cadeia de valor das Forças Armadas

(1) A cadeia de valor genérica de Porter

O conjunto de actividades de gestão de uma organização pode ser representados através de uma cadeia de valor definida por dois grandes grupos de actividades, as actividades primárias e as actividades de apoio. As primeiras estão directamente relacionadas com a criação/produção/transformação dos produtos ou serviços, enquanto as segundas apoiam directa ou indirectamente a execução das primeiras (Porter, 1999:39).

Uma correcta identificação, sob a óptica da criação de valor, das diferentes actividades primárias e de apoio⁸, é essencial para que a introdução de alterações no modo de funcionamento da organização se traduza em maiores níveis de produção e consequentemente na obtenção de um maior valor acrescentado e de uma maior vantagem comparativa relativamente às organizações congéneres (Porter, 1986:260).

(2) A cadeia de valor dos Ramos das Forças Armadas

Apesar das particularidades e especificidades muito próprias das FFAA também nestas o seu maior ou menor sucesso dependem do bom ou mau funcionamento da sua cadeia de valor. Na actualidade para falar da cadeia de valor das FFAA é necessário antes de mais falar das cadeias de valor dos três Ramos das FFAA (Figura 1) uma vez que estes têm ao longo das últimas décadas actuado de forma desagregada

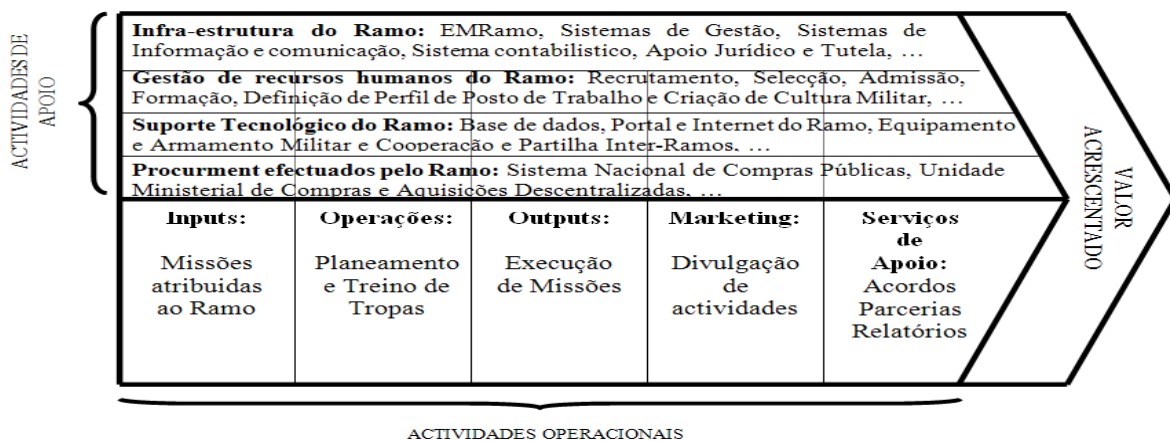


Figura 1: A cadeia de valor genérica dos Ramos

A cadeia de valor supra apresentada, não sendo exaustiva, procura reflectir de forma genérica as três cadeias de valor de cada um dos Ramos das FFAA realçando as mais importantes actividades e aspectos em comum.

⁸ A Cadeia de Valor de Porter é uma ferramenta que permite, de forma sistemática, fazer esta identificação.



(3) A cadeia de valor das Forças Armadas

Tendo presente o teor das Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA)⁹, vocacionadas para a defesa e segurança cooperativa alargada e para a participação em missões multinacionais, e as alterações estruturais legalmente aprovadas, apresenta-se seguidamente (Figura 2) a resultante cadeia de valor genérica das FFAA.

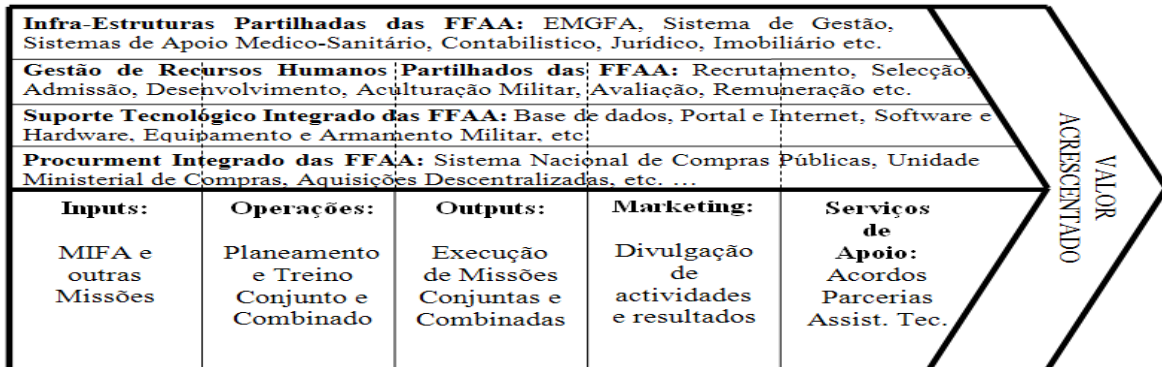


Figura 2: A cadeia de valor genérica das FFAA

Esta cadeia de valor procura evidenciar as potencialidades decorrentes da partilha, cooperação e integração das infra-estruturas, recursos, tecnologias e métodos, de modo a criar um sistema de apoio eficiente e eficaz que contribua para a geração de um PO das FFAA competitivo relativamente ao PO das FFAA de outros países com os quais Portugal mantém acordos e com os quais coopera no domínio da defesa e da segurança alargada.

(4) Sinopse

A análise das FFAA baseada na cadeia de valor de Porter procura visualizar a organização no seu todo como um conjunto de actividades inter-relacionadas através das quais se procura obter uma posição competitiva sustentável e gerar valor.

O sucesso das FFAA, depende não apenas da excelência do trabalho de cada Ramo em particular, mas principalmente da capacidade dos três Ramos operarem de forma integrada, coordenada e conjunta, com a necessária e devida articulação com o EMGFA, para enfrentarem sincronizadamente os novos desafios e as novas missões do século XXI.

No caso das FFAA trata-se de colocar à disposição da Nação um PO capaz de competir directamente e em pé de igualdade com FFAA de países congéneres com os quais cooperamos militarmente e com os quais “competimos” no âmbito da participação em missões internacionais ao abrigo das diversas organizações de que fazemos parte nomeadamente a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), entre outras.

⁹ Ver Apêndice 2 - corpo de conceitos



c. Estrutura organizacional das Forças Armadas

(1) Definição de estrutura organizacional

Nas sociedades complexas em que vivemos são as organizações de todos os tipos e com as mais diversas finalidades as unidades sociais dominantes. Uma organização (do grego “organon”, que significa instrumento ou utensílio) pode ser definida como uma entidade social conscientemente coordenada, dotada de fronteiras relativamente bem delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista atingir determinados objectivos (Bilhim, 1996: 21).

A essência de qualquer organização reside nas pessoas que dela fazem parte. Estas pessoas necessitam para realização das suas normais actividades de interagir entre si o que implica a necessidade de estabelecer formalmente o modo como essas mesmas interacções se devem processar tendo em vista garantir a economia, eficiência, eficácia, qualidade e competitividade organizacionais. A estrutura organizacional vem dar resposta a algumas destas necessidades definindo a quem cabe a execução das actividades, fixando as dependências formais e estabelecendo os mecanismos de funcionamento da organização (Bilhim, 1996: 22). Esta estrutura organizacional engloba o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que integram a organização e define as funções de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades sendo geralmente representada através de um organograma (Teixeira, 1998:91).

(2) Caracterização estrutural das Forças Armadas

Os três Ramos das FFAA, embora apresentem algumas diferenças na sua configuração estrutural decorrentes da especificidade das missões que estão confiadas a cada um em particular, na prática, estas são pouco significativas o que permite inclui-los nos organismos de configuração estrutural burocrática mecanicista (Mintzberg, 1999:375)

De facto todos dispõem de um vértice, uma linha de comando (linha hierárquica), um centro operacional, uma tecnoestrutura, pessoal de apoio e uma cultura (ideologia) própria como qualquer organização burocrática mecanicista conforme preconiza Mintzberg. É a partir do vértice estratégico que são emanadas as ordens e directivas de comando que a cadeia de comando transmite ao centro operacional para execução. A tecnoestrutura produz as regras, regulamentos, manuais, doutrina etc., que constituem elementos de referência para todos os membros da organização cabendo ao pessoal de



apoio garantir a sustentação da organização no seu todo. A ideologia organizacional, traduzida na cultura militar, confere coerência e sentido à organização.

Embora em cada um dos três Ramos das FFAA estejam presentes as seis componentes básicas do modelo de Mintzberg, acima destes está um quarto organismo, que consubstancia o vértice estratégico conjunto das FFAA, o EMGFA, que influencia directamente a sua actividade em termos operacionais¹⁰. A liderar toda esta estrutura organizacional está o CEMGFA e os Chefes de cada um do Ramos das FFAA¹¹.

A estrutura organizacional das FFAA (Figura 3), associada ao seu modo de funcionamento burocrático, marcado por uma forte concentração da autoridade e do poder de decisão no vértice organizacional¹², com uma tecnoestrutura que exerce uma forte pressão no sentido da standardização generalizada de processos, métodos e actividades, a que se junta um elevado pendor para a regulamentação de toda a vida interna da organização e para a formalização da comunicação interna e externa, permitem-nos afirmar que a Instituição Militar apresenta uma configuração estrutural burocrática mecanicista.



Figura 3 – Estrutura burocrática mecanicista das FFAA

(3) Sinopse

As Organizações burocráticas mecanicistas definem-se como organizações altamente especializada, com tarefas repetitivas e procedimentos altamente formalizados onde se verifica geralmente uma forte resistência a mudanças estratégicas profundas. A configuração mecanicista encontra-se normalmente em organizações suficientemente maduras para terem estabelecido os seus próprios padrões e com um volume de trabalho que obriga a uma standardização generalizada como é o caso das FFAA.

¹⁰ O EMGFA tem por missão planear, dirigir e controlar o emprego das FFAA no cumprimento das suas missões e tarefas operacionais. Ver artigo 2º do Decreto-Lei n.º 234/2009, de 15 de Setembro.

¹¹ Ver sobre este assunto o artigo 7º da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de Julho.

¹² No vértice estratégico está o CEMGFA e os Chefes do Estado-Maior da Armada, do Exército, e da Força Aérea, que constituem o Conselho de Chefes de Estado-Maior, o mais elevado órgão das FFAA.



3. Enquadramento político e estratégico das reorganizações

a. Enquadramento político e estratégico internacional

A queda do muro de Berlim, em 1989, e implosão da União Soviética, em 1991, e o fim do antagonismo Este-Oeste, e da inerente lógica de confrontação entre blocos, introduziram profundas alterações na conjuntura internacional, com reflexos nas políticas de defesa e segurança dos Estados (Makarychev, 2009: 53).

Este novo ambiente estratégico, que veio atenuar as ameaças *Westefálicas*, fez surgir um vasto conjunto de factores de forte instabilidade cuja previsão em termos geográficos e temporais é impossível de determinar com rigor, de que os trágicos acontecimentos de 11 de Setembro de 2001 são exemplo, que configuram o actual cenário internacional caracterizado por um ambiente imprevisível de riscos e ameaças de carácter transnacional, multifacetado e multidimensional (Santos, 2004:201).

Assim, em resultado da crescente integração das sociedades e das economias num espaço amplo, apoiando nas ferramentas disponibilizadas pela globalização, o crime organizado, onde se inclui o narcotráfico e o tráfico de pessoas, os fluxos migratórios, as crises financeiras globais, as rupturas do fornecimento de recursos vitais, os atentados ecológicos, a emergência de “Estados párias”, a criminalidade e o terrorismo transnacionais (David, 2001:21) conjugando atentados e acções bombistas com a possível utilização do ciberespaço e de armas de destruição massiva¹³, são alguns dos muitos fenómenos que marcam a actualidade e a agenda internacional (Nye, 2002:273).

É este o “pano de fundo” que tem obrigado os Estados, ao longo das últimas duas décadas, a reajustar as suas FFAA de modo a conseguir fazer face a estes novos desafios.

b. Enquadramento político e estratégico nacional

Hoje, como na década de noventa do século passado, a defesa da soberania nacional é inseparável das responsabilidades externas do Estado no quadro das suas alianças. As novas ameaças exigem novas estratégias, que tornam imperativo o fortalecimento dos vínculos de aliança e de cooperação nos domínios da segurança e da defesa, nomeadamente nos quadros multilaterais da União Europeia (UE), da OTAN e da ONU¹⁴.

¹³ A maximização dos princípios da surpresa e da decepção, num combate assimétrico desencadeado por actores não tradicionais, e as consequências de tais acções nas economias, na segurança e na estabilidade internacionais transcendem a capacidade de resposta individualizada dos Estados, apelando a uma conjugação de esforços na utilização dos instrumentos que permitam enfrentar com sucesso tais actores.

¹⁴ Ver o Programa do XVII Governo Constitucional sobre a cooperação das FFAA nas diferentes alianças.



O poder político, procurando dar resposta aos novos desafios, promoveu nas duas últimas décadas duas grandes reorganizações com as quais pretendeu dotar as FFAA de uma organização flexível e modular adequada aos modernos requisitos de empenhamento operacional cada vez mais conjunto e combinado, privilegiando a interoperabilidade de meios com capacidades crescentes de projecção, sustentação, protecção de forças e infra-estruturas, comando, controlo, comunicações e informações.

Com a reorganização operada no início dos anos noventa do século passado, na “ressaca” da queda do muro de Berlim e da dissolução da União Soviética, pretendeu-se dotar as FFAA das capacidades necessárias para fazer face aos fenómenos que configuravam o novo ambiente estratégico internacional¹⁵ (Teixeira, 2009:165).

A recente reorganização, preconizada na Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008, de 28 de Fevereiro, pretende transformar o EMGFA num Quartel-General das FFAA e vocacionar os Ramos para a geração, preparação e sustentação de forças e para o cumprimento de missões particulares e de outras missões legalmente fixadas (Pinto, 2010).

c. Enquadramento político e legislativo nacional

O XII e o XVII Governos Constitucionais, tendo presentes os novos riscos e as novas ameaças à segurança e à paz nacional e internacional, consideraram essencial a reforma do modelo de organização das FFAA, e das respectivas estruturas superiores e dispositivo, tendo em vista a optimização das condições de comando e controlo operacional na perspectiva da utilização conjunta de forças e da sua interoperabilidade.

Assim, o programa do XII Governo Constitucional¹⁶ preconizava a reorganização e modernização das FFAA de modo a dotá-las de elevados padrões de eficácia, eficiência, grau de preparação e profissionalismo tendo em vista um melhor cumprimento das missões atribuídas, que se veio a consubstanciar na reorganização das FFAA operada em 1993. Na mesma linha e procurando adequar as FFAA aos novos desafios do século XXI, o programa do XVII Governo Constitucional¹⁷, assumiu como imperativa a sua modernização, estabelecendo para o efeito um conjunto de prioridades de actuação que mais tarde se traduziriam na Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008, de 28 de

¹⁵ Em especial no âmbito do combate ao terrorismo, bem como à proliferação de armas de destruição maciça e ao narcotráfico, a par das demais ameaças à paz e à segurança.

¹⁶ Disponível em: <http://org-pgov.ceger.gov.pt/GC12/Documentos/GC12.pdf>

¹⁷ O programa do XVII Governo Constitucional, de modo a reestruturar o dispositivo e otimizar as condições de comando e controlo operacional nas missões das FFAA, na perspectiva da utilização conjunta de forças e sua interoperabilidade, preconizava a criação, por etapas, de um Estado-Maior da Defesa. Disponível em: http://www.portugal.gov.pt/pt/Documentos/Governos_Documentos/ProgramaGovernoXVII.pdf



Fevereiro¹⁸, sendo no ano seguinte aprovados os novos diplomas, que enformam o actual quadro normativo das FFAA que de seguida de forma resumida se apresenta:

- Lei Orgânica n.º 1-B/2009 de 7 de Julho - Lei de Defesa Nacional;
- Decreto-Lei n.º 154-A/2009 de 6 de Junho - Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional;
- Lei Orgânica n.º 1-A/2009 de 7 de Julho - Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas;
- Decreto-Lei n.º 234/2009 de 15 de Setembro - Lei Orgânica do EMGFA;
- Decreto-Lei n.º 233/2009 de 15 de Setembro - Lei Orgânica da Marinha;
- Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro - Lei Orgânica do Exército;
- Decreto-Lei n.º 232/2009 de 15 de Setembro - Lei Orgânica da Força Aérea;
- Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de Julho - Regulamento de Disciplina Militar¹⁹;
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003 de 20 de Janeiro – Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN)²⁰.

d. Sinopse

O fim da Guerra Fria determinou a emergência de uma nova ordem internacional, marcada pela formação de um sistema unipolar e pelo fenómeno da globalização, que por sua vez fez emergir um novo quadro de segurança colectiva e cooperativa, marcado por uma nova tipologia de conflitos, riscos e multifacetadas ameaças (Vaz, 2002:322).

Este novo quadro é caracterizado por ter cada vez menos ameaças, riscos e conflitos de características *Westfalianas*, de natureza inter-estatal, e por evidenciar, cada vez mais, novos tipo de conflitos infra-estatais e ameaças e riscos transnacionais.

O poder político nacional, tendo presente o quadro de segurança alargada resultante dos acordos e alianças internacionais, tem procurado conferir às FFAA as capacidades necessárias para que estas possam fazer face aos riscos e ameaças decorrentes da nova conjuntura estratégica nacional e internacional (Teixeira, 2009:76).

¹⁸ Esta Resolução enquadra-se no Programa para a Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de Abril.

¹⁹ A revisão do RDM, não sendo matéria deste trabalho, tem no entanto influência sobre a temática em apreço, nomeadamente no âmbito da cultura militar, esta revisão assentou em três pilares: a revisão e tipificação dos deveres militares, a revisão das penas disciplinares ajustando-a à nova realidade decorrente do serviço militar profissional e finalmente a revisão das garantias processuais dos arguidos.

²⁰ A revisão e do CEDN e do Conceito Estratégico Militar tiveram certamente implicações na reorganização.



4. Impacto da LDN, LOBOFA e LOMDN no PO dos Ramos

A Lei de Defesa Nacional integra os princípios, objectivos, orientações e prioridades da política de defesa nacional sendo, no âmbito das missões das FFAA, um dos principais documentos de referência (Nogueira, 1995:164).

a. A LDN

(1) A LDNFA de 1982

A Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas²¹ (LDNFA) é um diploma fundamental para se compreender não só a inserção das FFAA no regime democrático mas também para se perceber a evolução por estas sofrida ao longo das últimas décadas.

Em 1982 a aprovação da LDNFA veio por um ponto final no período de excepção que se seguiu ao 25 de Abril de 1974 em que as FFAA foram chamadas a ter um papel activo preponderante na vida política nacional (Júnior, 2010). É nesta altura extinto o Conselho da Revolução (Júnior, 2010), aprovado um novo conceito de DN, definida a estrutura superior militar e a missão das FFAA que passam a estar integradas na administração directa do Estado através do MDN²² (IAEM, 1995: 3-1).

A LDNFA atribuiu também responsabilidades e competências a diversos Órgãos do Estado no âmbito da DN, nomeadamente ao Presidente da República (PR), à Assembleia da República (AR), ao Governo, ao Conselho Superior de Defesa Nacional (CSDN) e ao Conselho Superior Militar (CSM) (Júnior, 2010). As linhas mestras da DN foram deste modo fixadas sendo complementadas nos anos seguintes com a aprovação, em 1985, do CEDN²³ e, já em 1988, com a publicação da LOMDN²⁴.

(2) A LDN – revisão de 2009

Consolidada a estrutura das FFAA e definidas as linhas principais de desenvolvimento da política de defesa durante os anos oitenta do século passado, a revisão da LDN mais que uma inevitabilidade era uma necessidade, em face das inúmeras alterações entretanto ocorridas no panorama estratégico nacional e internacional.

De facto, o cenário internacional e regional que condicionam a definição das prioridades da política de defesa e segurança nacional alterou-se radicalmente desde o fim

²¹ Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro.

²² O MDN recebeu algumas das competências de âmbito administrativo-logístico do CEMGFA e dos Chefes dos Ramos que só seis anos mais tarde com a LOMDN se viriam a efectivar.

²³ Resolução do Conselho de Ministros n.º 10/85, de 20 de Fevereiro.

²⁴ Decreto Regulamentar n.º 32/89, de 27 de Outubro.



da Guerra Fria, em especial após o 11 de Setembro de 2001. A emergência de novos riscos e de novas ameaças, a par da incerteza e da instabilidade que passaram a ser as principais características da política internacional, implicaram novas obrigações para os Estados.

Foi este contexto que tornou imperativa e condicionou a revisão da política de segurança e defesa nacional e revisão da estratégia militar portuguesa (Júnior 2010). Assim, nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008, de 28 de Fevereiro, foram aprovadas as orientações para a execução da reorganização da estrutura superior da DN e das FFAA que viriam a dar frutos por via da aprovação da Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de Julho, que consubstancia a revisão da LDN.

A LDN introduz alterações a nível dos princípios fundamentais da DN²⁵, a nível da definição das competências e dos poderes dos Órgãos do Estado com responsabilidades na DN²⁶ e ainda, em face da especificidade da condição militar, ao nível da definição dos direitos liberdades e garantias²⁷ (Teixeira, 2009: 167).

Em termos conceptuais a própria definição de DN deixa de estar definida como uma actividade do Estado e dos cidadãos e passar a assentar num conjunto de objectivos a atingir, nomeadamente a independência nacional, a integridade territorial, a liberdade e a segurança das populações e a protecção dos valores fundamentais da ordem constitucional contra qualquer agressão ou ameaça externas (Santos, 2010). Na nova LDN também a política de defesa nacional sofreu uma alteração conceptual passando a compreender as políticas sectoriais do Estado²⁸ e deixando de ser feita qualquer referência à sua natureza global anteriormente consignada no n.º 2 do artigo 6º, da LDNFA.

É fortalecida a solidariedade institucional entre o PR e o Governo nomeadamente no âmbito das decisões que envolvem a participação das FFAA em missões no exterior e no combate às novas ameaças (Júnior 2010).

Tendo como pano de fundo as preocupações resultantes da nova realidade estratégica global e o carácter transnacional das ameaças, a nova LDN comete às FFAA a responsabilidade de dar resposta a essas mesmas ameaças, internamente²⁹ e no âmbito do conceito de segurança alargada, cabendo-lhes também assegurar o cumprimento dos

²⁵ A DN passa a assentar num conceito alargado e cooperativo de segurança (Teixeira, 2009: 167)

²⁶ Procura-se fortalecer a solidariedade institucional entre Órgãos de Soberania responsáveis pela DN.

²⁷ Procura-se alcançar a necessária coerência entre a LDN e o novo RDM.

²⁸ O que tem sucedido neste âmbito, segundo Loureiro dos Santos, é que na prática não tem sido feita a necessária coordenação entre Ministérios pois estes nem sequer têm feito o respectivo conceito estratégico para o seu sector que deveria integrar o CEDN (Santos, 2009: 42).

²⁹ As FFAA só podiam actuar em guerra declarada ou em situações de Estado de Sítio ou Emergência, com o novo diploma a actuação no território nacional passa também a ser possível (Teixeira, 2009: 304).



compromissos internacionais do Estado no domínio militar, relevando assim o papel fundamental das FFAA em apoio da política externa do Estado (Teixeira, 2009: 167).

(3) Implicações para o PO dos Ramos

A nova LDN tem um impacto significativo para o PO das FFAA em geral e dos Ramos em particular consubstanciado no artigo 24º que comete às FFAA um conjunto de novas missões no âmbito dos compromissos nacionais e internacionais (Júnior, 2010). As FFAA, e os Ramos em particular³⁰, são deste modo sujeitos a uma maior exigência em termos do PO que têm que gerar para fazer face às referidas missões, nomeadamente no âmbito da segurança alargada, da defesa colectiva e do combate a ameaças transnacionais decorrentes dos compromissos internacionais celebrados pelo Estado Português (Teixeira, 2009: 301-307), mas também pelo facto de estar prevista na Lei a possibilidade de serem empregues forças militares em operações de combate no interior do território nacional contra ameaças transnacionais em complemento das forças de segurança (Santos, 2009: 42). Verifica-se assim um duplo impacto decorrente da alteração da cultura organizacional de actuação instituída, que no passado tinha que fazer face essencialmente a ameaças externas, e de uma maior exigência em termos do PO gerado pela cadeia de valor das FFAA com o qual terá que enfrentar as novas missões de carácter interno e transnacional.

b. A LOMDN

Em 1988 foi publicado o Decreto-Lei n.º 46/88, de 11 de Fevereiro, relativo à LOMDN³¹. Desta forma consubstanciava-se a intenção de dotar o MDN³² de uma estrutura orgânica que assegurasse a preparação e a execução da componente militar da política de defesa nacional e permitisse o adequado exercício das funções de controlo e administração das FFAA nos termos da LDN (IAEM, 1995: 4-1).

(1) A LOMDN – revisão de 1993

A reorganização da Instituição Militar prevista no programa do XII Governo Constitucional, consubstanciada no Decreto-Lei n.º 47/93, de 26 de Fevereiro, reflectiu-se na assunção de novas atribuições e competências pelos organismos e serviços do MDN,

³⁰ Este esforço é exercido essencialmente ao nível da sua estratégia operacional.

³¹ A publicação posterior do Decreto Regulamentar n.º 32/89, de 27 de Outubro, veio estabelecer a orgânica, modo de funcionamento, atribuições e quadros de pessoal dos organismos e serviços do MDN.

³² Os cargos de MDN (com competências residuais) e de CEMGFA (apoiado por um secretariado) foram ambos criados, em Agosto de 1950, na sequência da entrada de Portugal para a OTAN (Barata, 2004: 165).



nomeadamente ao nível da gestão de pessoal da administração logística e financeira³³ criando condições para libertar recursos para as actividades primárias das FFAA. Nos termos do artigo 16º, foi ainda criado um órgão de apoio técnico e de controlo da correcta administração dos recursos humanos, materiais e financeiros colocados à disposição dos serviços e organismos do MDN, a Inspecção-Geral das FFAA (IGFAR).

Desta forma, assumindo novas tarefas e responsabilidades, em alguns casos anteriormente cometidas aos Estados-Maiores, o MDN com as suas “competências alargadas” procurou criar condições no sentido de reforçar a componente operacional das FFAA tendo em vista aumentar a sua disponibilidade, eficácia e modernidade.

(2) A LOMDN – revisão de 2009

Em Julho de 2009, o Conselho de Ministros aprovou o Decreto-Lei n.º 154-A/2009, de 6 de Julho, referente à nova LOMDN, encerrando um processo que decorreu da aplicação do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)³⁴.

Na esteira do espírito reformador expresso na Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008, de 28 de Fevereiro, foram introduzidas diversas alterações ao nível da estrutura, organização e funcionamento do MDN. Foram reforçadas as atribuições da Direcção-Geral de Política de Defesa Nacional (DGPDN), sendo extinta a Direcção-Geral de Infra-Estruturas (DGIE) e a Direcção-Geral de Armamento (DGAED) que foram fundidas na Direcção-Geral de Armamento e Infra-estruturas de Defesa (DGAIED). Foram também criados dois órgãos colegiais para coordenar as respectivas políticas sectoriais (o Conselho do Ensino Superior e o Conselho da Saúde Militar) e o Instituto de Defesa Nacional (IDN) foi vocacionado para apoio à formulação do pensamento estratégico.

A nova LOMDN, para responder às determinações PRACE, criou na Secretaria-Geral do MDN uma estrutura coordenadora dos sistemas de informação e das tecnologias de informação e comunicação³⁵ (SI/TIC) e criou também finalmente a Unidade Ministerial de Compras (UMC), sucessora do projecto “Central de Compras do MDN”, permitindo assim encerrar o processo de formação do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) instituído através do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de Fevereiro.

³³ Ao nível do recrutamento, convocação, mobilização, carreiras e remunerações, ensino e formação, saúde e segurança social, infra-estruturas e património, armamento e equipamento etc. (IAEM, 1995: 4-1).

³⁴ O MDN foi o último a ver a sua Lei Orgânica aprovada, cerca de três anos após a publicação das Leis Orgânicas dos restantes Ministérios. Esta circunstância ficou a dever-se ao facto do MDN ter um calendário autónomo, resultante do regime jurídico das FFAA (Teixeira, 2009: 305).

³⁵ Foi implementada uma política centralizadora para a área dos SI/TIC no seio da DN.



(3) Implicações para o PO dos Ramos

A revisão da LOMDN introduziu alterações no funcionamento e organização do MDN que se reflectem no próprio PO das FFAA. A criação da estrutura coordenadora e administradora dos SI/TIC na Secretaria-Geral permite facilitar a necessária interoperabilidade das FFAA em termos administrativos e operacionais. Por outro lado a criação da UMC, devidamente integrada no SNCP, constitui forte potenciador de economias de escala, sendo susceptível de aumentar a economia, eficiência, eficácia e qualidade dos bens e serviços disponibilizados aos Ramos das FFAA e ao próprio MDN.

A alteração da estrutura do Ministério com a extinção, criação e agregação de vários organismos reflecte-se no PO das FFAA, nomeadamente por via da alteração da tecnoestrutura concretamente ao nível dos SI/TIC e do sistema de *Procurment* de bens e serviços com reflexos na interoperabilidades de sistemas e tecnologias e na geração de economias de escala e padronização de bens e serviços passíveis de libertar recursos para as actividades primárias da cadeia de valor ou seja para o PO dos Ramos. Estas alterações configuram também uma mudança cultural que começa a consolidar-se na aquisição centralizada de bens e serviço e na gestão centralizada dos SI/TIC que vem alterar a prática instituída da sua aquisição e gestão descentralizada nos Ramos.

c. A LOBOFA

Em Janeiro de 1982 o Conselho da Revolução³⁶, com o objectivo de clarificar as relações orgânicas no âmbito interno das FFAA, aprovou o Decreto-Lei 20/82, de 28 de Janeiro, que constitui o primeiro documento, pós 25 de Abril, no qual são estabelecidas as bases da organização e do funcionamento das FFAA.

(1) A LOBOFA - revisão de 1991

Na sequência da orientação governamental relativamente às FFAA, conhecida como a “política dos 3 R”, (Redimensionar³⁷, o Reequipar³⁸ e a Reestruturar³⁹) foi promulgada, em 1991, nove anos depois da LDNFA, a LOBOFA⁴⁰ (Nogueira, 1995: 151).

De acordo com esta orientação, o próprio diploma estabelecia, no seu artigo 4º, que a organização das FFAA se regulava por princípios de eficácia e racionalização tendo em

³⁶Nos termos da alínea a) do Artigo 148º da CRP (de 1976) era um órgão político e legislativo em matéria militar com a função de legislar e regulamentar a organização, funcionamento e disciplina das FFAA.

³⁷ O sobredimensionamento das FFAA decorrente das campanhas de África ainda não havia sido corrigido.

³⁸ Havia que dotar as FFAA do equipamento que permitissem cumprir cabalmente as suas missões.

³⁹ Para corrigir as disfuncionalidades e inadequações das FFAA decorrentes dos 13 anos de guerra em África.

⁴⁰ Decreto-Lei 111/91 de 29 de Agosto.



vista a melhoria da relação entre a componente operacional do sistema de forças e a componente fixa ou territorial.

Estabelecia para o efeito, entre outras medidas, a necessidade de articulação e complementaridade entre os Ramos, criando órgãos de apoio a mais de um Ramo sempre que razões objectivas o aconselhassem, bem como a correcta utilização do potencial humano, assegurando uma correcta proporção e articulação entre as diversas formas de prestação de serviço efectivo⁴¹. Estabelecia também que a organização das FFAA deveria ter a flexibilidade necessária que permitisse uma transição rápida de tempo de paz para o estado de guerra com um mínimo de alterações (Rodrigues, 1994: 22).

O diploma, no artigo 5º, estabelecia a estrutura das FFAA que compreendia o EMGFA, os três Ramos das FFAA e os órgãos militares de comando das FFAA, o CEMGFA e os Chefes dos Ramos⁴².

A LOBOFA fixou ainda as competências do CEMGFA⁴³ e dos Chefes de Estado-Maior dos três Ramos das FFAA e estabeleceu a própria estrutura, organização e modo de funcionamento do Conselho de Chefes de Estado-Maior⁴⁴ (CCEM), do EMGFA (Ribeiro, 2004:289) e dos Ramos das FFAA em tempo de paz e de guerra⁴⁵ (IAEM, 1995:3-7 e 3-8).

(2) A LOBOFA - revisão de 2009

A LOBOFA⁴⁶, em coerência com a LDN e demais documentos estruturantes da política de defesa nacional, além da missão genérica⁴⁷, releva as novas missões das FFAA relacionadas com a necessidade de fazer face às ameaças transnacionais decorrentes da nova realidade estratégica global, e simultaneamente de assegurar o cumprimento dos compromissos internacionais⁴⁸ do Estado no domínio militar.

⁴¹ Foi a partir desta altura que o debate sobre a profissionalização das FFAA sofreu um impulso significativo que, na sequência da publicação da Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro, (Lei do Serviço Militar) que estabelecia no n.º 4 do artigo 1º que em tempo de paz, o serviço militar se baseia no voluntariado, levaria ao fim, em 2004, do Serviço Efectivo Normal (SEN).

⁴² A Lei N.º 18/95, de 13 de Julho, veio introduzir alterações relativamente à nomeação dos chefes militares.

⁴³ Nos termos do artigo 6º, em tempo de paz, o CEMGFA exerce o Comando Operacional das FFAA, tendo como comandantes subordinados os Chefes dos três Ramos e os Comandantes Operacionais que venham a constituir-se na sua dependência. Em tempo de guerra, sob a autoridade do PR e do Governo, exerce o comando completo das FFAA, directamente, ou através dos comandos-chefes no que respeita ao comando operacional, tendo os Chefes dos Ramos como comandantes adjuntos. Os aspectos administrativo-logísticos são assumidos, através dos Chefes dos Ramos (Santo, 2010).

⁴⁴ Este Órgão vê reduzidas as competências que foram transferidas em parte para o CEMGFA e para o MDN.

⁴⁵ Os Ramos ficaram obrigados a efectuar as respectivas reorganizações nos termos assim fixados.

⁴⁶ Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de Julho.

⁴⁷ Assegurar a defesa militar de modo a garantir a soberania, a independência nacional, a integridade territorial e a liberdade das populações contra qualquer agressão ou ameaça externa.

⁴⁸ Nomeadamente cooperação no âmbito técnico-militar, missões de paz, defesa colectiva, etc.



De modo a evitar duplicações desnecessárias e garantir uma melhor racionalização e eficácia organizacional, foram introduzidas algumas alterações na estrutura, organização e modo de funcionamento das FFAA tendo em vista melhorar o rácio entre a componente operacional do sistema de forças e a componente fixa.

Nesse sentido o EMGFA vê a sua missão incrementada relativamente aos Ramos e ao próprio MDN cabendo-lhe garantir o funcionamento do IESM, do HFAR e do Centro de Informações e Segurança Militares (CISMIL).

São também introduzidas alterações a nível da própria organização do EMGFA passando a dispor de um Estado-Maior Conjunto⁴⁹ (EMC) e de um COC⁵⁰ dotado das valências necessárias de comando, controlo, comunicações e sistemas de informação.

Na estrutura organizacional do Ramo é criado o Comando de Componente (que se articula em permanência com o COC do EMGFA) para apoiar o exercício do comando do Chefe de Estado-Maior de cada Ramo⁵¹. Neste âmbito o CEMGFA, nos termos do n.º 3 e 4 do artigo 10º, em situações não decorrentes do estado de guerra tem autoridade hierárquica sobre os comandos operacionais e exerce o comando operacional das forças conjuntas e forças nacionais que se constituam na sua dependência, tendo como subordinados directos, para o efeito, os comandantes daqueles comandos e forças (Teixeira, 2009:301-307).

(3) Implicações para o PO dos Ramos

A revisão da LOBOFA, com a criação do EMC e do COC, veio reforçar as competências do CEMGFA (Santos, 2010). Através destes órgãos procura-se agilizar a resposta militar à nova realidade estratégica global, e ao carácter transnacional das ameaças, por via do aperfeiçoamento dos circuitos de decisão operacional (Santos, 2010: 299-301). É assim colocada uma maior exigência sobre o PO dos Ramos que deve fazer face às missões conjuntas que o CEMGFA determine⁵² e ainda às missões particulares ou outras de natureza operacional ou reguladas por legislação própria (Santo, 2010).

⁴⁹ O EMC é o órgão de planeamento e apoio à decisão do CEMGFA, incluindo para a prospectiva estratégica militar e doutrina militar conjunta, bem como para a componente militar das relações externas de defesa.

⁵⁰ O COC é um órgão permanente para o exercício, por parte do CEMGFA, do comando operacional das forças e meios da componente operacional, em todo o tipo de situações e para as missões específicas das FFAA consideradas no seu conjunto. Exceptuam-se as missões particulares aprovadas, missões reguladas por legislação própria e de outras missões de natureza operacional que sejam atribuídas aos Ramos.

⁵¹ Nos termos do artigo 15º é estabelecida a estrutura modelar dos Ramos das FFAA (Chefe, Estado-Maior, Órgãos Centrais de Administração e Direcção, Comando de Componente, Órgãos de Conselho, Órgãos de Inspeção, Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças, Órgãos de Base e Outros Órgãos). Ver sobre este assunto o Apêndice 3 que contem os organogramas do EMGFA e dos Ramos.

⁵² Na qualidade de responsável máximo pelo emprego de todas as forças e meios da componente operacional do sistema de forças no plano externo e interno.



A LOBOFA, na senda da LDN, introduz alterações ao nível estrutural, no vértice estratégico, alterando o equilíbrio de poderes em favor do CEMGFA relativamente aos Chefes dos Ramos, na tecnoestrutura e nos órgãos de apoio, por via da inserção do CISMIL, do IESM e do HFAR no EMGFA e ainda na própria linha hierárquica em resultado da criação do EMC e do COC, procurando desse modo obter um melhor PO.

O novo ambiente estratégico exige um PO dos Ramos adequado a fazer face à grande diversidade e complexidade das novas MIFA o que implicou a alterações ao nível da sua cadeia de valor, nomeadamente das actividades primárias, tendo em vista a execução, cada vez em maior número, de operações conjuntas e combinadas.

Finalmente, também ao nível da cultura organizacional se verificam alterações, nomeadamente quanto à forma de cumprir as missões bem como às próprias missões em concreto que passam cada vez mais pela defesa dos interesses nacionais no exterior, bem longe do território e das referências nacionais, o que configura uma alteração dos valores e pressupostos básicos da cultura militar de defesa territorial da Pátria (Barrento, 2010).

d. Sinopse

A análise efectuada aos diplomas recentemente aprovados e aos precedentes permitiu-nos constatar a evolução operada ao nível da política de defesa nacional no sentido de atingir uma maior eficácia, disponibilidade e operacionalidade das FFAA procurando dotá-las das capacidades necessárias que permitam fazer face não só às tradicionais ameaças mas também às decorrentes do novo ambiente estratégico mundial que exige, cada vez mais, uma abordagem conjunta, multinacional e multidisciplinar.

Em síntese podemos afirmar que os diplomas anteriormente em vigor bem como os recentemente aprovados, introduziram um conjunto significativo de alterações relativamente ao quadro normativo precedente, com claras implicações para o PO das FFAA e dos seus Ramos, cujos efeitos se fizeram sentir durante as duas últimas décadas relativamente aos primeiros e que relativamente aos aprovados em 2009 se vão fazer sentir com maior intensidade à medida que estas forem atingindo a plena eficácia organizacional.

Estas alterações implicam, como pudemos constatar, modificações na Cultura Organizacional, na Cadeia de Valor e na própria Estrutura das FFAA e dos seus Ramos com claras implicações para o seu PO, que se pretende cada vez mais conjunto e combinado, o que nos permite confirmar a H 1 e simultaneamente obter também resposta para a nossa QD 1. (Ver Apêndices 4 e 5).



5. Impacto da revisão da LOEMGFA no PO dos Ramos

A participação de Portugal, em 1949, como membro fundador da OTAN⁵³ teve profundas repercussões nas FFAA⁵⁴, não só ao nível da organização, equipamento e armamento mas também ao nível dos métodos e programas de instrução e das técnicas de Estado-Maior⁵⁵, que implicaram na altura a sua reestruturação e que desde então tem exercido grande influência em todas as reformas entretanto ocorridas (Borges, 2006:122).

Tendo como referência fundamental a defesa colectiva sustentada no artigo 5º do tratado de Washington, a actual conjuntura internacional exige que a missão primária das FFAA de fazer a guerra ceda primazia à missão de evitá-la nomeadamente através da cooperação multilateral em operações de apoio à paz (Vaz, 2002:21). Assiste-se a um crescendo de postura de segurança cooperativa (Teixeira, 2009:68), baseada no *Comprehensive Approach*⁵⁶, com envolvimento não só militar mas também de outras componentes, que Portugal têm procurado acompanhar através da reforma das suas FFAA.

a. A LOEMGFA – revisão de 1993

A reorganização do EMGFA efectuada, em 1993, na sequência da publicação do Decreto-Lei n.º 48/93, de 26 de Fevereiro, veio dar corpo às reformas preconizadas dois anos antes na LOBOFA que perspectivavam a necessidade de racionalizar e reduzir as estruturas de comando das FFAA tendo em vista assegurar o comando operacional integrado do conjunto de forças e meios do Sistema de Forças Nacional (SFN) e uma redução e economia de meios. A reorganização veio também efectivar a cadeia de comando operacional em cujo vértice se encontra o CEMGFA⁵⁷ e na qual se inserem, para efeitos operacionais, os Chefes do Ramos como seus subordinados (Mendonça, 2008:28).

A grande inovação introduzida na reestruturação do EMGFA consubstanciou-se na distribuição das suas funções pelas duas grandes áreas previstas na LOBOFA. O planeamento, com o correspondente apoio à decisão do Chefe, e a conduta operacional (IAEM, 1995: 3-8). Desta forma procurou-se transformar o EMGFA num verdadeiro

⁵³ Foi na conferência de Lisboa, realizada no Instituto Superior Técnico, em 1952, que a OTAN, a partir de uma simples folha de papel se transformou numa organização viva. Foi então nomeado o primeiro Secretário-Geral e a OTAN passou de uma fase de planeamento a uma fase operacional (Barata, 2004:487).

⁵⁴ Nos anos cinquenta do século XX a OTAN fez o Exército passar da “idade da pedra para a revolução industrial”, passando de hipomóvel a motorizado e sendo criada a Divisão Nun’Álvares (Barata, 2004:169).

⁵⁵ Foi deste modo abandonada a Escola de Estado-Maior Francesa até então referência nacional neste âmbito.

⁵⁶ Ver sobre este assunto o Apêndice 2 - Corpo de Conceitos.

⁵⁷ É o chefe militar de mais elevada autoridade na hierarquia das FFAA e principal conselheiro militar do MDN que responde perante o Governo, através do MDN, pela prontidão, disponibilidade, sustentação e emprego das forças e dos meios da componente operacional do sistema de forças (Morais, 2000:466).



comando operacional, dispondo de um Estado-Maior Coordenador Conjunto (EMCC) para o planeamento, e de um Centro de Operações das Forças Armadas (COFAR) para a conduta operacional, este último dotado de uma organização flexível e ligeira em tempo de paz susceptível de se constituir em quartel-general conjunto em tempo de guerra, ou situação equivalente, com o reforço necessário de pessoal do EMCC ou dos Ramos⁵⁸.

b. A LOEMGFA – revisão de 2009

A nova LOEMGFA⁵⁹, respeitando os princípios da racionalidade e da economia preconizados nos diplomas antes referidos, procura ajustar a estrutura do EMGFA dotando-o das capacidades adequadas à realização de missões conjuntas e combinadas.

Assim, o EMGFA compreendendo o conjunto de estruturas e capacidades adequadas para apoiar o CEMGFA⁶⁰ no exercício das suas competências, constitui-se quartel-general das FFAA com a missão geral de planear, dirigir e controlar o emprego operacional das FFAA no cumprimento das suas missões e tarefas operacionais.

No âmbito do novo diploma, entre as novas competências e as competências acrescidas, destacam-se o desenvolvimento da perspectiva estratégica militar, nomeadamente no âmbito dos processos de transformação; o planeamento de forças e coordenação da atribuição de recursos associados; a coordenação da participação das FFAA no plano externo; a direcção do ensino superior militar conjunto; a direcção da concepção, aprovação, ratificação e implementação da doutrina militar conjunta e ainda a direcção da assistência hospitalar prestada pelo HFAR⁶¹.

Com esta reorganização é privilegiada a dimensão conjunta das FFAA, a que corresponde um reforço das competências do CEMGFA, sendo simultaneamente responsabilizado em permanência, perante o Governo, através do MDN, pela capacidade

⁵⁸ A criação do COFAR, adaptável em função das ameaças, possibilitava ao CEMGFA o exercício do comando completo das FFAA em situação de guerra. Algumas tarefas administrativas passaram nesta altura para o MDN que ficou com as suas “competências alargadas”. Esta foi a forma encontrada para dar resposta às alterações do cenário internacional, ocorridas com o fim da Guerra Fria, e simultaneamente proceder aos ajustamentos estruturais e de meios necessários atendendo ao fim da Guerra de África.

⁵⁹ Decreto-Lei n.º 234/2009 de 15 de Setembro.

⁶⁰ O CEMGFA continua a ser o chefe de mais elevada autoridade na hierarquia FFAA e principal conselheiro militar do MDN sendo-lhe conferidas novas competências, bem como a revisão de outras já existentes. (Conferência proferida pelo Exmº VALM Oliveira Viegas ao CPOG em 11 de Dezembro de 2009).

⁶¹ Em face das novas atribuições e competências tornou-se necessário ajustar a estrutura do EMGFA sendo criado um conjunto significativo de serviços e organismos de que se destacam: o EMC; o COC; o Quartel-General de Operações Especiais; o Centro de Informações e Segurança Militares; a Unidade de Apoio do EMGFA; o Órgão de Administração e Finanças; a Unidade de Apoio POSUPNATO e o HFAR. Sendo reestruturadas; a Divisão de Planeamento Estratégico Militar; a Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação; a Divisão de Recursos, entre outras. Ver também sobre este assunto o Apêndice 3.



de resposta militar das FFAA, designadamente, pela prontidão, emprego e sustentação da componente operacional do Sistema de Forças (Pinto, 2010).

No âmbito do novo diploma o EMC⁶² tem, entre outras, as atribuições de assegurar o planeamento e o apoio necessários à decisão do CEMGFA e de assegurar a articulação entre as FFAA o Sistema de Segurança Interno⁶³, ao COC cabem, entre outras atribuições, planear o emprego e conduzir, ao nível operacional, as forças conjuntas em operações de âmbito militar nos planos externo e interno e em articulação funcional permanente com os comandos de componente coordenar a disponibilização e acompanhar o emprego de forças e meios da componente operacional nas missões particulares aprovadas, e outras missões que sejam atribuídas aos Ramos⁶⁴.

Também a integração do IESM (estabelecimento universitário orientado para a criação, transmissão e difusão da cultura, do saber e da ciência) e a criação do HFAR são exemplos da conjugação de valências tendo em vista potenciar sinergias e reduzir custos.

Finalmente dando eficácia ao disposto no artigo 34.º da Lei Quadro do Sistema de Informações da República Portuguesa⁶⁵, a criação do CISMIL na directa dependência do CEMGFA permitiu acolher as capacidades, no âmbito das informações e segurança militares, que permitem otimizar as actividades de nível operacional e estratégico-militar.

(1) Impacto da criação do COC no PO dos Ramos

O COC é nos termos da nova LOEMGFA, um órgão permanente que tem por missão permitir o exercício, por parte do CEMGFA, do comando de nível operacional das forças e meios da componente operacional do SFN, em todas as situações⁶⁶ e para as MIFA consideradas no seu conjunto⁶⁷ (Pinto, 2010).

Para o efeito o COC articula-se funcionalmente e em permanência, com os comandos de componente dos Ramos e com os Comandos Operacionais dos Açores

⁶² Através da DIPLAEM presta também apoio, nomeadamente no âmbito do planeamento estratégico militar, do planeamento de forças, da doutrina militar conjunta e combinada, da organização e métodos, etc.

⁶³ Nos termos do Artigo 35º da Lei 53/2008, de 29 de Agosto, cabe ao CEMGFA e ao Secretário-Geral de Segurança Interna assegurarem entre si a articulação operacional.

⁶⁴ Em matéria administrativa e logística os Chefes dos Ramos respondem directamente ao MDN.

⁶⁵ Lei Orgânica n.º 4/2004, de 6 de Novembro.

⁶⁶ Neste âmbito cabe-lhe planear e coordenar o emprego e exercer o comando operacional das forças. Estão também incluídas as tarefas de coordenação administrativa-logística, sem prejuízo das competências próprias dos CEM dos Ramos.

⁶⁷ Exceptuam-se as missões particulares aprovadas, as missões reguladas por legislação própria e ainda outras missões de natureza operacional que sejam atribuídas aos Ramos.



(COA) e da Madeira (COM)⁶⁸, e dispõe de um Estado-Maior, de um Centro de Situação e Operações Conjunto (CSOC) e de Órgãos de Apoio.

Cabe ainda ao COC, acompanhar a projecção e retracção de Forças Nacionais Destacadas (FND), planear e dirigir o treino operacional conjunto, certificar as forças conjuntas e avaliar o seu estado de prontidão⁶⁹. O COC deve ainda ter capacidade de constituir, com reforço de elementos dos Ramos em ordem de batalha, um quartel-general projectável de forças conjuntas para comandar⁷⁰ e controlar forças em operações, podendo integrar módulos dos comandos de componente (Clero, 2010).

A criação do COC configura, em termos de comando operacional, um claro aumento de competências do CEMGFA permitindo-lhe exercer a sua acção directamente e em qualquer altura sobre os comandos de componente actuando directamente sobre as suas cadeias de valor e ajustando o PO resultante das suas actividades primárias em função das necessidades/exigências decorrentes das missões⁷¹.

Também em termos estruturais se verifica uma alteração significativa decorrente da modificação da linha hierárquica operacional que permite ligar directamente o COC aos comandos de componente o que configura por sua vez uma alteração da cultura militar.

(2) Impacto da integração do IESM no PO dos Ramos

O IESM, criado nos termos do Decreto-Lei n.º 161/2005 de 22 de Setembro, está vocacionado para a formação dos oficiais dos quadros permanentes das FFAA e da GNR no plano científico, doutrinário e técnico das ciências militares, tendo em vista o desempenho de funções de comando, direcção e estado-maior nos Ramos, em forças conjuntas e combinadas, e no desempenho de cargos em organizações internacionais⁷².

Em 2005, de modo a contribuir para a sua afirmação como escola de referência no plano universitário, o IESM ficou na directa dependência do MDN⁷³. Em sequência da

⁶⁸ O COA e o COM, nos termos da LOBOFA, efectuam o planeamento e o treino operacional conjunto dependendo do COC para o emprego operacional das forças e meios que lhes forem atribuídos.

⁶⁹ Cabe-lhe também assegurar a ligação com as forças de segurança e outros organismos do Estado relacionados com a segurança e defesa e a protecção civil, e ainda planear e coordenar o emprego das forças e meios do SFN em acções de protecção civil, etc.

⁷⁰ Exercer nomeadamente o comando operacional de uma Força de Reacção Imediata (FRI).

⁷¹ O CEMGFA, através do COC, actua directamente sobre o PO dos Ramos, nomeadamente através da realização de treinos conjuntos, definindo as condições de emprego de forças no combate a agressões ou ameaças transnacionais, na protecção civil, nas missões de interesse público, etc.

⁷² O Decreto-lei n.º 28/2010, de 31 de Março, permite ao IESM realizar cursos para obtenção de graus académicos mediante cooperação com outros estabelecimentos de ensino o que traduz uma limitação óbvia.

⁷³ Esta colocação na dependência do MDN a par da independência pedagógica e da liberdade intelectual de que tem gozado o Instituto bem como os seus Docentes e Discentes tem contribuído para a sua credibilização aos olhos da comunidade científica, e continuará certamente a credibilizar também o ensino



recente reorganização passou a integrar o EMGFA, ficando sob a alçada do CEMGFA, a mais elevada autoridade da hierarquia militar, o que permite estabelecer facilmente uma conexão perfeita entre as missões das FFAA e a formação a ministrar aos seus oficiais, permitindo-lhe actuar directamente sobre os pressupostos básicos e os valores subjacentes à cultura militar das FFAA, afastando-o do IDN e do poder do MDN⁷⁴ (Guerreiro, 2010).

Atendendo ao facto da formação ministrada no IESM ter uma utilidade prática imediata uma vez que os militares são chamados, logo que terminada a formação, a desempenhar funções, a nível nacional e/ou internacional, que exigem a aplicação dos conhecimentos adquiridos (Guerreiro, 2010), a passagem do IESM para o EMGFA facilita a intervenção do CEMGFA sobre rede de valor das FFAA suportada no conhecimento, aproximando a oferta do IESM da procura dos Ramos em termos de formação, actuando desse modo sobre as actividades primárias e de apoio da cadeia de valor das FFAA e produzindo uma melhoria imediata do PO dos Ramos em particular e das FFAA em geral.

A alteração estrutural ao nível da tecnoestrutura resultante da integração do IESM no EMGFA, tem um potencial efeito positivo sobre o PO dos Ramos uma vez que permite ao CEMGFA introduzir as correcções necessárias na formação conjunta sempre que se verifique desajustamentos desta relativamente às missões das FFAA.

(3) Impacto da criação do Hospital no PO dos Ramos

A criação do HFAR é mais um exemplo da procura de sinergias e redução de estruturas e custos de funcionamento dos órgãos de apoio dos três Ramos (Cordeiro, 2010).

A nova legislação preceitua para o sector da saúde militar, uma mudança drástica da cultura militar e dos respectivos pressupostos básicos que lhe estão subjacentes, que assentam no apoio directo aos militares e à família militar, no entanto, a preconizada reforma está ainda numa fase embrionária de desenvolvimento, aguardando-se conforme estabelecido no artigo 36º a publicação do respectivo diploma legal regulamentador.

Com a criação do HFAR procura-se conjugar as valências médicas dos três hospitais dos Ramos. Deste modo, actuando ao nível das actividades de apoio da cadeia de valor das FFAA, pretende-se responder cabalmente às necessidades decorrentes da Instituição e da família militar o que expectavelmente se irá reflectir na melhoria do PO dos Ramos na vertente física e mental dos seus recursos humanos (Cordeiro, 2010).

superior militar, e deseja-se que a curto prazo se constitua referência no meio Universitário e líder nas suas áreas específicas de formação e doutrina (Guerreiro, 2010).

⁷⁴ Alguns entrevistados consideram que esta integração faz perder a influência do IESM sobre o MDN.



c. Sinopse

A LOEMGFA de 1993 constituiu um avanço significativo em termos de reestruturação do EMGFA ao fazer a distribuição das suas funções nas duas grandes áreas do planeamento e do correspondente apoio à decisão e da conduta operacional, sendo criados para o efeito o EMCC e o COFAR.

O novo diploma vem, no quadro dos objectivos do Programa do XVII Governo Constitucional, das orientações definidas pelo PRACE e na linha da própria LDN e da LOBOFA, procurar obter ganhos de eficácia, eficiência e economia, tendo por base a reforma dos modelos organizacionais das estruturas superiores da DN e das FFAA.

Ao nível estritamente militar, a implementação de um EMC e de um COC permanente contribui para uma melhoria da capacidade de comando e controlo das operações conjuntas e combinadas permitindo ao CEMGFA responder em permanência, perante o Governo, através do MDN, pela capacidade de resposta militar das FFAA, designadamente, pela prontidão, emprego e sustentação da componente operacional do Sistema de Forças, ou seja, pelo PO das FFAA em geral e dos Ramos em particular. As alterações implicam também uma melhoria estrutural consubstanciada na linha hierárquica e também uma melhoria das actividades primárias da cadeia de valor das FFAA decorrente da acção dos comandos de componentes, do COA, e do COM, que actuam directamente sob a alçada do COCONJ em termos de planeamento e treino de forças ou seja do PO⁷⁵.

As alterações e as consequentes implicações para o PO são visíveis também ao nível estrutural, no vértice estratégico, na linha hierárquica, na tecnoestrutura e nos órgãos de apoio, decorrentes do reforço de competências do CEMGFA, da criação do COC e do EMC mas também da integração do IESM e do HFAR⁷⁶ no EMGFA. Finalmente a necessária articulação permanente que é agora exigida consubstancia também uma alteração, neste caso de âmbito cultural ao nível dos pressupostos básicos, dos valores e dos artefactos enformadores da cultura militar dos próprios Ramos (Ver Apêndices 4 e 5).

Como pudemos constatar estas alterações afectam a Cultura Organizacional, a Cadeia de Valor e a Estrutura dos Ramos com fortes implicações para o seu PO, o que nos permite assim considerar confirmadas as H 2,3 e 4 e respondidas as QD 2,3 e 4.

⁷⁵ O Exmº Gen CEMGFA considera que a reorganização de 2009 “... é significativa para a Defesa Nacional e para as Forças Armadas”. Ver sobre este assunto o Anexo A – Entrevista do Exmº Gen CEMGFA.

⁷⁶ Esta alteração afecta como verificámos as actividades de apoio da cadeia de valor dos Ramos, tem reflexos estruturais significativos ao nível dos órgãos de apoio dos Ramos e do EMGFA e configura uma significativa alteração da cultura militar. Conforme referimos esta alteração está ainda numa fase inicial.



6. Impacto da revisão das LO dos Ramos no seu PO

O crescente requisito para empenhamento operacional em diferentes teatros de operações, geograficamente distantes, distintos e com diferentes níveis de riscos e multifacetadas ameaças, tem sujeitado as FFAA a um intenso processo evolutivo de forma a constituir forças expedicionárias com elevada prontidão e múltiplas capacidades⁷⁷.

Assim, tendo em vista dar resposta aos novos riscos e ameaças decorrentes do novo ambiente estratégico e na esteira do espírito reformador preconizado no programa do XVII Governo Constitucional consubstanciado no PRACE e reforçado na Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008, de 28 de Fevereiro, foi introduzido, nas duas últimas décadas, um conjunto significativo de alterações ao nível da estrutura, organização e funcionamento dos Ramos das FFAA.

a. Marinha

(1) A LOMAR – revisão de 1993

Foram diversos os factores⁷⁸ que, em 1993, contribuíram para a reorganização da Marinha operada na sequência da aprovação da Lei Orgânica da Marinha⁷⁹ (LOMAR), a que não foi alheia a publicação, dois anos antes, da LOBOFA, que consubstancia a vontade do Governo de exercer plenamente as suas competências de direcção e controlo das FFAA.

Assim, tendo em vista alcançar uma maior eficiência e eficácia, foi centralizada no Comando Naval (CN) a responsabilidade pelo planeamento, coordenação e controlo da actividade operacional da marinha e de forma descentralizada, mas sob a sua supervisão, o aprontamento das unidades e a execução de operações navais⁸⁰. As Zonas Marítimas dos Açores, Madeira e do continente (norte centro e sul), foram com o Corpo de Fuzileiros e as forças e as unidades operacionais, colocadas sob a alçada do CN⁸¹. As mudanças atingiram também as áreas funcionais e os OCAD, onde tendo em vista uma maior racionalização funcional e orgânica se desenvolveram diversos processos de fusão e de eliminação de

⁷⁷ Conferência proferida pelo Excelentíssimo Vice-Almirante Oliveira Viegas ao Curso de Promoção a Oficial General em 11 de Dezembro de 2009 no auditório Gago Coutinho.

⁷⁸ A própria Missão da Marinha, a sua natureza e diversidade, por um lado, o carácter contínuo da actividade operacional e a evolução tecnológica dos meios navais, por outro, contribuíram significativamente para a necessidade de que esta reorganização se produzisse (IAEM, 1995: 6-1).

⁷⁹ Decreto-Lei N.º 49/93, de 26 de Fevereiro.

⁸⁰ Constituindo-se como o principal comando operacional da Marinha sob a dependência directa do CEMA.

⁸¹ Esta solução organizativa conduziu à criação de “Comandos Administrativos”, aos quais incumbia o aprontamento e o treino das unidades navais (Ribeiro, 2010).



direcções de serviços e concentração de outras⁸². Procurou-se com a LOMAR de 1993 estabelecer uma macroestrutura que obedecendo aos princípios de eficácia e racionalização preconizados, dois anos antes, na LOBOFA, permitisse às chefias militares dedicarem-se primordialmente ao comando de forças e unidades militares (Ribeiro, 2010).

(2) A LOMAR – revisão de 2009

A nova LOMAR, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 233/2009, de 15 de Setembro, reformulou a cadeia de comando operacional, tornando-a mais ágil e pronta no acesso às forças e meios garantindo a articulação em permanência entre o comando de componente naval⁸³ e o COC do EMGFA⁸⁴. O novo diploma reforçou o paradigma da tradição naval da “Marinha de Duplo Uso” que se materializa numa actuação militar e não militar, privilegiando uma lógica de economia meios, de esforço e de partilha de conhecimento e recursos das duas componentes da intervenção da Marinha (Ribeiro, 2010).

Foi também consolidado o modelo de partilha de centros e postos de comando e controlo operacional dos meios, onde assume particular relevância a criação do Centro de Operações Marítimas (COMAR) vocacionado para a fusão de informação dos espaços marítimos de soberania e jurisdição nacional em apoio à tomada de decisão⁸⁵.

Foram criados, nos termos do Artigo 16º da LOMAR, um novo OCAD⁸⁶ para as tecnologias da informação e comunicação, e nos termos do artigo 23º, a Inspeção-Geral da Marinha (IGM). A nova LOMAR incorporou um conceito de emprego operacional como actividade permanente (e não excepcional), em articulação também permanente com o COC numa lógica funcional de integração e complementaridade de capacidades no exercício do emprego operacional da Marinha no quadro das FFAA (Ribeiro, 2010).

⁸² Em face dos padrões de exigência da manutenção dos novos e sofisticados meios navais foi criada a Direcção de Navios em resultado da fusão do Gabinete de estudos com as Direcções de Serviço de Manutenção e de Construções e a extinção da Direcção-Geral de Material Naval. Foram efectuadas significativas alterações à Superintendência dos Serviços de Material, de Pessoal e de Serviços Financeiros. É criada a Direcção de Análise e Métodos de Apoio à Gestão, e o EMA assume incumbências de inspecção.

⁸³ O CN foi reconfigurado em comando de componente naval do sistema de forças. Ver Apêndice 3.

⁸⁴ A estrutura operacional agrega as três entidades que estão directamente ligadas à resposta operacional da Marinha o CN o Instituto Hidrográfico (IH) e a Direcção Geral de Autoridade Marítima (DGAM).

⁸⁵ O COMAR está a funcionar nas instalações do CN e está disponível para acolher todas as entidades com capacidade de intervenção nos assuntos relacionados com operações marítimas (Guarda Nacional Republicana, Polícia Marítima, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, etc. (Conferência proferida pelo Exmº CMG António M. M. Calado ao CPOG em 11 de Dezembro de 2009).

⁸⁶ A nova Superintendência dos Serviços de Tecnologias da Informação e da Administração (SSTI) tem por missão assegurar as actividades da Marinha no domínio da gestão da informação e da administração das tecnologias da informação sem prejuízo da competência específica de outras entidades e em observância da política integradora estabelecida pelo MDN para toda a área dos sistemas de informação e tecnologias de informação e comunicação no universo da DN (Ribeiro, 2010).



Além da missão principal da Marinha⁸⁷ de participar de forma integrada na defesa militar da República, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças, a Marinha vê definidos outros aspectos da sua vasta missão, nomeadamente, nos termos do n.º 2 do artigo 2º da LOMAR a participação em missões militares internacionais resultantes dos compromissos do Estado no âmbito militar⁸⁸; a participação em missões no exterior do território nacional num quadro autónomo ou multinacional para salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses; a execução de acções de cooperação técnico-militar; a cooperação, nos termos da lei, com as forças e serviços de segurança e a colaboração em missões de protecção civil e em acções relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria das condições de vida das populações (Ribeiro, 2010).

Nos termos do n.º 3 do artigo 2º da LOMAR as missões particulares da Marinha bem como as reguladas por legislação própria e outras de natureza operacional que lhe sejam atribuídas consistem em exercer a autoridade marítima garantindo o cumprimento da Lei nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional; assegurar o serviço de busca e salvamento marítimo nos espaços sob responsabilidade nacional; e realizar operações e actividades no domínio das ciências e técnicas do Mar⁸⁹ (Ribeiro, 2010).

(3) Implicações para o PO da Marinha

A revisão da LOMAR⁹⁰ veio introduzir alterações significativas a nível estrutural, nomeadamente ao nível da sua linha hierárquica, da tecnoestrutura e dos órgãos de apoio, por via da reformulação da cadeia de comando operacional que garante a articulação em permanência entre o comando de componente naval e o COC do EMGFA, por via da criação do SSTI e da IGM e ainda por via da extinção do Hospital da Marinha, o que expectavelmente se traduzirá no futuro numa melhoria do seu PO.

Relativamente à sua cadeia de valor verificam-se alterações ao nível das actividades de apoio que em resultado da criação do SSTI e da IGM se vêm aumentadas. A

⁸⁷ O texto da missão da Marinha reflecte as três componentes da sua acção no mar: a defesa militar e apoio à política externa, o exercício da segurança e autoridade do Estado no mar e a participação no desenvolvimento económico, científico e cultural do país.

⁸⁸ Incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações de que Portugal faz parte.

⁸⁹ No quadro das missões cometidas às FFAA, em situações não decorrentes do estado de guerra, o CEMA (o principal colaborador do MDN e do CEMGFA em todos os assuntos respeitantes à Marinha) integra a estrutura de comando operacional das FFAA, como comandante subordinado do CEMGFA, visando a permanente articulação funcional do comando de componente naval com o COC do EMGFA.

⁹⁰ A Marinha desenvolve um processo de revisão bianual de adaptação das suas capacidades nos domínios genético, estrutural e operacional, aos requisitos colocados pelo cumprimento da missão (Ribeiro, 2010).



extinção do Hospital da Marinha, e a centralização desta actividade de apoio no EMGFA, aligeira a Marinha desta actividade podendo assim centrar-se ainda mais na actividade operacional, com vista à prossecução das suas Missões⁹¹, o que permite criar condições para alcançar uma melhoria do PO da Marinha.

Também ao nível da cultura militar, nos pressupostos básicos, se verificam alterações, uma vez que a Marinha passa a estar vocacionada essencialmente para gerar, preparar e sustentar forças (*force provider*) da componente operacional do SFN e para o cumprimento das missões particulares e de outras missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas (Ribeiro, 2010). A execução das missões conjuntas e combinadas realizadas longe do território e das referências nacionais, no âmbito da defesa colectiva e da segurança alargada, configura também uma alteração dos valores com previsíveis implicações para o PO da Marinha (Ver Apêndices 4 e 5).

b. Exército

(1) A LOE – revisão de 1993

A reorganização do Exército, operada em 1993 na sequência da Lei Orgânica do Exército⁹² (LOE), norteou-se pela racionalização, redução e economia de meios e de infra-estruturas, conforme preconizado na LOBOFA, aprovada dois anos antes⁹³.

Pretendia-se, com a LOE, criar um Exército mais pequeno⁹⁴ e versátil dotado de elevada operacionalidade (Barrento, 2010), que reflectisse igualmente uma capacidade efectiva de garantir os compromissos internacionais do Estado, numa época em que a segurança assentava internacionalmente cada vez mais em organizações colectivas⁹⁵. Um Exército permanente, moderno e eficaz, baseado no serviço militar obrigatório, capaz de crescer por mobilização em consonância com as disponibilidades dos recursos humanos e económicos, adequado à realidade nacional, responsável pela componente terrestre da defesa militar, apto a intervir em qualquer parte do território nacional (IAEM, 1995:7-3)⁹⁶.

⁹¹ As missões da Marinha estão previstas no artigo 2º da LOMAR.

⁹² Publicada por via do Decreto-lei 50/93, de 28 de Fevereiro.

⁹³ O Exército foi o Ramo que mais cresceu durante as campanhas de África, em 1973 tinha cerca de 200.000 efectivos. Em 1974 havia 4.000 oficiais e 7.500 Sargentos, em 1993, já após aplicação da Lei 15/92, de 5 de Agosto (Leis dos Coronéis), havia 2793 Oficiais e 3554 Sargentos (IAEM, 1995: 7-1).

⁹⁴ Pouco havia sido feito, no pós-guerra, para redimensionar o Exército em função da sua nova missão.

⁹⁵ O Conceito Estratégico da OTAN, revisto em 1991, assentava também nestas premissas.

⁹⁶ O Exército deveria ser um corpo gerador de forças, mediante diversificadas actividades de instrução, apoio e treino, sem prejuízo da manutenção de um sistema de forças permanente, que embora de reduzida dimensão teria de possuir uma grande mobilidade, prontidão e flexibilidade.



Com a nova estrutura superior pretendia-se conseguir um exercício das acções de comando e direcção mais eficaz e uma melhor gestão dos recursos⁹⁷. Através da separação das tarefas de planeamento, direcção e execução, procurava-se obter uma maior operacionalidade, passando as primeiras a ficar a cargo do EME e as últimas a estar cometidas aos comandos funcionais e territoriais (Vieira, 2004: 8).

A divisão territorial sofreu significativas alterações de forma a definir equilibradamente as jurisdições e responsabilidades territoriais (justiça militar, segurança, mobilização) que tivessem em conta a divisão administrativa do país, mas também o pragmatismo dos recursos a afectar à defesa nacional⁹⁸ e embora se tenha mantido o Regimento como unidade base da estrutura, as suas missões tipo foram reformuladas e racionalizadas de forma a contemplar quer o aprontamento e treino de forças operacionais, quer as tarefas inerentes ao carácter territorial das unidades⁹⁹.

A componente operacional por sua vez passou a ser constituída pelos comandos, grandes unidades e unidades de natureza operacional com capacidade de garantir a componente terrestre do SFN, ficando sob a alçada do Comando Operacional das Forças Terrestres (COFT).

(2) A LOE – transformação de 2006

O processo de transformação do Exército¹⁰⁰ iniciou-se com a aprovação do Decreto-Lei N.º 61/2006, de 21 de Março, tendo como objectivos principais promover a eficiência na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, de que resultou o abandono do anterior modelo organizacional do Exército, concebido em 1993, que se caracterizava pelo predomínio da organização territorial, da obrigatoriedade do cumprimento do serviço militar e das necessidades de instrução associadas. O Exército passou a integrar uma componente operacional materializada na Força Operacional Permanente (FOP)¹⁰¹ (as grandes unidades e as unidades operacionais, as Zonas Militares dos Açores e da Madeira, e as forças de apoio geral) e uma componente fixa que se afasta

⁹⁷ Os Órgãos administrativo-logísticos foram concentrados para eliminar duplicações e economizar meios.

⁹⁸ Simultaneamente são obtidas significativas reduções de Órgãos em resultado da racionalização e funcionalidade da estrutura adoptada (Santo, 2010).

⁹⁹ Nos anos seguintes foram extintas 174 Unidades Estabelecimentos e Órgãos, reduziram-se 10.000 efectivos e disponibilizaram-se 200 prédios militares (Oliveira, 2004: 27).

¹⁰⁰ Este processo decorreu da aprovação do CEM e corporizou um conjunto de medidas, cujo objectivo central consistia em aumentar o grau de prontidão da força operacional, que se pretendia expedicionária mais flexível, projectável e com elevada prontidão (Gil, 2010).

¹⁰¹ A FOP tem como objectivos dar cumprimento às missões de natureza operacional numa perspectiva de emprego conjunto ou combinado e promovendo o aproveitamento das estruturas e meios disponíveis, desenvolver também as outras missões de interesse público (Gil 2010).



de um perfil estritamente territorial, e que assenta numa estrutura de comando e numa estrutura de base¹⁰². São extintos os comandos territoriais e de natureza territorial e o regimento mantém-se como unidade de referência, enquanto parte da componente fixa do SFN¹⁰³. A diferença entre a antiga e a nova estrutura organizacional consubstancia-se também numa alteração cultural que se traduz no abandono da ocupação territorial e da presença de proximidade com as populações e também numa redução significativa dos recursos humanos, exclusivamente voluntários¹⁰⁴, necessários ao Exército.

(3) A LOE – revisão de 2009

A reorganização do Exército resultante da nova Lei Orgânica aprovada pelo Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro, decorre da dinâmica de modernização administrativa do XVII Governo Constitucional consubstanciada no PRACE.

Procurou-se com esta reorganização prosseguir as medidas de racionalização das estruturas, da gestão de pessoal e de recursos, bem como continuar a investir na formação dos quadros militares, concretizando assim os modelos organizacionais das estruturas superiores das FFAA, preconizadas na nova LOBOFA que consubstancia as orientações para a reorganização do Exército, nomeadamente quanto à sua responsabilidade com a geração, preparação e sustentação das forças da componente operacional do sistema de forças, para o cumprimento das missões particulares aprovadas, reguladas por legislação própria e outras de natureza operacional que lhe sejam atribuídas¹⁰⁵. Salienta-se também a introdução de medidas de racionalização, tendo em vista uma cada vez maior optimização do rácio entre as actividades operacionais e de apoio, procurando aligeirar a estrutura organizacional e reduzir o número de infra-estruturas utilizadas, apoiando a criação de

¹⁰² A Estrutura de Comando compreende: o Comando do Exército - CEME, Vice-CEME, Órgãos de Conselho, Inspecção-Geral do Exército e Estado-Maior do Exército – e os Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD) – Comandos do Pessoal, Comando da Logística (que ao contrário do que sucede nos outros Ramos incorpora a Direcção de Finanças), e Comando da Instrução e Doutrina. A Estrutura de Base, embora disseminada pelo território, é composta pelas unidades, estabelecimentos e outros órgãos que têm como competência genérica formar, aprontar e manter as forças operacionais (à Estrutura Base compete a missão principal de aprontamento e apoio à Força). Ver Apêndice 3.

¹⁰³ A aprovação da nova LOE deu lugar à extinção de várias unidades militares (Quartéis-Generais das Regiões Militares do Porto, Lisboa e Évora, 2 Comandos Territoriais, 2 Escolas Práticas, 4 Regimentos e 2 Batalhões Independentes).

¹⁰⁴ A transição do sistema de conscrição para um novo regime de prestação de serviço militar baseado, em tempo de paz, no voluntariado, constituiu um forte vector de transformação e impôs a alteração dos modelos organizacionais e funcionais existentes (Gil, 2010).

¹⁰⁵ Salientam-se as missões nacionais em apoio das populações ou em complemento das forças de segurança.



sistemas e/ou estruturas conjuntas¹⁰⁶. Respeitando sobretudo os princípios da racionalidade e da economia a estrutura organizacional foi sujeita aos necessários ajustamentos¹⁰⁷.

Assim, o presente diploma, incorporou um conjunto de alterações relativamente ao exercício do emprego operacional do Exército, no quadro das FFAA reformulando a cadeia de comando operacional, tornando-a mais ágil no acesso às forças e meios, sendo o comando operacional reconfigurado em comando de componente terrestre, responsável pela articulação em permanência com o COC (Gil, 2010).

(4) Implicações para o PO do Exército

A revisão da LOE foi na realidade iniciada em 2006¹⁰⁸ sendo agora consolidada através da introdução de alguns ajustamentos. Esta revisão veio introduzir alterações a nível estrutural, nomeadamente ao nível da linha hierárquica e dos órgãos de apoio, por via da reformulação da cadeia de comando operacional através da qual é garantida a articulação, em permanência, entre o comando de componente terrestre e o COC do EMGFA e ainda por via da extinção do Hospital Militar, o que expectavelmente se traduzirá no futuro numa melhoria do PO do Exército.

Relativamente à cadeia de valor verificam-se alterações ao nível das actividades de apoio por via da extinção do Hospital da Militar. O Exército foi assim aligeirado desta actividade o que permite centrar-se na actividade operacional tendo em vista o cumprimento das suas missões, criando assim condições para melhorar o seu PO.

Também ao nível da cultura militar, concretamente nos seus pressupostos básicos, se verificam alterações, uma vez que o Exército passa a estar vocacionado essencialmente para gerar, preparar e sustentar forças (*force provider*) da componente operacional do SFN e para o cumprimento das missões particulares e de outras missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas (Gil, 2010). A execução das missões conjuntas e combinadas realizadas longe do território e das referências nacionais no âmbito da defesa colectiva são aspectos que consubstanciam uma alteração dos valores que assentam numa nova cultura de defesa e segurança alargada que se reflecte objectivamente no PO do Exército no médio e longo prazo.

¹⁰⁶ Conferência proferida pelo Exmº COR TIR INF Campos Serafino ao CPOG em 11 de Dezembro de 2009.

¹⁰⁷ O Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) é o comandante do Exército e é o principal colaborador do MDN e do CEMGFA em todos os assuntos respeitantes ao Exército. No quadro das missões cometidas às FFAA, em situações não decorrentes do estado de guerra, o CEME integra a estrutura de comando operacional das FFAA, como comandante subordinado do CEMGFA, visando a permanente articulação funcional do comando de componente terrestre com o COC.

¹⁰⁸ A transformação de 2006 constituiu de facto a grande reorganização do Exército (Gil, 2010).



c. Força Aérea

(1) A LOFA – revisão de 1993

A Força Aérea (FA) viu a sua estrutura reorganizada, em 1993, por via da aprovação da Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA)¹⁰⁹, à qual presidiram princípios e critérios de racionalização funcional, de optimização do emprego de recursos, de eficácia e de economia¹¹⁰, a que se juntaram os delineados dois anos antes pela LOBOFA.

Para fundamentar as soluções organizacionais adoptadas, necessárias em virtude das características muito próprias do Ramo¹¹¹, foram definidos, no artigo 3º, os princípios de organização que constituem a base doutrinária que lhe dão suporte, sendo a FA estruturada em três áreas funcionais, as operações, o pessoal e logística e em três níveis de decisão, o Chefe de Estado-Maior, os comandos funcionais e as unidades.

Finalmente num esforço de normalização, procurou-se também que a estrutura¹¹² da FA se enquadrasse no modelo preconizado no artigo 12º da LOBOFA.

(2) A LOFA – revisão de 2009

Nos termos do Decreto-Lei 232/2009, de 15 de Setembro, foi aprovada a nova LOFA com a qual se procura prosseguir as medidas de racionalização das estruturas, da gestão de pessoal e de recursos, concretizando os modelos organizacionais das estruturas superiores das FA, em conformidade com a LOBOFA¹¹³.

A reorganização da FA assentou em três pilares fundamentais: na melhoria da geração, preparação e sustentação das forças da componente operacional do sistema de forças tendo em vista o cumprimento das missões particulares aprovadas, reguladas por legislação própria e de outras de natureza operacional que lhe sejam atribuídas¹¹⁴; na introdução de medidas de racionalização, tendo em vista a optimização do rácio entre as actividades operacionais e de apoio, aligeirando deste modo a estrutura organizacional e reduzindo o número de infra-estruturas utilizadas e finalmente no apoio à criação e desenvolvimento de sistemas ou estruturas conjuntas (Rolo, 2010).

¹⁰⁹ Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro

¹¹⁰ Os ensinamentos da aplicação do Decreto-Lei n.º 221/82, de 7 de Junho, puderam ser aqui aplicados.

¹¹¹ Os sistemas de armas da Força Aérea (FA), com as suas características de elevada velocidade, mobilidade, alcance e flexibilidade de emprego, exigem uma elevada centralização do comando e controlo e a descentralização da execução (IAEM, 1995: 8-1).

¹¹² A estrutura orgânica da FA era constituída por: CEMFA, EMFA, OCAD, Órgãos de Conselho, Inspecção e de Implantação Territorial e Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças.

¹¹³ Respeitando, sobretudo, os princípios da racionalidade e da economia foi ajustada a estrutura da FA, dotando-a das capacidades adequadas ao exercício das suas competências.

¹¹⁴ Desta forma a FA constituiu-se, à imagem dos outros Ramos, *Force Provider* do SFN.



Na nova estrutura orgânica da FA foram criados mais dois OCAD, o Comando de Instrução e Formação da FA (CIFFA) e a Direcção de Finanças¹¹⁵ da FA (DFFA). Passou também a estar prevista a possibilidade de existirem Outros Órgãos que integrem sistemas regulados por legislação própria (Rolo, 2010).

O novo diploma incorpora importantes alterações relativamente ao exercício do emprego operacional da FA, no quadro das FFAA, adoptando um conceito de emprego operacional de actividade permanente, sendo a cadeia de comando operacional reformulada, tornando-a mais ágil e pronta no acesso às forças e meios, onde o Comando Operacional da Força Aérea é reconfigurado em comando de componente aérea, responsável pela articulação em permanência com o COC do EMGFA¹¹⁶.

(3) Implicações para o PO da Força Aérea

A revisão da LOFA veio introduzir significativas alterações estruturais, visíveis ao nível da linha hierárquica, da tecnoestrutura e dos órgãos de apoio, por via da reformulação da cadeia de comando operacional que garante a articulação em permanência entre o comando de componente aérea e o COC do EMGFA, por via da criação do Comando da Instrução e Formação e da Direcção de Finanças e ainda em resultado da extinção do Hospital da FA, alterações que pretendem melhorar o rácio entre a componente operacional e a de apoio e contribuir para a melhoria do seu PO da FA.

Relativamente à cadeia de valor verificam-se alterações ao nível das actividades de apoio que, em resultado da criação do referido Comando da Instrução e Formação e da Direcção de Finanças, se vêm aumentadas. A extinção do Hospital da FA, e a centralização desta actividade de apoio no EMGFA, aligeira a FA neste âmbito podendo assim debruçar-se ainda mais sobre a actividade operacional, com vista à prossecução das suas Missões, o que permite criar condições para uma melhoria do seu PO.

Também na cultura militar, ao nível dos pressupostos básicos, se verificam alterações, uma vez que a FA passa a estar vocacionada essencialmente para gerar, preparar e sustentar forças (*force provider*) da componente operacional do SFN e para o cumprimento das missões particulares e de outras missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas (Rolo, 2010). A execução de missões conjuntas e combinadas, realizadas

¹¹⁵ A colocação da DFFA sob a dependência directa do CEMFA resulta da necessidade da FA concentrar num único órgão técnica e legalmente habilitado a responsabilidade pela gestão financeira, orçamental e contabilística e de garantir também uma mais eficaz resposta neste âmbito (Rolo, 2010).

¹¹⁶ Conferência proferida pelo Exmº SUB-CEMFA MGEN PILAV Teixeira Rolo ao CPOG em 11 de Dezembro de 2009.



no âmbito da defesa colectiva e da segurança alargada, longe do território e das referências nacionais, configura também uma alteração dos valores com implicações no PO da FA.

d. Sinopse

A introdução de medidas de aprofundamento da racionalização tem em vista uma cada vez maior optimização do rácio entre o produto operacional e as actividades de apoio dos Ramos das FFAA através do aligeiramento das respectivas tecnoestruturas e da redução do número de órgãos de apoio e da consequente criação e desenvolvimento de sistemas e/ou estruturas conjuntas passíveis de apoiar vários Ramos.

Verificámos, na análise efectuada, que em resultado das duas reorganizações em estudo foram várias as alterações operadas com consequentes implicações para os três Ramos das FFAA. O impacto verificou-se aos três níveis que nos propusemos avaliar, ao nível estrutural¹¹⁷, ao nível da cadeia de valor¹¹⁸ e ao nível da cultura organizacional, o que significa que no seu conjunto os efeitos das reorganizações em estudo estão muito além da percepção superficial uma vez que afectam elementos chave da Instituição Militar, a Estrutura Organizacional, a Cadeia de Produção e a Cultura Militar¹¹⁹.

Os Ramos viram de forma geral ser aligeiradas as suas tecnoestruturas e órgãos de apoio e ser modificada a cadeia de comando operacional que exige uma articulação em permanência entre os comandos de componente e o COC. As respectivas cadeias de valor sofreram também alterações por via da redução do número de órgãos associados às actividades de apoio permitindo uma migração de recursos em favor das actividades primárias. Também relativamente à cultura organizacional se verificaram diversas alterações, passando os Ramos a ser essencialmente *force providers* e modificando-se o equilíbrio de poderes anteriormente existente no vértice estratégico em favor do CEMGFA o que configura uma alteração da cultura militar alicerçada na tradicional distribuição de poder em que os Chefes dos Ramos exerciam na prática o comando operacional do Ramo.

Deste modo, através do levantamento das principais alterações introduzidas pela reorganização posta em prática na década de noventa do século passado e da recentemente efectuada em 2009 e também das suas principais implicações para o PO do Ramos, pudemos confirmar a H 5 e simultaneamente responder à QD 5 (Ver apêndices 4 e 5).

¹¹⁷ Ver Apêndice 4 – Impactos na Estrutura organizacional

¹¹⁸ Ver Apêndice 5 – Impactos na Cadeia de Valor

¹¹⁹ Ver Apêndice 3 - Organogramas do EMGFA e dos Ramos das FFAA



7. Conclusões e Propostas/Recomendações

A queda do muro de Berlim, que simbolicamente assinala o fim da Guerra Fria, marcou o início de um período de mudança profunda da conjuntura internacional, que o 11 de Setembro de 2001 se encarregou de potenciar, caracterizado por um novo ambiente estratégico mundial que exige cada vez mais uma abordagem conjunta e multinacional. Hoje a independência nacional a integridade do território e a segurança das populações são defendidas em fronteiras longínquas onde, em larga medida, a própria soberania se afirma colocando as nossas FFAA ao serviço da sociedade internacional.

Esta profunda alteração determinou o reequacionamento dos sistemas, dispositivos, doutrina e modo de emprego das forças militares¹²⁰ que no nosso país se traduziu, em grande medida, nas duas reorganizações que nos propusemos aqui analisar.

A reorganização operada no início dos anos noventa do século passado caracterizou-se por um esforço no sentido de corrigir o sobredimensionamento das FFAA decorrente das exigências da guerra de África, procurando simultaneamente dotá-las de uma organização e estrutura consentâneas com a nova conjuntura internacional. A LOBOFA e as Leis orgânicas que se sucederam procuraram aumentar o grau de optimização do rácio da componente operacional relativamente à componente de apoio, cujo impacto se fez sentir aos três níveis que nos propusemos estudar, ao nível da cadeia de valor, da estrutura e da própria cultura organizacional das FFAA com implicações na melhoria do PO mais visíveis, em particular, ao nível dos Ramos.

Da mesma forma também as alterações recentemente introduzidas por via da reorganização operada em 2009 se traduziram num impacto significativo visível aos três níveis aqui analisados. A LDN reforçou a capacidade para o exercício da direcção político-estratégica do MDN e passou a integrar um conceito mais alargado de segurança articulando as missões tradicionais com os compromissos internacionais e a resposta aos novos riscos e ameaças transnacionais. A LOBOFA e as Leis Orgânicas procuram racionalizar serviços e explorar economias de escala, reduzindo redundâncias e disfunções, através da criação de sistemas e estruturas conjuntas, como o HFAR e o IESM, e simultaneamente alcançar uma maior eficácia operacional, sendo para o efeito criado o COC no EMGFA que se constitui quartel-general das FFAA em permanente articulação com os comandos de componente e com o Sistema de Segurança Interna, cabendo aos

¹²⁰ As grandes unidades de constituição fixa revelaram ser manifestamente inadequadas para fazer face aos conflitos característicos da nova realidade internacional.



Ramos a missão fundamental de gerar, prepara e sustentar as forças da componente operacional do SFN. Com a nova estrutura pretende-se obter uma maior economia, eficiência, eficácia e optimização da relação entre as actividades operacionais e de apoio, tendo em vista reforçar a capacidade de resposta militar das FFAA.

Como pudemos verificar ao longo do nosso estudo ambas as reorganizações introduziram significativas alterações ao nível da estrutura, da cadeia de valor e da própria cultura castrense que, no primeiro caso, produziram um impacto significativo no PO dos Ramos bem evidente ao longo das duas últimas décadas durante as quais foi assim possível realizar inúmeras missões decorrentes dos nossos compromissos internacionais no âmbito da ONU e da OTAN, e no segundo, expectavelmente produzirão também um impacto significativo no PO dos Ramos em particular e das FFAA em geral à medida que a reorganização se for consolidado (Ver também Apêndices 4 e 5).

Está deste modo encontrada a resposta à nossa questão central, contudo gostaríamos de deixar também os seguintes contributos, que decorrem do nosso estudo, materializados em três sugestões de linhas de investigação futura e numa recomendação de actuação:

Assim, sugerimos que seja efectuado um estudo que permita aquilatar, em termos de PO, os benefícios e prejuízos decorrentes da criação da Escola Prática dos Serviços, que permitiu reduzir estruturas e juntar vários serviços numa única Escola Prática, de modo a identificar potenciais “lições aprendidas” que poderão revelar-se de grande utilidade em futuras reorganizações/transformações para melhorar o PO das FFAA.

Sugerimos também que seja estudada a razão subjacente à colocação da DFFA na alçada directa do CEMFA de modo avaliar a necessidade/utilidade de se proceder do mesmo modo no Exército, colocando a Direcção de Finanças na alçada directa do CEME.

Sugerimos ainda que em articulação sinérgica com as Academias dos Ramos seja estudada a possibilidade de futuramente serem ministrados, no IESM, Doutoramentos em Ciências Militares, sendo criado para o efeito um Corpo Docente das FFAA, dando deste modo sequência aos graus académicos obtidos nos Ramos.

Finalmente recomenda-se que seja efectuado um esforço no sentido de serem dadas a conhecer¹²¹ as inúmeras missões que as FFAA desenvolvem diariamente em prol da Nação no plano interno e externo, de modo a que a população, que constitui o motivo da nossa existência, compreenda a necessidade e a razão de ser da Instituição Militar.

¹²¹ Trata-se de tirar o devido proveito de uma das actividades primária da Cadeia de Valor de Porter, o Marketing, que é hoje fundamental em qualquer organização. (Kotler, 2007: 4).



Bibliografia

Monografias

- ALMEIDA, Filipe, et al. (2004). *Introdução à Gestão de Organizações*. Lisboa: Vida Económica.
- BARAÑANO, Ana Maria (2004). *Métodos de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- BARATA, Manuel Themudo, TEIXEIRA, Nuno Severiano (2004). *Nova História Militar de Portugal*. Volume 4. Rio de Mouro: Círculo de Leitores.
- BARATA, Manuel Themudo, TEIXEIRA, Nuno Severiano (2004). *Nova História Militar de Portugal*. Volume 5. Rio de Mouro: Círculo de Leitores.
- BILHIM, João Abreu de Faria (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BORGES, João Vieira, NOGUEIRA, José Manuel Freire (2006). *O Pensamento Estratégico Nacional*. IDN. Lisboa: Edições Cosmos.
- CONSELHO SUPERIOR DE DEFESA NACIONAL (2004). *Conceito Estratégico Militar*. Lisboa: CSDN.
- COSTA, José António Carneiro Rodrigues da (2006). *Modelo conceptual para a elaboração do plano logístico (equipamentos e infra-estruturas) decorrente da modernização do Exército numa perspectiva de médio e de longo prazo*. TILD. CSCD. Lisboa: IAEM.
- COUTO, Abel Cabral (1988). *Elementos de Estratégia - Apontamentos para um Curso*, Volume I. Lisboa: IAEM.
- DAVID, Charles-Philippe (2001). *A Guerra e a Paz: Abordagens Contemporâneas da Segurança e da Estratégia*. Lisboa: Instituto Piaget.
- ECO, Humberto (2001). *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas*. Lisboa: Editorial Presença.
- FRADA, João José Cúcio (2001). *Guia Prático para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Científicos*. Lisboa: Edições Microcosmos.
- FREIRE, Adriano (2003). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES (1995). *A Reorganização das Forças Armadas de 1993*. Lisboa: IAEM.

KOTLER, Philip, Keller, Kevin Lane (2007). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson- Prentice Hall.

LOPES, Francisco, Gomes, Rui, Duarte, Daniel (2010). *O novo modelo organizacional do EMGFA: principais alterações na estrutura superior das Forças Armadas*. TIG. CPOG. Lisboa: IESM.

MENDONÇA, José Carlos da Palma (2008). *Investimento nas Forças Armadas. Metodologia de Avaliação dos Benefícios para o Estado e Cumprimento das Missões das Forças Armadas face ao Investimento Realizado*. TII. CPOG. Lisboa: IESM.

MINTZBERG, Henry (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph (2003). *Safari de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian (1988). *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. New Jersey: Prentice Hall.

MORAIS, Carlos Blanco de, ARAÚJO, António, LEITÃO, Alexandra (2000). *O Direito da Defesa Nacional e das Forças Armadas*. Lisboa : Edições Cosmos.

NOGUEIRA, Joaquim Fernando (1995). *A Política de Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

NOGUEIRA, José Manuel Freire, BORGES, João Vieira (2006) *O Pensamento Estratégico Nacional*. Lisboa : Edições Cosmos.

NORMANN, Richard, RAMIREZ, Rafael (2000). From Value Chain to Value Constellation in *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*. Boston: Harvard Business School Press.

NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION (2006). *Allied Joint Doctrine For Operational Planning (AJP-5)*. NATO Standardization Agency: NATO.

NYE, Joseph, S. (2002). *Compreender os Conflitos Internacionais : Uma Introdução à Teoria e à História*. Lisboa: Gradiva.



- OLIVEIRA, Luís Manuel Garcia de (2004). *As Grandes Reorganizações do Exército Português Lições Aprendidas*. TILD. CEM. Lisboa: IAEM.
- PETERS, Tom, WATERMAN, Bob (1995). *Na Senda da Excelência*. Lisboa: Dom Quixote.
- PORTER, Michael E. (1986). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, Michael E. (1990). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- RIBEIRO, António Silva (2004). *Organização Superior de Defesa Nacional*. Lisboa: Prefácio.
- RIBEIRO, António Silva (2010). *Planeamento Estratégico e de Forças Processo da LDN e da LOBOFA*. Grupo de Estudos e de Reflexão Estratégica. Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- ROCHA, J. A. Oliveira (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- RODRIGUES, Rui Manuel da Fonseca (1994). *A Estruturação do Ministério da Defesa Nacional e as Forças Armadas – As Áreas de Competência e as Relações Funcionais*. TILD. CSCD. Lisboa: IAEM.
- ROGEIRO, Nuno (2002). *Guerra em Paz: A Defesa Nacional na Nova Desordem Mundial*. Lisboa: Hugin.
- SANTOS, José Alberto Loureiro (2003). *A Idade Imperial: A Nova Era – Reflexões sobre Estratégia III*. Mem-Martins: Publicações Europa-América.
- SANTOS, José Alberto Loureiro (2004). *Convulsões. Ano III da Guerra ao Terrorismo - Reflexões sobre Estratégia IV*. Mem-Martins: Publicações Europa-América.
- SANTOS, José Alberto Loureiro (2009). *As Guerras Que Já Aí Estão E As Que Nos Esperam Se Os Políticos Não Mudarem*. Mem-Martins: Publicações Europa-América.
- SCHEIN, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.



SCHEIN, Edgar H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

SILVA, Luís dos Santos Ferreira da (2003). *Contributos para o estabelecimento de uma doutrina militar conjunta e suas implicações na organização actual das Forças Armadas*. TILD. CSCD. Lisboa: IAEM.

SILVA, Miguel Nuno Machado da (2001). *Cultura Organizacional na Escola Naval in Anais do Clube Militar Naval*. Lisboa: Editorial Minerva.

SNYDER, Jack L. (1977). *The Soviet Strategic Culture: Implications for Limited Nuclear Operations*. Santa Monica: Rand Corporation.

TEIXEIRA, Nuno Severiano (2009). *Contributos para uma Política de Defesa*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

TEIXEIRA, Nuno Severiano, RODRIGUES, José Cervaens, NUNES, Isabel Ferreira (2000). *O Interesse Nacional e a Globalização*. Lisboa: Edições Cosmos.

TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

VARELA, José Maria Monteiro (2005). *Administração das Organizações*. Lisboa: IAEM

VAZ, Nuno Mira (2002). *Civilização das Forças Armadas nas Sociedades Demoliberais*. Lisboa: Edições Cosmos.

VIANA, Vítor Rodrigues (2002). *Segurança Colectiva: A ONU e as Operações de Apoio à Paz*. Lisboa: Edições Cosmos.

VIEIRA, Vítor Manuel Amaral (2004). *Componente Operacional do Exército Português. Que Modelo para o Futuro. Sua Articulação com a Componente Territorial*. TILD. CSCD. Lisboa: IAEM.

Artigos de publicações em série

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (2009). *Nunca de Antes. A Segurança e Defesa no Mundo*. In *Anuário do Instituto da Defesa Nacional*. Lisboa: IDN. pp.145-203.

KOTTER, John P. (1990). *What Leaders Really Do*. In *Harvard Business Review*. May-Jun. pp. 103-111.



MAKARICHEV, Andrey S. (2009). A Rússia a Europa e o Legado de 1989 Conflitos e Interpretações. In *Relações Internacionais*. Setembro. Tinta da China. pp.53-74.

MARTINS, Raul François Ribeiro Carneiro (2007). A Transformação das Forças Armadas no Contexto dos Conceitos de Segurança e Defesa Nacionais: Algumas reflexões acerca de como a evolução sócio-política conduz à transformação Militar. In *Revista Militar*. Junho/Julho. Lisboa: Europress. pp. 685-718.

VIANA, Vítor Daniel Rodrigues (2003). O Conceito de Segurança Alargada e o seu impacto nas missões e organização da Forças Armadas. In *Boletim do Instituto de Altos Estudos Militares*. N.º 58. Lisboa: IAEM. pp. 91-179.

Jornais

SANTOS, José Alberto Loureiro (2009). Reorganização da Defesa Nacional e das Forças Armadas. *Jornal O Público*. p. 42.

Legislação

Novo quadro jurídico

DECRETO-LEI N.º 154-A/2009 de 6 de Julho. *DR I Série*. N.º 128 (2009-07-06). Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional. pp. 4324-(4)-4324-(11).

DECRETO-LEI N.º 161/2005 de 22 de Setembro. *DR I Série – A*. N.º 183 (2005-09-22). Criação do Instituto de Estudos Superiores Militares. pp. 5674-5677.

DECRETO-LEI N.º 231/2009 de 15 de Setembro. *DR I Série*. N.º 179 (2009-09-15). Lei Orgânica do Exército. pp. 6422-6428.

DECRETO-LEI N.º 232/2009 de 15 de Setembro. *DR I Série*. N.º 179 (2009-09-15). Lei Orgânica da Força Aérea. pp. 6428-6435.

DECRETO-LEI N.º 233/2009 de 15 de Setembro. *DR I Série*. N.º 179 (2009-09-15). Lei Orgânica da Marinha. pp. 6435-6444.

DECRETO-LEI N.º 234/2009 de 15 de Setembro. *DR I Série*. N.º 179 (2009-09-15). Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas. pp. 6444-6455.



DECRETO-LEI N.º 28/2010 de 31 de Março. *DR I Série*. N.º 63 (2010-03-31). Estatuto do Instituto de Estudos Superiores Militares. pp. 1069-1087.

DECRETO-LEI N.º 37/2007 de 19 de Fevereiro. *DR I Série*. N.º 35 (2007-02-19). Cria a Agência Nacional de Compras Públicas. pp. 1252-1259.

DESPACHO N.º 7769/2010 de 4 de Maio. *DR II Série*. N.º 86 (2010-05-04). Directiva Ministerial de Defesa 2011-2013. pp. 23150-23154.

DESPACHO N.º 7770/2010 de 4 de Maio. *DR II Série*. N.º 86 (2010-05-04). Directiva Ministerial para a Implementação da Reforma. pp. 23154-23156.

LEI CONSTITUCIONAL N.º 1/2005 de 12 de Agosto. *DR I Série – A*. N.º 155 (2005-08-12). 7ª Revisão da Constituição da República Portuguesa. pp. 4642-4686.

LEI N.º 11/89 de 1 de Junho. *DR I Série*. N.º 25 (1989-06-01). Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar. pp. 2096-2097.

LEI N.º 4/2004 de 15 de Janeiro. *DR I Série – A*. N.º 12 (2004-01-15). Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado. pp. 311-317.

LEI N.º 53/2008 de 29 de Agosto. *DR I Série*. N.º 167 (2008-08-29). Lei de Segurança Interna. pp. 6135-6141.

LEI ORGÂNICA N.º 1-A/2009 de 7 de Julho. *DR I Série*. N.º 129 (2009-07-07). Lei Orgânica de Bases de Organização das Forças Armadas. pp. 4344-(2)-4344-(9).

LEI ORGÂNICA N.º 1-B/2009 de 7 de Julho. *DR I Série*. N.º 138 (2009-07-20). Lei de Defesa Nacional. pp. 4541-4550.

LEI ORGÂNICA N.º 2/2009 de 22 de Julho. *DR I Série*. N.º 140 (2009-07-22). Regulamento de Disciplina Militar. pp. 4667-4684.

LEI ORGÂNICA N.º 4/2004 de 6 de Novembro. *DR I Série – A*. N.º 261 (2004-11-06). Altera a Lei Quadro do Sistema de Informações da República Portuguesa. pp. 6598-6606.

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS N.º 124/2005 de 4 de Agosto, *DR – I Série – B*. N.º 149 (2005-08-04). pp. 4502-4504.

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS N.º 39/2006 de 21 de Abril. *DR I Série – B*. N.º 79. (2006-04-21). pp. 2834-2866.



RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS N.º 39/2008 *DR I Série*. N.º 42 (2008-02-28). pp. 1328-1332.

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS N.º 6/2003 de 20 de Janeiro. *DR I Série* – B. N.º 16 (2003-01-20). pp. 279-287.

Quadro jurídico cessante

DECRETO REGULAMENTAR N.º 32/89 de 27 de Outubro. *DR I Série*. N.º 248 (1989-10-27). Orgânica e atribuições dos órgãos e serviços do Ministério da Defesa Nacional. pp. 4764-4779.

DECRETO-LEI N.º 20/82 de 28 de Fevereiro. *DR I Série*. N.º 23 (1982-01-28). Estabelece a estrutura e dependências das Forças Armadas. pp. 210-(1)-210-(3).

DECRETO-LEI N.º 221/82 de 7 de Junho. *DR I Série*. N.º 129 (1993-02-26). Lei Orgânica da Força Aérea. pp. 1600-1601.

DECRETO-LEI N.º 49/93 de 26 de Fevereiro. *DR I Série* - A. N.º 48 (1993-02-26). Lei Orgânica da Marinha. pp. 815-822.

DECRETO-LEI N.º 46/88 de 11 de Fevereiro. *DR I Série*. N.º 35 (1988-02-11). Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional. pp. 481-487.

DECRETO-LEI N.º 47/93 de 26 de Fevereiro. *DR I Série* - A. N.º 48 (1993-02-26). Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional. pp. 801-807.

DECRETO-LEI N.º 48/93 de 26 de Fevereiro. *DR I Série* - A. N.º 48 (1993-02-26). Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas. pp. 807-815.

DECRETO-LEI N.º 50/93 de 26 de Fevereiro. *DR I Série* - A. N.º 48. Lei Orgânica do Exército. pp. 822-827.

DECRETO-LEI N.º 51/93 de 26 de Fevereiro. *DR I Série* - A. N.º 48 (1993-02-26). Lei Orgânica da Força Aérea. pp. 827-832.

DECRETO-LEI N.º 61/2006 de 21 de Março. *DR I Série* - A. N.º 57 (2006-03-21). Lei Orgânica do Exército. pp. 2044-2050.

LEI N.º 111/91 de 29 de Agosto. *DR I Série* - A. N.º 198 (1991-08-29). Lei Orgânica de Bases de Organização das Forças Armadas. pp. 4490-4494.

LEI N.º 15/92 de 5 de Agosto. *DR I Série* - A. N.º 179 (1992-08-05). pp. 3668-3670.



LEI N.º 174/99 de 21 de Setembro. *DR I Série - A*. N.º 221 (1999-09-21). Lei do Serviço Militar. pp. 6541-6550.

LEI N.º 18/95 de 13 de Julho. *DR I Série*. N.º 160 (1995-07-13). pp. 4420-4421.

LEI N.º 29/82 de 11 de Dezembro. *DR I Série*. N.º 285 (1982-12-11). Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas. pp. 4063-4079.

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS N.º 10/85 de 20 de Fevereiro. *DR I Série*. N.º 42 (1985-02-20). Conceito Estratégico de Defesa Nacional. pp. 377-380.

Normas

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIOR MILITARES (2007), *Norma de Execução Permanente N.º 218, Trabalhos de investigação*, Lisboa: IESM.

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (2003), *Norma Portuguesa 405*, Caparica: IPQ.

Directivas

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL (2010). *Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Internet

Documentos

DISCURSO DE S. EX^a O MDN LUIS AMADO, [em linha] [Referencia de 20 de Janeiro de 2010]. Disponível na Internet em: <http://antigo.mdn.gov.pt/defesa/Discursos/historico/Luis_Amado/2005/Dia_FA_Estremo_z_25junho2005.htm>

INQUERITO SOBRE DEFESA E FORÇAS ARMADAS, [em linha] [Referencia de 11 de Janeiro de 2010]. Disponível na Internet em: <<http://www.operacional.pt/defesa-e-forcas-armadas-inquerito-a-populacao-portuguesa>>

JAKOBSEN, Peter Viggo. *NATO's Comprehensive Approach to Crisis Response Operations: a work in slow progress* [em linha]. DIIS Report 2008. Danish Institute for



International Studies, 2008. [Referência de 28 de Fevereiro de 2010]. Disponível na Internet em: <http://www.diis.dk/graphics/Publications/Reports%202008/Report_2008-15_NATO_Comprehensive_Approach_Crisis_Response_Operations.pdf>

NATO, [em linha] [Referencia de 20 de Março de 2010]. Disponível na Internet em: <<http://www.nato.int/cps/en/natolive/index.htm>>

PROGRAMA DO XII GOVERNO CONSTITUCIONAL, [em linha] [Referencia de 10 de Janeiro de 2010]. Disponível na Internet em: <<http://org-pgov.ceger.gov.pt/pt/GC12/Documentos/GC12.pdf>>

PROGRAMA DO XVII GOVERNO CONSTITUCIONAL, [em linha] [Referencia de 10 de Janeiro de 2010]. Disponível na Internet em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/Documentos/Governos_Documentos/ProgramaGovernoXVII.pdf>

SANTO, Gabriel Augusto do Espírito. *Proposta de Lei de Defesa Nacional*, [em linha] Revista Militar. Julho. 2009. [Referência de 15 de Fevereiro de 2010]. Disponível na Internet em: <<http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=455>>

UK JOINT DELEGATION TO NATO, [em linha] [Referencia de 21 de Abril de 2010]. Disponível na Internet em: <<http://uknato.fco.gov.uk/en/uk-in-nato/comprehensive-approach>>

Sítios

ESTADO-MAIOR GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS, [em linha] [Referencia de 10 de Novembro de 2009]. Disponível na Internet em: <<http://www.emgfa.pt>>

EXÉRCITO PORTUGUÊS, [em linha] [Referencia de 10 de Novembro de 2009]. Disponível na Internet em: <<http://www.exercito.pt>>.

FORÇA AÉREA PORTUGUESA, [em linha] [Referencia de 10 de Novembro de 2009]. Disponível na Internet em: <<http://www.emfa.pt>>.

GOVERNO PORTUGUÊS, [em linha] [Referencia de 10 de Novembro de 2009]. Disponível na Internet em: <<http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT>>.

MARINHA, [em linha] [Referencia de Novembro de 2009]. Disponível na Internet em: <<http://www.marinha.pt/Marinha/pt>>.



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL, [em linha] [Referencia de 10 de Novembro de 2009]. Disponível na Internet em: <[http:// www.mdn.gov.pt](http://www.mdn.gov.pt)>.

Conferências

Conferência proferida pelo Exmº Vice-Almirante Oliveira Viegas, do EMGFA, ao CPOG em 11 de Dezembro de 2009.

Conferência proferida pelo Exmº MGEN Teixeira Rolo, do EMFA, ao CPOG em 11 de Dezembro de 2009.

Conferência proferida pelo Exmº COR TIR INF Campos Serafino, do EME, ao CPOG em 11 de Dezembro de 2009.

Conferência proferida pelo Exmº Capitão-de-Mar-e-Guerra Mendes M. Calado, do EMA, ao CPOG em 11 de Dezembro de 2009.

Entrevistas estruturadas

Exmº General CEMGFA Luís Vasco Valença Pinto – Concedida por escrito (em anexo A).

Exmº Contra-Almirante SUB-CEMA: António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro – Concedida em 9 de Abril de 2010 nas instalações do EMA.

Exmº Tenente-General António Carlos de Sá Campos Gil – Concedida em 29 de Março de 2010 nas instalações do EME.

Exmº Major-General SUB-CEMFA Manuel Teixeira Rolo – Concedida em 06 de Maio de 2010 nas instalações do EMFA.

Exmº Vice-Almirante Director do IESM Álvaro Sabino Guerreiro – Concedida em 25 de Março de 2010 nas instalações do IESM.

Exmº General José Alberto Loureiro dos Santos – Concedida em 29 de Março de 2010 em Carnaxide.

Exmº General Gabriel Augusto do Espírito Santo – Concedida em 6 de Abril de 2010 nas instalações do IESM.

Exmº General António Eduardo Queiroz Martins Barrento – Concedida em 29 de Março de 2010 em Linda-a-Velha.



Exmº Deputado António Alves Marques Júnior – Concedida em 19 de Março de 2010 nas instalações da Assembleia da República.

Exmº Capitão-de-Mar-e-Guerra de Medicina Naval João Menezes Cordeiro¹²² – Concedida em 28 de Abril de 2010 nas instalações do IESM.

Exmº Coronel de Infantaria Rui Manuel Carlos Clero¹²³ – Concedida em 16 de Março de 2010 nas instalações do IESM.

Exmº Coronel Engenheiro Aeronáutico Rui Jorge Gregório Gomes¹²⁴ – Concedida em 30 de Abril de 2010 nas instalações do IESM.

Entrevistas Exploratórias/Não estruturadas

Exmº Tenente-Coronel de Infantaria Paulo Jorge Varela Curro¹²⁵ – Concedida em 14 de Dezembro de 2009 nas instalações do IESM.

Exmº Coronel de Infantaria Maia Pereira¹²⁶ – Concedida em 6 de Abril de 2010 nas instalações do EMGFA.

¹²² O Sr. Capitão-de-Mar-e-Guerra Cordeiro está a estudar a implementação do novo HFAR no âmbito do seu TII do Curso de Promoção a Oficial General.

¹²³ O Sr. Coronel Clero teve a seu cargo a harmonização dos diversos diplomas ao nível do MDN.

¹²⁴ O Sr. Coronel Gomes desempenhou funções no CLAFa onde acompanhou o processo que viria a culminar com a criação da DFFA.

¹²⁵ Nesta altura o orientador do trabalho era o Tenente-Coronel António Manuel Pereira Baptista, só mais tarde o Tenente-Coronel Paulo Jorge Varela Curro viria a ser formalmente nomeado.

¹²⁶ O Sr. Coronel Maia Pereira é o Assessor Militar do Exmº General CEMGFA.



Apêndices:



Apêndice 1 – Entrevista tipo

Questões tipo

1. Num processo de mudança, como o resultante da reorganização recentemente operada, pretende-se introduzir alterações com vista à melhoria do sistema existente. No entanto, nem sempre este desiderato é alcançado. Assim, atendendo à revisão da LDN, da LOMDN e da LOBOFA quais considera terem sido as principais alterações introduzidas por via da entrada em vigor dos novos diplomas que contribuem para uma melhoria do produto operacional das Forças Armadas em geral e dos Ramos em particular?
2. Em face das missões atribuídas à Marinha/Exército/Força Aérea qual o contributo concreto da Componente Marítima/Terrestre/Aérea em termos de produto operacional das Forças Armadas e em que medida a reorganização recentemente operada vem contribuir para a sua melhoria?
3. A revisão da LOEMGFA veio introduzir um conjunto significativo de alterações ao nível da Estrutura Orgânica do EMGFA sendo criadas novas estruturas e integradas estruturas de outros organismos. Em face do exposto, quais considera serem as principais alterações introduzidas e de que modo estas se traduzem na melhoria do produto operacional dos Ramos a médio e longo prazo?
4. A revisão das leis orgânicas dos Ramos introduz uma nova dinâmica de funcionamento destes com o EMGFA, sendo estabelecida a necessidade de uma articulação em permanência entre ambos. Assim, em que medida esta nova dinâmica se traduz na melhoria do produto operacional dos Ramos?
5. Num mundo onde a mudança parece ser a única constante, as organizações têm de estar preparadas para agir pro-activamente e antecipar soluções para problemas cada vez mais complexos. Nestas circunstâncias, quais as principais implicações para os Ramos, decorrentes da criação do COC no EMGFA, e de que modo se traduzem numa melhoria do produto operacional das Forças Armadas em geral e dos Ramos em particular?
6. Atendendo a que a cultura organizacional constitui um dos mais importantes capitais de qualquer organização, de que forma a integração do IESM no EMGFA contribui para a sua preservação e por essa via para um melhor produto operacional dos Ramos?
7. Atendendo ao facto das Forças Armadas desempenharem hoje inúmeras missões conjuntas, facto que parece vir a acentuar-se ainda mais no futuro, considera a fase intermédia da carreira militar em que tem decorrido o ensino militar conjunto a altura adequada, tendo em vista um melhor produto operacional dos Ramos?
8. Finalmente, atendendo aos graus de comando e controlo, em que consiste a articulação operacional, preconizada na Lei de Segurança Interna, entre as Forças Armadas e o Sistema de Segurança Interna e de que modo se traduz em termos de produto operacional dos Ramos?



Apêndice 2 – Corpo de conceitos

Ameaça

Trata-se de um qualquer acontecimento ou acção (em curso ou previsível) que contraria a consecução de um objectivo e que, normalmente, é causador de danos, materiais ou morais (Couto, 1988: 329).

Capacidades Militares

Nas orientações para o Planeamento de Forças são definidas as capacidades militares materializadas nos meios, unidades, equipamentos e sistemas¹²⁷. Podemos, considerar que a capacidade militar das forças consiste na aptidão e na possibilidade de uma força desempenhar ou cumprir uma determinada tarefa ou missão, sendo materializada pela combinação adequada de meios em pessoal, em material, em equipamentos e em armamentos, na estrutura de treino e procedimentos. Cada capacidade deverá ser estruturada com os meios adequados e o racional que justificam os respectivos quantitativos de acordo com requisitos pré-estabelecidos, compromissos internacionais a satisfazer e factores de sustentação, entre outros (Costa, 2006:8).

Comando de Componente

Os comandos de componente — naval, terrestre e aérea — destinam-se a apoiar o exercício do comando por parte dos chefes de Estado-Maior dos Ramos, tendo em vista a preparação, o aprontamento e a sustentação das forças e meios da respectiva componente operacional do sistema de forças, o cumprimento das respectivas missões particulares aprovadas, de missões reguladas por legislação própria e de outras missões de natureza operacional que lhes sejam atribuídas, articulando-se funcionalmente e em permanência com o COC incluindo para as tarefas de coordenação administrativo-logística (sem prejuízo das competências próprias do Chefe do Estado-Maior dos Ramos) e finalmente para a administração e direcção das unidades e órgãos da componente fixa colocados na sua directa dependência (Ver sobre este assunto a LOE, LOMAR e LOFA).

Comprehensive Approach

Para realizar as suas missões da maneira mais eficiente, a Aliança adoptou esta tipologia de abordagem através da qual procura melhorar as capacidades da OTAN para preparar, conduzir e sustentar as operações militares. Com esta abordagem os decisores políticos antes de tomarem uma decisão relativamente a qualquer operação são informados dos eventuais custos da operação, da sua viabilidade e das necessidades em termos de efeitos, recursos, duração, implantação e sustentação. Assim os requisitos das forças são desta forma mais previsíveis, o que facilita também o planeamento ao nível nacional e da própria NATO.¹²⁸ É um conceito baseado na premissa de que para terem sucesso as operações, têm que empregar de forma integrada os instrumentos civis e militares. É simultaneamente uma forma de pensamento e uma ferramenta de planeamento e de execução que pode ser aplicada em todas as fases de um conflito e a todos os níveis da guerra (Jakobsen, 2008: 9).

¹²⁷ O CEDN, no ponto 8.2, apresenta as capacidades para o desempenho das missões das FFAA

¹²⁸ *Experience from NATO operations, including Afghanistan, has demonstrated that coordination with a wide spectrum of actors from the international community, both military and civilian, is essential to achieving key objectives of lasting stability and security ... NATO therefore needs to ensure that it cooperates with a range of partners, including non-governmental organizations and local actors, in the planning and conduct of operations.* (<http://uknato.fco.gov.uk/en/uk-in-nato/comprehensive-approach>).



Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN)

O CEDN é o documento que estabelece os aspectos fundamentais da estratégia global adoptada pelo Estado para a consecução dos objectivos da política de defesa nacional¹²⁹. Contém normas e orientações para caracterizar o SFN, define os seus principais conteúdos e estabelece as missões que deverá assegurar (CEDN, 2003)

Conceito Estratégico Militar (CEM)

O CEM desenvolve as orientações estabelecidas no CEDN relativamente à componente militar de defesa nacional, em articulação com as directivas ministeriais de defesa militar, no sentido de garantir que o emprego da componente de força se mantém coerente com aqueles princípios condutores. As grandes linhas conceptuais de actuação das FFAA e as orientações gerais para a sua preparação e emprego estão definidas no CEM. O CEM enuncia ainda um nível¹³⁰ de ambição que se sustenta, em termos orçamentais, no objectivo consagrado no CEDN de aproximar, gradualmente, as despesas de defesa nacional, em termos percentuais do Produto Interno Bruto (PIB) Português, ao nível médio praticado nos países europeus que integram a OTAN. Desta forma, será possível estabelecer prioridades e caracterizar quais as capacidades militares de que o país deve dispor e traduzi-las através de um conjunto de meios que constituirão SFN (CEM, 2003).

Espaço Estratégico de Interesse Nacional (EEIN)

Consiste no território, compreendido, entre o ponto mais a norte, no concelho de Melgaço, até ao ponto mais a sul, nas ilhas Selvagens e do seu ponto mais a oeste, na ilha das Flores, até ao ponto mais a leste, no concelho de Miranda do Douro, bem como o espaço de circulação entre as parcelas do território nacional, dado o seu carácter descontínuo e ainda os espaços aéreo e marítimo sob responsabilidade nacional, as nossas águas territoriais, os fundos marinhos contíguos, a zona económica exclusiva e a zona que resultar do processo de alargamento da plataforma continental¹³¹ (CEDN, 2003).

Força Conjunta

É uma força constituída por elementos significativos de mais de um Ramo das FFAA, subordinadas ao mesmo Comandante. Pressupõe uma certa permanência no tempo. A Força de Reacção Imediata (FRI) é um exemplo de força conjunta. (Silva. 2003: 29).

Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA)

As MIFA estabelecem as missões específicas das FFAA, no seu conjunto, para as quais os Ramos contribuem com as capacidades e meios previstos no SFN para as respectivas componentes, bem como as missões particulares de cada um dos Ramos. Das missões que incumbem às FFAA, no seu conjunto, cada Ramo executa, no quadro legal específico, as tarefas correspondentes ao seu âmbito e que fundamentam o SFN na Componente Operacional¹³². As 25 MIFA aprovadas em 2004 estão agrupadas em seis grandes grupos de missões a saber: defesa militar; prevenção e combate às novas ameaças; compromissos militares internacionais; apoio à política externa; emprego em estados de excepção e execução de outras missões de interesse público onde se inserem as missões

¹²⁹ Explicita também ainda que parcialmente a doutrina estratégica de defesa nacional (Ribeiro, 2010: 13)

¹³⁰ Ver sobre este assunto o Apêndice 6 – Níveis de ambição

¹³¹ O Espaço Estratégico de interesse nacional conjuntural resulta da avaliação da conjuntura internacional e da definição da capacidade nacional, tendo em conta as prioridades da política externa e de defesa, os actores em presença e as diversas organizações em que nos inserimos.

¹³² As MIFA definidas, em 21 de Outubro de 2004 pelo CSDN decorrem das Orientações Gerais do Conceito de Acção Militar, do Nível de Ambição e das Orientações Específicas definidas no CEM.



particulares de cada Ramo¹³³ através das respectivas capacidades específicas (MIFA, 2004).

Nível de Ambição

Consiste no limite de empenhamento que é possível assegurar com os meios militares disponíveis de cada um dos Ramos em particular e das FFAA no seu conjunto. Trata-se do balizamento realístico da capacidade de acção das FFAA através da definição de um limite de empenhamento ambicionado (Ver sobre este assunto o Apêndice 6).

Produto Operacional (PO)

Consideramos, no âmbito do presente estudo, que o PO é materializado pela execução das actividades operacionais das FFAA descritas no segundo capítulo aquando da apresentação da cadeia de valor de Porter¹³⁴. A edificação de capacidades (estratégia genética) em curso, é essencial para que os Ramos das FFAA possa atingir o respectivo nível de ambição fixado no CEM tendo em vista o cabal cumprimento das MIFA¹³⁵.

Segurança Alargada e Colectiva

De forma crescente, há hoje uma tendência para definir um conceito alargado de segurança que, continuando a integrar os objectivos mais tradicionais dos Estados — defesa do território e da soberania, confira atenção acrescida a uma filosofia preventiva e a uma visão global da evolução dos focos de insegurança internacional e das crises que deles decorrem, com o intuito de as prevenir e limitar, evitando o seu desenvolvimento para formas agravadas de conflitualidade. Neste quadro, como forma de otimizar a resposta dos actores internacionais, tem vindo a impor-se uma ideia de segurança cooperativa, com reflexos no desenvolvimento das organizações internacionais (Viana, 2002:91-179).

Segurança Nacional

Consiste no grau relativo de garantia que, através de acções políticas, económicas sociais, culturais, diplomáticas, psicológicas, ambientais e militares, o Estado proporciona, em determinada época, à Nação, para a consecução ou manutenção dos objectivos nacionais, a despeito dos antagonismos ou pressões existentes ou potenciais (Viana, 2003: 163). Trata-se do conjunto de acções que devem ser levadas a efeito com a finalidade de responder e ultrapassar as ameaças aos nossos interesses. Não só as ameaças que exigem resposta militar, mas todas aquelas que precisam de ser respondidas com estratégias não militares – políticas (externas e internas), económico-financeiras, sociais, educativas, culturais científicas, mediáticas etc. (Santos, 2004:198)

Sistema de Forças Nacional (SFN)

O actual SFN é constituído por uma componente operacional, para o emprego operacional integrado, e outra fixa ou territorial, para o apoio geral às FFAA e especifica as forças mínimas da componente operacional (Naval, Terrestre e Aérea) necessárias para cumprimento das missões das FFAA (específicas do Ramo e de conjunto) (Silva, 2003:9).

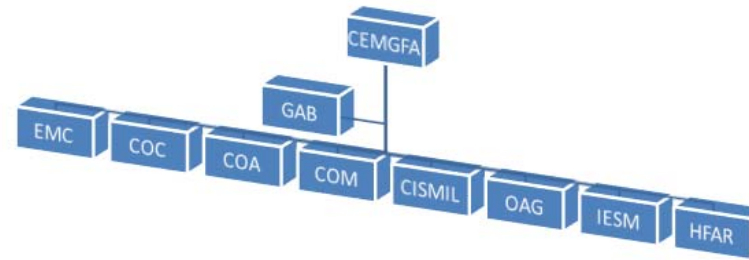
¹³³ A Marinha tem três missões particulares, o Exército unicamente uma e a Força Aérea tem duas.

¹³⁴ Os entrevistados referiram na caracterização do PO essencialmente as actividades decorrentes do planeamento, geração, preparação, treino, sustentação e emprego de forças e meios com vista ao cumprimento das MIFA ou seja, relativamente à cadeia de valor de Porter actividades enquadráveis nas operações e nos outputs.

¹³⁵ O PO pode, de acordo com alguns entrevistados, ser entendido como sendo o conjunto de forças disponibilizadas para fazer face às MIFA ou como o conjunto das missões efectivamente executadas. Ou ainda como sendo a conjugação do planeamento e da actividade operacional das FFAA tendo por base o SFN e as capacidades edificadas com vista a atingir o nível de ambição para cumprimento das MIFA.



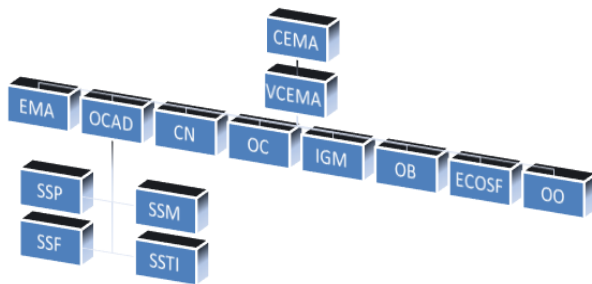
Apêndice 3 – Organogramas do EMGFA e dos Ramos das FFAA



Legenda: (De cima para baixo e da esquerda para a direita)

- CEMGFA: Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
- GAB: Gabinete
- EMC: Estado-Maior Conjunto
- COC: Comando Operacional Conjunto
- COA: Comando Operacional dos Açores
- COM: Comando Operacional da Madeira
- CISMIL: Centro de Informações e Segurança Militares
- OAG: Órgãos de Apoio Geral
- IESM: Instituto de Estudos Superiores Militares
- HFAR: Hospital das Forças Armadas

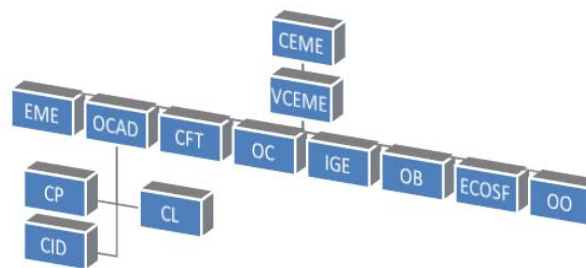
Decreto-Lei N.º 234/2009 de 15 de Setembro LOEMGFA



Decreto-Lei N.º 233/2009, de 15 de Setembro

Legenda: (De cima para baixo e da esquerda para a direita)

- CEMA: Chefe do Estado-Maior da Armada
- VCEMA: Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada
- EMA: Estado-Maior da Armada
- OCAD: Órgãos Centrais de Administração e Direcção
- CN: Comando Naval
- OC: Órgãos de Conselho
- IGM: Inspeção-Geral da Marinha
- OB: Órgãos de Base
- ECOSF: Elementos da Componente Operacional do SF
- OO: Outros Órgãos (Nos termos do artigo 6º alínea h).
- SSP: Superintendência dos Serviços do Pessoal
- SSM: Superintendência dos Serviços do Material
- SSF: Superintendência dos Serviços Financeiros
- SSTI: Superintendência dos Serviços de Tecnologia da Informação

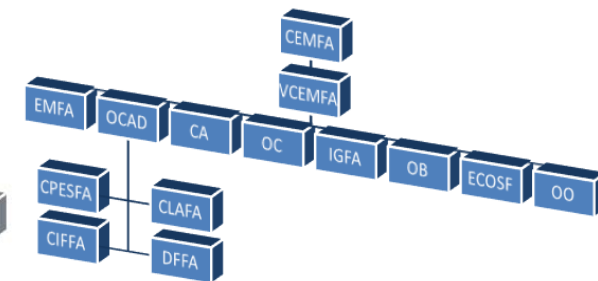


Decreto-Lei N.º 231/2009, de 15 de Setembro

Legenda: (De cima para baixo e da esquerda para a direita)

- CEME: Chefe do Estado-Maior do Exército
- VCEME: Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército
- EME: Estado-Maior do Exército
- OCAD: Órgãos Centrais de Administração e Direcção (*)
- CFT: Comando das Forças Terrestres
- OC: Órgãos de Conselho
- IGE: Inspeção-Geral do Exército
- OB: Órgãos de Base
- ECOSF: Elementos da Componente Operacional do SF
- OO: Outros Órgãos (Nos termos do Artigo 29º)
- CP: Comando do Pessoal
- CL: Comando da Logística
- CID: Comando da Instrução e Doutrina

(*) O Exército tem a Direcção de Finanças integrada no Comando da Logística ao contrário dos outros dois Ramos



Decreto-Lei N.º 232/2009, de 15 de Setembro

Legenda: (De cima para baixo e da esquerda para a direita)

- CEMFA: Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
- VCEMFA: Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
- EMFA: Estado-Maior da Força Aérea
- OCAD: Órgãos Centrais de Administração e Direcção
- CA: Comando Aéreo
- OC: Órgãos de Conselho
- IGFA: Inspeção-Geral da Força Aérea
- OB: Órgãos de Base
- ECOSF: Elementos da Componente Operacional do SF
- OO: Outros Órgãos (Nos termos do artigo 6º alínea h).
- CPESFA: Comando de Pessoal da FA
- CLAFA: Comando da Logística da FA
- CIFFA: Comando da Instrução e Formação da FA
- DFFA: Direcção de Finanças da FA



Apêndice 4 – Principais impactos na Estrutura organizacional¹³⁶

LDN



A LDN tem impacto na cultura organizacional de actuação instituída segundo a qual, no passado, as FFAA tinham que fazer face essencialmente a ameaças externas e que hoje tem de estar preparadas para fazer face também a missões no território nacional. Deste modo pretende-se obter um melhor PO.

LOBOFA



A LOBOFA tem impacto no vértice estratégico, alterando o equilíbrio de poderes em favor do CEMGFA relativamente aos Chefes dos Ramos, na tecnoestrutura e nos órgãos de apoio, por via da inserção do CISMIL, do IESM e do HFAR no EMGFA e ainda na própria linha hierárquica em resultado da criação do EMC e do COC e também na cultura organizacional modificando os pressupostos básicos. Deste modo pretende-se obter um PO mais adequado às novas MIFA.

LOMDN



A LOMDN tem impacto na tecnoestrutura e nos órgãos de apoio, concretamente ao nível dos SI/TIC e do sistema de *Procurment* de bens e serviços com reflexos na interoperabilidade de sistemas e tecnologias e na geração de economias de escala e padronização de bens e serviços. Estas alterações configuram também uma mudança cultural que vem alterar a prática instituída de gestão descentralizada nos Ramos. Com estas alterações pretende-se contribuir para obter um melhor PO das FFAA.

¹³⁶ A Cinzento-escuro os principais impactos

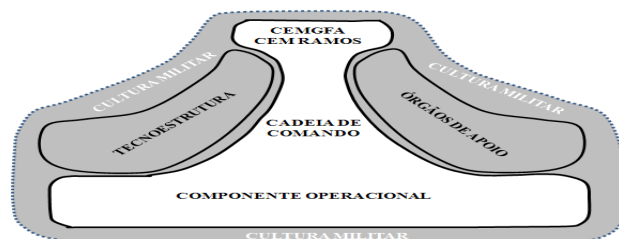


LOEMGFA



A LOEMGFA tem impacto na linha hierárquica que permite que o COCONJ actue directamente sobre os comandos de componente, no vértice estratégico, na tecnoestrutura, nos órgãos de apoio e até no centro operacional, decorrentes do reforço de competências do CEMGFA, da criação do COC e do EMC mas também da integração do IESM e do HFAR no EMGFA. A articulação permanente entre COC e comandos de componente é outro impacto produzido que se consubstancia numa alteração cultural. Deste modo procura-se alcançar um melhor PO das FFAA.

LOMAR | LOE | LOFA



As LO dos Ramos aligeiram as tecnoestruturas e órgãos de apoio dos Ramos e modificam a cadeia de comando operacional que articula em permanência o COC e os comandos de componente. Também a cultura organizacional é alterada, passando os Ramos a ser essencialmente *force providers*. É alterado o equilíbrio de poderes no vértice estratégico em favor do CEMGFA o que configura uma alteração da cultura militar. Deste modo pretende-se obter um melhor PO dos Ramos das FFAA.



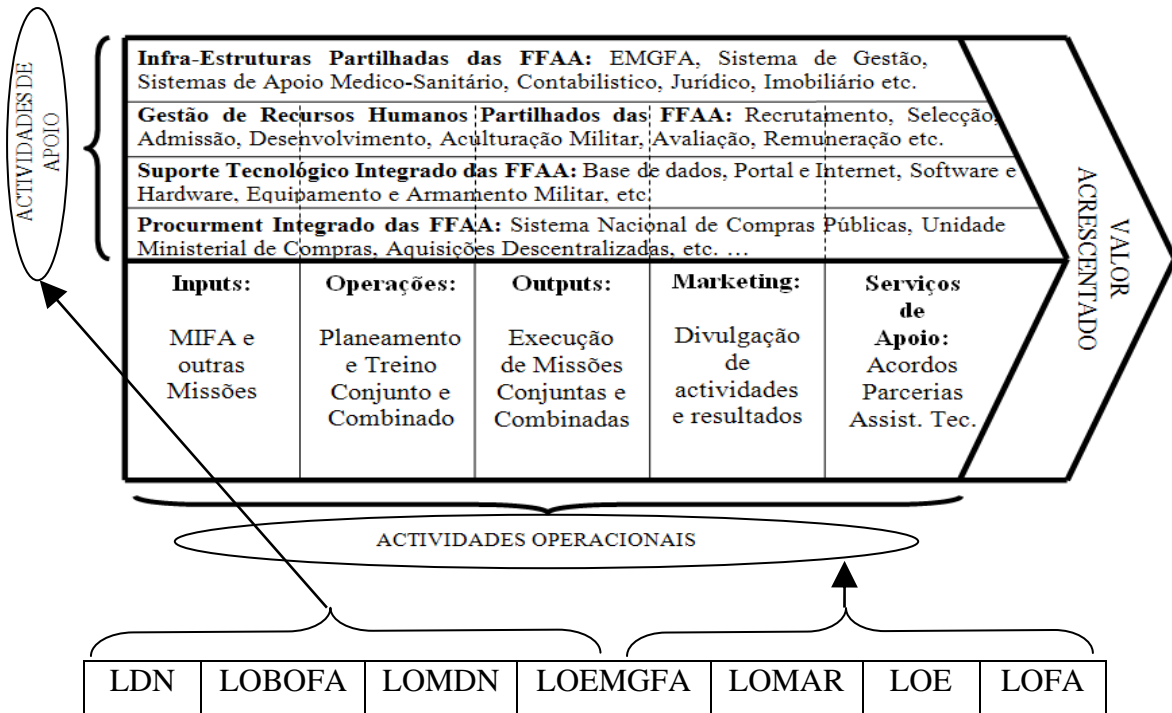
LDN | LOBOFA | LOMDN | LOEMGFA | LOMAR | LOE | LOFA

Em síntese, os principais impactos produzidos pelos diplomas na estrutura das FFAA são:

- Na tecnoestrutura – LOBOFA, LOMDN, LOEMGFA, LOMAR, LOE e LOFA
- Nos órgãos de Apoio – LOBOFA, LOMDN LOEMGFA, LOMAR, LOE e LOFA
- Na cadeia de Comando – LOBOFA, LOEMGFA
- No Vértice estratégico – LOBOFA, LOEMGFA
- Na cultura Militar – Todos



Apêndice 5 – Principais impactos na Cadeia de Valor



Os principais impactos na cadeia de valor reflectem-se:

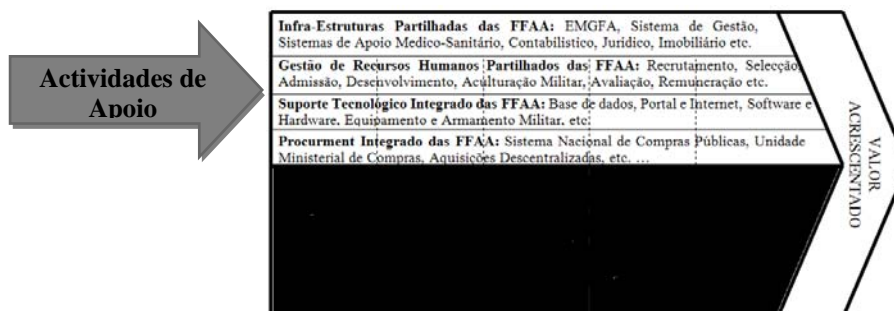
Nas actividades operacionais devido à: LO dos Ramos e parte da LOEMGFA

LOEMGFA	LOMAR	LOE	LOFA
---------	-------	-----	------



Nas actividades de apoio devido à: LDN, LOBOFA, LOMDN e parte da LO do EMGFA

LDN	LOBOFA	LOMDN	LOEMGFA
-----	--------	-------	---------





Apêndice 6 – Níveis de Ambição¹³⁷

Todas as opções futuras no âmbito da estratégia genética, da estratégia operacional, do Sistema de Forças Nacional e do Dispositivo de Forças, ficarão subordinadas a um nível de ambição que, no seu limite, deverá ser capaz de assegurar para a:

Componente Naval:

A constituição de uma força tarefa, dotada de meios adequados para a protecção (...) e capaz de projectar e manter uma unidade (...), ou de projectar uma unidade terrestre equivalente, em qualquer local do Espaço Estratégico de Interesse Nacional, (...). O empenhamento simultâneo e sustentado de duas unidades navais (...) em missões decorrentes da participação de Portugal nos esforços de segurança e de defesa colectivas, quando não empenhadas na força tarefa mencionada;

A disponibilidade de forças (...), com capacidade para, de modo sustentado, serem empregues isoladamente, ou integradas em forças (...);

As capacidades necessárias para (...) o cumprimento das missões de interesse público, designadamente as que decorrem dos acordos internacionais e das atribuições cometidas à Marinha no âmbito do Sistema de Autoridade Marítima (CEM, 2003).

Componente Terrestre:

O empenhamento sustentado e continuado de uma força (...), em três teatros de operações simultâneos, (...);

O empenhamento, em alternativa, de uma força (...) num único teatro de operações e para todo o espectro de missões;

As capacidades necessárias para garantir a mobilidade táctica e a flexibilidade de emprego das forças, designadamente os meios aéreos orgânicos para conduzir operações (...);

A disponibilidade permanente de forças (...) e a contribuição adequada com elementos e estruturas de estado-maior para um quartel-general conjunto (...), para emprego sustentado em todo o espectro de missões;

A capacidade para apoiar com os meios orgânicos as forças (...) no território nacional;

A capacidade para, quando necessário, comandar (...) todos os meios militares da componente terrestre no teatro de operações nacional.

As capacidades necessárias para assegurar o empenhamento nas missões de interesse público, (...);

A manutenção das capacidades necessárias para, (...) o controlo do território nacional.

Componente Aérea:

A capacidade para vigiar e defender o espaço aéreo nacional (...)

A disponibilidade para, (...), patrulhar (...);

A capacidade para cooperar (...);

O empenhamento de meios de transporte aéreo (...) adequados (...);

A capacidade para projectar um destacamento aéreo para operações (...);

Sem prejuízo das missões de natureza intrinsecamente militar, assegurar os meios necessários para o cumprimento das tarefas e a execução de operações no âmbito das missões de interesse público.

¹³⁷ Texto elaborado tendo por base o CEM. Por se tratar de matéria classificada houve o cuidado de omitir os elementos que não podem ser revelados procurando no entanto dar a conhecer o conceito em causa.



Anexos:



Anexo A – Entrevista do Exm^o General CEMGFA ¹³⁸

O Tema do Trabalho - A reorganização das Forças Armadas de 1993 e a de 2009. Principais alterações e implicações para os Ramos, não tem tradução clara no âmbito das competências do General CEMGFA e não se enquadra no seu âmbito de intervenção.

A transferência das implicações para os Ramos para o estudo das implicações do produto operacional dos Ramos, evidencia uma leitura que carece de objectivação, dado que um dos pressupostos de todo o processo de reforma é a existência de um **ÚNICO Sistema de Forças Nacional e não de 3 Sistemas**, a existência de **um comando operacional ÚNICO** para o as Forças e Meios do Sistema de Forças Nacional e **não** a existência de **3 comandos** um para cada parte do SFN. **Assim torna-se difícil objectivar as consequências da Reforma para os Produtos Operacionais dos Ramos, simplesmente porque NÃO EXISTE esta figura. Qualquer análise das consequências no produto Operacional terá de forçosamente ser efectuada no âmbito das Forças Armadas (avivado nosso).**

Na realidade a reforma evidencia claramente a separação das responsabilidades e competências entre os Chefes de Estado-maior e o tema em análise centra-se nas implicações para os Ramos. Salvo melhor opinião, o General CEMGFA poderá emitir opinião sobre os racionais que presidiram à reforma, sobre as posições publicamente assumidas no quadro das Forças Armadas como um todo e não na particularidade dos Ramos, aspecto que deverá ser objectivada pelos respectivos Chefes de Estado-maior.

No mesmo pressuposto o General CEMGFA poderá emitir a sua perspectiva sobre as leis enquadrantes e a lei Orgânica do EMGFA, não tendo lugar no âmbito das suas competências o comentário às Leis Orgânicas dos Ramos, cujo processo correu sob orientação expressa de Sua Excelência o MDN.

Em termos enquadrantes importa referir o seguinte:

A Reforma é significativa para a Defesa Nacional e para as Forças Armadas.

É uma reforma que foi abordada com 10/15 anos de atraso em relação à generalidade dos nossos Aliados (avivado nosso). A anterior LDNFA era datada (1982) e evidenciava a preocupação política pelo controlo democrático das Forças Armadas. Era um diploma muito administrativo. O objectivo foi torná-la “mais política”, apenas Lei de Defesa Nacional. No caso da LOBOFA o objectivo foi responder melhor aos novos requisitos e parâmetros estratégicos e operacionais. Fazê-lo por nós, e de forma própria, mas acompanhar/ter em atenção tendências e evoluções dos nossos Aliados e Parceiros, em particular na Europa. Hoje tudo assenta numa perspectiva conjunta, de emprego de um sistema de forças único e entendido como tal.

Há necessidade de melhorar. A imprevisibilidade das situações e as necessidades da resposta rápida impõem-no. Este processo foi, na decisão e nas responsabilidades, eminentemente político, naturalmente apoiado por propostas e considerações militares. Mas foi um processo dos órgãos de soberania. Não se tratou de um exercício de partilha de poderes, desde logo porque no domínio do Estado os ditos poderes só podem ser entendidos e vividos como poderes de serviço, e depois porque **do que se tratou foi de promover uma melhor organização de responsabilidades para evitar duplicações, promover eficácia e economia no conjunto Ministério da Defesa Nacional (MDN) / Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) / Ramos (avivado nosso).**

Quanto à Lei de Defesa Nacional, a não evolução para noção de Segurança e Defesa e para a tipificação da situação de crise é algo que não poderia ter sido contemplado. Para o fazer seria preciso promover uma revisão da Constituição. E o facto é que com a actual moldura

¹³⁸ Por ser de elevada relevância para o presente trabalho optámos por colocar a entrevista na íntegra.



constitucional muito pode e deve ser feito. Neste documento há uma evolução positiva e indispensável que consagra o princípio da colaboração entre as Forças Armadas e Forças de Segurança no combate às ameaças transnacionais. É aliás realista e judiciosa. Nessa matéria o enunciado proposto implica em fase posterior um trabalho de detalhe, quanto ao modo e às regras dessa colaboração. Teria sido positivo que fosse introduzida uma referência aos **valores morais** e às responsabilidades do Estado e todos os cidadãos em matéria de desenvolvimento e manutenção do espírito de Defesa. Teria também sentido referências, ainda que genéricas, às **componentes não-militares da Defesa Nacional (avivado nosso)**. Um último aspecto poderia ser tido considerado, a omissão relativamente à resistência. Facto é que, como a História demonstra, a passagem à resistência não se determina por decreto, decorre claramente de um sentimento nacional e da existência de um forte espírito de defesa; isso sim, precisa de ser confirmado e assegurado;

Quanto à LOBOFA no fundamental tratou-se de manter a filosofia básica da LOBOFA anterior com o CEMGFA como Comandante Operacional e os Chefes de Estado-Maior dos Ramos (CEM) como responsáveis pelo aprontamento e sustentação das forças, tipificando melhor esses aspectos e introduzindo aspectos novos como sendo o reconhecimento de competências operacionais próprias aos CEM dos Ramos, dado que isso não tinha tradução legal explícita e dando ao CEMGFA responsabilidades sobre órgãos militares conjuntos.

Recordo que os primeiros desenhos (Governo PSD/CDS-PP, tendo como Ministro da Defesa Nacional o Dr. Paulo Portas) e da generalidade destes Chefes Militares, apontavam para um Estado-Maior de Defesa e para uma ligação directa do CEMGFA aos “comandos operacionais” dos Ramos, retirando os Chefes de Estado-Maior dos Ramos da cadeia de Comando Operacional. Aliás a constituição do Comando Operacional Conjunto e a co-localização dele com os três comandos de componente é uma decisão antiga, de 2005, aceite sem hesitação pelas Chefias Militares e que por isso mesmo está consagrada desde 2005 no documento do Conselho Superior de Defesa Nacional (CSDN) que aprova a Componente Fixa do Sistema de Forças e confirmada no Dispositivo aprovado em 2007 ou seja já durante os mandatos de todos os actuais Chefes Militares. Ao longo deste processo o CEMGFA trabalhou sempre associando os quatro Chefes Militares.

Na sequência do processo e de uma versão inicial “maximalista” no sentido da integração, chegou-se por sucessivos ajustamentos a esta versão. Quase sem excepção, todos estes ajustamentos foram no sentido de afirmar e de preservar competências e níveis de intervenção dos Ramos. Foi também muito correcto que se tenha adoptado uma abordagem própria que reconhece o significado dos Ramos, que é de facto um valor da nossa História e da nossa tradição, ainda que isso nos afaste do modelo prevalecente na Europa e único nos países de média e pequena dimensão, em que os Chefes dos Ramos, na nossa acepção, deixaram de existir e a sua representatividade corresponda a Comandante da componente operacional inteiramente subordinados ao CEMGFA.

A defesa da preservação das figuras dos Chefes dos Ramos foi um ponto essencial da reforma mas esse facto não pode determinar imobilismo, nem ser impeditivo de evoluções que o ambiente nos exige, e que a não se verificarem representam prejuízo para o País, para as Forças Armadas e para os contribuintes. Os Ramos são o substrato das Forças Armadas, começam por representar os valores e as tradições, para terem a força indispensável de preparar e aprontar as forças. Mas tudo isso tem uma matriz e uma finalidade comum. Ninguém questiona que o CEMGFA é responsável pela prontidão, disponibilidade, eficácia e capacidade de sustentação da componente operacional do sistema de forças, mas a realidade é que o CEMGFA não tinha forma de exercer essa responsabilidade. **Foi preciso resolver essa lacuna para que o CEMGFA, através do Comando Operacional Conjunto, possa saber como estão e o que estão a fazer todas**



as forças e todos os meios operacionais, o que será feito em ligação com os Ramos através dos seus CEM (avivado nosso).

Recordo a permanência da situação de crise e a consequente necessidade de respostas prontas e ágeis. Isso não significa que o CEMGFA comande todo o emprego das forças. Nessa matéria deve observar-se algo como o princípio da subsidiariedade. São os Ramos que executam as missões particulares que estão formalmente consagradas, as reguladas por legislação própria e outras que *a priori* não é possível tipificar. Esta é uma alteração fundamental introduzida no novo quadro legislativo. As competências operacionais previstas para o CEMGFA, para além de indispensáveis para o exercício das suas responsabilidades, em nada afectam o exercício das competências operacionais dos CEM dos Ramos. Como consequências essenciais do novo paradigma militar em que nos situamos, as Forças Armadas portuguesas procuram antecipar-se em permanência às novas realidades estratégicas e operacionais, assegurando a inerente adequação das suas estruturas e capacidades que são cada vez mais evoluídas e novas.

Neste quadro, reforçando de forma determinante o **carácter expedicionário das nossas forças, (avivado nosso)** temos dado especial ênfase à melhoria da aptidão para uma articulação positiva e convergente com todos os vectores de actuação, tanto internamente como externamente, que permitem potenciar no novo quadro de actuação o emprego do vector militar. De acordo com o documento específico que determina às Forças as Missões que estas devem cumprir, decorrente da última revisão do documento das missões das Forças Armadas em 2004, ressalta como relevante a tendência para o conjunto que se consubstanciou no número de missões conjuntas face ao documento anterior. Como missões particulares dos Ramos ficaram as que decorrem de especificidades técnicas que não fazia sentido serem conjuntas dada a sua natureza.

Tomando como referência as evoluções verificadas no emprego do vector militar e as novas exigências operacionais e de emprego que se colocam às Forças Armadas no quadro nacional e das Alianças, transitar de umas Forças Armadas de matriz territorial para um crescente carácter expedicionário que nos permita defender os interesses nacionais na fronteira de segurança nacional que extravasa a fronteira territorial e actuando de igual modo no quadro das alianças a que pertencemos. Neste aspecto temos usado como referencial os indicadores de *deployability* e *sustainability* que no quadro da NATO Portugal concordou em assumir para as suas Forças Armadas. Ao mesmo tempo e num outro plano evoluindo da antiga característica das Forças Armadas de se organizarem sectorialmente no âmbito dos Ramos, temos procurado caminhar no sentido de uma **afirmação crescente do conjunto** que nos permite enquadrar a actuação das Forças Armadas nos mais modernos padrões da actuação militar e cumulativamente rentabilizar os recursos disponíveis num **quadro de racionalização e criação das necessárias economias de escala (avivado nosso)**. A situação actual implica efectuar de modo conjunto tudo que for possível, assegurando a interoperabilidade dos sistemas e recorrendo a apoios comuns. Todas as missões operacionais das Forças Armadas portuguesas são da responsabilidade do CEMGFA excepto as missões particulares dos Ramos, as reguladas por legislação própria, sem prejuízo de que se efective a delegação do comando e controlo de certas operações quando tal for desejável.

As Forças Armadas portuguesas entendem o processo de transformação como uma necessidade e uma atitude que são determinadas pelo realismo e pelo pragmatismo, enquadrado na missão que constitucionalmente o país nos determina e como um processo contínuo de aperfeiçoamento e de melhoria da organização e da capacidade militar de servir Portugal.