

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO
2017/2018**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**APLICAÇÃO DO CONCEITO DE *FAST-TRACK DECISION-MAKING* AO
PROCESSO DE PLANEAMENTO DE OPERAÇÕES NACIONAL**

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

**Eduardo Jorge Mirandela da Costa Vieira
MAJOR DE INFANTARIA**



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

**APLICAÇÃO DO CONCEITO DE *FAST-TRACK*
DECISION-MAKING AO PROCESSO DE PLANEAMENTO
DE OPERAÇÕES NACIONAL**

MAJ INF Eduardo Jorge Mirandela da Costa Vieira

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017/2018

Pedrouços 2018



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

**APLICAÇÃO DO CONCEITO DE *FAST-TRACK*
DECISION-MAKING AO PROCESSO DE PLANEAMENTO
DE OPERAÇÕES NACIONAL**

MAJ INF Eduardo Jorge Mirandela da Costa Vieira

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017/2018

Orientador: TCOR ART Nelson José Mendes Rêgo

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso anti plágio

Eu, **Eduardo Jorge Mirandela da Costa Vieira**, declaro por minha honra que o documento intitulado *Aplicação do conceito de Fast-Track Decision-Making ao processo de planeamento de operações nacional* corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2017/2018** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, 08 de maio de 2018

Eduardo Jorge Mirandela da Costa Vieira



Agradecimentos

Deixo a minha primeira palavra de apreço a dois Oficiais que me auxiliaram nos passos iniciais desta investigação: ao Tenente-Coronel de Infantaria Ribeiro de Faria e ao Major de Engenharia Mendes Rodrigues. A disponibilidade demonstrada e os seus contributos vários foram valiosos para começar este trabalho.

Agradeço também a muitos outros Oficiais que, mesmo não dispondo da informação pretendida para desenvolver este estudo, me indicaram as entidades a contactar para a obter.

A realização desta investigação não teria sido possível sem os contributos facultados pelos seguintes Oficiais entrevistados, aos quais estou muito grato: Major-General Cardoso Lourenço, Coronel de Infantaria Amaral Lopes e Capitão-de-Fragata Moreira Silva.

Ao Tenente-Coronel de Artilharia Mendes Rêgo por todo o seu apoio, pela sua partilha de saber e pela sua opinião crítica. A sua orientação foi imprescindível para a elaboração deste trabalho.

Não poderia deixar de agradecer aos meus Camaradas de curso, dos quais é inteiramente justo destacar o Major de Infantaria Hélder Parcelas, o Major de Artilharia Emanuel Sousa, o Major de Administração Militar Tiago Costa e o Major de Engenharia Rui Cordeiro. As numerosas trocas de ideias, de opiniões e de saber, alicerçadas pela verdadeira amizade, deram-me alento para levar a cabo esta investigação com gosto e dedicação.

Os meus mais sentidos agradecimentos só poderiam ser dirigidos às pessoas que mais me são queridas, a verdadeira fonte da minha força de vontade para enfrentar todas as adversidades, e às quais dedico humildemente este trabalho. À minha mãe, Isabel, que sempre me incentivou a ser melhor todos os dias da minha vida. À minha irmã, Alexandra, um exemplo que eu procuro seguir, ainda que seja mais jovem que eu. À minha esposa, Gorete, meu amor, que me deu uma nova visão da vida e que me completa em tudo o que me faz falta como pessoa. E ao nosso filho, Samuel, resultado desse nosso amor, que nos orgulha todos os dias, a nossa razão de viver.



Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da literatura e metodologia.....	6
1.1. Revisão da literatura e base conceitual	6
1.2. Modelo de análise e metodologia	9
2. O ambiente estratégico global atual.....	11
2.1. Ameaças.....	11
2.2. A importância do processo de <i>Fast-Track Decision-Making</i> na OTAN	13
2.3. Operações que poderão implicar um planeamento acelerado.....	17
3. O processo de <i>Fast-Track Decision-Making</i> na doutrina da OTAN	18
3.1. O processo de planeamento de operações da OTAN.....	18
3.2. Junção das Fases Dois (Avaliação) e Três (Produção de Opções de Resposta)	26
3.3. Compressão da Fase Quatro (Planeamento)	28
4. Aplicação do conceito de <i>Fast-Track Decision-Making</i> na doutrina nacional.....	31
4.1. O processo de planeamento de operações nacional	31
4.2. Junção das Fases Dois (Avaliação) e Três (Produção de Opções de Resposta)	37
4.3. Compressão da Fase Quatro (Planeamento)	40
Conclusões.....	44
Referências bibliográficas	48

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de <i>Accelerated Decision-Making</i>	16
Figura 2 - Elementos principais do NCRS	19
Figura 3 - NATO <i>Crisis Response Process</i>	19
Figura 4 - Categorias de planeamento de operações e tipos de planos.....	21
Figura 5 - Modelo base do NCRP (níveis: político e estratégico militar)	22
Figura 6 - PPO (Fases Dois, Três e Quatro)	22
Figura 7 - FTDM (OTAN): junção das Fases Dois e Três	27
Figura 8 - FTDM (OTAN): compressão da Fase Quatro	29
Figura 9 - PPO nacional e OTAN: comparação (Fases Dois e Três)	35
Figura 10 - PPO nacional e OTAN: comparação (Fase Quatro)	37



Figura 11 - FTDM: junção das Fases Dois e Três	39
Figura 12 - FTDM: compressão da Fase Quatro	41
Figura 13 - Proposta de processo de FTDM a implementar no PPO nacional	47
Figura 14 - NATO <i>Crisis Response Process</i> (completo)	Anx A-1
Figura 15 - PPO nacional (completo)	Anx B-1
Figura 16 - Mapa concetual	Apd B-1
Figura 17 - Proposta de processo de FTDM (PPO nacional)	Apd D-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Elementos dos sistemas de resposta a crise (OTAN e Portugal).....	31
Tabela 2 - Modelo de Análise.....	Apd A-2

Índice de Anexos

Anexo A – NATO <i>Crisis Response Process</i>	Anx A-1
Anexo B – Processo de Planeamento de Operações Nacional	Anx B-1

Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de Análise.....	Apd A-1
Apêndice B – Mapa concetual.....	Apd B-1
Apêndice C – Entrevistas realizadas	Apd C-1
Apêndice D – Proposta de processo de FTDM a implementar no PPO nacional	Apd D-1



Resumo

Em 2012, Portugal adaptou o processo de planeamento de operações (PPO) da doutrina da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) tendo em vista o planeamento e a execução de operações militares fora do âmbito da Aliança, mas o processo de *Fast-Track Decision-Making* (FTDM), destinado a abreviar o PPO, não foi considerado. Tendo como objeto de estudo o processo de FTDM, o Objetivo Geral da presente investigação foi criar conceitualmente um processo de planeamento de operações militares que aplique o conceito de FTDM. Considerou-se o ambiente estratégico contemporâneo e o processo de FTDM da doutrina da Aliança, a fim de aplicar o conceito de FTDM ao PPO nacional.

A investigação delimitou-se às fases de desenvolvimento de planos, aos níveis estratégico militar e operacional. Realizou-se um estudo de caso referente ao processo de FTDM da OTAN, recorrendo a uma estratégia de investigação qualitativa. Dada a sua natureza concetual, o pensamento crítico foi o método de raciocínio adotado.

Concluiu-se que, dispondo de planos de contingência adequados e tendo forças com um apropriado grau de prontidão, o processo de FTDM proposto no final deste trabalho é conceitualmente passível de ser implementado no PPO nacional, requerendo, contudo, que seja testado e validado.

Palavras-chave

Fast-Track Decision-Making; Processo de Planeamento de Operações; NATO *Crisis Response Process*; Planeamento Colaborativo; Prontidão; Plano de Contingência; Medidas de Resposta a Crise; Liderança.



Abstract

In 2012, Portugal adapted the operations planning process (OPP) of the North Atlantic Treaty Organization (NATO) doctrine for the planning and execution of military operations outside the Alliance, but the Fast-Track Decision-Making (FTDM) process, intended to abbreviate the OPP, was not considered. The Main Objective of this research was to create a military operations planning process that applies the FTDM concept. The contemporary strategic environment and the FTDM process of the Alliance doctrine were considered, in order to apply the FTDM concept to the national OPP.

The investigation was limited to the phases of plan development, at the military strategic and operational levels. A case study on the NATO FTDM process was conducted using a qualitative research strategy. Given its conceptual nature, critical thinking was the adopted method of reasoning.

It was concluded that, having adequate contingency plans and forces with an appropriate degree of readiness, the FTDM process proposed at the end of this work is conceptually feasible to be implemented in the national OPP, requiring, however, testing and validation.

Keywords

Fast-Track Decision-Making; Operations Planning Process; NATO Crisis Response Process; Collaborative Planning; Readiness; Contingency Plan; Crisis Response Measures; Leadership.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ACA	Académica
AcDM	<i>Accelerated Decision-Making</i>
ACO	<i>Allied Command Operations</i>
ADM	Armas de Destruição Massiva
AJP	<i>Allied Joint Publication</i>
AR	Assembleia da República
C2	Comando e Controlo
CA	Comando Aéreo
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CCOE	Comando da Componente de Operações Especiais
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CEOTAN	Conceito Estratégico da OTAN
CEUE	Conceito Estratégico da UE
CFT	Comando das Forças Terrestres
CJSOR	Declaração de Necessidades Conjunta e Combinada (<i>Combined Joint Statement of Requirements</i>)
CMX	<i>Crisis Management Exercise</i>
CN	Comando Naval
CONOPS	Conceito de Operação (<i>Concept of Operation</i>)
COP	Plano de Contingência (<i>Contingency Plan</i>)
COPD	<i>Comprehensive Operations Planning Directive</i>
COPG	<i>Crisis and Operations Planning Group</i>
CPAT	<i>Contingency Planning Assistance Team</i>
CPOE	Célula de Planeamento de Operações Especiais
CRM	Medida de Resposta a Crise (<i>Crisis Response Measure</i>)
ELIG	Equipa de Ligação
EMCCOM	Estado-Maior do Comando Conjunto para as Operações Militares
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
FAD	Diretiva de Ativação da Força (<i>Force Activation Directive</i>)



FFAA	Forças Armadas Portuguesas
FND	Força Nacional Destacada
FRI	Força de Reação Imediata
FTDM	<i>Fast-Track Decision-Making</i>
GOP	<i>Guidelines for Operational Planning</i>
GRP	Plano de Resposta Gradual (<i>Graduated Response Plan</i>)
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
JHQ	<i>Joint Headquarters</i>
JOA	Área de Operações Conjunta (<i>Joint Operations Area</i>)
JOPG	Grupo de Planeamento Conjunto de Operações (<i>Joint Operations Planning Group</i>)
JSOR	Declaração de Necessidades Conjunta (<i>Joint Statement of Requirements</i>)
MC	<i>Military Committee</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MIFA	Missões das Forças Armadas
MNRC	Medida Nacional de Resposta a Crise
MRO	Opção de Resposta Militar (<i>Military Response Option</i>)
NAC	Conselho do Atlântico Norte (<i>North Atlantic Council</i>)
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NCMP	<i>NATO Crisis Management Process</i>
NCRP	<i>NATO Crisis Response Process</i>
NCRS	<i>NATO Crisis Response System</i>
NCRSM	<i>NATO Crisis Response System Manual</i>
NEP	Norma de Execução Permanente
NID	Diretiva Iniciadora do NAC (<i>NAC Initiation Directive</i>)
NRF	<i>NATO Response Force</i>
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OLRT	<i>Operational Liaison and Reconnaissance Team</i>
OPD	Diretiva Operacional de Planeamento (<i>Operational Planning Directive</i>)
OPG	Orientação Operacional de Planeamento (<i>Operational Planning Guidance</i>)
OPLAN	Plano de Operações (<i>Operation Plan</i>)



OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PDMC	Publicação de Doutrina Militar Conjunta
PME	Avaliação Político-Militar (<i>Political-Military Estimate</i>)
PPO	Processo de Planeamento de Operações
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
RDG	<i>Response Direction Group</i>
ROE	Regra de Empenhamento (<i>Rule of Engagement</i>)
ROEREQ	Pedido de Regras de Empenhamento (<i>Rule of Engagement Request</i>)
SACEUR	<i>Supreme Allied Commander Europe</i>
SAT	<i>Strategic Assessment Team</i>
SDP	Plano de Defesa Permanente (<i>Standing Defence Plan</i>)
SFN	Sistema de Forças Nacional
SHAPE	<i>Supreme Headquarters Allied Powers Europe</i>
SOPG	Grupo de Planeamento Estratégico de Operações (<i>Strategic Operations Planning Group</i>)
SOR	Declaração de Necessidades (<i>Statement of Requirements</i>)
SPD	Diretiva de Planeamento Estratégica (<i>Strategic Planning Directive</i>)
SSA	Avaliação Estratégica do SACEUR (<i>SACEUR Strategic Assessment</i>)
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
TOA	Transferência de Autoridade (<i>Transfer of Authority</i>)
UE	União Europeia
VJTF	<i>Very High Readiness Joint Task Force</i>



Introdução

Atualmente, o ambiente estratégico global apresenta muitas ameaças à paz e à segurança mundiais, sendo a sua natureza particularmente variada: ameaças convencionais (muitos países e regiões têm desenvolvido substancialmente as suas forças militares), proliferação de armamento nuclear e outras armas de destruição massiva (ADM), terrorismo, crime organizado, ataques no ciberespaço, ameaças a redes de transporte e de comunicação vitais, ameaças decorrentes do desenvolvimento tecnológico, e constrangimentos ambientais e de recursos vitais (NATO, 2010; NATO, 2017a). Tem-se assistido à violação da ordem securitária em algumas regiões e ao aumento de atos terroristas um pouco por todo o mundo. As desigualdades económicas, as tensões políticas e as alterações climáticas potenciam a conflitualidade ao nível global (UE, 2016). O processo de globalização que se testemunha, embora fomenta indubitavelmente o progresso, promove também a difusão de tais ameaças, tornando o ambiente estratégico cada vez mais complexo e imprevisível (PCM, 2013).

A preparação para responder às referidas ameaças apresenta-se como um desafio cada vez mais difícil de enfrentar, dada a imprevisibilidade da concretização das mesmas em ações propriamente ditas, quase sempre com consequências devastadoras, que por sua vez exigem respostas cada vez mais céleres.

No início do século XXI, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) iniciou o desenvolvimento e a implementação do NATO *Crisis Response System* (NCRS), um sistema criado para dar resposta a crises (independentemente da sua natureza), o qual inclui um processo que possibilita a tomada de decisões atempadas, atualmente designado de NATO *Crisis Response Process* (NCRP)¹. O desenvolvimento deste sistema ganhou cada vez mais importância nos últimos anos, principalmente no que concerne à necessidade de tomar decisões e empregar forças militares com maior rapidez. Tal necessidade decorre de acontecimentos e conjunturas internacionais ameaçadores à segurança da Aliança, desde os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos da América (e outros ocorridos nos anos seguintes), à conflitualidade no Médio Oriente e em África e, muito em particular, às ações levadas a cabo pela Rússia na Ucrânia (NAC, 2017).

A OTAN enfrenta tal ambiente de insegurança fundamentalmente através da defesa coletiva (interajuda entre os membros da Aliança contra um ataque), da gestão de crises (através do seu conjunto de capacidades políticas e militares) e da segurança cooperativa (referente à colaboração com outros estados e organizações internacionais), para assegurar

¹ Designado por NATO *Crisis Management Process* (NCMP) até 2016 (NAC, 2017).



a segurança dos seus membros (NATO, 2010; NATO, 2017a). Assim, ao nível das respostas de natureza militar, para se preparar adequadamente para a execução das suas operações, faz uso de duas categorias de planeamento de operações: *advance planning* (que visa a preparação para possíveis ameaças à segurança futuras) e *crisis response planning* (sendo desenvolvida em resposta a uma crise em curso ou em desenvolvimento). Os planos de defesa permanente (SDP) da Aliança, os planos de resposta gradual (GRP) e os planos de contingência (COP) são elaborados no âmbito da primeira categoria. Para fazer face a crises, são desenvolvidos planos de operações (OPLAN) através da segunda categoria de planeamento (NATO, 2013; NAC, 2017).

Contudo, determinadas crises poderão desenvolver-se de modo muito rápido, implicando assim que a resposta adequada seja mais célere. Para tal, o processo de planeamento deverá decorrer com a urgência necessária a fim de executar a ação militar apropriada em tempo útil. A OTAN concluiu que uma resposta adequada e atempada requer procedimentos acelerados que a permitam.

No NCRS, são previstos dois processos para tal: o de *Accelerated Decision-Making* (AcDM) e o de *Fast-Track Decision-Making* (FTDM), sendo este último o foco desta investigação. O seu propósito é reduzir o tempo de planeamento para que seja possível o rápido emprego de forças, como por exemplo a *NATO Response Force* (NRF). A implementação do processo de FTDM implica a existência de COP, sejam específicos para uma dada região ou genéricos (NAC, 2017; NATO, 2013).

Portugal tem vindo a adotar a doutrina militar desenvolvida e implementada pela OTAN, mais particularmente doutrina militar conjunta. Como estado-membro da Aliança, este facto tem-se revelado como vantajoso para as Forças Armadas Portuguesas (FFAA), possibilitando a sua integração em comandos e forças multinacionais. Neste contexto, foi adaptado para a realidade nacional o processo de planeamento de operações (PPO) com base no processo existente na doutrina da OTAN (EMGFA, 2012).

Não se encontra previsto um processo como o de FTDM na doutrina nacional. Todavia, na prossecução dos seus interesses nacionais, Portugal poderá ter a necessidade de empregar uma força militar num curto espaço de tempo.

Quando a doutrina conjunta nacional não prevê algum aspeto em particular, é assumida a doutrina da OTAN (EMGFA, 2012). No entanto, tal processo deverá requerer ajustes, da mesma forma que o PPO nacional foi elaborado com as adaptações necessárias decorrentes do processo aplicado na OTAN.



No âmbito nacional, determinadas Missões das Forças Armadas (MIFA) são passíveis de requerer uma resposta rápida, implicando necessariamente abreviar o PPO e possibilitar uma tomada de decisão atempada. Tais missões estão incluídas no cenário de emprego das FFAA relativamente à segurança e defesa do território nacional (TN) e dos cidadãos, cuja palavra-chave é, precisamente, “prontidão” (CCEM, 2014a). Dentro deste cenário, as seguintes MIFA (CCEM, 2014b), pela sua natureza, poderão implicar um PPO abreviado: defesa convencional do TN, evacuação de cidadãos nacionais em áreas de crise, e extração/proteção de contingentes e Forças Nacionais Destacadas (FND). Considerando que abreviar um processo de planeamento será sempre desejável (Lourenço, 2018), mais premente se torna esta necessidade no caso das referidas missões.

Assim, importa desenvolver um procedimento específico nacional, empregando o conceito de FTDM, para abreviar o PPO e fazer face a situações que exijam uma resposta militar rápida. O objeto de estudo da presente investigação visou, de modo concetual, o processo de FTDM.

Considerando que Portugal desenvolve a sua doutrina militar conjunta adotando a que é desenvolvida e implementada pela OTAN, foram ambas estudadas na presente investigação, constituindo assim a delimitação base.

Tendo em conta que o processo de FTDM nunca terá sido utilizado pela OTAN em resposta a alguma crise (do conhecimento das pessoas inquiridas e até à data da presente investigação), delimitou-se a presente investigação ao campo concetual e a resultados obtidos na sequência de exercícios da OTAN em que o processo tenha sido testado, dada a inexistência de casos reais que possam ser alvo de estudo.

A investigação foi delimitada aos níveis estratégico militar e operacional, a partir dos quais a aplicação do processo de FTDM consubstancia a redução de tempo de planeamento pretendida. Não obstante, o nível político (acima do planeamento das operações militares e do qual emanam orientações e decisões) e o nível tático são referidos quando necessário, com o objetivo de melhor enquadrar a informação apresentada.

Das fases que constituem o PPO, delimitou-se o estudo às Fases Dois (Avaliação), Três (Produção das Opções de Resposta) e Quatro (Planeamento)², dado que é nestas fases que o processo de FTDM se aplica. As demais fases são apenas mencionadas quando tal se revele necessário para melhor compreender a investigação apresentada.

² Para efeitos de desambiguação, adotou-se a nomenclatura das fases constante na PDMC-01.



Em termos temporais, a investigação foi delimitada ao período entre 2010, ano da publicação do Conceito Estratégico da OTAN (CEOTAN) e implementação do NCRS, e a atualidade.

Espacialmente, os espaços de interesse estratégico nacional constituíram a delimitação, expressos no Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN). Tais espaços incluem genérica e principalmente o próprio espaço nacional, o Atlântico, as comunidades portuguesas distribuídas pelo mundo, o Magrebe e a Ásia (PCM, 2013).

O objetivo geral (OG) da presente investigação é criar concetualmente um processo de planeamento de operações militares que aplique o conceito de FTDM. Para o alcançar, foram estabelecidos os objetivos específicos (OE) seguidamente descritos:

- OE1: entender o ambiente estratégico global atual e respetivas implicações para Portugal, no sentido de identificar circunstâncias que poderão implicar um planeamento acelerado de operações militares e consequente decisão de emprego de forças militares.
- OE2: analisar concetualmente o processo de FTDM da doutrina da OTAN.
- OE3: aplicar o conceito de FTDM, com base na doutrina da OTAN, ao PPO nacional.

Para atingir o OG, procurou-se dar resposta à seguinte questão central (QC): que processo de FTDM pode ser implementado no PPO nacional?

De modo similar e no intuito de alcançar os OE propostos, formularam-se as seguintes questões derivadas (QD):

- QD1: que circunstâncias do ambiente estratégico global atual poderão implicar um planeamento acelerado de operações militares e consequente decisão de emprego de forças militares no âmbito nacional?
- QD2: como é aplicado o conceito de FTDM no PPO da OTAN?
- QD3: como pode o processo de FTDM da doutrina da OTAN ser adaptado ao PPO nacional?

Para responder às questões de investigação, foram adotados três conceitos, cada um associado a cada OE a atingir, que por sua vez se detalharam em dimensões, variáveis e indicadores. Assim, através de uma análise documental e de entrevistas a entidades com conhecimentos relacionados com o objeto de estudo, procurou-se responder à QC e bem assim atingir o OG.



A metodologia seguida é apresentada no primeiro capítulo, precedida de uma revisão da literatura, da base concetual adotada e de uma síntese do modelo de análise seguido. No segundo capítulo, é sintetizada uma descrição do ambiente estratégico atual, à luz de ameaças que possam implicar a necessidade da execução de um planeamento rápido de uma operação militar. A análise efetuada ao processo de FTDM vertido na doutrina da OTAN é apresentada no terceiro capítulo. No quarto capítulo, apresenta-se uma proposta de um processo de FTDM aplicável ao PPO nacional. Encerrando o presente trabalho, são tecidas as conclusões da investigação.



1. Revisão da literatura e metodologia

No presente capítulo, é apresentada informação decorrente do processo de revisão da literatura e a base concetual adotada. É também sintetizado o modelo de análise elaborado, com base nos conceitos estruturantes e dimensões, variáveis e indicadores decorrentes. É ainda referida a metodologia que foi seguida ao longo de toda a investigação.

1.1. Revisão da literatura e base concetual

O tema insere-se no domínio de investigação das Ciências Militares, no domínio dos Elementos Nucleares, na área de investigação das Operações Militares, e nas subáreas do Planeamento Operacional e do Apoio à Decisão (IESM, 2015).

Para melhor contextualizar o presente estudo, destacam-se duas investigações levadas a cabo anteriormente, das quais se retira a informação descrita nos parágrafos seguintes.

Pereira (2011) conclui no seu trabalho de investigação que o paradigma atual da segurança e da defesa sofre constantemente significativas e repentinas variações, implicando uma agilidade acrescida no que concerne ao planeamento de operações militares e emprego de forças. É de relevar a ambiguidade constatada na legislação (então e hoje) no que respeita à terminologia utilizada, gerando em algumas dúvidas quanto à sua empregabilidade prática. Destaca-se ainda a advertência deixada para a necessidade de reduzir drasticamente o tempo gasto nos processos de planeamento de modo a fazer face às diversificadas ameaças atuais.

Na sua dissertação de mestrado, Faria (2014) alerta para as fragilidades verificadas na estrutura de comando operacional nacional. Das suas conclusões, destaca-se que nem a legislação³, nem a doutrina nacional clarificam os três níveis das operações, nem as entidades responsáveis por cada um deles, condicionando desse modo o planeamento e a condução das operações militares. Há ainda a destacar a conclusão de que a estrutura de comando existente se configura como inadequada em diversos aspetos. Para tal, foi proposto (entre outros estudos) que se investigasse uma forma de agilizar o processo de planeamento para fazer face a situações que exijam respostas mais céleres.

Para realizar a investigação, foram consultados documentos da OTAN e nacionais, a par de alguns de outras origens para melhor enquadrar o trabalho.

Com a finalidade de melhor entender o ambiente estratégico em que Portugal se insere, nomeadamente no que concerne ao possível emprego de forças militares, foram tidos em

³ Note-se que a legislação tida como referência à data da referida dissertação foi atualizada; no entanto, como se poderá constatar no presente trabalho, os problemas identificados persistem.



conta o CEOTAN, o Conceito Estratégico da União Europeia (CEUE) e o CEDN (NATO, 2010; UE, 2016; PCM, 2013).

Importa ainda perceber que missões poderão ser atribuídas às FFAA dentro do respetivo cenário de emprego, como referido anteriormente. Para tal, foram consultados os documentos onde constam o Conceito Estratégico Militar (CEM) e as MIFA (CCEM, 2014a; CCEM, 2014b).

A doutrina nacional é baseada na doutrina da OTAN (EMGFA, 2012), tendo sido considerados para a presente investigação os documentos mais relevantes da referida organização. Destacam-se nos parágrafos seguintes tais documentos.

A AJP-01 *Allied Joint Doctrine* (NATO, 2017a) é a publicação base da doutrina das operações conjuntas da Aliança. Nesta publicação, é explicado o seu contexto estratégico. Providencia ainda aos comandantes e aos seus estados-maiores um enquadramento geral das operações da Aliança, bem como bases para o planeamento e a conduta de operações.

A AJP-5 *Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning* (NATO, 2013) descreve os aspetos fundamentais do planeamento de operações conjuntas ao nível operacional.

A publicação *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) Interim Version 2.0* (ACO, 2013) articula o PPO da Aliança aos níveis estratégico militar e operacional, em apoio ao NCRP, de modo a facilitar uma abordagem colaborativa ao planeamento. É de referir que esta publicação requer atualização no que concerne ao processo de FTDM, mais concretamente ao momento em que o processo pode ser iniciado. O NATO *Crisis Response System Manual* (NCRSM) prevê que o referido processo possa iniciar com a Fase Dois e não apenas na Fase Quatro, como descrito na COPD (NAC, 2017; ACO, 2013).

O NCRSM (NAC, 2017) contém informação sobre procedimentos vários, essencialmente aos níveis político e estratégico militar, que podem ser aplicados pela Aliança para responder a crises de diversa natureza.

O documento MC 0133/4 *Operations Planning Process* (MC, 2011) detalha como a Aliança conduz o planeamento das operações, bem como a tomada de decisão associada, para além de outros aspetos.

No âmbito nacional, foi considerada a legislação aplicável à presente investigação, de modo a melhor a enquadrar, principalmente a Lei Orgânica de Bases da Organização das



Forças Armadas (AR, 2014) e a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (MDN, 2014).

Ao nível da doutrina nacional, a publicação consultada foi a PDMC-01 Doutrina Militar Conjunta (2012), complemento nacional à doutrina da OTAN adotada por Portugal no que concerne ao PPO.

Em termos conceituais, dado que a doutrina de Portugal é baseada na doutrina da OTAN, assumiu-se a mesma base para desenvolver o presente estudo, procurando, paralelamente, considerar as adaptações nacionais já concretizadas em documentação própria. Assim, consideraram-se como fundamentais os conceitos seguidamente descritos.

As operações militares decorrem do nível político, o qual define os objetivos nacionais e respetivas orientações e diretivas políticas para os atingir. As operações propriamente ditas são desenvolvidas nos três níveis subordinados: estratégico militar, operacional e tático (EMGFA, 2012, p. 1–3).

Ao nível estratégico militar, as FFAA “são projetadas e empregues, no âmbito de um enquadramento político abrangente, como parte da estratégia, para alcançar os objetivos estratégicos nacionais” (EMGFA, 2012, p. 1–2).

O nível operacional é aquele “em que as campanhas e as principais operações militares são planeadas, conduzidas e sustentadas para atingir os objetivos estratégicos nos teatros ou áreas de operações” (EMGFA, 2012, p. 1–2).

No nível tático, “as forças são empregues para executar tarefas militares e atingir objetivos militares. Estes objetivos são concebidos por forma a que, ao serem alcançados, contribuam para o sucesso aos níveis operacional e estratégico” (EMGFA, 2012, p. 1–2).

O PPO visa o desenvolvimento de planos para fazer face a crises (em desenvolvimento, efetivas ou possíveis crises futuras). O processo de FTDM consiste num esforço de planeamento integrado para acelerar o processo de tomada de decisão (NATO, 2013, pp. 1–17, 3–62; NAC, 2017, p. 2–14).

Tal esforço é conseguido através de planeamento colaborativo. Trata-se de um processo em que tem lugar uma interação em tempo real entre os comandos e os respetivos estados-maiores aos vários níveis, nomeadamente no desenvolvimento de planos para campanhas e operações de grande envergadura. Este tipo de planeamento permite acelerar consideravelmente todo o processo (NATO, 2013, p. 2–43).

Importa distinguir Área de Operações Conjunta (JOA) de Teatro de Operações (TO). De acordo com a AJP-01 (NATO, 2017a), uma JOA consiste numa área definida



temporariamente na qual um comandante de uma força conjunta, ao nível operacional, planeia e executa uma missão específica. Um TO pode abranger mais que uma JOA e incluir espaço localizado fora dessa(s), seja terrestre, marítimo, aéreo ou espacial.

1.2. Modelo de análise e metodologia

Os conceitos adotados na construção de um modelo de análise tiveram por base os OE propostos, tendo sido definidos os seguintes: o ambiente estratégico, o PPO da OTAN e o PPO nacional. Cada conceito foi repartido nas dimensões consideradas como as mais ajustadas, possibilitando determinar variáveis e respetivos indicadores. O modelo de análise é detalhado no Apêndice A.

A metodologia empregue ao longo de toda a investigação teve por base a publicação *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (IESM, 2016). O mapa concetual seguido é ilustrado no Apêndice B.

Após a consulta preliminar das várias fontes bibliográficas, constataram-se algumas limitações de base para realizar a presente investigação, algumas das quais já referidas anteriormente. É de realçar que o processo de FTDM nunca terá sido aplicado numa situação prática, impossibilitando a sua validação. Assim, tomou-se como premissa que o referido processo é válido e, portanto, aplicável ao PPO da OTAN. No entanto, procurou-se retirar ilações do *Crisis Management Exercise* (CMX) realizado em 2017, no qual foram testados processos de tomada de decisão abreviados ao nível político-militar. Atingido o OG desta investigação, assumiu-se a limitação da mesma natureza. Ou seja, o processo proposto no final é concetual, carecendo de uma verificação prática para o poder validar, algo naturalmente impossível de concretizar no decorrer desta investigação. Assim, optou-se pelo pensamento crítico como método de raciocínio.

Pela mesma razão, na ausência de situações práticas (para além do referido exercício) passíveis de serem analisadas, a estratégia de investigação utilizada foi de âmbito qualitativo.

Ainda que de natureza concetual, o desenho de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Foi analisado o processo de FTDM concetualizado pela OTAN, com o objetivo de criar um processo aplicável ao PPO nacional que empregue o mesmo conceito.

Na fase exploratória, procedeu-se a uma análise documental preliminar, no sentido de se construir um projeto de investigação com o detalhe necessário, bem como de se preparar as fases seguintes da investigação. Estabeleceram-se ainda contactos iniciais com algumas entidades com conhecimento da matéria a ser investigada.



Seguiu-se uma fase analítica, na qual foi aprofundada a análise documental, procurando detalhar de forma criteriosa o conteúdo da bibliografia disponível e pertinente para o estudo. Paralelamente, realizaram-se entrevistas semiestruturadas junto de entidades com conhecimento relativo ao objeto de estudo (Apêndice C). A finalidade foi obter respostas às questões do problema da investigação, principalmente acerca dos aspetos que não se encontram explanados nos documentos analisados.

Finalmente, a investigação foi vertida no presente documento. O seu conteúdo inclui o percurso seguido durante a investigação, respetivas conclusões (incluindo os contributos para o conhecimento e as limitações inerentes), assim como recomendações para investigações futuras.



2. O ambiente estratégico global atual

O ambiente estratégico contemporâneo caracteriza-se pela sua imprevisibilidade e volatilidade, a par de diversos outros aspetos. Para o presente estudo, importa entender o ambiente estratégico global atual e respetivas implicações para Portugal, no sentido de identificar circunstâncias que poderão implicar um planeamento acelerado de operações militares e consequente decisão de emprego de forças militares (OE1). Daí que se coloque a QD1: que circunstâncias do ambiente estratégico global atual poderão implicar um planeamento acelerado de operações militares e consequente decisão de emprego de forças militares no âmbito nacional?

Para desenvolver qualquer estratégia, é fundamental ter em consideração as ameaças existentes (Gray & Johnson, 2016, p. 363). Nesse sentido, para dar resposta à QD1, foram consideradas as ameaças descritas no CEOTAN, no CEUE e no CEDN, bem como documentação complementar. Embora as perspetivas da Aliança, da União e de Portugal sejam diferentes, os princípios e os fundamentos que os sustentam são essencialmente os mesmos, constatando-se que as ameaças consideradas são similares. Tal facto seria, aliás, de esperar dado que Portugal pertence a ambas as organizações e que estas colaboram estreitamente entre ambas, cada vez mais com objetivos em comum. Seguidamente, é descrita a importância de que se reveste o processo de FTDM para a OTAN, tendo em consideração o ambiente estratégico atual.

Descrever o ambiente estratégico atual à luz das ameaças seria insuficiente para dar resposta à QD1 sem se considerarem as implicações para Portugal no que concerne às operações militares. Assim, retiraram-se essas considerações do CEM e das MIFA, com a finalidade de verificar que operações militares, de âmbito nacional, poderão requerer um planeamento num período temporal reduzido, implicando abreviar o PPO.

2.1. Ameaças

A ameaça de um conflito convencional constitui-se como uma preocupação premente. Se, por um lado, vários países têm investido na modernização das suas forças armadas, inclusivamente em mísseis balísticos (NATO, 2010, p. 10), por outro, as ações da Rússia na Ucrânia constituem-se como indicadores claros de que uma ameaça de natureza convencional (e até mesmo híbrida) pode concretizar-se em ações. Embora o CEDN não refira este aspeto (a sua aprovação é anterior a tais eventos), o CEM, documento subsequente e datado de 2014, ainda que não detalhe os referidos acontecimentos, contempla a consideração de ameaças convencionais como uma possibilidade (UE, 2016, pp. 5, 7; PCM,



2013; CCEM, 2014a, pp. 12-13). Mais recentemente, foi publicada a Diretiva para Ação Externa da Defesa Nacional, onde consta a evolução do ambiente estratégico desde a aprovação do CEDN. Destaca-se o recurso a métodos e meios de combate híbridos por parte de algumas ameaças, assim como a alteração de equilíbrios geopolíticos, fruto do regresso à competição estratégica entre grandes potências (Defesa Nacional - Gabinete do Ministro, 2018, p. 11678).

A proliferação de ADM, bem como os meios que possibilitam o seu emprego, principalmente nas regiões mais instáveis, é uma preocupação cada vez maior. As potenciais consequências são catastróficas, afetando de forma gravosa a segurança internacional, consequências essas exacerbadas caso ADM sejam obtidas por grupos terroristas e/ou extremistas (PCM, 2013, p. 1984; NATO, 2010, pp. 10-11; UE, 2016, pp. 32-33).

O terrorismo e o extremismo constituem-se como ameaças transnacionais. A vulnerabilidade a ataques desta natureza está presente em qualquer país, como acontecimentos recentes o comprovam. Grupos desta natureza têm inclusivamente conseguido controlar território, nomeadamente no Médio Oriente e no Norte de África, aumentando a possibilidade de se armarem melhor e de executar ações para além das regiões onde proliferam (PCM, 2013, pp. 1984-1985; NATO, 2010, p. 10; UE, 2016, pp. 5, 7, 16).

Os estados frágeis são palcos dos conflitos regionais mais graves da atualidade. O crescimento económico não tem acompanhado o crescimento demográfico no continente africano, e existem diversas tensões de âmbito securitário na Ásia. Tal conflitualidade permite a propagação de atividades criminosas (tráfico de armamento, estupefacientes e pessoas) e de grupos terroristas e/ou extremistas (PCM, 2013, pp. 1984-1985; NATO, 2010, p. 11; UE, 2016, pp. 5, 15, 18, 22, 26).

A tecnologia, com todos os benefícios associados, também propicia o surgir de novas ameaças, agravando as já existentes. O ciberterrorismo e a cibercriminalidade apresentam uma tendência a intensificar-se na sua frequência, afetando as instituições governamentais e públicas dos estados, as infraestruturas críticas e o setor privado. Para além da exploração do ciberespaço, também se tem desenvolvido tecnologia de armamento laser, de guerra eletrónica e de meios para impedir o acesso ao espaço (PCM, 2013, pp. 1984-1985; NATO, 2010, pp. 11-12; UE, 2016, pp. 15-17).

Atualmente, os países ocidentais têm uma elevada dependência de recursos naturais e energéticos provenientes de outras regiões, incluindo as mais conflituosas. Tal facto aumenta a probabilidade de disrupção das rotas comerciais e das vias de comunicação, visto que são



vulneráveis a ataques, sejam estes de origem terrorista ou criminosa (PCM, 2013, p. 1985; NATO, 2010, pp. 12-13; UE, 2016, p. 7).

Desta breve descrição do ambiente estratégico atual, sob o ponto de vista das ameaças, constata-se que qualquer uma poderá implicar um planeamento acelerado a fim de desencadear uma resposta militar atempada. A ocorrência de algum evento desestabilizador é cada vez mais imprevisível, e as suas consequências são tendencialmente mais gravosas, como os factos mais marcantes dos últimos anos o demonstram. Portugal, não sendo exceção aos restantes países ocidentais, e porque também tem definidos os seus valores, princípios e interesses, deve estar preparado para reagir em tempo a tais eventos, incluindo no que concerne às operações militares de âmbito nacional.

2.2. A importância do processo de *Fast-Track Decision-Making* na OTAN

O processo de FTDM surge em 2005, no documento intitulado *Guidelines for Operational Planning (GOP) Final Revision 1*. O seu propósito era desenvolver rapidamente um OPLAN, possibilitando a projeção de forças, como a NRF, em tempo útil para responder a uma crise. Quando necessário, o Conselho do Atlântico Norte (NAC), ao nível político, tomaria a decisão de invocar o referido processo, dando a tarefa ao *Supreme Allied Commander Europe* (SACEUR) de desenvolver um OPLAN urgentemente, tendo por base um COP adequado. No decorrer do planeamento, o SACEUR poderia requerer ao NAC autorização para implementar determinadas medidas de resposta a crise (CRM), de modo a aumentar a prontidão e/ou preparar a projeção de forças. O referido OPLAN seria submetido para aprovação ao NAC, juntamente com uma Declaração de Necessidades Conjunta e Combinada (CJSOR) e um Pedido de Regras de Empenhamento (ROEREQ). A aprovação do OPLAN pelo NAC possibilitaria, então, projetar forças para iniciar a operação (ACO, 2005, pp. 1-2, 1-3, 4-4).

No entanto, constata-se que o processo de FTDM não foi detalhado mais que o que é descrito nas GOP. Os referidos procedimentos são, essencialmente, os mesmos que constam no documento MC 0133/4 (2011), na COPD (ACO, 2013) e na AJP-5 (NATO, 2013). Esta última publicação refere alguns procedimentos a ter em conta ao nível operacional, mas de modo muito resumido. E todos os documentos referem que o processo de FTDM apenas é aplicável na Fase Quatro. Assim, deduz-se que a necessidade de acelerar o PPO a fim de produzir um OPLAN mais cedo, possibilitando o início de uma operação, não se constituía como uma prioridade de desenvolvimento para a Aliança até 2013, dado que não se percecionava nenhuma ameaça de paridade.



Contudo, como referido anteriormente, o ambiente estratégico sofreu consideráveis alterações a partir de então. A multiplicidade e a variedade de ameaças com que se depara a OTAN presentemente (constatadas no subcapítulo anterior) constituem-se como o maior desafio da Aliança (Stoltenberg, 2018). O ambiente estratégico contemporâneo, nomeadamente no que respeita à alteração da política externa da Rússia, implica que a OTAN deva poder tomar decisões de modo mais rápido a fim de responder atempadamente a situações de crise.

Na Cimeira do País de Gales, em 2014, os estados-membros da Aliança acordaram aumentar as capacidades da NRF, tendo sido decidido posteriormente incorporar a força conjunta designada de *Very High Readiness Joint Task Force* (VJTF) na sua estrutura (SHAPE, 2016). As unidades constituintes da NRF obedecem a períodos de rotação anuais, da seguinte forma: as forças preparam-se durante um ano (período de *stand-up*), constituem a VJTF no ano seguinte (*stand-by*) e mantêm-se em prontidão na NRF por um terceiro ano (*stand-down*), ou seja, cada força fará parte da NRF durante três anos (Friis, 2017, pp. 2-3).

Ao ser ativada, a VJTF estará pronta a ser projetada em menos de sete dias na sua totalidade, sendo que os primeiros elementos iniciarão a projeção em dois dias. Caso seja necessário, a VJTF será seguida de parte ou da totalidade das restantes forças da NRF, designando-se de *Initial Follow on Forces Group* (SHAPE, 2016). Constata-se, assim, que a velocidade requerida a uma tomada de decisão, principalmente ao nível político, assume uma importância crucial, não apenas no seio da Aliança, mas também no que concerne aos procedimentos nacionais de cada um dos seus estados-membros (Ringsmose & Rynning, 2017, p. 20).

Nesse sentido, têm sido desenvolvidos conceitos que possibilitem tal desiderato, concretizados nos processos de FTDM e de AcDM. O próprio processo completo deixou de se chamar NCMP, tendo sido adotada a designação NCRP (NAC, 2017), deduzindo-se que é mais importante responder a uma crise (*response*) em detrimento da sua gestão (*management*), principalmente numa situação de defesa coletiva. Do facto de a OTAN ter introduzido tais alterações, incluindo o alargamento do processo de FTDM às Fases Dois e Três do NCRP, depreende-se a necessidade sentida em reduzir consideravelmente o tempo de planeamento e de resposta.

No CMX de 2017, a OTAN conduziu o exercício no sentido de testar processos de tomada de decisão abreviados ao nível político-militar, num cenário de defesa coletiva da



Aliança, tendo em consideração o que foi decidido na Conferência de Varsóvia, em 2016 (NATO, 2017b).

Embora o CMX não envolva forças militares, a mobilidade militar em território da Aliança foi um dos focos principais, no sentido de verificar a viabilidade de projeção da VJTF. Verificou-se que existem diversos constrangimentos de nível político, associados à necessidade de coordenação com numerosas entidades civis, para possibilitar tal projeção dentro de uma janela de tempo aceitável, considerando o propósito da criação da referida força. Até que tais constrangimentos fossem ultrapassados, demorou-se quase um mês. Identificadas as dificuldades, os países da Aliança têm procurado chegar a consensos no sentido de viabilizar a adoção das medidas consideradas necessárias (por exemplo, através da ratificação de *Technical Agreements*) que permitam uma reação adequada e atempada perante uma crise emergente (Lopes, 2018; Ringsmose & Rynning, 2017, p. 20).

Como se depreende, existe uma grande arduidade em chegar a consensos na OTAN, principalmente quando certas decisões implicam uma cedência parcial da soberania de um país. Ademais, os estados-membros da Aliança têm diferentes interesses e perceções díspares das ameaças principais aos seus interesses, por razões tão diversas como a sua localização geográfica ou divergências culturais. Consequentemente, as prioridades de cada um divergem (Lopes, 2018; Keller, 2017, pp. 52-55).

Decorrente das referidas dificuldades, torna-se difícil chegar a consensos entre os estados-membros acerca das CRM que devem ser pré-autorizadas ao SACEUR. Este aspeto limita o nível estratégico militar em diversas vertentes, nomeadamente no que concerne à execução de ações de cariz preventivo, potencialmente cruciais para que a OTAN possa reagir atempadamente a determinada ameaça, e de outras atividades que visem a manutenção da prontidão de forças como a NRF (Lopes, 2018).

A capacidade de projetar uma força é primordial, aspeto de relevo quando se tem em consideração a sua prontidão. Alocar recursos financeiros e plataformas de projeção constitui-se como um desafio particularmente difícil, dado que a proteção e a sustentação são requisitos dessas forças que implicam a existência de estruturas pesadas e complexas que garantam a sua projeção atempada em resposta a situações de crise (Lourenço, 2018).

Para que processos como o de FTDM possam ser colocados em prática, é necessário ter planos preparados, passíveis de serem aplicados a uma situação de crise. E, para que os planos possam ser executados, a prontidão das forças revela-se fundamental, relevando-se a



importância da existência de forças (como a NRF) para uma reação inicial, assim como a exigência de um determinado grau de prontidão (ainda que inferior) das restantes forças.

O processo de AcDM é aplicado para colocar em prática planos prontamente executáveis, ou seja, passando diretamente da Fase Um (Indicadores e Alertas) para a Fase Cinco (Execução), ao passo que a aplicação do processo de FTDM implica a existência de COP, os quais requerem planejamento adicional para que sejam colocados em prática. Ou seja, o PPO é desenvolvido na totalidade, ainda que abreviado. É de referir que o processo de FTDM é aplicado conjuntamente com o de AcDM, a fim de completar as partes dois e três dos GRP, como representado na Figura 1 (NAC, 2017, pp. 2–15, 3–16-3–20).

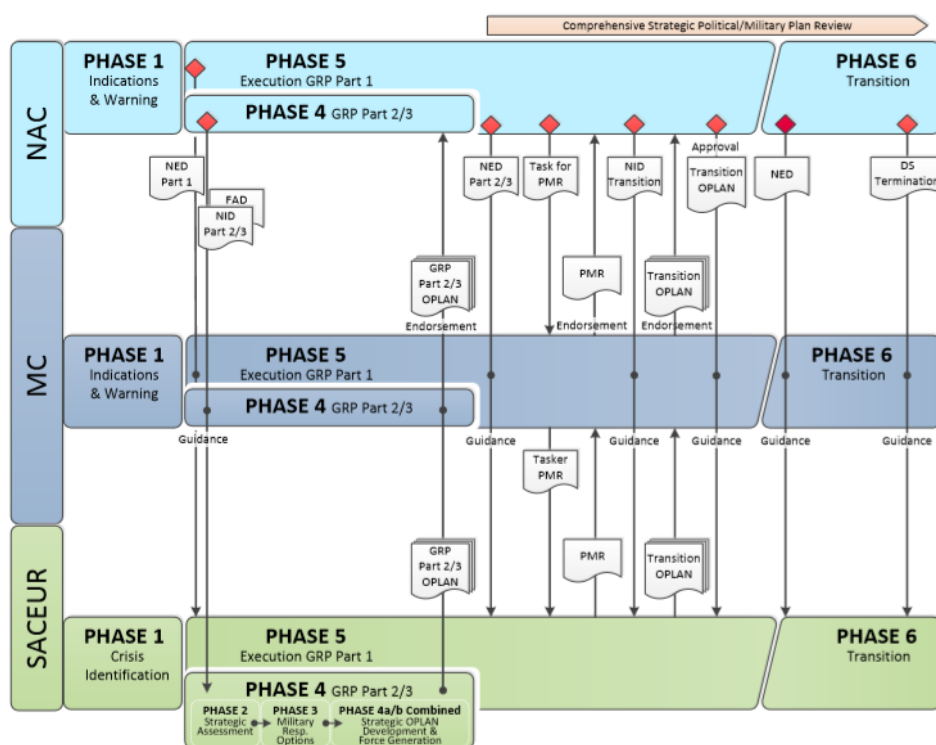


Figura 1 - Processo de *Accelerated Decision-Making*

Fonte: (NAC, 2017, p. 3–20)

Essencialmente, a aplicação do processo de FTDM permite reduzir o tempo de planejamento de três formas. A principal prende-se com a redução do número de decisões que serão necessárias tomar ao nível político pelo NAC, as quais tendem a ser particularmente morosas, possibilitando que os procedimentos decorram continuamente nas Fases Dois, Três e Quatro. Uma outra forma é a aplicação do referido processo recorrendo a COP existentes (genéricos ou específicos). Tais planos incluem diversos aspetos detalhados, sendo apenas necessário adaptá-los à situação de crise emergente. Finalmente, a Geração de



Forças, de capital importância, tem início mais cedo, seja no princípio da Fase Quatro ou, caso o processo de FTDM apenas seja aplicado nas Fases Dois e Três, aquando da aprovação do conceito de operação (CONOPS), conforme acontece no processo normal, após já se ter reduzido o tempo de planeamento.

2.3. Operações que poderão implicar um planeamento acelerado

A segurança e a defesa do TN e dos cidadãos portugueses, interesses vitais a garantir, constituem-se como o primeiro cenário de emprego das FFAA. Neste âmbito, são considerados sete subcenários (CCEM, 2014a, pp. 18-20). Tendo em conta a delimitação do trabalho no que concerne às MIFA, são sintetizados os três subcenários considerados mais relevantes para a presente investigação e respetivas missões atribuídas às FFAA.

Um subcenário refere-se à defesa convencional do TN, responsabilidade constitucional primária das FFAA, as quais devem manter forças que promovam a dissuasão e a defesa contra qualquer agressão ou ameaças externas. A evacuação de cidadãos portugueses em áreas de crise é outro subcenário definido, visando garantir a sua segurança. As FFAA estão constantemente empenhadas em várias regiões de conflito, através de contingentes ou FND. Assim, a extração, proteção ou reforço destes deve estar sempre planeada e pronta a ser executada, o que constitui o terceiro subcenário (CCEM, 2014a, pp. 18-19; CCEM, 2014b, pp. 2-3).

Fundamentalmente, as missões referidas devem ser cumpridas através das FFAA por si só, embora algumas situações possam envolver a participação de uma coligação. Consequentemente, para que as FFAA possam atuar, o planeamento das operações deve ser efetuado atempadamente. Dado que, como se depreende, tais missões implicam normalmente uma resposta rápida, e considerando que alguns dos espaços de interesse estratégico nacional distam consideravelmente do TN, o referido planeamento deve propiciar tal celeridade, passando em determinados casos pelo abreviar do PPO nacional.

No capítulo seguinte, é sintetizado o PPO do NCRS e é analisado concetualmente o processo de FTDM da doutrina da OTAN.



3. O processo de *Fast-Track Decision-Making* na doutrina da OTAN

Como constatado no capítulo anterior, a volatilidade do ambiente estratégico contemporâneo poderá implicar uma resposta militar dispondo de pouco tempo para a planear. Em tais situações, torna-se necessário abreviar o PPO, a fim de produzir um OPLAN atempadamente. Importa, assim, analisar concetualmente o processo de FTDM da doutrina da OTAN (OE2), dado que a doutrina nacional decorre fundamentalmente da doutrina da Aliança e que, para operações militares nacionais, não se encontra previsto nenhum processo similar que possibilite abreviar o PPO, devidamente adaptado à realidade portuguesa. Assim, coloca-se a QD2: como é aplicado o conceito de FTDM no PPO da OTAN?

Neste capítulo, descreve-se sucintamente o NCRS e é efetuada uma síntese do NCRP da Aliança, particularizando os detalhes considerados fundamentais das Fases Dois, Três e Quatro para a aplicação do processo de FTDM. Os procedimentos que são adotados aquando da aplicação do referido processo são analisados nos subcapítulos posteriores, tanto na junção das Fases Dois e Três, como na compressão da Fase Quatro.

3.1. O processo de planeamento de operações da OTAN

O NCRS tem como finalidade fundamental permitir que a OTAN possa fazer face a qualquer crise que se lhe apresente, integrando todos os meios ao seu dispor (militares e outros). O referido sistema visa permitir que os estados-membros da Aliança e, quando apropriado, outras nações possam reagir de modo discriminado, coordenado e atempado (NAC, 2017, p. 2–1). O NCRS constitui-se como um sistema global a partir do qual o planeamento na OTAN é desenvolvido, sendo constituído pelos seguintes elementos principais (Figura 2): o processo (NCRP), procedimentos (nos quais se incluem o PPO e os processos de FTDM e de AcDM), componentes e mecanismos (NAC, 2017, pp. 2–6-2–7).

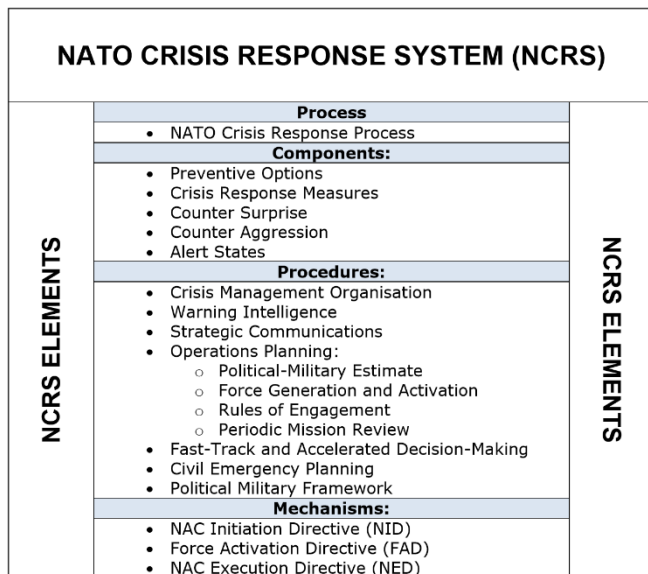


Figura 2 - Elementos principais do NCRS

Fonte: (NAC, 2017, p. 2-7)

O NCRP consiste num processo de tomada de decisão flexível, desenvolvido para que os diversos grupos de trabalho, desde o nível político até ao nível tático, possam aconselhar o NAC adequada e atempadamente acerca da resolução de uma crise, possibilitando, assim, que uma decisão seja tomada com um nível de confiança aceitável. Este processo permite que sejam tomadas decisões ao nível político ainda no início do surgimento de uma crise, ao mesmo tempo que possibilita que sejam desencadeadas atividades de planeamento ao nível estratégico militar que facultem ao NAC contributos para tais decisões, inclusivamente durante a execução das operações. O processo consiste em seis fases, as quais compreendem genericamente o ciclo de uma crise, representadas na Figura 3 (NAC, 2017, pp. 2-7-2-8):

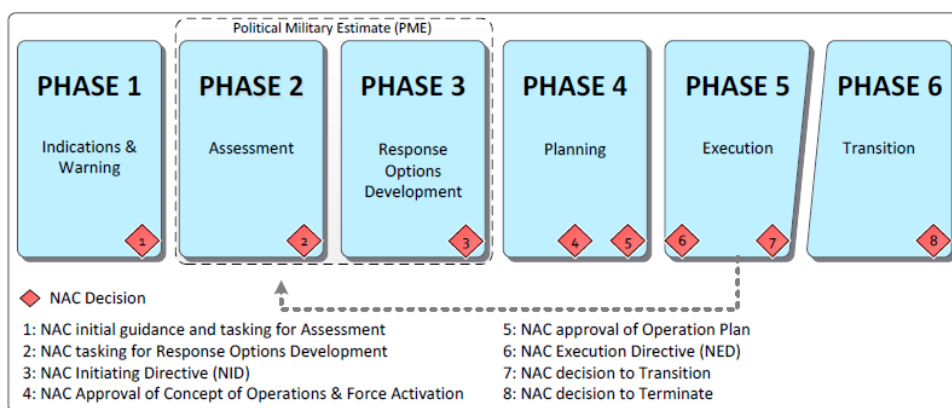


Figura 3 - NATO Crisis Response Process

Fonte: (NAC, 2017, p. 2-8)



As componentes do NCRS são complementares ao sistema, não estando relacionadas com uma qualquer sucessão de eventos. Das que se encontram listadas na Figura 2, destacam-se as CRM: ações detalhadas disponíveis para serem implementadas imediatamente, seja pelos estados-membros, pelos Comandos da OTAN aos vários níveis ou por determinadas agências. A aplicação de CRM pré-autorizadas tem como principal vantagem o facto de permitirem acelerar o processo de ativação de forças (bem como a sua preparação) e desencadear ações para fazer face a situações de crise que requeiram uma reação rápida (NAC, 2017, pp. 2–8-2–9).

No que concerne aos procedimentos, como se pode constatar na Figura 2, são diversos os que fazem parte do NCRS, destacando-se o PPO e os processos de FTDM e de AcDM.

O PPO tem como finalidade permitir que a Aliança esteja preparada para fazer face a qualquer crise através do desenvolvimento de planos adequados. Como se pode constatar na Figura 4, tais planos subdividem-se por duas categorias: *advance planning* (planeamento conduzido com o propósito de preparar a Aliança para fazer face a possíveis ameaças futuras) e *crisis response planning* (planeamento desencadeado em resposta a uma crise presente ou em desenvolvimento). Fazem parte da primeira categoria os COP (específicos para uma região em concreto ou genéricos para um determinado tipo de operação), os SDP (a serem empregues em situações de defesa coletiva) e os GRP (planos subdivididos em três partes, que visam aumentar a capacidade de resposta da OTAN, principalmente em situações de defesa coletiva, evitando a necessidade de ter um grande volume de forças permanentemente atribuídas). A segunda categoria de planeamento visa o desenvolvimento de OPLAN para situações de crise, os quais poderão ser baseados em COP adequados, se disponíveis.

Note-se na Figura 4 que apenas os OPLAN, os SDP e a primeira parte dos GRP são prontamente executáveis, ao passo que os COP e as restantes partes dos GRP requerem planeamento adicional. Ou seja, os planos executáveis já estão aprovados pelo NAC, têm forças e os necessários recursos atribuídos e estão definidos todos os preparativos que terão de ser colocados em prática (NAC, 2017, pp. 2–12-2–13; NATO, 2013, pp. 1–8-1–10).

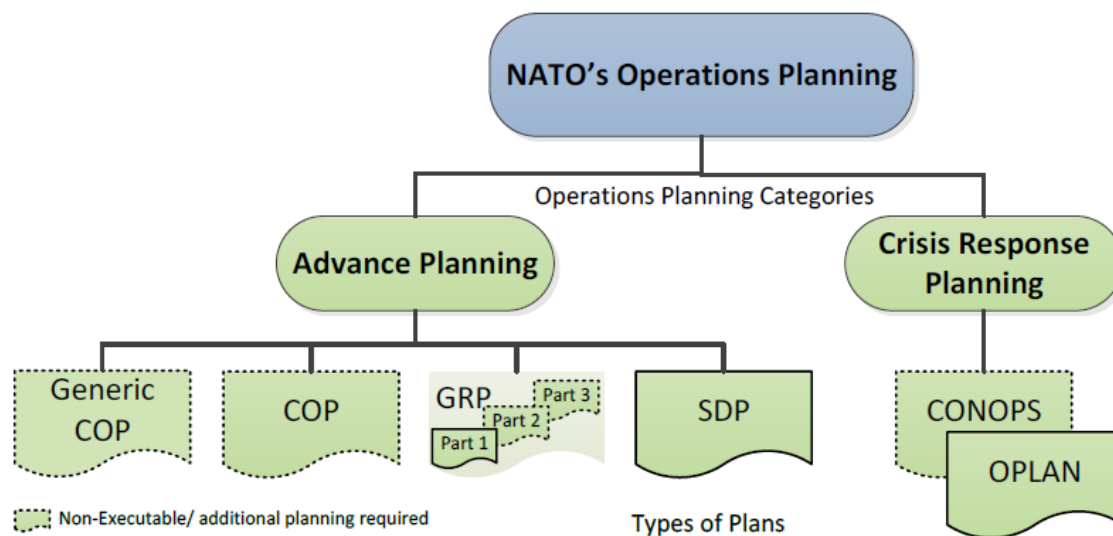


Figura 4 - Categorias de planeamento de operações e tipos de planos

Fonte: (NAC, 2017, p. 2–13)

Os processos de FTDM (detalhado e analisado nos subcapítulos seguintes) e de AcDM destinam-se a aumentar a capacidade de resposta da OTAN para fazer face a uma situação de crise, principalmente no que concerne à defesa coletiva da Aliança (NAC, 2017, p. 2–14).

Como referido na Figura 2, o NAC faz uso de três mecanismos que complementam o NCRS, que se traduzem em diretivas e das quais se destacam a Diretiva Iniciadora do NAC (NID) e a Diretiva de Ativação da Força (FAD). Fundamentalmente, o NAC emite uma NID para formalmente se iniciar a Fase Quatro e uma FAD para que a Geração de Forças para uma operação tenha início (NAC, 2017, pp. 2–17-2–18).

Após este enquadramento acerca dos elementos que constituem o NCRS, importa detalhar o modelo base do NCRP⁴, ilustrado na Figura 5, no qual se inclui o PPO. Como se pode constatar, o PPO engloba todas as fases do NCRP à exceção da primeira. O desenvolvimento de planos (*Comprehensive Strategic Political/Military Plan Development*) é executado durante as Fases Dois, Três e Quatro⁵.

⁴ O modelo base completo encontra-se no Anexo A.

⁵ Em 2013, o desenvolvimento de planos apenas compreendia a Fase Quatro, conforme a Figura 6.

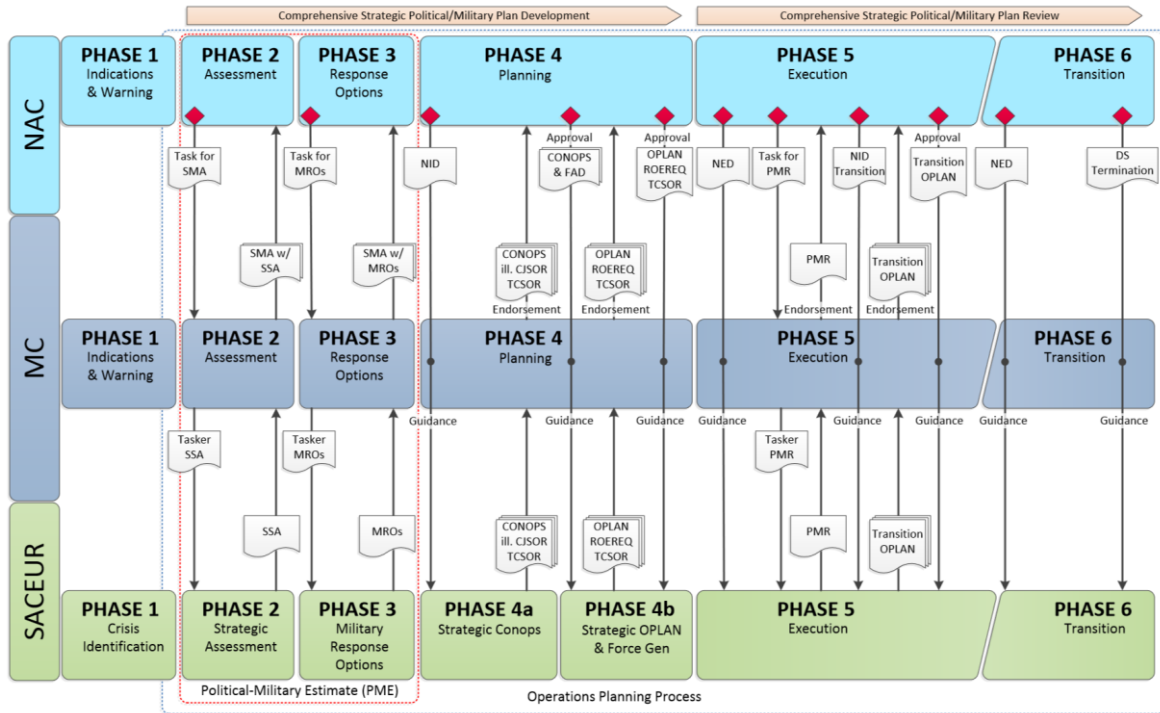


Figura 5 - Modelo base do NCRP (níveis: político e estratégico militar)

Fonte: (NAC, 2017, p. 3-5)

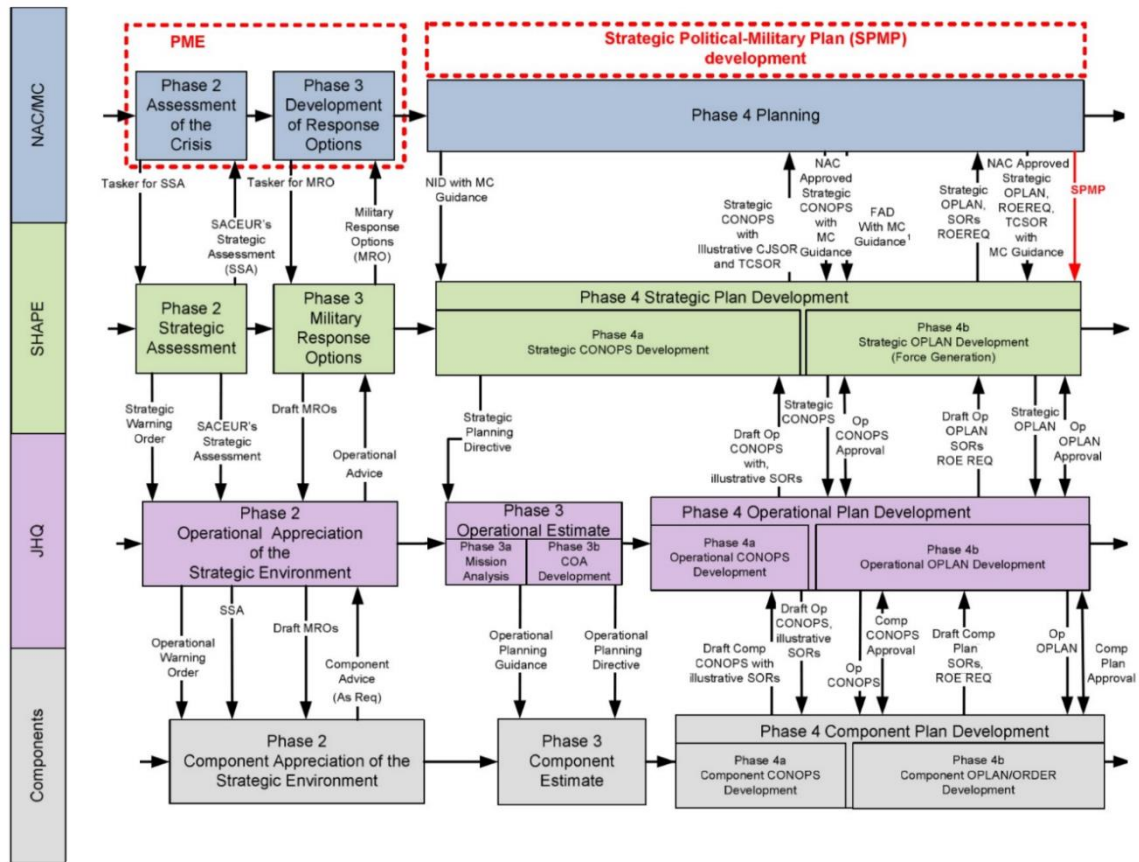


Figura 6 - PPO (Fases Dois, Três e Quatro)

Fonte: (ACO, 2013, p. 4-4)



Nos parágrafos seguintes deste subcapítulo, é sintetizado o PPO relativamente às referidas três fases, com especial enfoque nos níveis estratégico militar e operacional (ainda que os níveis político e tático sejam mencionados). A descrição é feita de modo sequencial, passando pelos vários níveis. O modelo base para as referidas fases encontra-se plasmado na Figura 6, permitindo um melhor acompanhamento da síntese.

Para que seja possível tomar decisões face a uma situação de crise, importa fazer uma avaliação da mesma, possibilitando gerar opções abrangentes para lhe fazer face. Tais atividades são executadas nas Fases Dois e Três, que correspondem (aos níveis político e estratégico militar) à avaliação político-militar (PME)⁶.

A Fase Dois é iniciada com uma decisão do NAC, o qual providencia orientações para iniciar a Avaliação Estratégica do SACEUR (SSA), tarefa que lhe é atribuída através do *Military Committee* (MC). Tais orientações incluem a autorização e/ou a determinação para que certas CRM sejam declaradas pelo SACEUR. Enquanto a avaliação é desenvolvida no *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE), sendo constituído para tal um *Crisis and Operations Planning Group* (COPG)⁷, é emitida uma Ordem Preparatória Estratégica ao *Joint Headquarters* (JHQ) escolhido, de modo a que este inicie a Apreciação Operacional. Por sua vez, o JHQ constitui um Grupo de Planeamento Conjunto de Operações (JOPG), o qual ficará responsável pelo planeamento ao seu nível, destaca um elemento de ligação para o COPG e emite uma Ordem Preparatória Operacional aos Comandos de Componente. No decorrer desta fase, poderá ser projetada uma *Strategic Assessment Team* (SAT) para melhor avaliar a situação, podendo ser inclusivamente acompanhada de uma *Operational Liaison and Reconnaissance Team* (OLRT). Assim que pronta, a SSA é enviada para o nível político (onde será posteriormente decidido se a crise em causa requer ou não uma resposta da Aliança), sendo também difundida até ao nível tático, concluindo a Fase Dois (NAC, 2017, pp. 2–8, 3–5, 3–8–3–10; ACO, 2013, pp. 3–15, 3–20–3–21, 4–13).

A Fase Três tem o propósito de refinar e estabelecer o estado final desejado da OTAN e os objetivos a alcançar, bem como desenvolver uma estratégia de resposta por parte da Aliança. Tal inclui a determinação de uma Opção de Resposta Militar (MRO), escolhida pelo NAC de entre aquelas que forem propostas pelo SHAPE. O COPG recebe a tarefa de

⁶ A PME era considerada apenas ao nível político (NAC e MC), conforme se pode ver na Figura 6. No entanto, como se pode constatar na Figura 5, o SHAPE passa a ser incluído na referida avaliação.

⁷ A COPD refere-se a este grupo como *Response Direction Group* (RDG); a publicação *Comprehensive Crisis and Operations Management Process Handbook* (SHAPE, 2015) apresenta uma reorganização interna do SHAPE, sendo que este grupo passou a designar-se de COPG, designação utilizada no presente trabalho.



desenvolver tais MRO, as quais devem incluir uma estimativa do volume e da natureza das forças essenciais para cumprir a missão, assim como os recursos necessários. O JOPG recebe *drafts* das MRO que estão a ser desenvolvidas, a fim de, após as analisar e avaliar ao seu nível, providenciar o respetivo Parecer Operacional ao SACEUR. O mesmo poderá ser feito entre o JOPG e as componentes. Note-se que, ao nível operacional, a Fase Dois (Apreciação Operacional e Avaliação das Opções) termina com o submeter do Parecer Operacional. Concluindo a Fase Três, o SACEUR submete as MRO ao nível político para aprovação, recomendando uma. Cada MRO contem, fundamentalmente, a missão militar, os objetivos estratégicos militares, respetivos efeitos pretendidos e as ações para o conseguir, assim como requisitos de capacidades. Destaca-se que são também propostos o TO, a JOA, aspetos relativos a Regras de Empenhamento (ROE) e a estrutura de Comando e Controlo (C2) base (NAC, 2017, pp. 3–10-3–12; ACO, 2013, pp. 3–37, 3–39, 3–44, 4–15, 4–24).

Aprovada uma MRO, inicia-se o desenvolvimento de um plano para fazer face à situação de crise em questão. Trata-se da Fase Quatro, durante a qual é produzido o OPLAN. Paralelamente, tem lugar a Geração de Forças para posteriormente serem empregues.

O nível político emite uma NID, formalizando o início da Fase Quatro. O COPG começa a desenvolver o CONOPS ao seu nível (Fase 4a), em estreita colaboração com o JOPG. Nesta fase, o maior esforço de planeamento recai sobre o nível operacional, relevando a importância do planeamento colaborativo entre este e o nível estratégico militar. De acordo com a MRO escolhida e demais orientações recebidas na NID (incluindo autorização para que sejam declaradas determinadas CRM), o SACEUR poderá ter sido autorizado a dar indicações ao JHQ para projetar a OLRT. O SACEUR determina a sua intenção estratégica, dando também orientações ao COPG para a elaboração do CONOPS, tais como o emprego da NRF, consideração de CRM a solicitar, ROE, entre outras. O COPG prepara e emite ao JOPG a Diretiva de Planeamento Estratégica (SPD), a qual inclui missões e objetivos operacionais, e o TO, a JOA e as ROE provisórios, iniciando então o desenvolvimento do CONOPS (NAC, 2017, pp. 3–12-3–13; ACO, 2013, pp. 3–50-3–59).

Ao receber a SPD, o nível operacional inicia a sua Fase Três (Orientação Operacional). Esta fase subdivide-se nas Fases 3a (Análise da Missão) e 3b (Desenvolvimento de Modalidades de Ação). A Fase 3a visa determinar o que será necessário executar para cumprir a missão atribuída, através de uma análise da situação de crise e da determinação do problema operacional a resolver, tendo em consideração as condições operacionais a estabelecer. É emitida nova ordem preparatória, a OLRT é projetada (se tal ação for



autorizada, e caso ainda não o tenha sido) e o JOPG inicia a Análise da Missão. Tal análise permitirá estimar os requisitos de capacidades, de forças e de C2 necessários, verificar se o TO e a JOA propostos são adequados e determinar a necessidade de implementação de CRM adicionais, entre vários outros aspetos, sendo posteriormente submetidos ao COPG. É emitida a Orientação Operacional de Planeamento (OPG) às componentes para que iniciem a sua Fase Três (Orientação), e o JOPG inicia a Fase 3b. Após a aprovação de uma modalidade de ação por parte do comandante operacional, o JOPG inicia a sua Fase Quatro (Desenvolvimento do OPLAN) e é emitida uma Diretiva Operacional de Planeamento (OPD) às componentes (ACO, 2013, pp. 4-37-4-39, 4-57-4-62, 4-77).

Também esta fase se subdivide em duas: durante a Fase 4a, é desenvolvido o CONOPS operacional, e o OPLAN operacional é elaborado no decorrer da Fase 4b, sempre em colaboração com as componentes. O CONOPS operacional visa detalhar a conduta da operação para atingir os objetivos operacionais e estabelecer as condições que permitam alcançar os objetivos estratégicos e o estado final da Aliança. Assim que pronto, é enviado um *draft* do CONOPS (que integre os CONOPS das componentes, se possível) para o COPG, o qual deve incluir Declarações de Necessidades (SOR) ilustrativas diversas, tais como a CJSOR e a SOR de Capacidades de Teatro, e o ROEREQ, e auxilia o COPG a finalizar o seu CONOPS. Sob estreita colaboração entre o COPG e o JOPG, o CONOPS estratégico é finalizado, com as SOR e o ROEREQ ilustrativos, e submetido a aprovação ao NAC, através do MC, concluindo-se a Fase 4a (ACO, 2013, pp. 3-50, 3-63-3-66, 3-70, 4-78-4-80).

Ao aprovar o CONOPS (incluindo o TO, a JOA, a estrutura de C2 e as SOR provisórias), o NAC emite a FAD, iniciando-se a Geração de Forças. Em paralelo, o COPG desenvolve o OPLAN estratégico. Ambos os processos têm lugar durante a Fase 4b, cujo propósito é ativar as forças e as capacidades que permitirão implementar o CONOPS estratégico e cumprir a missão tendo em conta a aceitabilidade dos riscos. É imperativo que ambos os processos decorram de forma harmonizada, tanto ao nível estratégico militar como ao nível operacional (este também irá desenvolver o seu OPLAN), para que as lacunas sejam identificadas e colmatadas (NAC, 2017, pp. 3-12-3-13; ACO, 2013, pp. 3-71, 3-64, 3-95).

Com a aprovação do CONOPS, o COPG (mais concretamente, o SACEUR) considera eventuais alterações à sua proposta inicial, as quais serão integradas no OPLAN em desenvolvimento. Por sua vez, o JOPG completa o seu CONOPS, o qual é submetido à aprovação do SACEUR. Seguidamente, os procedimentos são similares entre os níveis



operacional e tático. O SACEUR submete as SOR provisórias às nações que irão contribuir com forças, seguindo-se a Conferência de Geração de Forças. Recebendo a informação acerca das forças que serão providenciadas, o COPG elabora a lista da força aliada, servindo esta de referência para a continuação do desenvolvimento dos OPLAN aos vários níveis, juntamente com as SOR (nesta altura, versão *draft*). Entre os vários níveis, são submetidos superiormente para aprovação os respetivos *drafts* do OPLAN, das SOR e do ROEREQ. Posteriormente, o NAC aprova o OPLAN estratégico, as SOR e as ROE, o SACEUR aprova o OPLAN operacional (com eventuais alterações necessárias) e os OPLAN das componentes são aprovados de modo similar no JHQ, concluindo-se a Fase Quatro a todos os níveis (NAC, 2017, pp. 3–13-3–14; ACO, 2013, pp. 3–77-3–86, 3–103-3–105, 4–96-4–110).

Como se deduz desta síntese do PPO referente ao desenvolvimento de planos, o processo poderá revelar-se moroso, dependendo da situação de crise em si, do grau de detalhe requerido, da dimensão e do estado de prontidão da força a ser empregue, entre outros aspetos. Como referido anteriormente, determinadas crises poderão requerer uma resposta rápida por parte da Aliança, implicando processos de planeamento abreviados. O processo de FTDM da OTAN é analisado nos subcapítulos seguintes.

3.2. Junção das Fases Dois (Avaliação) e Três (Produção de Opções de Resposta)

Caso as características de uma determinada situação de crise assim o exijam, as Fases Dois e Três podem ser combinadas com a aplicação do processo de FTDM⁸, com o propósito de aumentar a eficácia da gestão da referida crise e do reduzido tempo disponível para planeamento. Neste caso, a SSA e as MRO são enviadas para o nível político simultaneamente, conforme é ilustrado na Figura 7 (NAC, 2017, p. 3–16).

⁸ Este processo já era considerado em 2013, mas não era designado de FTDM (ACO, 2013, p. 3–36).

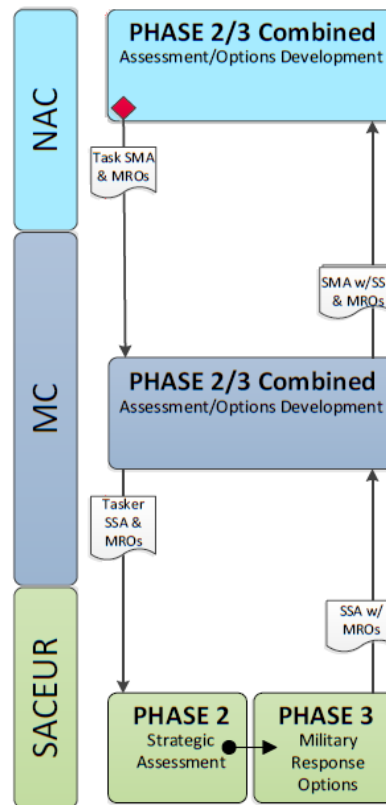


Figura 7 - FTDM (OTAN): junção das Fases Dois e Três

Fonte: (NAC, 2017, p. 3–17)

A aplicação do processo de FTDM nestas duas fases consiste, fundamentalmente, em elaborar as MRO a propor ao NAC (através do MC) sem que seja requerido enviar antecipadamente a SSA. Assim, o COPG não fica a aguardar por uma decisão do nível político e respetiva orientação para iniciar o desenvolvimento de MRO, o que permite ganhar tempo considerável. Neste caso, depreende-se que a situação de crise implicará, com um elevado grau de certeza, uma resposta militar da OTAN.

Mediante o tempo disponível, a elaboração da SSA poderá ter de ser abreviada, focando-se nos pontos considerados primordiais relativamente à situação. Deste aspeto se deduz a importância de que se reveste o SACEUR para que oriente adequadamente o COPG.

Também o planeamento colaborativo se assume como fundamental para que o PPO seja, de facto, acelerado. Nesse sentido, para além da colaboração do nível operacional na elaboração da SSA, esta deverá ser difundida aos escalões subordinados o mais cedo possível. De igual modo, também os *drafts* das MRO devem ser disponibilizados aos níveis operacional e tático o quanto antes, permitindo que estes providenciem o seu contributo atempadamente.



As MRO terão em conta COP, genéricos ou específicos. Tais planos incluem diversos detalhes desenvolvidos antecipadamente, como por exemplo SOR e ROE, requerendo apenas serem refinados e adaptados à crise em questão. A existência de COP revela-se, assim, como fundamental para que o processo de FTDM possa ser aplicado.

No final da Fase Três, as MRO serão enviadas para o nível político mais cedo que o que ocorreria no processo normal de planeamento, antecipando consideravelmente uma tomada de decisão acerca da MRO a adotar para a operação, bem como o correspondente COP. Os aspetos referidos permitem, assim, reduzir significativamente o tempo de planeamento destas duas fases do PPO.

A aplicação do processo de FTDM nestas duas fases, como referido anteriormente, não se encontra vertida na COPD em vigor, ainda que esta preveja que a SSA possa ser submetida juntamente com as MRO no final da Fase Três. Importa que a referida publicação seja atualizada neste aspeto numa revisão futura, mas não apenas na designação do processo em si. A sua adoção nestas duas fases implica alguns procedimentos diferentes do PPO normal. Tais procedimentos devem ser suficientemente detalhados (mantendo a flexibilidade do NCRP pretendida) nos três níveis das operações militares. Deve ser prevista também a sua integração com a adoção do processo de AcDM.

3.3. Compressão da Fase Quatro (Planeamento)

Tal como no caso anteriormente descrito, se uma crise presente ou emergente assim o exigir, o processo de FTDM também poderá ser aplicado na Fase Quatro⁹. Nestas circunstâncias, o NAC poderá dar indicações para que o nível estratégico militar desenvolva um OPLAN sem ter de submeter um CONOPS para aprovação, conforme é ilustrado na Figura 8. Juntamente com a NID, é emitida a FAD, dando-se início à Geração de Forças no princípio da Fase Quatro. Assim, a referida fase é comprimida, reduzindo significativamente o tempo de planeamento (NAC, 2017, p. 3–16; ACO, 2013, p. 3–71).

⁹ Cabe ao NAC decidir se é empregue apenas um dos processos de FTDM descritos ou ambos.

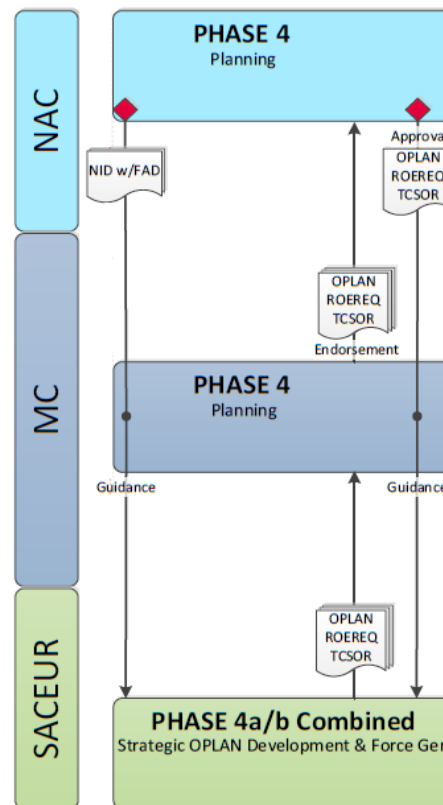


Figura 8 - FTDM (OTAN): compressão da Fase Quatro

Fonte: (NAC, 2017, p. 3–18)

No decorrer da Fase Dois, o COPG deve determinar tão cedo quanto possível se será requerida uma resposta urgente da OTAN para fazer face à crise em questão. Em caso afirmativo, será vertida na SSA a recomendação de que o NAC invoque o processo de FTDM, a ser aplicado na Fase Quatro. Tal recomendação incluirá o COP relevante a ser colocado em execução (ACO, 2013, pp. 3–15, 3–19-3–20, 3–35).

Caso o SACEUR faça tal recomendação, após apreciar os *drafts* das MRO, o JOPG poderá requerer no seu Parecer Operacional medidas adicionais julgadas necessárias para que o processo de FTDM seja empregue. Ao receber posteriormente a SPD, o JOPG confirma os requisitos que se destinam a apoiar o processo de FTDM e o estado dos COP aplicáveis. Caso o referido processo seja empregue, o JHQ deverá difundir ordens preparatórias aos seus subordinados com tal informação, efetuar uma Análise da Missão célere, considerar no seu planeamento a prontidão e a disponibilidade de forças projetáveis, e desenvolver o seu OPLAN (com base no COP adequado) através de planeamento colaborativo (ACO, 2013, pp. 4–13, 4–17, 4–38).

Aplicando-se o processo de FTDM na Fase Quatro, pretende-se que seja proposto um OPLAN o mais cedo possível, daí que a aprovação intermédia de um CONOPS seja



desconsiderada. Tal OPLAN terá por base um COP, ou seja, diversos aspetos fundamentais já estarão previstos, tais como as ROE, as SOR e a estrutura de C2. A situação de crise concreta apenas implicará que tais aspetos sejam refinados e adaptados adequadamente, permitindo acelerar o PPO.

Para que o processo possa decorrer, alguns aspetos terão de ser aprovados pelo NAC aquando da aprovação de uma MRO ou, no mínimo, tão cedo quanto possível após a emissão da NID. De entre tais aspetos, destaca-se a aprovação do TO e da JOA.

A adoção do processo de FTDM na Fase Quatro também implica que a Geração de Forças tenha início mais cedo, daí que o NAC utilize dois mecanismos do NCRS em simultâneo: a NID e a FAD. Assim, o processo paralelo de Geração de Forças decorrerá durante toda a Fase Quatro, e não apenas após a aprovação do CONOPS, reduzindo o tempo requerido para a elaboração do OPLAN.

Tal como nas Fases Dois e Três, os passos fundamentais da Fase Quatro não deverão ser omitidos e apenas pontualmente poderão ser desenvolvidos em paralelo (à exceção do processo de Geração de Forças). Assim, destaca-se aqui também a importância de que se revestem as orientações apropriadas dos comandantes, nomeadamente ao nível operacional, sobre o qual recai o maior esforço de planeamento nesta fase. Tais orientações evitam que os grupos de planeamento dispersem a sua atenção para aspetos que podem ser refinados mais tarde, focando-os no que é primordial e prioritário para fazer face à crise em mãos.

O planeamento colaborativo assume ainda maior relevância no decorrer desta fase, tendo em consideração que, a partir de determinado momento, todos os níveis das operações militares se encontram a desenvolver os respetivos OPLAN. A sincronização entre todos é fundamental, tal como o é no decorrer do PPO normal, mas nestas situações pretende-se que as decisões tomadas ocorram atempadamente. Uma estreita colaboração entre os três níveis permite, precisamente, reduzir o tempo de planeamento, vantagem a que se acresce uma melhor integração entre todos.

A aplicação do processo de FTDM na Fase Quatro já se encontra prevista na COPD. No entanto, o seu grau de detalhe é consideravelmente reduzido, entendendo-se que também nesta fase se devam pormenorizar os procedimentos nos três níveis das operações militares. Tal como a aplicação do processo nas Fases Dois e Três, deve ser prevista também a sua integração com a adoção do processo de AcDM.

No capítulo seguinte, é feita uma síntese do PPO nacional. Posteriormente, é apresentada uma forma de aplicar o conceito de FTDM ao referido processo.



4. Aplicação do conceito de *Fast-Track Decision-Making* na doutrina nacional

No capítulo anterior, foi apresentada a análise efetuada ao NCRP da Aliança no que concerne ao emprego do processo de FTDM. O OE3 constitui o foco do presente capítulo: aplicar o conceito de FTDM, com base na doutrina da OTAN, ao PPO nacional.

A PDMC-01 refere que o PPO nacional pode, de facto, ser abreviado ou simplificado, tendo em consideração a especificidade de uma crise emergente (EMGFA, 2012, p. 4–2). Todavia, não prevê explicitamente como tal poderá ser feito. Assim, poder-se-ia considerar que o processo de FTDM da doutrina da Aliança seria diretamente aplicável ao processo nacional. Contudo, como é exposto neste capítulo, tal não é possível, procurando-se assim responder à QD3: como pode o processo de FTDM da doutrina da OTAN ser adaptado ao PPO nacional?

Seguidamente, é detalhado o processo nacional, tendo-se procurado (quando possível) fazer um adequado paralelismo com o NCRP. Posteriormente, é apresentada uma forma de aplicar o conceito de FTDM ao PPO nacional, tanto para a junção das Fases Dois e Três, como para a compressão da Fase Quatro.

4.1. O processo de planeamento de operações nacional

A PDMC-01 (EMGFA, 2012, pp. iii, 1–1–1–2) visa adaptar o que é preconizado nos documentos doutrinários da Aliança à realidade nacional. Sendo uma publicação de 2012, antecede determinados documentos que sofreram alterações relevantes nos últimos anos, dos quais se destacam a AJP-01 (NATO, 2017a), a COPD (ACO, 2013) e o NCRSM (NAC, 2017). Tais mudanças apresentam implicações fundamentais para a presente investigação.

No que concerne aos sistemas de resposta a crise, apresenta-se na Tabela 1 um paralelismo entre os elementos do NCRS, realçados no capítulo anterior, e o que preconiza a doutrina nacional, destacando-se que esta não prevê processos para abreviar o PPO:

Tabela 1 - Elementos dos sistemas de resposta a crise (OTAN e Portugal)

OTAN	Portugal
NCRP	PPO nacional
CRM	MNRC
Processo de FTDM	Processo não existente; referência à possibilidade de abreviar o PPO
Processo de AcDM	Processo não existente
NID	Diretiva Iniciadora (normalmente, Portaria do Governo)
FAD	Ordem Preparatória do CEMGFA

Fonte: (NAC, 2017; EMGFA, 2012; Silva, 2018)



Importa destacar algumas das responsabilidades das principais entidades intervenientes no PPO. Cabe ao Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM) a missão de possibilitar ao Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) exercer o comando operacional das forças e dos meios da componente operacional do Sistema de Forças Nacional (SFN). As suas atribuições incluem o planeamento de operações militares aos níveis estratégico militar e operacional, bem como a avaliação do estado de prontidão da componente operacional do SFN (MDN, 2014, pp. 6384-6385). Compete ao Estado-Maior do Comando Conjunto para as Operações Militares (EMCCOM) avaliar uma determinada situação e colaborar na Avaliação Estratégica do CEMGFA, elaborar propostas de MRO e ROEREQ, planear e coordenar o emprego da componente operacional do SFN, e preparar e atualizar OPLAN (MDN, 2015, p. 5276). A Célula de Planeamento de Operações Especiais (CPOE) colabora em todos os assuntos do âmbito das operações especiais aos níveis estratégico militar e operacional, desde o planeamento ao emprego desta tipologia de forças. O Comando da Componente de Operações Especiais (CCOE) é constituído à custa da CPOE (MDN, 2015, p. 5278). Compete ao Centro de Informações e Segurança Militares produzir as informações necessárias ao cumprimento das missões, relevando-se o seu contributo para a Avaliação Estratégica do CEMGFA e para a elaboração de MRO (MDN, 2015, pp. 5288-5289).

Note-se que, à exceção dos Comandos Operacionais da Madeira e dos Açores (MDN, 2014, pp. 6386-6387) e a não ser que seja constituído um comando de nível operacional, tanto os grupos de planeamento de nível estratégico militar como os de nível operacional são constituídos no CCOM, sob a dependência direta do CEMGFA. Os Comandos de Componente, entenda-se o Comando Naval (CN), o Comando das Forças Terrestres (CFT), o Comando Aéreo (CA) e o CCOE, localizam-se ao nível tático, para além da Força de Reação Imediata (FRI), sendo esta uma força conjunta de nível tático. Os Ramos das FFAA são responsáveis por gerar, aprontar e sustentar as forças, exceto em situação de guerra (AR, 2014, p. 4607).

Importa ainda mencionar duas equipas que são constituídas no CCOM: a *Contingency Planning Assistance Team* (CPAT) e a Equipa de Ligação (ELIG). A CPAT planeia e executa visitas ao exterior do TN, em coordenação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, a fim de garantir o planeamento necessário à salvaguarda de cidadãos nacionais, contribuindo para a elaboração de COP. A ELIG apoia o PPO através de contributos de informações que proporcionem um melhor conhecimento situacional,



mediante contactos estabelecidos num determinado TO, antes da projeção de uma força. Esta equipa pode também facilitar determinadas condições para a referida projeção (Silva, 2018).

É de referir que o processo que consta na PDMC-01 aparenta estar algo incompleto no que concerne a determinados pormenores, alguns dos quais cruciais. Mais ainda, a figura ilustrativa do PPO nacional (EMGFA, 2012, p. 4–3) não apresenta a sequência de procedimentos entre níveis de modo rigoroso como se seguisse uma linha temporal. Tais aspetos poderão gerar alguma confusão, não apenas acerca da referida sequência de procedimentos, mas também no que respeita ao que é comum à doutrina da OTAN (estando, portanto, oculto propositadamente) e ao que é estritamente nacional.

Seguidamente, são descritas as Fases Dois, Três e Quatro do PPO nacional¹⁰, às quais poderá ser aplicado o processo de FTDM.

Face a uma situação de crise, é efetuado um pedido por parte do nível político para que seja iniciada a Avaliação Estratégica (Fase Dois) do CEMGFA. No EMCCOM, são constituídos um Grupo de Planeamento Estratégico de Operações (SOPG)¹¹ ao nível estratégico militar e um JOPG ao nível operacional. São difundidas as ordens preparatórias necessárias até ao nível tático (CN, CFT, CA e CCOE) e tanto o JOPG como os Comandos de Componente iniciam também a Fase Dois, respetivamente designadas de Apreciação Operacional e Avaliação das Opções¹², e Apreciação e Avaliação das Opções¹². Quando finalizada, o CEMGFA submete a sua Avaliação Estratégica superiormente, sendo também difundida aos níveis subordinados. Este produto contribui para a avaliação do nível político, e este providencia as orientações necessárias para a elaboração de MRO, concluindo esta fase (EMGFA, 2012, pp. 4–1, 4–3; MDN, 2015, pp. 5276-5277, 5289; Silva, 2018).

O nível estratégico militar inicia, então, a Produção das MRO (Fase Três), tendo por base as referidas orientações do nível político e os objetivos estratégicos definidos. A responsabilidade de elaborar as MRO recai sobre o EMCCOM, nomeadamente o SOPG. Cada MRO contém uma descrição geral de como o instrumento militar será empregue, os objetivos estratégicos e militares, a proposta de estado final, constrangimentos e restrições, uma análise do risco, a estratégia de saída e uma estimativa do volume e tipo de forças e dos recursos que serão necessários. Nesta fase, o planeamento colaborativo entre os três níveis das operações militares assume maior relevância. Os *drafts* das MRO são enviados para o

¹⁰ O modelo base completo encontra-se no Anexo B.

¹¹ SOPG era a denominação utilizada na OTAN, antes da alteração para RDG (ACO, 2013, p. 4–14) e, posteriormente, para COPG (SHAPE, 2015).

¹² Avaliação das MRO.



JOPG, que por sua vez os envia para os Comandos de Componente juntamente com um *draft* do seu Parecer Operacional. Após terem efetuado uma avaliação das opções, os Comandos de Componente enviam os seus pareceres sobre os *drafts* das MRO para o JOPG, após o que este envia o seu Parecer Operacional para o SOPG. Ao nível estratégico militar, após obter um parecer do Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM), o CEMGFA submete as MRO finalizadas para o nível político, priorizadas consoante a análise, avaliação e comparação efetuadas durante o planeamento. As MRO propostas contêm a definição provisória do TO e da JOA, assim como aspetos gerais referentes às necessidades de ROE. Escolhida a MRO, o nível político emite a sua decisão sob a forma de uma Diretiva Iniciadora¹³, concluindo a Fase Três (EMGFA, 2012, pp. 4-1-4-3; MDN, 2015, pp. 5276-5278, 5289; Silva, 2018).

A Figura 9 ilustra as Fases Dois e Três dos PPO nacional e da OTAN. Face ao descrito anteriormente e com o auxílio da referida ilustração, constata-se que os procedimentos são bastante similares. Em ambos os processos, são tomadas três decisões ao nível político: Pedido de Avaliação Estratégica, Pedido de MRO e Diretiva Iniciadora. No entanto, a PDMC-01 não refere determinados aspetos pertinentes. Não faz menção à possibilidade de o nível político solicitar a Avaliação Estratégica e as MRO num só pedido, ainda que se possa considerar que tal procedimento tenha sido omitido propositadamente, tal como a grande maioria, tendo em conta que a PDMC-01 foi redigida de forma a não replicar procedimentos similares aos da OTAN. Também não são mencionadas as Medidas Nacionais de Resposta a Crise (MNRC). Sendo uma componente específica nacional e dado que tais medidas são fundamentais para a resolução de uma crise, considera-se fundamental definir em que momentos do PPO nacional possam ser implementadas (note-se a importância que é dada às CRM no NCRS, como se constatou no capítulo anterior). Por último, não se encontra prevista a possibilidade de projeção da CPAT e da ELIG. Considerando as suas valências e dada a sua especificidade nacional, considera-se relevante integrar tal aspeto no PPO.

¹³ Normalmente, uma Portaria do Governo a autorizar o CEMGFA a empregar os meios militares.

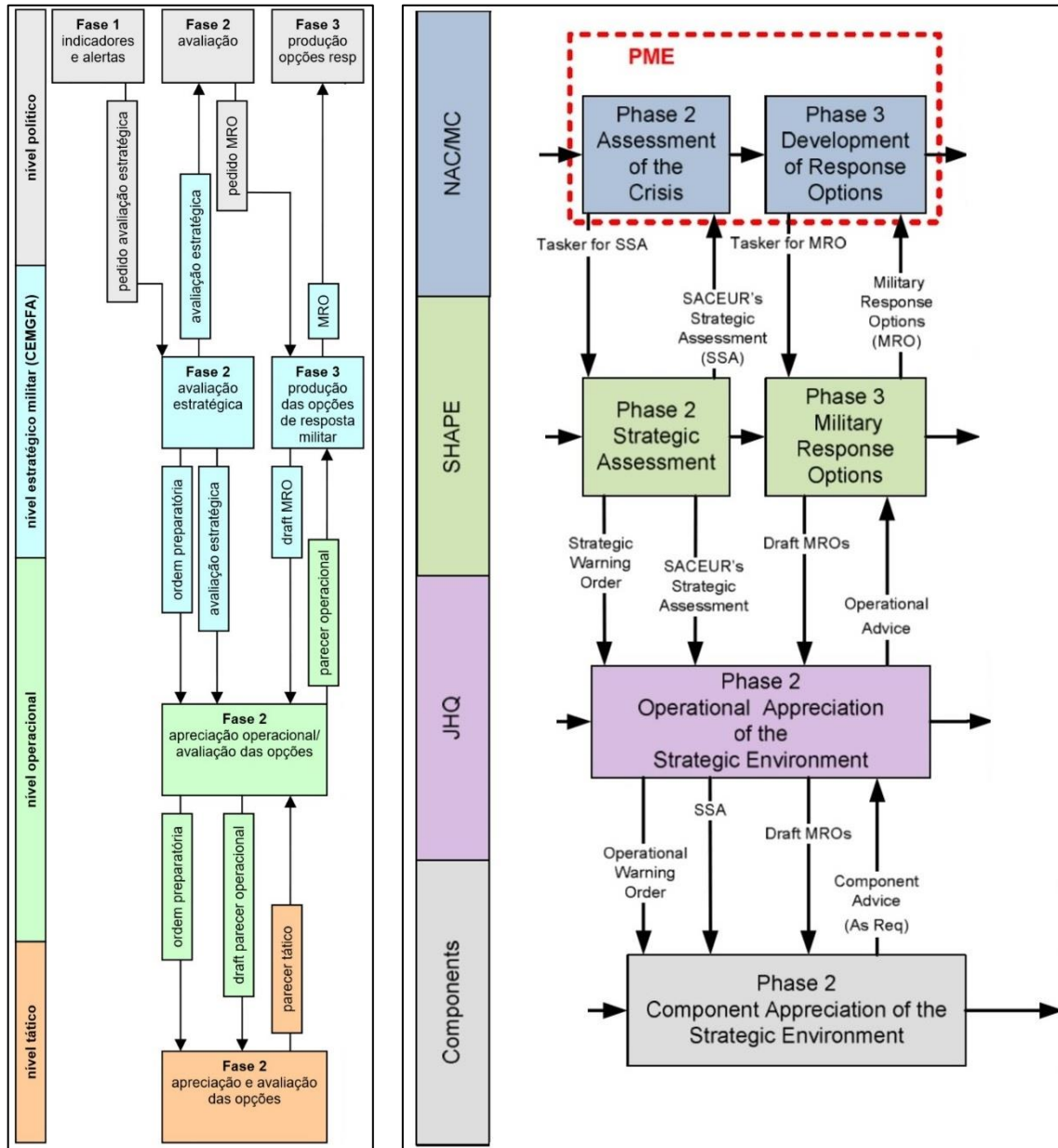


Figura 9 - PPO nacional e OTAN: comparação (Fases Dois e Três)

Fonte: (EMGFA, 2012, p. 4-3; ACO, 2013, p. 4-4)

A Diretiva Iniciadora reflete a MRO escolhida para fazer face à situação de crise em questão, contendo os aspetos fundamentais para continuar o planeamento da operação, dos quais se destacam a definição provisória do TO e da JOA. O nível estratégico militar inicia a Fase Quatro, emitindo a SPD assim que pronta. Destacam-se do seu conteúdo a definição da estrutura de C2 para a operação (sendo nomeado o comando de nível operacional, se não for o CCOM), o TO e a JOA provisórios e aspetos gerais referentes às ROE (EMGFA, 2012, pp. 4-1-4-3; Silva, 2018).



O JOPG assume o esforço de planeamento, iniciando a sua Fase Três (Orientação Operacional), a qual se subdivide nas Fases 3a (Análise da Missão¹⁴) e 3b (Desenvolvimento de Modalidades de Ação), seguindo a doutrina da OTAN. No final da Fase Três, os Comandos de Componente recebem uma OPD, possibilitando que estes desenvolvam as suas Modalidades de Ação. O JOPG inicia a Produção do CONOPS (Fase 4a), a qual é realizada com os contributos dos Comandos de Componente (planeamento colaborativo). O CONOPS, juntamente com a definição do TO e da JOA refinada, a Declaração de Necessidades Conjunta (JSOR) e o ROEREQ, é enviado para o CEMGFA. Por sua vez, este submete ao nível político para aprovação apenas a definição do TO e da JOA e o ROEREQ¹⁵. Obtida a aprovação (à exceção das ROE) e ouvido o CCEM, o CEMGFA aprova o CONOPS e a JSOR e dá indicações aos Ramos das FFAA (através de uma Ordem Preparatória) para iniciarem a Geração de Forças¹⁶ (EMGFA, 2012, pp. 4-2-4-3; Silva, 2018).

Ao nível operacional, dá-se início à Produção do OPLAN (Fase 4b). O CONOPS operacional aprovado é difundido aos Comandos de Componente, sendo aprovados os respetivos CONOPS pelo CEMGFA, com os necessários ajustes. As ROE são entretanto aprovadas e difundidas. Quando pronto, o OPLAN operacional, desenvolvido colaborativamente com o nível tático, é submetido à aprovação do CEMGFA (novamente, ouvido o CCEM), após o que é difundido aos Comandos de Componente e os seus respetivos OPLAN são também aprovados, dando-se por concluída a Fase Quatro. A Transferência de Autoridade (TOA) das forças é efetuada diretamente dos Ramos para o CEMGFA, podendo ter lugar ainda no decorrer desta fase, antecedendo a sua projeção para a JOA (EMGFA, 2012, pp. 4-2-4-3; Silva, 2018).

Analisando a Fase Quatro do PPO nacional, constatam-se várias diferenças face ao processo da OTAN, podendo-se verificar algumas delas na Figura 10. Tal como nas fases anteriores, não há referência às MNRC, o que se considera uma lacuna pelas razões referidas anteriormente. No que concerne à CPAT e à ELIG, sendo projetadas, a inclusão do contributo de ambas para o planeamento revela-se fundamental, aspeto a integrar no PPO. Mas as principais diferenças face ao PPO da OTAN estão relacionadas com dois factos fundamentais: não é desenvolvido um OPLAN estratégico militar para uma operação militar

¹⁴ Embora não seja referido na PDMC-01, no final da Fase 3a é emitida uma OPG aos Comandos de Componente, os quais iniciam a respetiva Fase Três, tal como na OTAN (Silva, 2018).

¹⁵ Normalmente, o ROEREQ será submetido separadamente (EMGFA, 2012, p. 4-3).

¹⁶ Consoante a situação, a constituição da força a empregar terá por base o catálogo da FRI e/ou a Diretiva de Prontidão Operacional; esta diretiva fundamenta-se no SFN e inclui (entre outros aspetos) as forças disponíveis e respetivos meios, assim como o seu grau de prontidão (Silva, 2018).



nacional e muitos dos produtos desta fase são aprovados pelo CEMGFA. Concretizando, a JSOR e todos os OPLAN (o operacional e os do nível tático) são aprovados pelo CEMGFA, sendo que o TO, a JOA e as ROE requerem a aprovação do nível político. Também a Geração de Forças tem início no nível estratégico militar, aquando da aprovação do CONOPS operacional.

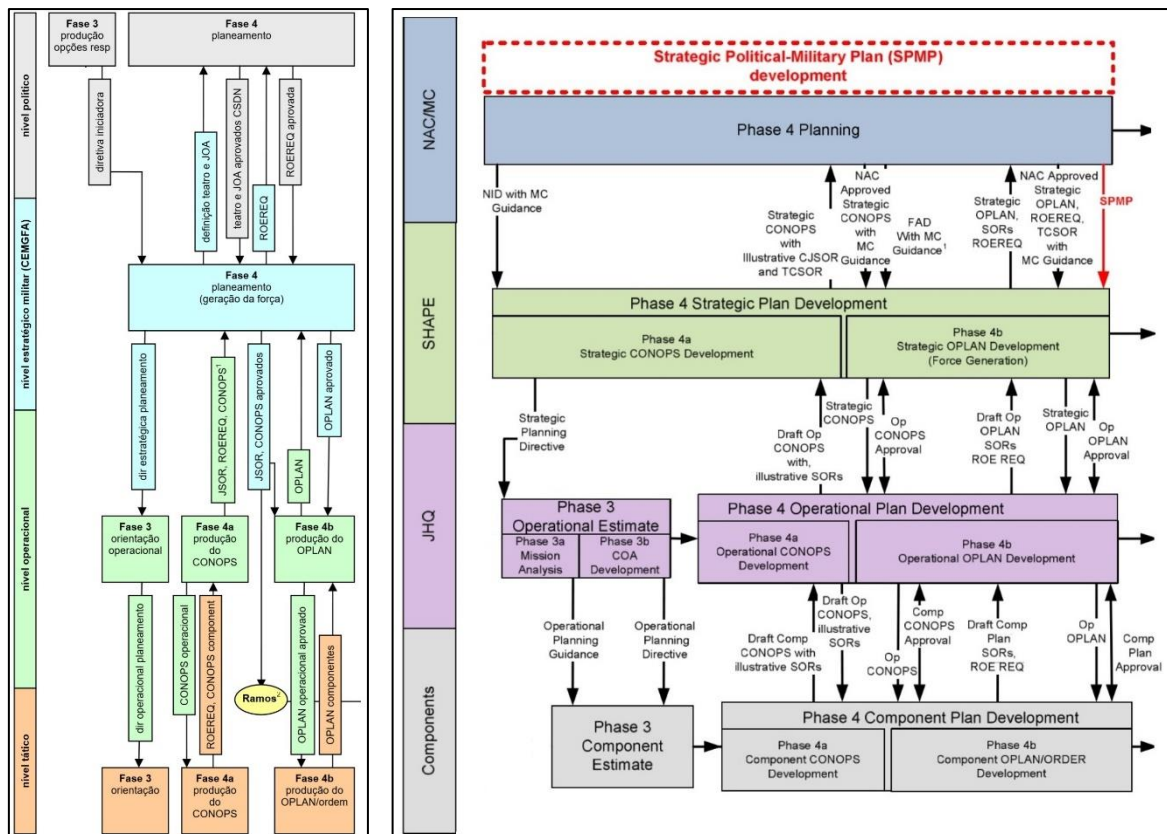


Figura 10 - PPO nacional e OTAN: comparação (Fase Quatro)

Fonte: (EMGFA, 2012, p. 4-3; ACO, 2013, p. 4-4)

Após esta síntese do PPO nacional, tendo sido realçadas as principais diferenças deste face ao processo da OTAN, são apresentadas possibilidades da aplicação do conceito de FTDM ao processo nacional.

4.2. Junção das Fases Dois (Avaliação) e Três (Produção de Opções de Resposta)

Ao abreviar estas duas fases, o SOPG e principalmente o JO PG poderão concentrar-se nos produtos subsequentes, nomeadamente na formulação das Modalidades de Ação e, posteriormente, na produção do OPLAN, o que permitirá passar à Fase Cinco mais cedo. O facilitador fundamental é o planeamento colaborativo entre todos os níveis (incluindo o nível



político), possibilitando focar a atenção nos aspetos fundamentais, desconsiderando mais rapidamente opções inadequadas (Lourenço, 2018).

Como se constatou no subcapítulo anterior, os PPO da OTAN e nacional não diferem muito nas Fases Dois e Três. Assim, a aplicação do conceito de FTDM a estas duas fases é similar. Contudo, considerando que a doutrina da Aliança apenas detalha os procedimentos entre os níveis político e estratégico militar, criou-se na presente investigação um processo de FTDM passível de ser aplicado ao PPO nacional englobando todos os níveis das operações militares, com especial enfoque nos níveis estratégico militar e operacional.

Perante uma situação de crise que, com um elevado grau de certeza, implique uma resposta militar, para a qual o tempo disponível para planeamento seja significativamente reduzido, o nível político poderá solicitar que sejam propostas MRO o quanto antes, acompanhadas da Avaliação Estratégica. Assim, deve ser difundida uma ordem preparatória (emitida pelo CEMGFA) que, para além de outras instruções, contenha claramente a informação de que vai ser empregue o processo de FTDM para as Fases Dois e Três. Os grupos de planeamento são constituídos, com elementos de ligação entre todos, e inicia-se o planeamento colaborativo para avaliar o ambiente estratégico (SOPG), com a apreciação dos níveis operacional e tático, e seleccionar o COP a colocar em execução para fazer face à situação de crise.

Da Avaliação Estratégica (mesmo que esteja a decorrer o PPO normal), poder-se-á chegar à conclusão que será necessário executar o processo de FTDM na Fase Quatro. Caso o CEMGFA assim o determine, os grupos de planeamento e os Comandos de Componente são alertados para este facto, pois terá implicações na produção das MRO.

Concluída a Avaliação Estratégica do CEMGFA, ela é difundida aos níveis subordinados, tendo início a produção de MRO com base no COP seleccionado. Assim que pronto, o *draft* das MRO produzidas é difundido para que os Comandos de Componente possam emitir o seu Parecer Tático (juntamente com as SOR, caso o processo de FTDM seja executado na Fase Quatro) e o JOPG apresente o seu Parecer Operacional (o qual deve incluir a JSOR, pelo mesmo motivo). O SOPG analisa, avalia e compara as MRO (com a colaboração dos níveis subordinados), e, quando prontas, o CEMGFA submete-as à decisão do nível político, por ordem de prioridade face ao estudo realizado. Caso tenha sido decidido executar o processo abreviado na fase seguinte, é requerida a aprovação definitiva do TO e da JOA. A junção das Fases Dois e Três com a aplicação do processo de FTDM encontra-se ilustrada na Figura 11.

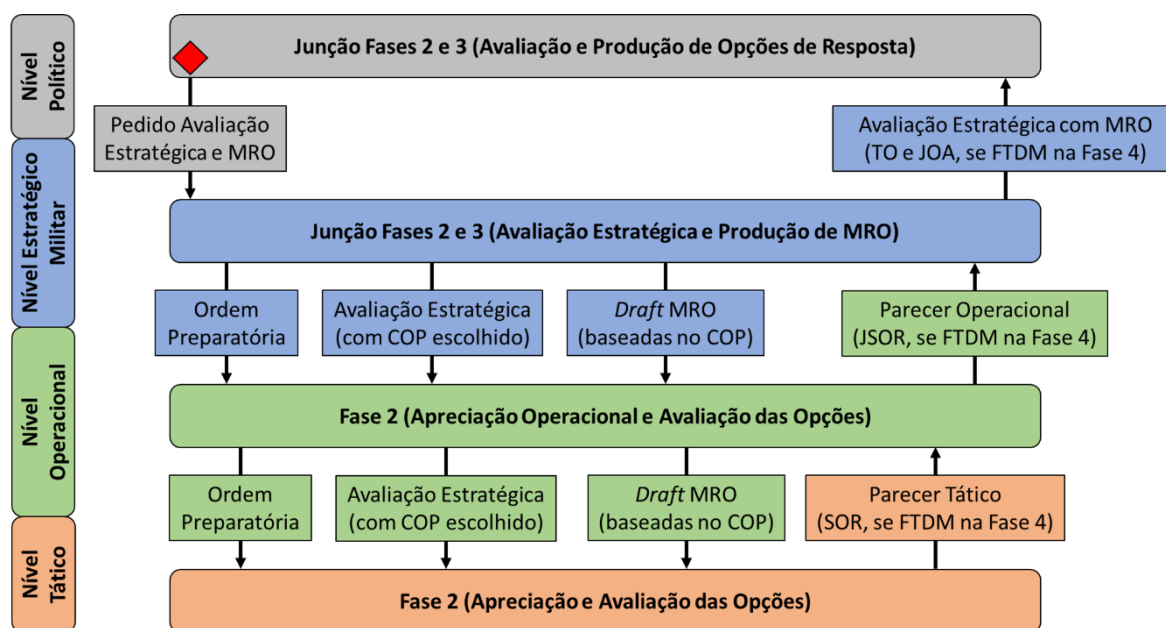


Figura 11 - FTDM: junção das Fases Dois e Três

Fonte: Adaptado de (NAC, 2017)

Ao aplicar-se este processo de FTDM, juntando as Fases Dois e Três, elimina-se uma decisão do nível político entre estas fases. Assim, os níveis das operações militares prosseguem o seu planeamento sem ter de aguardar por orientações superiores acerca das MRO a desenvolver, com o conseqüente ganho de tempo. Ainda assim, os procedimentos internos devem ser abreviados. Para tal, constata-se que o CEMGFA desempenha um papel fundamental, pois as suas orientações permitirão focar os grupos de planeamento nos aspetos fundamentais para o cumprimento da missão, evitando que dispersem o planeamento para detalhes que poderão ser considerados mais tarde.

A existência de COP passíveis de serem aplicados à situação de crise emergente é um pré-requisito sem o qual a aplicação do processo de FTDM não é possível, pois todo o planeamento terá de ser feito de raiz. A Avaliação Estratégica, efetuada com as apreciações dos níveis operacional e tático, permitirá selecionar o COP mais adequado, o qual deverá conter aspetos detalhados para responder à referida crise, sendo esses devidamente refinados no decorrer do planeamento. Incluir-se-ão em tais detalhes a tipologia e a dimensão da força, os recursos necessários para que seja empregue, MNRC que devam ser executadas, ROEREQ e SOR ilustrativos, entre outros.

Complementarmente, poderá revelar-se necessário colocar em prática determinadas MNRC ainda durante esta fase, mesmo antes de concluir a Avaliação Estratégica,



dependendo de cada situação. Deve ser ainda considerada a projeção da CPAT (case se tenha de executar uma Operação de Evacuação de Não-Combatentes) e/ou da ELIG (dado que esta poderá ser fundamental para apoiar o PPO).

O planeamento colaborativo, já por si importante no processo normal, revela-se primordial na aplicação do processo de FTDM. Para que o desenvolvimento de produtos seja efetuado atempadamente, é fundamental que haja uma integração e uma participação ativa de todos os grupos de planeamento aos três níveis. Os contributos de cada um devem ser submetidos superiormente o mais cedo possível, o que implica que as orientações superiores sejam difundidas atempadamente. Através desta estreita colaboração entre todos os níveis, conseguir-se-á reduzir significativamente o tempo de planeamento.

4.3. Compressão da Fase Quatro (Planeamento)

Ao invés das fases anteriores, a Fase Quatro do PPO nacional difere em diversos aspetos fundamentais face ao processo da OTAN. Consequentemente, a aplicação do conceito de FTDM a esta fase requer várias adaptações. Ademais, à semelhança das fases anteriores, o grau de detalhe plasmado na doutrina da OTAN é manifestamente reduzido, como constatado no capítulo anterior. Assim, criou-se um processo de FTDM (ilustrado na Figura 12) que possa ser aplicado na Fase Quatro, também focado fundamentalmente nos níveis estratégico militar e operacional, ainda que o nível tático seja incluído.

É fundamental que a necessidade de aplicar o processo de FTDM nesta fase seja antecipada aquando da Avaliação Estratégica do CEMGFA. Ao selecionar o COP apropriado e desenvolver as MRO, e no sentido de reduzir o número de decisões de nível político, o TO e a JOA são submetidos para aprovação juntamente com a proposta das MRO. De igual modo, para evitar a necessidade de aprovação do CONOPS (decisão de nível estratégico militar) antes de concluir o OPLAN, a JSOR é submetida superiormente juntamente com o Parecer Operacional sobre os *drafts* das MRO, após receber as SOR dos Comandos de Componente com o respetivo Parecer Tático.

Ao iniciar a Fase Quatro, a Diretiva Iniciadora emitida pelo nível político com a MRO escolhida já inclui o TO e a JOA aprovados, possibilitando que o PPO decorra quase inteiramente aos níveis das operações militares até à conclusão desta fase, excetuando a aprovação das ROE. Ao nível estratégico militar, é aprovada a JSOR, a qual é incluída na SPD. Ou seja, o TO, a JOA e a JSOR aprovados integram a SPD, assim como a indicação clara de que está a ser utilizado o processo de FTDM para a produção do OPLAN. Aquando da sua difusão, é dada a ordem para que os Ramos iniciem a Geração de Forças.



O JOPG assume a liderança do PPO e inicia a sua Fase Três. Decorrente da sua Análise da Missão, emite a OPG para o nível tático, a qual inclui as SOR de cada componente aprovadas, o TO e a JOA, e a indicação clara de que o processo de FTDM está a decorrer, e os Comandos de Componente iniciam as suas Fases Três. O JOPG conclui esta fase com a emissão da OPD, tal como acontece no processo normal, a qual inclui a solicitação de um ROEREQ de cada componente.

A Fase Quatro tem início ao nível operacional, com o propósito de produzir o OPLAN. Entretanto, os Comandos de Componente também iniciam as respetivas Fases Quatro, enviando para o JOPG os seus ROEREQ. São reunidos estes contributos e é elaborado um ROEREQ ao nível operacional, sendo posteriormente enviado para o SOPG e, ultimamente, submetido pelo CEMGFA à aprovação pelo nível político. Entretanto, os Comandos de Componente e o JOPG produzem os respetivos OPLAN com a brevidade possível (com base no COP), submetendo-os superiormente para aprovação, sem a necessidade de enviar previamente os seus CONOPS. O CEMGFA aprova o OPLAN operacional e, subsequentemente, os planos das componentes. Idealmente, as ROE são aprovadas ao nível político antes e incluídas nos referidos OPLAN; caso contrário, são difundidas separadamente. Tal como no processo normal, a TOA pode ter lugar durante esta fase.

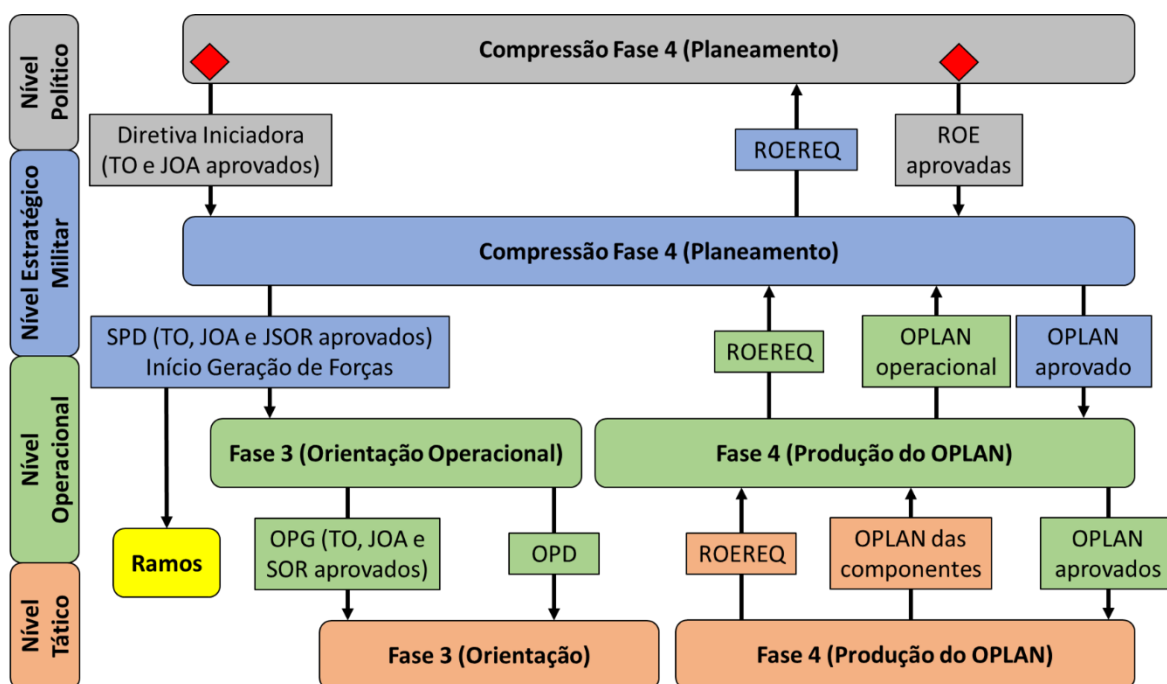


Figura 12 - FTDM: compressão da Fase Quatro

Fonte: Adaptado de (NAC, 2017)



Como referido anteriormente, a antecipação da necessidade de aplicar o processo de FTDM na Fase Quatro deve ter lugar nas duas fases anteriores, nomeadamente aquando da Avaliação Estratégica do CEMGFA. A aprovação do TO e da JOA pelo nível político, assim como da JSOR pelo nível estratégico militar e das SOR pelo nível operacional, ocorrendo nos passos iniciais desta fase, possibilitam reduzir consideravelmente o tempo de planeamento, no sentido em que o OPLAN poderá ser produzido continuamente sem requerer a aprovação dos referidos aspetos enquanto é desenvolvido.

As decisões ao nível político poderão revelar-se morosas. Ao aplicar o processo de FTDM nesta fase, elimina-se uma dessas tomadas de decisão ao solicitar previamente a aprovação do TO e da JOA aquando da proposta de MRO, possibilitando acelerar o PPO.

Mediante a situação, a adoção de determinadas MNRC permitirá reduzir o tempo de produção do OPLAN. A projeção da ELIG (caso não tenha ocorrido anteriormente) poderá ser uma dessas medidas, tendo em conta as suas valências, principalmente no que concerne ao apoio prestado ao SOPG e ao JOPG durante o planeamento.

A antecipação da aprovação da JSOR possibilita que a Geração de Forças tenha início mais cedo. Assim, consegue-se reduzir significativamente o tempo necessário para preparar um contingente. Destaca-se a importância de que se reveste o grau de prontidão das FFAA pois, dependendo da situação, poderão ser necessárias forças para além do catálogo da FRI.

Tal como nas duas fases anteriores, o planeamento colaborativo assume uma relevância acrescida na Fase Quatro. A estreita colaboração entre os três níveis das operações militares permite a produção de OPLAN (operacional e táticos) devidamente sincronizados, ao mesmo tempo que a partilha contínua de informação possibilita refinar adequadamente o COP face à evolução da situação. Estes aspetos revelam-se fundamentais, dado que se pretende abreviar o PPO tanto quanto possível, mas sempre no sentido de dar uma resposta militar adequada e atempada à crise emergente.

A liderança dos vários grupos de planeamento também se constitui como fulcral, de modo a que todo o trabalho de planeamento seja focado no essencial, evitando-se dispersões para aspetos que poderão passar para segunda prioridade e aprofundados mais tarde, inclusivamente já durante a Fase Cinco. Todavia, constata-se que o CEMGFA terá uma dificuldade acrescida, como comandante estratégico militar e operacional. O SOPG continua o seu planeamento (ainda que não seja produzido um OPLAN estratégico, continua a dar apoio do seu nível à produção do OPLAN operacional), o JOPG assume a liderança do PPO nesta fase, e os produtos dos Comandos de Componente são aprovados pelo comandante do



nível operacional. Face às suas responsabilidades, não só para com os níveis das operações militares, mas também perante o nível político, revela-se um desafio que poderá prejudicar decisivamente a celeridade pretendida com o processo de FTDM. A delegação de determinadas atribuições poderá mitigar tal dificuldade, ainda que não resolva este problema por completo. Tal facto apenas não se verifica caso seja constituído um comando de nível operacional que não o CCOM.

Releva-se a importância fundamental de que se reveste a existência de COP. É nestes planos que constam vários detalhes ilustrativos, os quais apenas requerem refinamentos ajustados à situação de crise em concreto. Destacam-se de tais aspetos a JSOR, as SOR das componentes, MNRC, ROE, bem como uma possível estrutura de C2 (consoante a dimensão e a tipologia das forças). No caso de se tratar de um COP específico para uma determinada região, o plano poderá também incluir um TO e uma JOA ilustrativos. Assim, deduz-se que os COP são pré-requisitos essenciais que viabilizam a aplicação do processo de FTDM.

O outro aspeto primordial que possibilita o emprego do referido processo abreviado de planeamento consiste na prontidão das FFAA. Como se pretende que o planeamento seja tão curto quanto possível, de modo a projetar forças e iniciar a Fase Cinco em tempo útil para responder à situação de crise, o grau de prontidão das forças passíveis de serem empregues deve ser mantido de acordo com a Diretiva de Prontidão Operacional. Ou seja, a FRI, pela sua natureza e missão atribuída, constitui-se como a força preferencial a ser empregue numa situação que requeira uma resposta célere. Todavia, deve ser sempre considerada a eventualidade de ser necessário empregar mais forças, principalmente se se tratar de defender o TN, exigindo o empenhamento de todo o SFN.



Conclusões

Em 2012, Portugal adaptou o NCRP (então designado de NCMP) à realidade nacional, tendo em vista o planeamento e a execução de operações militares fora do âmbito da Aliança. No entanto, não foi vertido na doutrina nacional nenhum processo para, em caso de necessidade, abreviar o PPO. Da mesma forma que o NCRP teve de ser adaptado, também o processo de FTDM requer ajustes para que possa ser implementado no PPO nacional. Assim, o OG da presente investigação foi criar concetualmente um processo de planeamento de operações militares que aplique o conceito de FTDM.

Para tal, foram consideradas as doutrinas da OTAN e de Portugal, tendo-se focado o estudo nas Fases Dois (Avaliação), Três (Produção de Opções de Resposta) e Quatro (Planeamento) de ambos os PPO, fases em que tem lugar o desenvolvimento de planos, aos níveis estratégico militar e operacional. Realizou-se um estudo de caso referente ao processo de FTDM vertido na doutrina da OTAN, recorrendo a uma estratégia de investigação qualitativa. Dada a natureza concetual deste estudo, o pensamento crítico foi o método de raciocínio adotado.

Após uma análise documental inicial e o estabelecimento de alguns contactos preliminares durante a fase exploratória, aprofundou-se detalhadamente tal análise documental durante a fase analítica. Tendo-se verificado que uma parte considerável da informação necessária não se encontrava nos referidos documentos, realizaram-se entrevistas junto de entidades que puderam facultar tal informação. O resultado de toda a investigação encontra-se vertido no presente documento escrito, elaborado na fase conclusiva, incluindo o percurso metodológico seguido, as conclusões do estudo (contributos para o conhecimento e limitações inerentes), assim como recomendações, tanto para a aplicabilidade do processo de FTDM proposto, como para investigações futuras.

O atual ambiente estratégico caracteriza-se por uma grande variedade de ameaças à segurança: ameaças convencionais e híbridas, proliferação de ADM, terrorismo e extremismo, conflitualidade regional, criminalidade transnacional, ameaças no ciberespaço e outras decorrentes da evolução da tecnologia, e vulnerabilidade generalizada na obtenção de recursos naturais e energéticos. Face à multiplicidade de desafios com que a OTAN se depara atualmente, têm sido desenvolvidos processos que possibilitem abreviar o PPO, dos quais se destaca o processo de FTDM, para que a Aliança possa dar uma resposta atempadamente.



As FFAA de Portugal devem estar preparadas para fazer face a tais desafios, particularmente no que concerne à segurança e defesa do TN e dos cidadãos, pois poderão ter de atuar por si só e não integradas numa coligação. Dando resposta à QD1, o ambiente estratégico global atual caracteriza-se por um grau considerável de imprevisibilidade e volatilidade, a par de uma grande multiplicidade de ameaças, condições que implicam necessariamente um apropriado nível de prontidão das FFAA nacionais e de processos de planeamento adequadamente céleres que permitam a sua intervenção atempada. Assim, considera-se que o OE1 desta investigação foi alcançado.

O processo de FTDM possibilita abreviar o PPO nas três fases em que são desenvolvidos planos. Em resposta à QD2, para que seja aplicado o processo de FTDM no PPO da OTAN, é pré-requisito fundamental a existência de COP passíveis de serem convertidos em OPLAN adequados para responder a determinadas situações de crise. Em tais COP, de entre outros detalhes, devem constar SOR e ROE ilustrativas, CRM a autorizar ao SACEUR, bem como as forças e as capacidades potencialmente necessárias, sendo estes (e outros) aspetos refinados consoante a situação. Para além do emprego de um COP, a utilização do processo de FTDM permite também reduzir o tempo de planeamento através da redução do número de decisões que o NAC tenha de tomar e da iniciação do processo de Geração de Forças mais cedo, requerendo a aprovação do TO e da JOA aquando do início da Fase Quatro e um estreito planeamento colaborativo entre todos os níveis. Esta análise permitiu atingir o OE2.

Ao analisar o PPO nacional face ao da OTAN, constata-se que existem algumas diferenças fundamentais. Ainda que os procedimentos sejam bastante similares nas Fases Dois e Três, as divergências principais surgem na Fase Quatro, nomeadamente porque, no PPO nacional, não é produzido um OPLAN de nível estratégico militar. Assim, apenas é requerido do nível político a aprovação do TO, da JOA e das ROE na referida fase. Consequentemente, determinados procedimentos fundamentais ocorrem nos níveis das operações militares, dos quais se destacam os seguintes: a Ordem Preparatória do CEMGFA (para iniciar a Geração de Forças), a determinação da estrutura de C2, a aprovação das SOR, e a produção de OPLAN (operacional e táticos).

Assim sendo, a adaptação do processo de FTDM da OTAN ao PPO nacional requer os necessários ajustes. No que concerne à junção das Fases Dois e Três, constata-se que a adaptação do referido processo não implica alterações de fundo, caso o processo de FTDM seja apenas empregue nestas fases. Todavia, caso o seja na Fase Quatro (independentemente



de o ter sido nas fases anteriores), é necessário requerer ao nível político a aprovação do TO e da JOA aquando da proposta de MRO, no final da Fase Três. Tal aprovação permitirá comprimir a Fase Quatro, desenrolando-se o PPO nesta fase quase exclusivamente nos níveis das operações militares, excetuando-se a aprovação das ROE. De igual modo, para possibilitar o início da Geração de Forças aquando da emissão da SPD, as SOR e a JSOR devem ser submetidas superiormente para aprovação no final das Fases Dois dos níveis tático e operacional, respetivamente (recorde-se que as Fases Dois destes níveis coincidem genericamente com as Fases Dois e Três dos níveis político e estratégico militar).

Face ao exposto, e em conjugação com os processos ilustrados nas Figuras 11 e 12, providenciou-se uma resposta à QD3. É concetualmente possível adaptar o processo de FTDM da OTAN ao PPO nacional fazendo os ajustes descritos. Os processos apresentados aplicam tal conceito às Fases Dois, Três e Quatro, à semelhança do que preconiza a doutrina da Aliança, considerando-se alcançado o OE3.

Respondendo à QC da presente investigação, o processo de FTDM apresentado é passível e desejável de ser implementado no PPO nacional. A aplicação deste processo possibilita reduzir o número de decisões do nível político, as quais poderão revelar-se demoradas, dependendo da situação concreta. Para que os procedimentos detalhados sejam abreviados, é necessário que os estudos sejam focados no que for mais relevante em cada situação, daí que a liderança nos vários grupos de planeamento seja fundamental. A par da liderança, considera-se como crucial o planeamento colaborativo entre todos os níveis. Tal integração possibilita uma maior partilha de informação e a produção sincronizada dos OPLAN (operacional e táticos) necessários para fazer face à situação de crise presente ou emergente. A implementação de determinadas MNRC poderá também contribuir significativamente para a redução de tempo de planeamento, como por exemplo a projeção da CPAT e/ou da ELIG. São primordiais dois pré-requisitos para que o processo de FTDM possa ser executado. Primeiro, é necessário que existam COP, os quais devem conter diversos aspetos ilustrativos (SOR, ROE, dimensão e tipologia de forças, estrutura de C2, MNRC, TO, JOA, entre outros), requerendo a sua adaptação à crise em questão e não um planeamento completo realizado de raiz. E segundo, é fundamental que as unidades do SFN mantenham a apropriada prontidão, dado que a aplicação do processo de FTDM implica a Geração de Forças dispondo de menos tempo para tal, e que forças em permanente prontidão (como a FRI) poderão não ser suficientes para fazer face a uma determinada situação (por



exemplo, no caso de ser necessário defender convencionalmente o TN, responsabilidade primária das FFAA), requerendo o aprontamento de forças adicionais.

Considerando-se alcançado o OG da investigação, propõe-se a implementação do processo de FTDM apresentado na Figura 13 no PPO nacional:

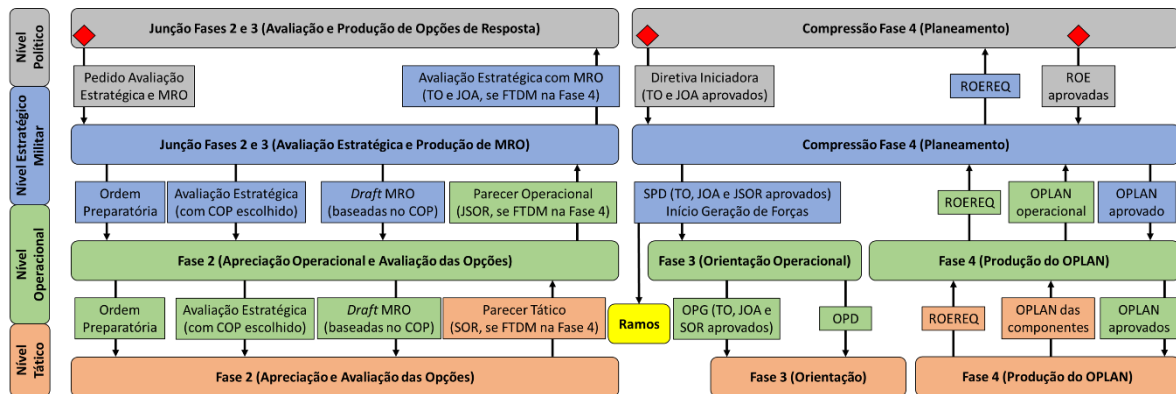


Figura 13 - Proposta de processo de FTDM a implementar no PPO nacional

Fonte: Adaptado de (NAC, 2017)

No entanto, note-se que a presente investigação foi de âmbito concetual, dado que o processo de FTDM da OTAN nunca terá sido utilizado numa situação real e que apenas foi testado ao nível político-militar, nomeadamente no CMX de 2017. Assim, a sua implementação no PPO nacional requer que o processo seja testado, pelo que se propõe que o seja em exercícios nacionais conjuntos.

Para além desta validação, propõem-se os seguintes temas gerais de investigação:

- Processo de AcDM: possível implementação no PPO nacional;
- COP nacionais (genéricos e específicos): sua adequabilidade face aos interesses de Portugal e o ambiente estratégico contemporâneo;
- Mobilidade militar: operações no âmbito da OTAN e operações estritamente nacionais;
- Prontidão do SFN: sua adequabilidade face aos interesses de Portugal e o ambiente estratégico contemporâneo.

Considera-se que a contínua investigação de temas neste âmbito seja cada vez mais importante, tendo em consideração a atual volatilidade e a crescente imprevisibilidade que caracterizam o ambiente estratégico contemporâneo, características essas demonstradas veemente por acontecimentos recentes. Portugal deve estar pronto a responder a qualquer crise emergente, prevendo-se que o tempo disponível para tal seja cada vez mais reduzido.



Referências bibliográficas

- ACO, 2005. *Guidelines for Operational Planning (GOP) Final Revision 1*. Mons: Allied Command Operations.
- ACO, 2013. *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) Interim Version 2.0*. Mons: Allied Command Operations.
- AR, 2014. *Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho (Lei Orgânica n.º 6/2014 de 1 de setembro)*, Lisboa: Diário da República.
- CCEM, 2014a. *Conceito Estratégico Militar*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- CCEM, 2014b. *Missões das Forças Armadas*. Lisboa: Conselho Superior de Defesa Nacional.
- Defesa Nacional - Gabinete do Ministro, 2018. *Diretiva para Ação Externa da Defesa Nacional* (Despacho n.º 4101/2018 de 23 de abril), Lisboa: Diário da República.
- EMGFA, 2012. *PDMC-01 Doutrina Militar Conjunta*. Lisboa: Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Faria, P. R., 2014. *A Estrutura de Comando de Nível Operacional Nacional e o Processo de Planeamento Operacional*. Dissertação do Mestrado em Ciências Militares – Segurança e Defesa. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Friis, K., 2017. Introduction: NATO after the Warsaw Summit. Em: K. Friis, ed. *NATO and Collective Defence in the 21st Century: an Assessment of the Warsaw Summit*. Abingdon: Routledge, pp. 1-7.
- Gray, C. S. & Johnson, J. L., 2016. The Practice of Strategy. Em: J. Baylis, J. J. Wirtz & C. S. Gray, edits. *Strategy in the Contemporary World*. Oxford: Oxford University Press, pp. 356-373.
- IESM, 2015. *Trabalhos de Investigação* (NEP / ACA - 010 de 15 de setembro), Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- IESM, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: Fronteira do Caos Editores.
- Keller, P., 2017. Divided by geography? NATO's internal debate about the eastern and southern flanks. Em: K. Friis, ed. *NATO and Collective Defence in the 21st Century: an Assessment of the Warsaw Summit*. Abingdon: Routledge, pp. 52-62.
- Lopes, J. A., 2018. *Aplicação do conceito de Fast-Track Decision-Making ao processo de planeamento de operações nacional* [Entrevista]. Lisboa (12 março 2018).



- Lourenço, J. M. C., 2018. *Aplicação do conceito de Fast-Track Decision-Making ao processo de planeamento de operações nacional* [Entrevista]. Lisboa (24 abril 2018).
- MC, 2011. *MC 0133/4 NATO's Operations Planning*. Bruxelas: North Atlantic Military Committee.
- MDN, 2014. *Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 184/2014 de 29 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015. *Aprova a orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas* (Decreto Regulamentar n.º 13/2015 de 31 de julho), Lisboa: Diário da República.
- NAC, 2017. *NATO Crisis Response System Manual*. Bruxelas: North Atlantic Council.
- NATO, 2010. *Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organization*. Bruxelas: NATO Public Diplomacy Division.
- NATO, 2013. *AJP-5 Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning*. Bruxelas: NATO Standardization Agency.
- NATO, 2017a. *AJP-01 Allied Joint Doctrine*. Bruxelas: NATO Standardization Office.
- NATO, 2017b. *Crisis Management Exercise 2017*. [Em linha] Disponível em: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_147373.htm?selectedLocale=en&mode=pressrelease [Acedido em 3 março 2018].
- PCM, 2013. *Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013 de 5 de abril), Lisboa: Diário da República.
- Pereira, R. G., 2011. *O Planeamento Paralelo no Âmbito do Emprego de Forças*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Ringsmose, J. & Rynning, S., 2017. Can NATO's new Very High Readiness Joint Task Force deter?. Em: K. Friis, ed. *NATO and Collective Defence in the 21st Century: an Assessment of the Warsaw Summit*. Abingdon: Routledge, pp. 16-22.
- SHAPE, 2015. *Comprehensive Crisis and Operations Management Process Handbook*. Mons: Supreme Headquarters Allied Powers Europe.
- SHAPE, 2016. *NATO Response Force / Very High Readiness Joint Task Force*. [Em linha] Disponível em: <https://shape.nato.int/nato-response-force--very-high-readiness-joint-task-force> [Acedido em 1 março 2018].
- Silva, J. M., 2018. *Aplicação do conceito de Fast-Track Decision-Making ao processo de planeamento de operações nacional* [Entrevista]. Lisboa (20 março 2018).



Stoltenberg, J., 2018. *Jens Stoltenberg à RTP. A entrevista na íntegra*. Entrevistado por Paulo Dentinho [Em linha] Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/mundo/jens-stoltenberg-a-rtp-a-entrevista-na-integra_v1055056 [Acedido em 28 fevereiro 2018]. Rádio e Televisão de Portugal, 29 janeiro 2018, 21:23.

UE, 2016. *Visão partilhada, ação comum: uma Europa mais forte*. Bruxelas: União Europeia.



Anexo A – NATO Crisis Response Process

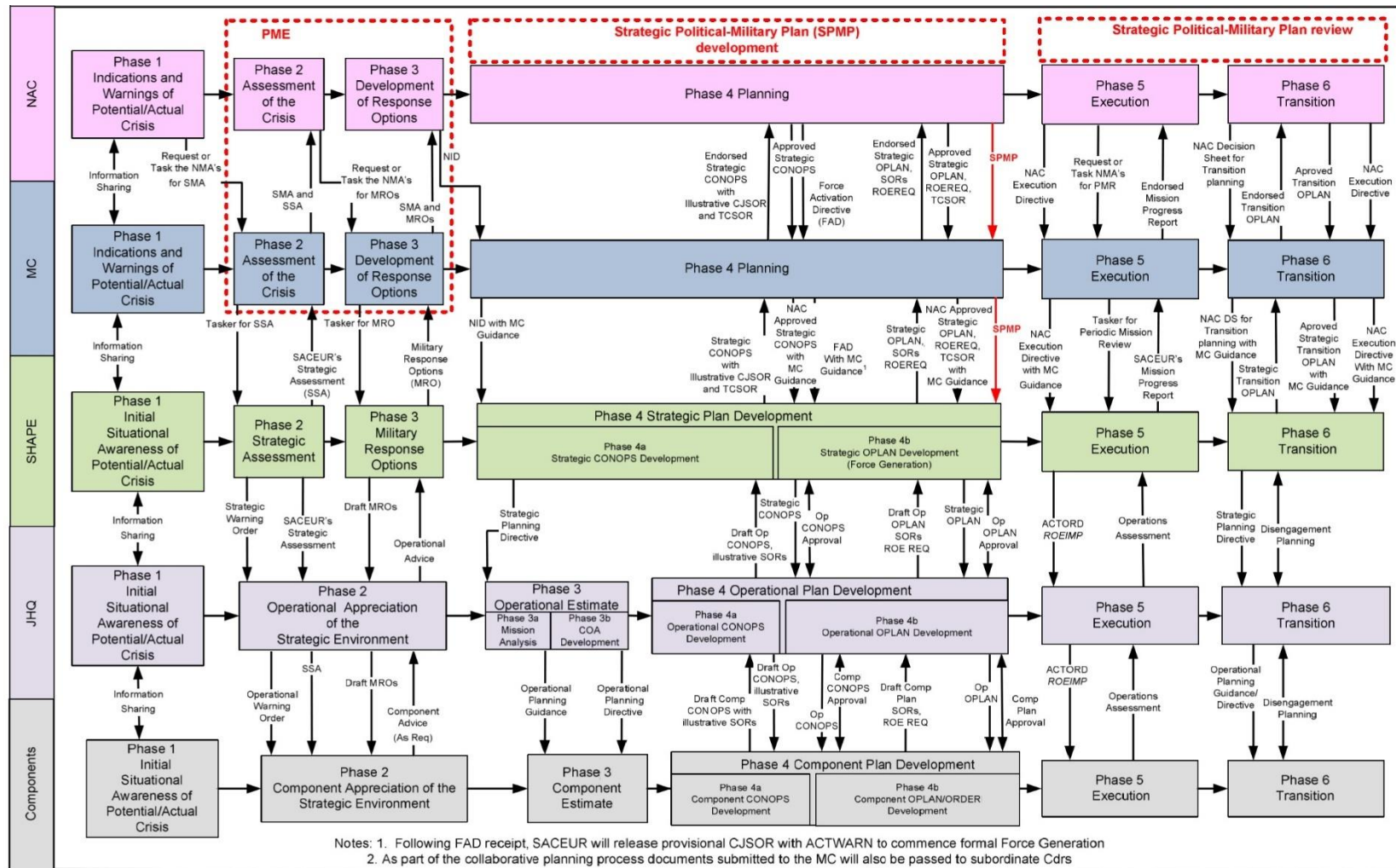


Figura 14 - NATO Crisis Response Process (completo)

Fonte: Adaptado de (ACO, 2013, pp. 3-3, 4-4)



Anexo B – Processo de Planeamento de Operações Nacional

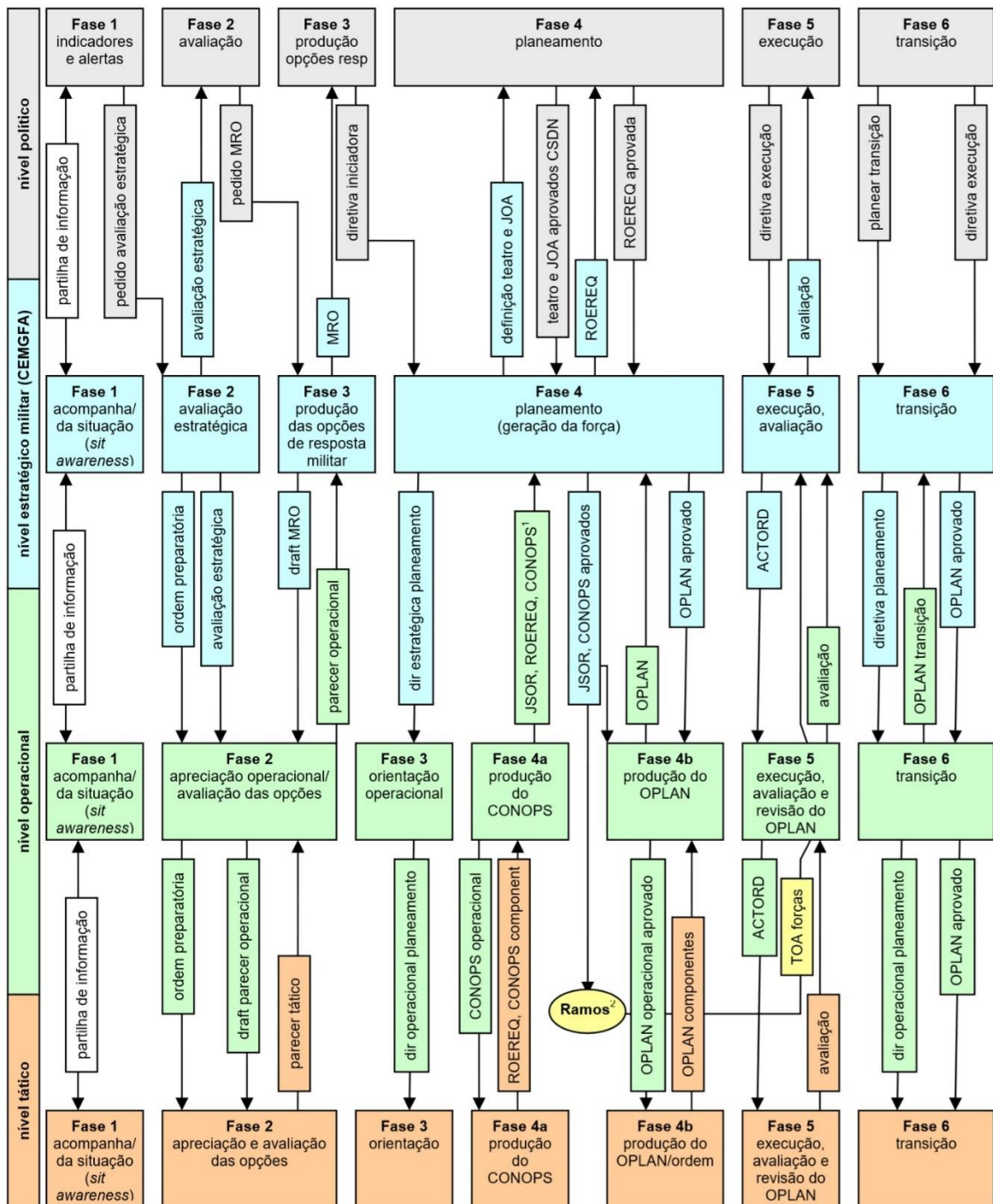


Figura 15 - PPO nacional (completo)

Fonte: (EMGFA, 2012, p. 4-3)



Apêndice A – Modelo de Análise

Tal como referido no corpo deste trabalho, a presente investigação teve por base as doutrinas da OTAN e nacional, sendo que as conclusões retiradas têm como principal limitação o facto de serem concetuais, tendo em conta que o processo de FTDM nunca terá sido aplicado numa situação de crise. O estudo delimitou-se aos níveis estratégico militar e operacional (enquadrados pelos níveis político e tático, quando apropriado), nos quais a aplicação do processo de FTDM consubstancia a redução de tempo de planeamento pretendida. As Fases Dois, Três e Quatro foram o foco principal, por serem aquelas em que são desenvolvidos planos.

Poder-se-á considerar que o propósito imediato da estratégia será limitar as opções a um qualquer adversário, de modo a que seja possível influenciar o ambiente na prossecução dos interesses definidos de uma nação ou de uma organização. Embora não seja sempre possível identificar concretamente cada adversário, devem ser considerados aqueles que plausivelmente o poderão ser, tratando-os como entidades conscientes e, portanto, dotados de adaptabilidade (Gray & Johnson, 2016, p. 363). Para compreender a importância de que se reveste o processo de FTDM na OTAN, foi necessário caracterizar primeiramente o atual ambiente estratégico, tendo-se optado por fazê-lo à luz das ameaças definidas no CEOTAN e no CEUE (organizações a que Portugal pertence) e no CEDN e documentos subsequentes.

Procurou-se perceber a importância do processo de FTDM para a execução de missões da Aliança, nomeadamente no que concerne a possibilidades e implicações. Para tal, foram identificados e caracterizados sumariamente os procedimentos existentes na doutrina da OTAN (FTDM e AcDM), o tipo de planos que são desenvolvidos quando aplicados tais procedimentos, bem como as forças que serão necessárias para tal.

Finalmente, para alcançar o OE1, procurou-se identificar as missões que as FFAA poderão ter de executar (num âmbito estritamente nacional) cujo tempo disponível para desenvolver um OPLAN seja manifestamente reduzido, requerendo, assim, aplicar um processo para abreviar tal planeamento, ou seja, um processo de FTDM.

O PPO visa o desenvolvimento de planos para fazer face a determinadas crises, estejam estas em desenvolvimento ou efetivas, ou sejam ainda possíveis crises futuras. O processo de FTDM consiste num esforço de planeamento integrado para acelerar o processo de tomada de decisão (NATO, 2013, pp. 1–17, 3–62; NAC, 2017, p. 2–14). A expressão “conceito de FTDM” utilizada neste trabalho refere-se ao processo como conceção geral. A expressão “processo de FTDM” é referente aos procedimentos propriamente ditos.



Para alcançar o OE2 e o OE3, foram analisados, respetivamente, os PPO da OTAN e nacional segundo três dimensões: o PPO normal, o processo de FTDM na junção das Fases Dois e Três e mesmo processo na compressão da Fase Quatro. Para cada uma destas dimensões, foram definidas três variáveis: as decisões tomadas ao nível político, atividades que podem ser executadas durante o planejamento e outros aspetos considerados fundamentais para a aplicação do processo de FTDM. Associados a cada variável, foram considerados os indicadores mencionados na Tabela 2.

Tabela 2 - Modelo de Análise

Objetivos	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores
OE1	Ambiente Estratégico	Caracterização do Ambiente Estratégico	CEOTAN CEUE CEDN	Ameaças
		Importância do processo de FTDM	Possibilidades e Implicações	Processos Planos Forças
		Operações que requeiram uma resposta militar célere	CEDN e documentos subsequentes	Subcenários
OE2	PPO (OTAN)	PPO normal (Fases Dois a Quatro)	Decisões do nível político	SSA MRO NID FAD CONOPS OPLAN
		Processo de FTDM (Junção das Fases Dois e Três)	Atividades durante o planejamento	CRM SAT OLRT Geração de Forças
		Processo de FTDM (Compressão da Fase Quatro)	Outros aspetos fundamentais	COP C2 TO JOA ROE SOR
OE3	PPO (Nacional)	PPO normal (Fases Dois a Quatro)	Decisões do nível político	Avaliação Estratégica MRO Diretiva Iniciadora TO JOA ROE
		Processo de FTDM (Junção das Fases Dois e Três)	Atividades durante o planejamento	MNRC CPAT ELIG Geração de Forças
		Processo de FTDM (Compressão da Fase Quatro)	Outros aspetos fundamentais	COP C2 SOR CONOPS OPLAN Ordem Preparatória

Fonte: (Autor, 2018)



Apêndice B – Mapa concetual

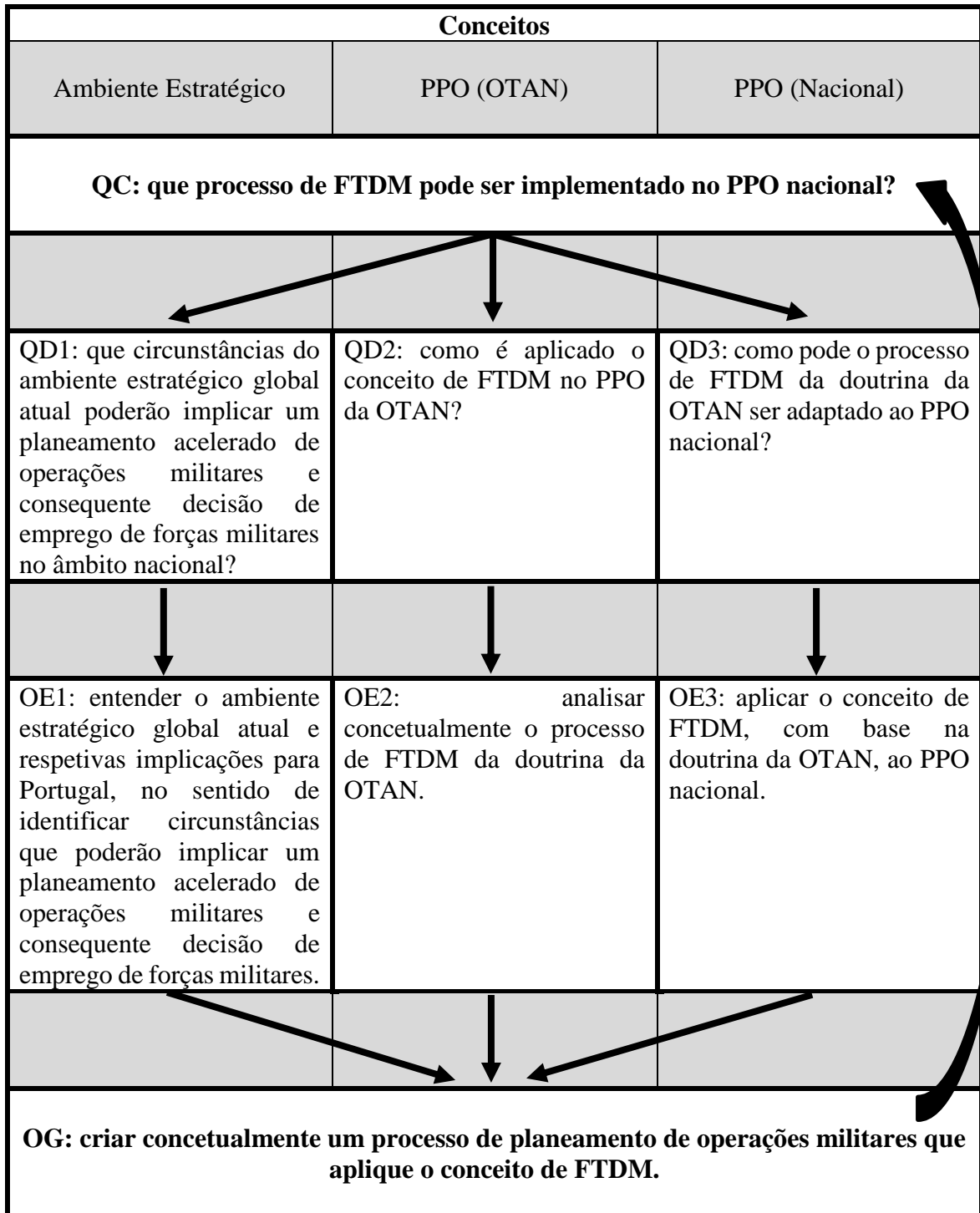


Figura 16 - Mapa concetual

Fonte: (Autor, 2017)



Apêndice C – Entrevistas realizadas

Foi entrevistado Sua Excelência o Major-General José Manuel Cardoso Lourenço, Subchefe do EMCCOM do EMGFA desde 2016. As questões colocadas ao entrevistado focaram-se na importância de que se revestem os processos para abreviar o planeamento da OTAN, assim como a necessidade e relevância de adaptar um processo que aplique o conceito de FTDM ao PPO nacional. Para além de possuir o Curso de Estado-Maior, o Curso de Promoção a Oficial General, o Curso de Estado-Maior do Reino de Espanha e o Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-americanos, destacam-se as seguintes funções desempenhadas da sua experiência profissional: de 1991 e 1992, assessoria na formação do Exército Único Angolano; de 2000 a 2003, Chefe da Repartição de Pessoal do Estado-Maior da EUROFOR, tendo integrado a força presente na Albânia na operação JOINT GUARDIAN; de 2012 e 2016, Comandante da Zona Militar dos Açores.

Foi também entrevistado o Coronel de Infantaria José Augusto Amaral Lopes, o qual desempenha atualmente funções na Direção-Geral de Política de Defesa Nacional. Colocaram-se questões no sentido de compreender a importância do FTDM para a OTAN e, principalmente, de tomar conhecimento das principais ilações retiradas do CMX realizado em 2017, tendo-se feito a ligação para a relevância de que se reveste a necessidade de Portugal adotar um processo similar para a sua doutrina. Da sua experiência profissional, para além do Curso de Estado-Maior, relevam-se as seguintes funções desempenhadas: duas FND na Bósnia-Herzegovina, em 1997 e em 2000, como Oficial de Logística do 2.º Batalhão de Infantaria Mecanizado e como Oficial de Operações da Reserva Operacional da SFOR, respetivamente; de 2010 e 2011, Comandante do 2.º Batalhão de Infantaria Mecanizado (FND no Kosovo); de 2012 e 2015, Chefe da Repartição de Avaliação das Operações no Quartel-General da OTAN – *Land Command*, em Izmir, Turquia.

Finalmente, foi entrevistado o Capitão-de-Fragata Jorge Manuel Moreira Silva, Chefe do J5 da Área de Planos do CCOM desde 2016. A entrevista realizada visou compreender detalhadamente o PPO nacional, para além do que se encontra vertido na documentação doutrinária, possibilitando verificar que procedimentos são comuns à doutrina da OTAN e que outros procedimentos são executados, para além de muitos outros aspetos, detalhados no corpo do presente trabalho. Da sua experiência profissional, destaca-se que desempenhou funções no Estado-Maior da Armada (de 2006 a 2009), no *Joint Force Command*, em Nápoles, Itália (de 2009 a 2012), numa Cooperação Técnico-Militar, em Moçambique (de 2014 a 2015), e na Direção-Geral de Política de Defesa Nacional (de 2015 a 2016).



Apêndice D – Proposta de processo de FTDM a implementar no PPO nacional

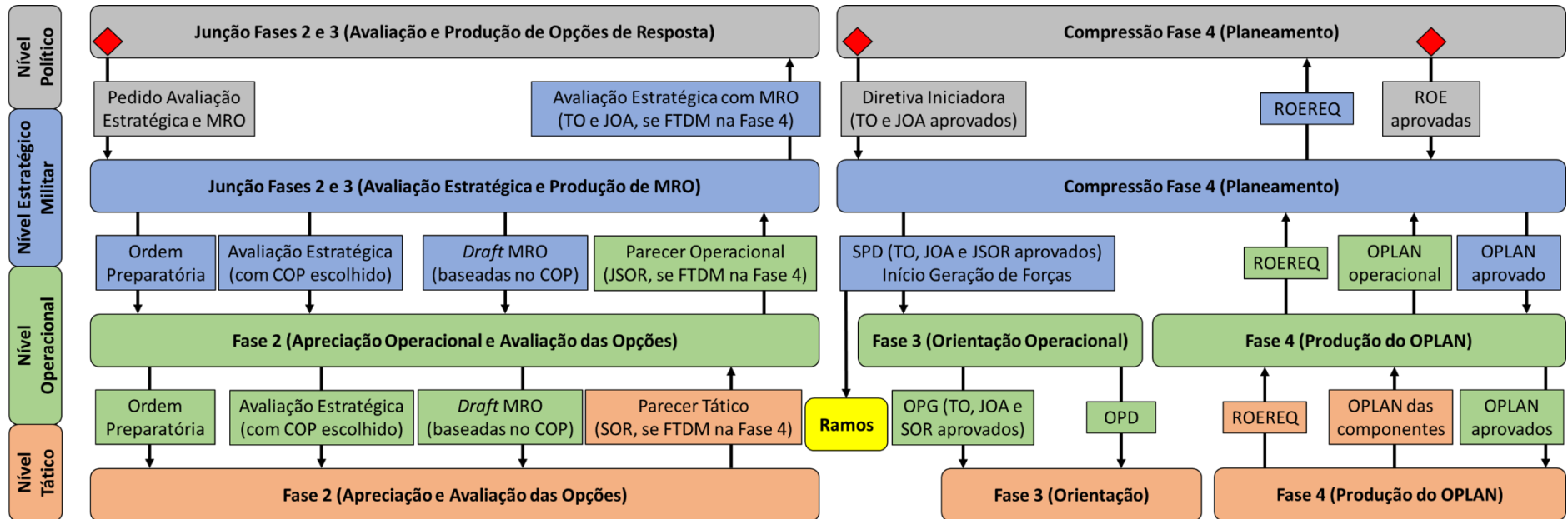


Figura 17 - Proposta de processo de FTDM (PPO nacional)

Fonte: Adaptado de (NAC, 2017)