

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2019/2020**



III

**O EMPREGO DO INSTRUMENTO MILITAR
NA AÇÃO DIPLOMÁTICA DO ESTADO**

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

Coronel de Infantaria, Mário Alexandre de Meneses Patrício Álvares



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

**O EMPREGO DO INSTRUMENTO MILITAR
NA AÇÃO DIPLOMÁTICA DO ESTADO**

Coronel de Infantaria, Mário Alexandre de Meneses Patrício Álvares

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2019/2020

Pedrouços 2020



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

**O EMPREGO DO INSTRUMENTO MILITAR
NA AÇÃO DIPLOMÁTICA DO ESTADO**

Coronel de Infantaria, Mário Alexandre de Meneses Patrício Álvares

Trabalho de Investigação Individual CPOG 2019/2020

Orientador: Contra-Almirante, Valentim José Pires Antunes Rodrigues

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Mário Alexandre de Meneses Patrício Álvares, declaro por minha honra que o documento intitulado “O emprego do instrumento militar na ação diplomática do Estado”, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2019-2020 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 de que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 29 de maio de 2020

Mário Alexandre de Meneses Patrício Álvares



Dedicatória

À Sofia, ao Pedro e ao Gonçalo, por um tempo de
ausência que jamais conseguirei recuperar.



Agradecimentos

Qualquer Trabalho de Investigação Individual pressupõe partilha de conhecimento. Sem essa postura, dificilmente se poderiam encontrar as respostas que o novo saber desperta. Por isso, cabe-me um agradecimento genuíno e profundamente reconhecido a um vasto conjunto de entidades, camaradas, amigos e familiares que tornaram possível a sua realização.

Ao Contra-Almirante Valentim Rodrigues, meu orientador, pela audácia, pela motivação e pelo rigor colocados na realização deste trabalho. Jamais esquecerei a genialidade das suas recomendações e a palavra sempre amiga, motivadora e recheada de um sentido de humor e de felicidade indescritíveis.

Ao Tenente-Coronel António Rosinha, pelo apoio dado na análise estatística deste trabalho. Sem ele, a ambição colocada dificilmente seria alcançada.

Ao Comando do Exército Português, na pessoa do Excelentíssimo General Chefe do Estado-Maior do Exército, pela partilha da informação essencial à realização da investigação e pela disponibilidade apresentada na realização do questionário.

Ao General José Nunes da Fonseca, ao Tenente-General Guerra Pereira, ao Vice-Almirante Gouveia e Melo, ao Vice-Almirante Silvestre Correia, ao Major-General Xavier de Sousa, ao Major-General Martins Branco, ao Major-General Nunes Henriques, ao Major-General Coelho Rebelo, ao Major-General Maia Pereira, ao Brigadeiro-General Lemos Pires, ao Coronel de Cavalaria Graça Talambas, ao Doutor Jorge Aranda e à Doutora Cristina Matos, pela atenção e colaboração disponibilizadas nas entrevistas realizadas.

Ao Coronel de Infantaria Faria Ribeiro, ao Tenente-Coronel de Artilharia Sandro Geraldes, ao Tenente-Coronel de Infantaria Musa Paulino e ao Capitão de Infantaria Pedro Marques, pelo saber e informação partilhados.

Ao Corpo Docente do IUM e a todos os meus camaradas de curso, pela disponibilidade que sempre colocaram no apoio à realização deste trabalho.

A todos os Oficiais que colaboraram no inquérito realizado.

E, por fim, à Sofia, minha mulher, que desde o primeiro dia percebeu e aceitou as minhas angústias e me foi dando o incentivo e força necessários ao cumprimento desta jornada.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e concetual	4
2.1. A ação diplomática do estado e o instrumento militar.....	4
2.2. A política externa e as Forças Armadas	4
2.3. Modelo de Análise	5
3. Metodologia e Método.....	6
3.1. Metodologia.....	6
3.2. Método	6
3.2.1. Participantes e procedimentos	6
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados	7
3.2.3. Técnicas de tratamento de dados.....	8
4. Análise e apresentação de resultados	9
4.1. Objetivos e tarefas da ação diplomática do Estado	9
4.1.1. Análise documental	9
4.1.1.1. Objetivos para o instrumento militar	9
4.1.1.2. Tarefas para o instrumento militar.....	11
4.1.2. Análise das entrevistas e do questionário.....	12
4.1.3. Síntese conclusiva	12
4.2. As Forças Nacionais Destacadas do Exército Português. Missões e Operações	13
4.2.1. Análise documental	13
4.2.2. Análise das entrevistas	16
4.2.3. Síntese conclusiva	16
4.3. As Forças Nacionais Destacadas e os objetivos e as tarefas da ação diplomática do Estado	17
4.3.1. Análise das entrevistas	17
4.3.2. Análise do questionário.....	18
4.3.2.1. Análise fatorial exploratória e estudo de fiabilidade	18
4.3.2.2. Análise descritiva.....	18
4.3.3. Síntese conclusiva	21
4.4. As Forças Nacionais Destacadas e as linhas de ação para melhoria da ação diplomática	21
4.4.1. Análise documental	22



4.4.2. Análise das entrevistas	22
4.4.3. Análise do questionário	23
4.4.3.1. Análise fatorial exploratória e estudo de fiabilidade	23
4.4.3.2. Análise descritiva.....	24
4.4.4. Síntese conclusiva	25
4.5. Resposta à Questão Central	25
5. Conclusão.....	27
6. Referências Bibliográficas	31

Índice de Apêndices

Apêndice A - Corpo de conceitos.....	Apd A - 1
Apêndice B - Modelo de Análise	Apd B - 1
Apêndice C - Participantes e guião da entrevista	Apd C - 1
Apêndice D - Estrutura do questionário	Apd D - 1
Apêndice E - Análise das entrevistas	Apd E - 1
Apêndice F - Matriz SWOT	Apd F - 1
Apêndice G - Análise estatística (Objetivos, Tarefas e Linhas de Ação).....	Apd G - 1
Apêndice H - Plano e Diretivas para Forças Nacionais Destacadas. Contributos...	Apd H - 1

Índice de Figuras

Figura 1 - Ação Diplomática do Estado Britânico na área da Defesa	9
---	---

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização demográfica	7
Tabela 2 - Alfa de <i>Cronbach</i> para os objetivos e para as tarefas	18
Tabela 3 - Diferença de médias entre os componentes (objetivos) em função da Missão/Operação	20
Tabela 4 - Diferença de médias entre os componentes (tarefas) em função da Missão/Operação	20
Tabela 5 - Alfa de <i>Cronbach</i> para as linhas de ação	24
Tabela 6 - Diferença de médias entre os componentes das linhas de ação	24
Tabela 7 - Análise fatorial exploratória face aos objetivos	Apd G - 1
Tabela 8 - Análise fatorial exploratória face às tarefas	Apd G - 1



Tabela 9 - Médias dos objetivos da ação diplomática do Estado	Apd G - 2
Tabela 10 - Médias das tarefas da ação diplomática do Estado	Apd G - 3
Tabela 11 - Estatística descritiva da correlação entre os componentes dos objetivos e das tarefas	Apd G - 5
Tabela 12 - Análise fatorial exploratória face às linhas de ação	Apd G - 5
Tabela 13 - Médias das linhas de ação	Apd G - 6
Tabela 14 - Estatística descritiva da correlação entre linhas de ação e objetivos ...	Apd G - 6
Tabela 15 - Estimativa de custos	Apd H - 3

Índice de Quadros

Quadro 1 - Objetivos Específicos e Questão Central	2
Quadro 2 - Questão Central e Questões Derivadas	5
Quadro 3 - Objetivos da ação diplomática do Estado para o instrumento militar.....	10
Quadro 4 - Tarefas da ação diplomática do Estado para o instrumento militar	12
Quadro 5 - Objetivos e tarefas aplicados.....	Apd G - 4



Resumo

Analisar a forma como as Forças Nacionais Destacadas do Exército Português em Missões ou Operações Militares podem ser potenciadas como instrumento militar da ação diplomática do Estado, traduz o Objetivo Geral deste Trabalho de Investigação Individual.

A metodologia seguida, enquadrada na tipologia de investigação aplicada, com posicionamentos epistemológico interpretativista e ontológico construtivista, foi sustentada no processo de raciocínio indutivo. Em termos do desenvolvimento da investigação optou-se por uma estratégia mista (qualitativa e quantitativa). No desenho de pesquisa utilizou-se o Estudo de Caso sustentado em múltiplas fontes documentais, em entrevistas e num questionário direcionado a líderes estratégicos.

Este trabalho permitiu analisar a forma como os objetivos e as tarefas identificados para a ação diplomática do Estado podem ser aplicados pelas Forças Nacionais Destacadas, balizados por uma diretiva, em benefício da segurança, da estabilidade, do desenvolvimento e da capacitação do Setor de Defesa de outros parceiros. Adicionalmente, esta investigação possibilitou estabelecer linhas de ação específicas de natureza genética, estrutural e operacional, potenciadoras das Forças Nacionais Destacadas.

Palavras-chave

Política Externa, Ação Diplomática do Estado, Instrumento Militar, Forças Nacionais Destacadas.



Abstract

This work analyses how Detached Forces of the Portuguese Army engaged on Military Missions and Operations, can better support the State's diplomatic action.

The methodology, based on applied research, with an interpretative epistemological and ontological constructivist stance, is supported by an inductive reasoning process. In terms of research's development, a mixed strategy (qualitative and quantitative) was followed. Regarding research's design, this study is based on case studies, interviews and questionnaires addressed to key strategic leaders.

This work allowed us to analyze how the objectives and tasks identified for the State's diplomatic action can be used by Detached Forces of the Portuguese Army, framed by a Directive, on behalf of security, stability, development and capacity building of the defense sector of other partners. In addition, this research allowed to identify specific lines of action, of genetic, structural and operational nature, enhancing this action.

Key words

External Policy, State Diplomatic Action, Military Instrument, Detached National Forces.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AD	Adido de Defesa
ADE	Ação Diplomática do Estado
AE	Ação Externa
AFE	Análise Fatorial Exploratória
CAM	Cooperação e Assistência Militar
CDD	Cooperação no Domínio da Defesa
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CI	Cargos Internacionais
CmdLog	Comando da Logística
CN	China
C2	Comando e Controlo
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CmdPess	Comando do Pessoal
CTM	Cooperação Técnico-Militar
DC	Defesa Coletiva
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional
DN	Defesa Nacional
E	Entrevistado
EME	Estado-Maior do Exército
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EP	Exército Português
ES	Espanha
EUTM	<i>European Union Training Mission</i>
FFAA	Forças Armadas
FND	Forças Nacionais Destacadas
FAM	Forças Armadas Malianas
IM	Instrumento Militar
LA	Linhas de Ação
MINUSCA	<i>United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Central Africa Republic</i>
MNE	Ministério dos Negócios Estrangeiros
MP	Marinha Portuguesa



OE	Objetivo Específico
OEst	Orientação Estratégica
OG	Objetivo Geral
OI	Organizações Internacionais
OIR	<i>Operation Inherent Resolve</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PolExt	Política Externa
PT	Portugal
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QRF	<i>Quick Reaction Force</i>
RCA	República Centro-Africana
RSM	<i>Resolute Support Mission</i>
SC	Segurança Cooperativa
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities, and threats</i>
TII	Trabalho de Investigação Individual
UE	União Europeia
GB	Reino Unido
US	Estados Unidos da América
UUEEOO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos



1. Introdução

"Uma maneira de uma Nação comunicar com o mundo é ter valores originais para troca"

Almada Negreiros (Gomes et al., 2012, p. 101)

No atual sistema internacional¹, caracterizado pela existência de múltiplos atores não-estatais², subsiste uma "ordem internacional" que procura a estabilidade através da reconciliação e equilíbrio de interesses competitivos (Kissinger, 1994, p. 235). Na verdade, qualquer que seja a forma de governo, os Estados atuarão sempre de acordo com os seus interesses e bem-estar dos cidadãos (Joseph, 2002), dimensionando o seu poder em função da capacidade que possuam para alterar a conduta de outros Estados (influência) e da habilidade para evitar que outros possam condicionar o seu comportamento (autonomia) (Goetschel, 1988, cit. por Freire, 2007, p. 75). Nessa perspetiva, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) procura delinear, para Portugal (PT), interesses e Linhas de Ação (LA) para afirmar a sua presença no mundo e consolidar o seu papel na rede de alianças a que pertence. Na prossecução desses propósitos, destacam-se dois vetores: a diplomacia e as Forças Armadas (FFAA) Portuguesas. A diplomacia, porque é fundamental para a Ação Externa (AE) do Estado e para a afirmação internacional de PT na valorização de três elementos fundamentais: a língua e a cultura portuguesas; a diáspora e os imigrantes; e a definição e consolidação de políticas e estratégias da imagem e marca nacionais. As FFAA portuguesas, porque consolidam PT no seu estatuto de coprodutor de segurança internacional (Resolução do Conselho de Ministros n.º19/2013, de 5 de abril, pp. 12-13). Na verdade, tendo presente que a Defesa Nacional (DN) terá tanta mais projeção exterior quanto maior for a sua articulação com as grandes linhas da nossa Política Externa (PolExt)³ (Lopes, 2018), essa política está hoje assente na convergência entre diferentes órgãos de soberania, sendo marcada pela importância crescente da componente militar na materialização dos seus objetivos (Gama, 1997, p. 57).

Tendo por base que a ação do Instrumento Militar (IM) está repartida por três áreas de atuação - Forças destacadas em missões ou operações⁴ militares ou civis, Cooperação no

¹ Cf. Apêndice A (Sistema Internacional).

² Cf. Apêndice A (Estado e atores não-estatais).

³ Cf. Apêndice A (PolExt).

⁴ Cf. Apêndice A (Operações e Missões Militares).



Domínio da Defesa (CDD)⁵, e Cargos Internacionais (CI) da DN - será assim possível garantir o desenvolvimento de relações (bilaterais e multilaterais) estrategicamente vantajosas para o interesse nacional (Despacho n.º 4101/2018, de 12 de abril), contribuindo para a afirmação da nossa PolExt e diplomacia.

Assim, o tema proposto - *O emprego do instrumento militar na ação diplomática do Estado* - permite refletir sobre a forma e possibilidades de potenciar essa contribuição, valorizando as FFAA enquanto vetor de afirmação da credibilidade do Estado e da sua ação diplomática.

Este Trabalho de Investigação Individual (TII), que tem como objeto as Forças Nacionais Destacadas (FND)⁶ em Missões ou Operações Militares na Ação Diplomática do Estado (ADE) está delimitado em três domínios: tempo, conteúdo e espaço (Santos & Lima, 2019, p. 42). O domínio temporal, para a análise documental, compreende o período entre 1966 e fevereiro de 2020. O domínio do conteúdo, compreende a análise de relatórios, de diretivas, de Legislação Nacional, e de Estudos de Caso de países e Organizações Internacionais (OI) de referência. E, em termos de espaço, estão definidas duas áreas de delimitação: FND do Exército Português (EP) e, geograficamente, África e Médio Oriente.

Analisar a forma como as FND do EP em Missões ou Operações Militares podem ser potenciadas como IM na ADE, traduz o Objetivo Geral (OG) deste TII. Neste sentido, foram definidos quatro Objetivos Específicos (OEs) e uma Questão Central (QC) (cf. Quadro 1).

Quadro 1 - Objetivos Específicos e Questão Central

OE1 - Analisar os objetivos e as tarefas a aplicar pelo IM enquanto parte da ADE;

OE2 - Analisar que FND do EP são empregues como IM na prossecução da ADE;

OE3 - Analisar que objetivos e tarefas da ADE podem ser levados a cabo pelas FND do EP;

OE4 - Analisar que LA podem melhorar o desempenho das FND do EP enquanto IM da ADE.

QC - Como podem as FND do EP, enquanto IM, contribuir para a ADE?

Em termos de organização do estudo, o primeiro capítulo introduz e enquadra o tema. No segundo e terceiro capítulos são explanados o enquadramento conceptual, a metodologia e o método utilizado. No quarto capítulo são analisados os resultados e apresentadas as respostas às Questões Derivadas (QDs) e à QC. No último capítulo, destinado às conclusões, tendo por base os OEs e o OG, são apresentadas a avaliação dos resultados obtidos, e

⁵ Cf. Apêndice A (CDD).

⁶ Cf. Apêndice A (FND).



O emprego do instrumento militar na ação diplomática do Estado

eventuais limitações e recomendações de ordem prática para estudos futuros nesta área de investigação.



2. Enquadramento teórico e concetual

2.1. A ação diplomática do estado e o instrumento militar

Os Estados, no âmbito externo, conduzem relações de cooperação, de acomodação ou de conflito (Couto, 1987, pp. 64-67), tendo na diplomacia a capacidade de cooperar com base em interesses comuns, na prudência e na vantagem recíproca (Eban, 1988, p.48).

A diplomacia, conjugando a negociação, a mediação e o compromisso, coloca assim em prática a PolExt de um Estado (Amolly, 2014, pp. 151-152). Na verdade, segundo Gomes (s.d.), citando o Embaixador Calvet de Magalhães, “[...] a não implicação do uso da força, onde se consubstancia a diplomacia, está traduzida na introdução de instrumentos pacíficos como a negociação ou a mediação”.

Na Organização das Nações Unidas (ONU), a diplomacia, dita “preventiva”, materializa-se envolvendo Embaixadores, Missões de Paz, Missões Políticas, Equipas de Monitorização, Enviados Especiais, entre outros (United Nations, 2012). Privilegiando instrumentos de diálogo políticos e diplomáticos (Penedos, 2017, p. 44), reduzindo diferenças e potenciando semelhanças, a diplomacia constitui-se como uma forma de afirmação do Estado para atingir os seus objetivos sem recurso à força⁷ (Almeida, 1990, pp. 207-378). Portanto, na prossecução dos seus objetivos, ultrapassa atualmente o espaço de influência do diplomata (David, 2001, pp. 292-296), sendo levada a cabo por outros atores em diferentes espaços de influência (Berridge, 2010).

A ADE compreende assim várias vertentes das relações entre Estados nas suas múltiplas áreas (*e. g.* relações económicas, militares, políticas ou culturais) (Berridge, 2010) sendo possível identificar, nessa perspetiva, uma “diplomacia da defesa”, traduzível no conjunto de atividades internacionais (em consonância com a AE do Estado) promovidas através dos instrumentos do Ministério da Defesa Nacional e baseadas no diálogo e na cooperação bilateral, ou multilateral, com os nossos Aliados, parceiros e países amigos, tendo em vista os nossos objetivos políticos (Leal & Penedos, 2013, p. 4).

2.2. A política externa e as Forças Armadas

Morais, Araújo, Leitão e Miranda (2000, p. 52) referem que a doutrina tradicional do Direito Constitucional distingue três fins dominantes do Estado Social contemporâneo: a segurança, a justiça e o bem-estar social e económico dos cidadãos. A segurança reveste-se de um carácter mais complexo e amplo, onde a DN se constitui como um instrumento de realização do fim mais geral da segurança. Essa finalidade, na sua componente externa,

⁷ Cf. Apêndice A (Coação).



traduz-se numa segurança caracterizada pela sua essencialidade (a independência, o território e a população) e pela sua exclusividade (o IM que entronca no domínio dos poderes absolutos do Estado).

A PolExt, na concretização dos objetivos nacionais, surge assim como a atividade desenvolvida pelo Estado em relação a outros Estados e entidades com relevância internacional, tendo na ação diplomática um dos meios (não o único) da ação do Estado (Pereira, 2019). Embora a PolExt nacional assente em três vetores principais que decorrem de uma tradição histórica - o Atlântico, a Europa, e a Lusofonia (Resolução do Conselho de Ministros n.º19, 2013) - a partir da década de 1990, enquanto instrumento "produtor de segurança" de PT na cena internacional, passou a ter particular importância a participação das FFAA em Missões e Operações militares da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), da União Europeia (UE), nas Missões da ONU e nas Missões de Cooperação Técnico-Militar (CTM) com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP)⁸ (Galito, 2010).

2.3. Modelo de Análise

O Modelo de Análise, desenvolvido para verificar e encontrar respostas à QC e às QDs abaixo descritas (cf. Quadro 2), está desenvolvido no Apêndice B.

Quadro 2 - Questão Central e Questões Derivadas

QC - Como podem as FND do EP, enquanto IM, contribuir para a ADE?
QD1 - Como caracterizar os objetivos e as tarefas a cumprir pelo IM enquanto parte da ADE?
QD2 - Que FND do EP podem ser empregues como IM na prossecução da ADE?
QD3 - Quais os objetivos e tarefas da ADE que podem ser levadas a cabo pelas FND do EP?
QD4 - Quais as LA que podem contribuir para melhorar o desempenho das FND do EP enquanto IM da ADE?

⁸ Cf. Apêndice A (CPLP).



3. Metodologia e Método

3.1. Metodologia

O percurso metodológico foi dividido em três fases: Exploratória, para identificação da QC e QDs e construção do modelo de análise; Analítica, centrada na recolha, análise e apresentação dos dados; e Conclusiva, orientada para a discussão dos resultados e apresentação de contributos e recomendações para o conhecimento daí decorrente.

A metodologia, baseada na investigação aplicada com posicionamentos epistemológico interpretativista e ontológico construtivista, foi sustentada no processo de raciocínio indutivo. No desenvolvimento da investigação optou-se por uma estratégia mista (qualitativa e quantitativa). Relativamente ao desenho de pesquisa utilizou-se o Estudo de Caso que, assentando em múltiplas fontes de evidência qualitativas e quantitativas enquadradas por uma lógica de construção de conhecimento, permitiu estabelecer uma base de aplicação de soluções para responder à QC (Santos & Lima, 2019, pp. 22-37).

3.2. Método

Neste subcapítulo são apresentados e detalhados os participantes e o procedimento, os instrumentos, e as técnicas de recolha e tratamento de dados.

3.2.1. Participantes e procedimentos

As entrevistas foram direcionadas a 13 participantes com responsabilidades estratégicas na área da segurança e defesa (cf. Apêndice C). Desses entrevistados, 46,2% (n=6) pertencem ao EP; 15,4% (n=2) à Marinha Portuguesa (MP); 7,7% (n=1) ao Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA); 15,4% (n=2) à Direção Geral de Política de Defesa Nacional (DGPDN); e 15,4% (n=2) ao Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE).

O questionário, descrito no Apêndice D, foi partilhado em fevereiro de 2020 através da plataforma *google forms*. Na fase de pré-teste participaram um Vice-Almirante da MP e seis Oficiais Superiores do EP⁹. Na fase de teste, traduzindo uma amostragem não-probabilística (Maroco, 2003, pp. 21-22) direcionada a futuros e a atuais decisores estratégicos (Oficiais Gerais e Coronéis do EP, Curso de Promoção a Oficial General 2019-2020 e Curso de Estado-Maior (componente EP) 2019-2020), participaram 127 Oficiais repartidos pela caracterização demográfica apresentada na Tabela 1.

⁹ Segundo Sarmiento (2013, p.96), o número de inquéritos envolvidos no pré-teste ajusta-se ao número da amostra (n>30 e n≤300).



Tabela 1 - Caracterização demográfica

Número da amostra (n=127)		
Subcategoria	n	%
Oficial Superior	105	83
Oficial General	22	17
Idade		
31-40 anos	13	11
41-50 anos	5	4
51-60 anos	106	83
Mais de 60 anos	3	2
Ramo das FFAA		
Marinha	12	9
Exército	110	87
Força Aérea	5	4
Participação em Cargos/Missões		
Sim	110	87
Não	17	13

3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Os principais instrumentos de recolha de dados compreenderam a análise documental, a realização de entrevistas semiestruturadas e a realização de um questionário.

A análise documental abrangeu legislação nacional, bem como teses e ensaios relativos à ADE de países e OI de referência.

As entrevistas (cf. Apêndice C), semiestruturadas, com questões abertas e fechadas, procuraram confirmar os indicadores relativos aos objetivos e às tarefas da ADE resultantes da análise documental; verificar a importância das FND enquanto IM na ADE; identificar a possibilidade de relacionamento dos objetivos e das tarefas da ADE com as FND; e identificar LA que permitissem melhorar o desempenho das FND enquanto IM na ADE.

O questionário, para o qual contribuiu uma matriz SWOT¹⁰ (cf. Apêndice F), compreendeu dez questões repartidas em três secções: caracterização demográfica; utilidade percebida dos objetivos e das tarefas face às FND; e importância das LA para melhoria da ação diplomática no âmbito das FND. Para tal recorreu-se a questões com escala *Likert* de cinco pontos (1 (Improvável), 2 (Pouco provável), 3 (Provável), 4 (Muito provável) ou 5 (Certo)) e questões abertas.

¹⁰ Cf. Apêndice A (SWOT).



3.2.3. Técnicas de tratamento de dados

Na análise das entrevistas (cf. Apêndice E) utilizaram-se técnicas de análise descritiva, recorrendo a matrizes de análise temática e análise temática tradicional (Santos & Lima, 2019, pp. 123-125).

Na análise do questionário utilizaram-se as recomendações relativas ao desenho de investigação sugeridas por Freixo (2009, pp. 177-220) e Hill & Hill (2000). Utilizando o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 23, foi aplicada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), optando-se pelo método de extração de componentes principais com recurso à rotação ortogonal *Varimax*. Foram consideradas correlações de itens totais superiores a 0,5 em que o valor alfa de *Cronbach* não fosse aumentado com a eliminação do item. Na estimação da fiabilidade interna é analisado o valor alfa de *Cronbach* para cada fator resultante da AFE, considerando-se válidos valores superiores a 0,7 (Hill & Hill, 2000, pp. 147-152).



4. Análise e apresentação de resultados

4.1. Objetivos e tarefas da ação diplomática do Estado

Neste subcapítulo apresentam-se os objetivos e as tarefas da ADE passíveis de utilizar pelo IM. Selecionaram-se para análise Estudos de Caso de países e OI de referência. Foram ainda realizadas entrevistas que permitiram identificar reflexões e tendências válidas verificadas, quando aplicável, com o questionário.

4.1.1. Análise documental

4.1.1.1. Objetivos para o instrumento militar

Se até meados do século XX, em termos europeus, o IM na ADE esteve praticamente orientado para atingir objetivos relacionados com a obtenção da informação relativa às ambições de outros países, atualmente apresenta novos contornos (Alam, 2019). Por exemplo, para a China (CN), os objetivos podem estar associados ao prestígio, com uma linha de ação orientada para o emprego de *soft power* (atrair, convencer e cooperar), ou para melhorar as suas FFAA, principalmente para desenvolver competências militares (Allen, Chen, & Saunders, 2017).

Relativamente ao Reino Unido (GB), os objetivos para a ADE na área da defesa passam pela construção e manutenção de alianças, relações de cooperação, e pela compreensão do ambiente de interesse estratégico. Diferentes setores de atividade de defesa contribuem para essa ambição. A Figura 1 ilustra esse compromisso (Ministry of Defence, 2017, p. 11).

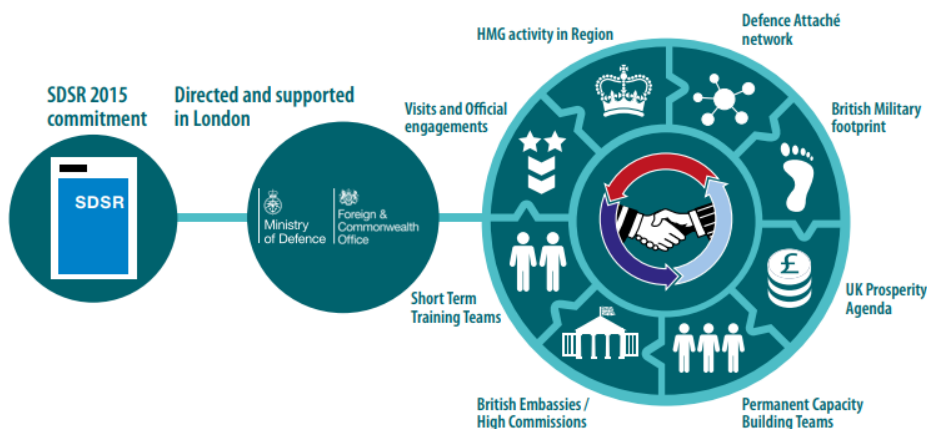


Figura 1 - Ação Diplomática do Estado Britânico na área da Defesa

Fonte: Disponível em Ministry of Defence (2017, p. 11).

Em Espanha (ES), os objetivos da ADE para a Defesa podem ser traduzidos nas seguintes LA: contribuir para a segurança nacional através da cooperação externa em assuntos de defesa; contribuir para o controlo e prevenção dos conflitos apoiando Estados



na consolidação das suas estruturas democráticas; apoiar Estados com laços linguísticos e culturais semelhantes no desenvolvimento das áreas e capacidades da defesa; e promover a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa nacionais (Ministerio de Defensa de España, 2012).

Para o Canadá, a sua Estratégia de Defesa define um objetivo principal para a ADE: gestão de conflitos através de programas de cooperação capazes de promover o crescimento de capacidades e o profissionalismo de Estados parceiros (Juneau, 2016).

No caso dos Estados Unidos da América (US), a formação e o treino de militares de países amigos, com troca de experiências baseadas na cooperação e na partilha, também traduzem essa perspetiva (Wallin, 2015).

Refere-se ainda, pela sua importância geográfica, o *Africa Command*¹¹. Este Comando das FFAA dos US desenvolve e apoia relações de cooperação orientadas para o crescimento de capacidades militares, de governança, e de desenvolvimento de capital humano (United States Africa Command, 2019).

Por fim, em termos nacionais, segundo Leal e Penedos (2013, p. 6), os objetivos para o IM passariam por manter o diálogo regular com os países relevantes para a AE do Estado promovendo o conhecimento e confiança mútuos; contribuir, através da cooperação bilateral, para a estabilidade e consolidação da ordem mundial; apoiar a prevenção e o controlo de conflitos; e apoiar e divulgar a indústria nacional visando a promoção da base tecnológica e industrial de defesa.

Assim, enquanto parte ativa na prossecução da PolExt, o IM na ADE poderá contribuir para a preservação da paz e prevenção de conflitos através da cooperação, da confiança mútua e da transparência (Swistek, 2012). A título de síntese, os objetivos da ADE para o IM poderão ser materializados conforme se apresenta no Quadro 3.

Quadro 3 - Objetivos da ação diplomática do Estado para o instrumento militar

- Promover uma imagem internacional favorável (prestígio);
 - Promover a recolha de informação estratégica, operacional, tática, técnica e tecnológica para melhorar a doutrina e as capacidades das FFAA;
 - Obter informação relativa às ambições estratégicas e capacidades militares de outros países;
 - Compreender o ambiente estratégico;
 - Contribuir para a segurança nacional;
 - Contribuir para a segurança e estabilidade internacional através da prevenção e resolução de conflitos;
 - Apoiar países amigos no desenvolvimento das áreas e capacidades da defesa e segurança;
 - Promover a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais (potenciar a economia de defesa).
-

Fonte: Adaptado a partir de Leal e Penedos (2013, p. 6), Swistek (2012), United States Africa Command (2019), Juneau, (2016), Ministerio de Defensa de España (2012), Ministry of Defence (2017, p. 11), Allen et al. (2017), Wallin, (2015) e Alam (2019).

¹¹ Cf. Apêndice A (*Africa Command*).



4.1.1.2. Tarefas para o instrumento militar

Dos objetivos alinhados no parágrafo anterior decorrem tarefas passíveis de serem aplicadas pelo IM na ADE.

No caso dos US destaca-se a importância dada às operações não-cinéticas¹² em determinados contextos operacionais (Iraque/Afeganistão), (Wallin, 2015). Neste alinhamento, importa referir que a “Guerra do Ultramar”, entre 1961 e 1974, foi demonstrativa da visão prospetiva que as FFAA Portuguesas já tinham à época sobre esta matéria (Pires, 2016, p. 109). Estas promoviam uma eficaz ação social realizando tarefas diversificadas como cerimónias diversas ou eventos desportivos (Ministério do Exército, 1966).

No que diz respeito ao GB, a “diplomacia de defesa” é entendida como uma missão militar, caracterizando-se pela aplicação pacífica de recursos em todo o espectro de tarefas da defesa na prossecução dos objetivos traçados pelas relações bilaterais e multilaterais do país (Swistek, 2012).

No caso da Austrália, Oficiais de Ligação colocados em direta ligação com os Adidos de Defesa (ADs) ou com os próprios Embaixadores, procuram identificar, consolidar e alargar a cooperação com países parceiros (*e. g.* Timor-Leste), identificando espaços de influência no âmbito da formação ou reforço de capacidades (*capacity building*) (Wallin, 2015).

Relativamente à CN, segundo Carriço (2015, pp. 74-76), existe uma “diplomacia militar” que se desenvolve através da cooperação com FFAA de países em desenvolvimento; do diálogo regional bilateral, multilateral, em fóruns internacionais de controlo de armamento; e do “(...) intercâmbio entre os Ministérios da Defesa, FFAA, Academias Militares, *think tanks* militares internacionais e indústrias de defesa”.

Para o Governo de ES, o emprego do IM na ADE está circunscrito a atividades baseadas no diálogo e na cooperação com países aliados e amigos (Ministerio de Defensa de España, 2012).

Por fim, relativamente à Alemanha, e segundo Harnisch and Maull (2001, cit. por Swistek, 2012, p. 84), o IM vem seguindo uma AE centrada na cooperação com Aliados nas organizações em que participa.

Apresentadas as tarefas para o IM no âmbito da ADE de seis países, o Quadro 4 sistematiza essas perspetivas.

¹² Cf. Apêndice A (Influenciar, Operações Não-cinéticas e Operações de Informação).



Quadro 4 - Tarefas da ação diplomática do Estado para o instrumento militar

- Promover a realização de visitas de quadros superiores, militares e civis;
 - Realizar ações de *Capacity Building* (edificação e reforço de capacidades militares);
 - Promover programas de Formação, Educação e Treino em PT ou no país da Operação/Missão;
 - Participar em exercícios militares;
 - Realizar reuniões bilaterais;
 - Participar em programas de cooperação industriais e tecnológicos;
 - Realizar cerimónias militares;
 - Realizar exposições e demonstrações;
 - Realizar atividades de carácter social e desportivos;
 - Realizar programas de assessoria e mentoria para Comandantes e Chefes militares;
 - Participar em organizações e fóruns de Segurança e Defesa regionais e internacionais;
 - Promover contactos bilaterais e multilaterais entre Oficiais Superiores e Entidades Civis com responsabilidades no âmbito da Segurança e Defesa;
 - Realizar intercâmbios no âmbito do ensino, da formação e do treino;
 - Realizar seminários e conferências para melhorar o relacionamento e a compreensão mútua;
 - Promover relações e atividades de cooperação que procurem fortalecer a confiança mútua e a transparência.
-

Fonte: Adaptado a partir de Ebitz (2019), Wallin (2015), Cai (2016), Carriço (2015), Leahy (2019), Ministerio de Defensa de España (2012) e Swistek (2012).

4.1.2. Análise das entrevistas e do questionário

Da análise das entrevistas descrita no Apêndice E, conclui-se que a totalidade dos entrevistados (n=13) concordam que os objetivos e as tarefas descritos nos Quadros 3 e 4 são passíveis de aplicar pelo IM enquanto parte da ADE. Porquanto, quando perguntado à amostra do questionário (n=127) se, nas Missões/Operações internacionais em que participaram, nos cargos que desempenharam, ou nas relações de cooperação/formação/educação/treino que tiveram com militares/civis de outros países, já tinham promovido ações que concorreram para os objetivos apresentados ou tiveram preocupações dessa natureza, 94,49% (n=120) responderam afirmativamente, o que corrobora, para os objetivos, aquela concordância.

Releva-se, para além dos objetivos apresentados, que 7,69% (n=1) dos entrevistados consideraram pertinente a existência dos seguintes objetivos: “contribuir para a afirmação de espaços estratégicos de interesse nacional” e “contribuir para a promoção da lusofonia”.

4.1.3. Síntese conclusiva

Da análise documental, das entrevistas e do questionário, e em resposta à QD1 (Como caracterizar os objetivos e as tarefas a cumprir pelo IM enquanto parte da ADE?) conclui-se que os objetivos e as tarefas a cumprir pelo IM, enquanto parte da ADE, são as refletidas nos Quadros 3 e 4. Esses objetivos e tarefas possuem um denominador comum traduzido na promoção da estabilidade e da segurança através de ações de natureza não coerciva e fomentadoras da cooperação. Os objetivos apresentados são percecionados e identificados em diversos contextos de Missões/Operações e CI nos quais a amostra do questionário



participou. Por fim, os objetivos “contribuir para a afirmação de espaços estratégicos de interesse nacional” e “contribuir para a promoção da lusofonia” poderão também concorrer para essa caracterização.

4.2. As Forças Nacionais Destacadas do Exército Português. Missões e Operações

Neste subcapítulo analisa-se a tipologia de Missões ou Operações das FND do EP em curso no Médio Oriente e África. Selecionaram-se, para análise, legislação e diretivas de referência. As entrevistas realizadas permitiram obter reflexões teóricas válidas e concorrentes para essa análise.

4.2.1. Análise documental

Conforme refletido no CEDN (Resolução do Conselho de Ministros n.º19, 2013), o reforço da segurança e da DN, para além da consolidação da relação estratégica com a OTAN e a UE, e da necessidade de intensificar as relações externas de defesa e cooperação com os US, assenta na consolidação dos compromissos de defesa com essas OI e no aprofundamento das dimensões da segurança e cooperação com a comunidade lusófona, cuja concretização passa, entre outras, pela participação em Missões internacionais de paz, nomeadamente no quadro da OTAN, da ONU e da EU.

Concorrente com esse propósito, a Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar, estabelece prioridades para o desenvolvimento de capacidades orientadas para a participação em teatros internacionais, no âmbito da Segurança Cooperativa (SC) ou coletiva, e na resposta a emergências complexas (Despacho n.º 11400/2014, de 11 de setembro).

Neste mesmo sentido, o Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa materializa-se na articulação entre instrumentos da AE portuguesa (de Diplomacia, de Defesa e de Desenvolvimento), nomeadamente os que possam contribuir para a segurança em Estados frágeis (Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/2014, de 7 de março).

Porém, são os cenários Defesa Coletiva (DC), SC, e Cooperação e Assistência Militar (CAM), refletidos no Conceito Estratégico Militar, que enquadram essas intenções (Despacho do Ministro da Defesa Nacional, de 22 de julho, 2014).

A DC, que decorre do Artigo 5.º do Tratado do Atlântico Norte¹³, tem por finalidade a garantia do envolvimento coletivo na defesa militar das Nações Aliadas em caso de ataque

¹³ Cf. Apêndice A (Artigo 5.º do tratado da OTAN).



a um ou mais dos seus membros (Despacho do Ministro da Defesa Nacional, de 22 de julho, 2014, pp.18-20).

A SC permite a afirmação da identidade nacional numa lógica de “soberania de serviços”¹⁴, em que o Estado Português se disponibiliza para tomar parte nas ações coletivas concorrentes para um clima favorável à paz e segurança internacional, do qual é diretamente beneficiário. Esse cenário enfatiza, por exemplo, a participação das FFAA com FND em ações de nível multinacional para promover a paz e a estabilidade internacional (Despacho do Ministro da Defesa Nacional, de 22 de julho, 2014, pp. 21-23).

Por fim, a CAM tem como finalidade apoiar a PolExt num quadro restrito de relações internacionais de cooperação, que poderá incluir a formação e o treino militar, ou a assessoria a instituições militares e órgãos de comando de países terceiros (Despacho do Ministro da Defesa Nacional, de 22 de julho, 2014, pp. 24-26). Ou seja, uma ambição que consubstancia uma AE no domínio da defesa, traduzindo-a em múltiplas vertentes, nomeadamente em FND (Despacho n.º 4101/2018, de 12 de abril, p. 11678).

Conforme enfatizado na Diretiva de Orientação Política para o Planeamento das FND para o ano de 2020, com projeção para 2021 e 2022, o envolvimento das FFAA em missões e operações no exterior constitui-se como um instrumento fundamental da PolExt, e um fator de credibilidade de PT junto das OI de que faz parte e de Estados com quem tem relações bilaterais (Despacho n.º 8142/2019, de 02 de agosto). Essa diretiva sistematiza, por exemplo, a participação “(...) nas missões militares internacionais de paz, nomeadamente no quadro das Nações Unidas, da OTAN e da EU” e o contributo para a “(...) coligação multinacional que combate o *Daesh*”. Assim, o empenhamento das FFAA Portuguesas no domínio externo em 2019 (EMGFA, 2019) e para 2020 (Despacho do Ministro da Defesa Nacional, de 3 de dezembro, 2019), está traduzido em Missões e Operações Militares no âmbito da DC, da SC e da CAM, no seio da OTAN, da UE, da ONU, e em participações no quadro bilateral e multilateral e no domínio da CDD.

A Diretiva Estratégica do EP, no Objetivo Estratégico n.º 3 (Fortalecer a Cooperação Nacional e Internacional), estabelece a necessidade de promover a disponibilidade e participação do Exército na produção de um ambiente de segurança e estabilidade no plano internacional (Exército Português, 2019a, p. 33). É nesse sentido orientador que o EP participa com FND em Missões/Operações Militares, necessárias para assegurar os

¹⁴ Cf. Apêndice A (Soberania de serviços).



compromissos internacionais do Estado no âmbito militar (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro, p. 6406).

Essa orientação, que está em linha com as orientações estratégicas e políticas já referidas, vem sendo traduzida na participação das FND do EP em Missões e Operações em África e no Médio Oriente na égide da OTAN, da EU, da ONU e de acordos multilaterais estabelecidos, nomeadamente:

- *Resolute Support Mission (RSM)* - Realizada no Afeganistão desde 2018 no âmbito da OTAN. Destina-se ao treino, aconselhamento e assistência a forças de segurança e instituições afegãs no âmbito da segurança e defesa (Despacho n.º 5809/2019, de 24 de junho);

- *Operation Inherent Resolve (OIR)* - Realizada no Iraque desde 2015, possui uma natureza multilateral¹⁵. Destina-se a apoiar a formação e o treino das FFAA iraquianas (Portaria n.º 275/2015, de 12 maio);

- *European Union Training Mission (EUTM) Somalia* - Missão da UE realizada desde 2011, decorre atualmente na Somália (inicialmente no Uganda). Destina-se à formação das Forças de Segurança da Somália, promovendo o aconselhamento estratégico e o apoio direto em matéria de formação das unidades táticas (Portaria n.º 287/2019, de 2 de maio);

- *EUTM RCA* - Missão da UE realizada na República Centro Africana (RCA) desde 2016. Contribui para a reforma do setor de segurança na RCA no quadro do processo de reforma do setor centro-africano de segurança que vem sendo coordenado pela *United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Central Africa Republic (MINUSCA)* (Portaria n.º 300/2019, de 3 de maio);

- *EUTM Mali* - Missão da UE realizada no Mali desde 2013. Procura dar resposta às necessidades operacionais das FFAA Malianas (FAM) e da Força Conjunta *G5 SAHEL*¹⁶, bem como reforçar as condições para o controlo das FAM por parte do poder político (civil) legítimo (Portaria n.º 301/2019, de 3 de maio);

- Missão da ONU (MINUSCA) onde PT vem participando desde 2017 com uma unidade de escalão Companhia, como *Quick Reaction Force (QRF)*. Essa força, quando determinado, poderá apoiar a EUTM RCA (Portaria n.º 29/2017, de 31 de janeiro).

¹⁵ Coligação Multinacional contra o *Daesh* (Task Force Besmayah, 2019).

¹⁶ Cf. Apêndice A (*G5 SAHEL*).



4.2.2. Análise das entrevistas

Da análise das entrevistas apresentada no Apêndice E, verifica-se que a totalidade dos entrevistados (n=13) confirmaram a relevância das FND como promotoras da PolExt do Estado e coprodutoras de segurança no seio da OTAN, da UE e da ONU.

Neste contexto, o Entrevistado n.º 8 (E8) referiu que “[...] para um pequeno país como PT, onde os recursos do Estado para a promoção da ADE são sempre escassos, as FFAA, e neste caso as FND, assumem um papel para a afirmação do Estado dos mais robustos”.

Nesta linha, o E11 salientou que:

[...] o posicionamento do Estado em termos da sua ambição poderá apresentar três configurações: Autonomia Estratégica, Relevância Estratégica e Dependência Estratégica. Enquadrando-se PT na segunda configuração, esse posicionamento obriga a que seja relevante nas OI e nas relações bilaterais/multilaterais em que participa.

Ainda a esse propósito, o E10 referiu que:

[...] PT vem demonstrando que não se limita a ser um consumidor de segurança. [...] Foi essa visão com abertura à participação externa que transformou as nossas FFAA, em particular o EP, permitindo que hoje sejamos vistos como credíveis e relevantes no panorama interno e internacional, [...] e encarados como um digno e eficaz instrumento da PolExt.

Entretanto, 46% (n=6) dos entrevistados mencionaram que as FND concretizam a presença do Estado num espaço geográfico para além da sua fronteira física, consubstanciando, também assim, a razão e a imagem do Estado. Sobre essa mesma perspetiva, o E2 destacou que “[...] essa presença consubstancia, também, a sua credibilidade”.

4.2.3. Síntese conclusiva

Decorrente da análise documental, das entrevistas realizadas e na resposta à QD2 (Que FND do EP podem ser empregues como IM na prossecução da ADE?) conclui-se que as Missões/Operações militares no seio da OTAN, da EU, da ONU e de natureza multilateral onde as FND podem ser empregues como IM na prossecução da ADE, são as seguintes: RSM, OIR, EUTM *Somalia*, EUTM Mali, EUTM RCA e QRF da MINUSCA. Estas FND, empenhadas no âmbito da SC, são importantes para a promoção da nossa PolExt, para a afirmação e credibilidade do Estado, e para a preservação da paz e promoção da segurança internacional. Com exceção da Missão QRF da MINUSCA, as restantes Missões/Operações



Militares estão orientadas para a capacitação de FFAA locais, através da consolidação das unidades táticas ou do apoio a reformas de setores de segurança específicos.

4.3. As Forças Nacionais Destacadas e os objetivos e as tarefas da ação diplomática do Estado

Neste subcapítulo, através da análise de entrevistas e do questionário, identifica-se a forma como os objetivos e tarefas da ADE se relacionam com as FND do EP em curso no Médio Oriente e África.

4.3.1. Análise das entrevistas

Da análise das entrevistas descrita no Apêndice E conclui-se que a totalidade dos entrevistados (n=13) concorda que os objetivos e tarefas apresentados no subcapítulo 4.1., a identificar caso a caso em função da tipologia de Missão/Operação, são passíveis de aplicar pelas FND do EP.

Porém, quando questionados relativamente à relevância da aplicação dos objetivos da ADE pelas FND, três não responderam e os restantes dez foram unânimes ao identificar apenas três objetivos muito relevantes (100%). Esses objetivos concorrem para a estabilidade e segurança e afirmação nacional (prestígio). Os restantes objetivos, que foram todos considerados, têm uma expressão inferior (entre 40 e 70%).

De igual forma, quando questionados relativamente à relevância da aplicação das tarefas da ADE pelas FND, quatro não responderam e os restantes nove identificaram cinco tarefas mais relevantes (entre 66,7 e 88,9%). Essas tarefas enquadram-se em programas promotores da cooperação e partilha. As restantes tarefas, que foram todas consideradas, apresentam uma relevância inferior (entre 22,2 e 55,6%).

Refere-se ainda, relativamente às tarefas, que 61,5% (n=8) dos entrevistados assinalaram que a maioria das tarefas, embora passíveis de aplicar nas FND, verão a probabilidade de aplicação aumentada em Missões ou Operações projetáveis no âmbito da CDD, da CAM ou dos AD. Já o E1 salientou que seria importante materializar uma tarefa traduzida numa participação holística promotora da intervenção e da coordenação de objetivos e ações de outras instituições que não somente as de natureza militar, orientação também partilhada pelos E3, E8 e E10.

Numa outra perspetiva, o E8 e o E11 referiram que a iniciativa e a responsabilidade de garantir a segurança da força originam a promoção de muitos dos objetivos e tarefas descritos, mesmo não existindo uma orientação superior.



Já os entrevistados E6 e E7 mencionaram a dificuldade na promoção de equilíbrios entre objetivos e tarefas da OI em que Portugal possa participar (OTAN, ONU, UE ou outras) e aqueles que possam ser projetados pela nossa PolExt. Todavia, sobre este assunto, o E8 destacou que “[...] quadros ou forças em missão ou operação internacional, desde que orientados, poderão explorar determinados objetivos de interesse Nacional que, em muitos casos, poderão estar para além da natureza essencialmente militar”.

4.3.2. Análise do questionário

4.3.2.1. Análise fatorial exploratória e estudo de fiabilidade

Da análise fatorial das características metrológicas do questionário, em termos da validade do conteúdo recorrendo à AFE, verifica-se que os 25 indicadores que refletem os objetivos e as tarefas da ADE passíveis de aplicar pelo IM traduzem componentes com três ou mais indicadores (cf. Tabelas 7 e 8 do Apêndice G).

Com exceção do objetivo A (Promover uma imagem internacional favorável (prestígio)), todos os restantes indicadores apresentam valores de comunalidade acima dos 0,5 com pesos fatoriais satisfatórios. A AFE, para os dez objetivos analisados, permitiu sistematizar três componentes: A - Afirmação e Interesse Nacional; B - Informação Estratégica; e C - Estabilidade e Segurança. Relativamente às 15 tarefas analisadas foram definidos dois componentes: D - Cooperação e Partilha; e E - Exercícios e Eventos.

A análise do valor alfa de *Cronbach* para cada um dos componentes, conforme se ilustra na Tabela 2, permitiu concluir fiabilidades entre o regular (0,70 a 0,79), bom (0,82 a 0,87), ou muito bom (superior a 0,90) (Hill e Hill, 2000, p.149).

Tabela 2 - Alfa de *Cronbach* para os objetivos e para as tarefas

Componentes	Alfa de Cronbach	N de itens	Fiabilidade
Afirmação e Interesse Nacional	0,767	3	Regular
Informação Estratégica	0,822	3	Bom
Estabilidade e Segurança	0,704	4	Regular
Cooperação e Partilha	0,905	8	Muito bom
Exercícios e Eventos	0,874	7	Bom

Fonte: Adaptado a partir de SPSS.

4.3.2.2. Análise descritiva

Para identificar quais os objetivos e as tarefas da ADE passíveis de utilizar nas três tipologias de Missões/Operações descritas no subcapítulo 4.2., foram tidos em consideração os valores de mediana de cada objetivo e tarefa (considerados aplicáveis entre 3 e 3,9, e muito aplicáveis se igual ou superior a 4) (Rodrigues, 2020) e a análise estatística do SPSS refletida no Apêndice G (cf. Tabelas 9 e 10).



Dessa análise verifica-se que apenas existem dois objetivos muito aplicáveis: “A - Promover uma imagem internacional favorável (prestígio)” (eliminado por não corresponder aos princípios de comunalidade resultante da AFE) (mediana entre 4,42 e 4,6) e “F - Contribuir para a segurança e estabilidade internacional através da prevenção e resolução de conflitos” (mediana entre 4,19 e 4,31). Existe uma segunda linha de objetivos aplicáveis (mediana entre 3,04 e 3,75). Já os objetivos J “Contribuir para a promoção da lusofonia” e H “Promover a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais (potenciar a economia de defesa)” não são aplicáveis na RSM, na OIR e na EUTM (mediana entre 2,52 e 2,98). Na QRF MINUSCA, apenas o objetivo H não é aplicável (mediana igual a 2,64).

Em termos das tarefas, confirma-se que só na Missão/Operação RSM e OIR a tarefa “J - Realizar programas de assessoria e mentoria para Comandantes e Chefes militares” é muito aplicada (mediana igual a 4,02). No entanto, existe um conjunto de tarefas de possível aplicação (mediana entre 3,05 e 3,96). Por fim, há quatro tarefas não aplicáveis: “I - Realizar atividades de carácter social e desportivos”; “H - Realizar exposições e demonstrações”; “G - Realizar cerimónias militares” e “F - Participar em programas de cooperação industriais e tecnológicos” (mediana entre 2,49 e 2,98).

Complementando esta análise, tendo em conta as médias dos componentes relativos aos objetivos (cf. Tabela 3), verifica-se que o componente “Estabilidade e Segurança” possui uma possibilidade de aplicação superior em todas as Missões/Operações (média entre 3,62 e 3,85), e que o componente “Informação Estratégica”, embora com um posicionamento inferior (média entre 3,34 e 3,55), também é aplicável. Essas tendências, também em parte verificadas nas entrevistas, poderão decorrer das possibilidades de sincronizar os objetivos que materializam esses componentes com os objetivos da Missão/Operação e de esses objetivos também contribuírem para a segurança das próprias FND. Já o componente “Afirmção e Interesse Nacional” será de difícil aplicação (média entre 2,72 e 2,95). A impossibilidade ou dificuldade em promover o equilíbrio entre os objetivos desse componente e as atividades das Missões/Operações poderá traduzir essa tendência, perspectiva também enfatizada nas entrevistas.



Tabela 3 - Diferença de médias entre os componentes (objetivos) em função da Missão/Operação

Componentes	Missão/Operação	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Estabilidade e Segurança	RSM e OIR	127	1,00	5,00	3,70	0,77
Informação Estratégica			1,00	4,67	3,34	0,80
Afirmação e Interesse Nacional			1,00	5,00	2,72	0,93
Estabilidade e Segurança	EUTM		1,75	5,00	3,85	0,69
Informação Estratégica			1,00	5,00	3,43	0,86
Afirmação e Interesse Nacional			1,00	5,00	2,88	0,82
Estabilidade e Segurança	QRF MINUSCA		1,00	5,00	3,62	0,82
Informação Estratégica			1,00	5,00	3,55	0,87
Afirmação e Interesse Nacional			1,00	5,00	2,95	0,91

Fonte: Adaptado a partir de SPSS.

Nas médias dos componentes que agrupam as tarefas (cf. Tabela 4), verifica-se que o componente “Cooperação e Partilha” (média entre 3,29 e 3,67) apresenta, para todas as Missões/Operações, uma possibilidade de utilização superior ao componente “Exercícios e Eventos” (média entre 3,04 e 3,09). A facilidade de materialização das suas tarefas nos contextos da Missão/Operação, a afinidade com o desenvolvimento da ação diplomática (cf. capítulo 2.), ou até as vantagens que poderão ser retiradas para o reforço da segurança da Missão/Operação, percepção também vinculada nas entrevistas, poderão explicar esta tendência. Já a possibilidade de aplicação reduzida do componente “Exercícios e Eventos” poderá representar uma tendência já verificada na análise do componente “Afirmação e Interesse Nacional”. Ou seja, a dificuldade em sincronizar algumas das suas tarefas com as atividades das Missões/Operações.

Tabela 4 - Diferença de médias entre os componentes (tarefas) em função da Missão/Operação

Componentes	Missão/Operação	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Cooperação e Partilha	RSM e OIR	127	1,56	5,00	3,67	0,63
Exercícios e Eventos			1,00	5,00	3,09	0,77
Cooperação e Partilha	EUTM		1,38	5,00	3,54	0,76
Exercícios e Eventos			1,00	5,00	3,05	0,80
Cooperação e Partilha	QRF MINUSCA		1,00	5,00	3,29	0,83
Exercícios e Eventos			1,00	5,00	3,04	0,85

Fonte: Adaptado a partir de SPSS.

Entretanto, a correlação de *Pearson* entre os componentes dos objetivos e os das tarefas (cf. Tabela 11 do Apêndice G), permite identificar, para todas as Missões/Operações, possibilidades de correlação significativas (r entre 0,35 e 0,65) (Cohen, Manison, & Morrison, 2006, p. 536).

Da correlação conclui-se a importância do componente “Cooperação e Partilha” na materialização de todos os componentes associados aos objetivos (r entre 0,40 e 0,56), e que



as possibilidades de correlação são superiores e mais equilibradas na QRF da MINUSCA, tendência que poderá decorrer da percepção, por parte da amostra, de uma certa autonomia dessa Missão quando comparada com as restantes. Por fim, embora o componente “Exercícios e Eventos”, como já referido, tenha uma aplicação reduzida, não deixa de ter uma relação elevada com o componente “Afirmção e Interesse Nacional” (r igual 0,52 na RSM e OIR e igual 0,55 na QRF MINUSCA). Ou seja, está refletida a importância das tarefas desse componente (*e. g.* realizar exercícios) na prossecução de objetivos como a promoção das indústrias de defesa Nacionais.

4.3.3. Síntese conclusiva

Em resposta à QD3 (Quais os objetivos e tarefas da ADE que podem ser levadas a cabo pelas FND do EP?), aponta-se que a análise às entrevistas e ao questionário permitiu concluir que 77% ($n=7$) dos objetivos e 73% ($n=11$) das tarefas são passíveis de aplicar nas FND do EP. O Quadro 5 do Apêndice G identifica, para cada Missão/Operação, os objetivos e tarefas da ADE aplicáveis e não aplicáveis. Entretanto, agrupados os objetivos e as tarefas em função dos componentes resultantes da AFE, verifica-se que os componentes “Estabilidade e Segurança”, “Informação Estratégica” e “Cooperação e Partilha” apresentam uma possibilidade de utilização superior. A facilidade de sincronização dos seus objetivos e tarefas com as atividades da Missão/Operação, e a importância dos objetivos e das tarefas desses componentes para a segurança das Missões/Operações, poderão explicar essa tendência. Já os componentes “Afirmção e Interesse Nacional” e “Exercícios e Eventos”, pela impossibilidade de promover esses equilíbrios, terão uma aplicação mais limitada.

Por fim, quando relacionados os componentes (correlação de *Pearson*), identifica-se que as possibilidades de correlação são mais equilibradas na Missão QRF MINUSCA, tendência que poderá estar associada à autonomia relativa desta missão; e que existem possibilidades de correlação entre os componentes “Afirmção e Interesse Nacional” e “Exercício e Eventos”, embora alguns dos seus objetivos e tarefas apresentem uma aplicação reduzida ou não aplicável.

4.4. As Forças Nacionais Destacadas e as linhas de ação para melhoria da ação diplomática

Neste subcapítulo analisam-se as LA para melhorar as FND enquanto IM na ADE.

Selecionaram-se, para análise, os relatórios das Missões/Operações relativos a 2019, as entrevistas realizadas, a matriz SWOT e o questionário.



4.4.1. Análise documental

Dos relatórios analisados, conclui-se que os modelos organizacionais das Missões/Operações referidas no subcapítulo 4.2. estão orientados para os compromissos operacionais definidos para cada Missão/Operação, não existindo estruturas específicas ou objetivos superiormente definidos relacionados com a ADE (Brigada de Intervenção, 2019), (Task Force Besmayah, 2019), (Comando das Forças Terrestres, 2019) e (Maio, 2019). O tratamento de temáticas relativas à ADE também não está refletido nos planos de aprontamento das FND (Exército Português, 2019b).

4.4.2. Análise das entrevistas

Da análise das entrevistas apresentada no Apêndice E conclui-se que todos os entrevistados militares (n=11) são unânimes ao afirmar que ao longo da carreira e nos CI em que participaram desenvolveram ações de natureza diplomática. Porém, 90,9% (n=10) referiram que nem sempre foram orientados nessa finalidade, ficando as responsabilidades e a dimensão da ação dependente da iniciativa pessoal.

A esse propósito, o E1 salientou que “[...] a existência de um Plano de Diplomacia de Defesa seria útil para definir objetivos a atingir e os atores para as realizar”. Essa necessidade foi também confirmada por 61,5% (n=8) dos entrevistados. Ainda nessa perspetiva, o E9 destacou a importância da “[...] existência de uma carta de missão objetiva, facilitadora e clarificadora dos objetivos a atingir no âmbito da ADE pelo IM [...]”, e referiu que “[...] mais do que ações avulsas, baseadas na proatividade de cada um, importa assumir a necessidade de planear a ADE pelo IM definindo claramente objetivos, meios a empenhar e estado final desejado a atingir”.

Corroborando essa preocupação, o E11 salientou que no caso Nacional:

[...] são a iniciativa e a responsabilidade de contribuir que norteiam a ação diplomática a ser desenvolvida por militares. Assim, na ausência de uma orientação de natureza diplomática, dificilmente se conseguirá perceber qual o benefício de aplicar a tarefa A ou B, passando apenas a existir uma perceção.

Refere-se ainda que 69,2% (n=9) dos entrevistados concordaram com a importância da ligação civil-militar como garante do sucesso que se procura promover. Sobre este assunto, o E6 reforçou que “[...] a interoperabilidade, enquanto parte de um esforço diplomático integrado, dever-se-á alargar a outros atores, organismos e entidades, tendo a DGPDN um papel decisivo para proporcionar a velocidade e o rumo para os objetivos e LA que possam ser traçados”.



Ainda, como LA potenciadoras da ADE por parte das FND, 46,2% (n=6) dos entrevistados consideraram que a Doutrina e o Treino são capacidades essenciais a desenvolver. Nesta linha, 38,5% (n=5) dos entrevistados indicaram como pertinente desenvolver e aprofundar o conhecimento cultural sobre a região onde se realiza a missão/operação.

Potenciar a articulação entre ministérios e organismos envolvidos na ADE por parte do IM, foi também referido por 38,5% (n=5) dos entrevistados.

Por fim, 23,1% (n=3) dos entrevistados consideraram importante a existência de uma LA que projete a criação de estruturas organizacionais específicas (conselheiro diplomático ou similar) e o reforço da liderança atribuída ao comandante da força na vertente da diplomacia.

A necessidade de promover alterações no sistema de forças foi apenas salientada por 15,4% (n=2) dos entrevistados.

4.4.3. Análise do questionário

Da análise da matriz SWOT (cf. Apêndice F) extraem-se determinadas Orientações Estratégicas (OEst) que concorreram para o desenvolvimento de LA de natureza genética, estrutural e operacional¹⁷. Por outro lado, as entrevistas confirmam LA que decorrem dessa matriz e evidenciam outras que poderão potenciar o emprego do IM na ADE. Entretanto, com o questionário, que reflete essas LA, procuram-se confirmar e eventualmente identificar outras LA capazes de contribuir para essa potenciação.

4.4.3.1. Análise fatorial exploratória e estudo de fiabilidade

Da análise fatorial das características metrológicas do questionário, em termos da validade do conteúdo recorrendo à AFE, verifica-se que os 14 indicadores que traduzem as LA passíveis de potenciar as FND enquanto IM na ADE, agrupam-se em três componentes com a seguinte natureza: A - Genética; B - Estrutural; e C - Operacional (cf. Tabela 12 do Apêndice G). Com exceção da LA H (Desenvolver e consolidar estruturas especializadas para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como módulos CIMIC), todos os restantes indicadores apresentam valores de comunalidade acima dos 0,5 com pesos fatoriais satisfatórios.

¹⁷ Cf. Apêndice A (Linhas de ação estratégica).



A análise do valor alfa de *Cronbach* para cada um dos componentes, conforme se ilustra na Tabela 5, permitiu concluir uma fiabilidade entre o regular e o bom (Hill e Hill, 2000, p.149).

Tabela 5 - Alfa de Cronbach para as linhas de ação

Componentes	Alfa de Cronbach	N de itens	Fiabilidade
Genética	0,864	5	Bom
Estrutural	0,705	6	Regular
Operacional	0,763	3	Regular

Fonte: Adaptado a partir de SPSS.

4.4.3.2. Análise descritiva

Para identificar quais as LA que poderão potenciar a ação diplomática no âmbito das FND, foram tidos em consideração os valores da mediana das LA (consideradas aplicáveis entre 3 e 3,9, e muito aplicáveis se igual ou superior a 4) (Rodrigues, 2020) e a análise estatística do SPSS refletida no Apêndice G (cf. Tabela 13).

Da análise dos resultados, verifica-se que todas as LA, com exceção da LA H, permitirão potenciar a ação diplomática no seio das FND, havendo sete LA muito aplicáveis. Quando se analisam as LA em termos dos respetivos componentes e das médias que os traduzem (cf. Tabela 6), não se verificam diferenças significativas entre si (médias entre 3,81 e 3,98).

Tabela 6 - Diferença de médias entre os componentes das linhas de ação

Componentes	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Estrutural	127	2,00	5,00	3,98	0,64
Operacional		1,67	5,00	3,95	0,69
Genética		1,80	5,00	3,81	0,67

Fonte: Adaptado de SPSS.

Entretanto, analisando a correlação de *Pearson* entre os componentes das LA e dos objetivos (cf. Tabela 14 do Apêndice G), verifica-se que existe uma possibilidade de correlação significativa (r entre 0,35 a 0,65) (Cohen et al., 2006, p. 536), tendência que corrobora o impacto e importância das LA na prossecução dos objetivos da ADE. Esta correlação destaca ainda a importância dos componentes das LA de natureza “Estrutural” e “Operacional” na materialização dos componentes dos objetivos relacionados com a “Informação Estratégica” e “Estabilidade e Segurança” (r entre 0,36 e 0,51), tendência que poderá decorrer da maior facilidade de implementar LA desses componentes quando comparadas com as de natureza “Genética”.



4.4.4. Síntese conclusiva

Da análise das entrevistas, da matriz SWOT e do questionário realizado, e respondendo à QD4 (Quais as LA que podem contribuir para melhorar o desempenho das FND do EP enquanto IM da ADE?), conclui-se que todas as LA (exceto a LA H) identificadas na Tabela 13 do Apêndice G são aplicáveis, podendo assim melhorar a ação diplomática no seio das FND. Decorrente da AFE, as LA foram agrupadas em componentes de natureza “Genética” (desenvolvimento organizacional em termos de estruturas de estado-maior e formação e treino específico), “Estrutural” (desenvolver doutrina e saber/saber-fazer e potenciar a relação entre entidades e organismos envolvidos) e “Operacional” (promover a indústria nacional e desenvolver a interoperabilidade e a cooperação). Foram ainda identificadas possibilidades de correlação (de *Pearson*) significativas entre os componentes das LA e os dos objetivos. Embora as correlações ao nível dos componentes “Estrutural” e “Operacional” sejam mais elevadas, as possibilidades de correlação também se refletem ao nível do componente “Genética”, o que reforça, também, a relevância de todas as LA identificadas.

4.5. Resposta à Questão Central

A análise realizada, em resposta à QC (Como podem as FND do EP, enquanto IM, contribuir para a ADE?), confirma a relevância do IM da PolExt do Estado no seio da OTAN, da EU, da ONU e de relações multilaterais (OIR), e conclui que as Missões de SC nas FND (RSM e OIR, EUTM e QRF MINUSCA) são um instrumento fundamental da PolExt para a preservação da paz e promoção da segurança internacional. Embora os objetivos e tarefas que traduzem a natureza multinacional da Missão/Operação da OI de onde emanam possam condicionar oportunidades para materializar outras orientações, foram identificados objetivos e tarefas que podem contribuir para potenciar as FND enquanto IM na ADE. Compreender o ambiente de interesse estratégico promovendo contactos bilaterais e multilaterais, potenciando a interoperabilidade entre os diversos atores; contribuir para a segurança e estabilidade internacional e para a prevenção e resolução de conflitos, reforçando a cooperação bilateral e multilateral no âmbito da OTAN, da UE e da ONU; e/ou promover programas educativos/formativos e de assessoria/mentoria na área da Segurança e Defesa, são alguns exemplos de atuação possíveis de aplicar nas FND e que materializam essa contribuição. Existe também um conjunto de LA de natureza genética, estrutural e operacional que poderão contribuir para melhorar essa participação e que, se implementadas, permitirão reforçar os atuais modelos organizacionais; melhorar a doutrina, a formação, o



O emprego do instrumento militar na ação diplomática do Estado

treino e a atividade operacional neste contexto de atuação; e robustecer a articulação entre entidades e organismos envolvidos na projeção das orientações e objetivos a atingir pela ADE.



5. Conclusão

Atualmente, num mundo marcadamente multipolar, o Estado Português, a exemplo de outros Estados, procurará rentabilizar na AE os aspetos particulares da sua identidade, afirmando interesses que se traduzam na manutenção e melhoria do bem-estar, prosperidade e segurança dos seus cidadãos. Para tal, ao nível da sua PolExt, estabelece relações bilaterais ou multilaterais que reforcem a estabilidade internacional e procurem sustentar, no seio de OI a que pertence, modelos de SC, de DC e de CAM capazes de reforçar a sua essencialidade (a independência, o território e a população). Nessa perspetiva, as FFAA (através de FND, da CDD, dos AD e dos CI), a par de outras áreas de atuação da AE do Estado, como as de natureza económica ou cultural, constituem-se como vetor fundamental dessa PolExt e da ação diplomática que lhe está associada.

Procurando-se identificar formas de operacionalizar, otimizar e potenciar essa atuação, este TII, com um objeto de estudo centrado no emprego das FND do EP em Missões ou Operações Militares no apoio à ADE, tem como QC “Como podem as FND do EP, enquanto IM, contribuir para a ADE?”.

Sustentado num processo de raciocínio indutivo, a investigação, a partir do Estudo de Caso e empregando uma estratégia mista (qualitativa e quantitativa), utilizou instrumentos de recolha de dados baseados na análise documental, na realização de entrevistas semiestruturadas direcionadas a 13 especialistas em assuntos de segurança e defesa, e na realização de um questionário que envolveu uma amostra de 127 Oficiais (entre Oficiais Gerais e Oficiais Superiores) dos três Ramos das FFAA. Contribuiu ainda para esta análise a realização de uma matriz SWOT.

Em termos de organização, o estudo foi dividido em cinco capítulos. Os três primeiros destinados à introdução, ao enquadramento e ao método, e os quarto e quinto capítulos direcionados para a análise dos resultados e respostas às questões (QDs e QC) e apresentação das conclusões, respetivamente.

Relativamente ao OE 1 (Analisar os objetivos e as tarefas a aplicar pelo IM enquanto parte da ADE) e em resposta à QD1 que o concretiza, foram analisados oito objetivos e 15 tarefas da ADE que decorrem de Estudos de Caso de países e OI de referência, conforme sistematizado no subcapítulo 4.1.. A análise, decorrente das entrevistas e do questionário, veio confirmar a possibilidade de emprego desses objetivos e dessas tarefas pelo IM na ADE. A análise qualitativa permitiu ainda concluir que esses objetivos e tarefas possuem um denominador comum, traduzido na preocupação em promover a estabilidade e segurança



através de ações de natureza benigna e promotoras de relações de cooperação e partilha. A investigação qualitativa possibilitou ainda a identificação de dois novos objetivos que foram também analisados em termos da possibilidade de emprego pelas FND: “contribuir para a afirmação de espaços estratégicos de interesse nacional” e “contribuir para a promoção da lusofonia”.

Relativamente ao OE 2 (Analisar que FND do EP são empregues como IM na prossecução da ADE) e para responder à QD2 que o materializa, foi desenvolvida uma análise qualitativa de natureza documental relativa às FND do EP a decorrer atualmente em África e no Médio Oriente. Desta análise concluiu-se que decorrem atualmente seis FND: RSM (OTAN); OIR (Multilateral/Coligação); EUTM *Somalia*, EUTM RCA e EUTM Mali; e MINUSCA (ONU). Desenvolvidas no âmbito da SC, essas FND, com exceção da Missão QRF MINUSCA, estão orientadas para a capacitação de FFAA locais, através de programas formativos, de treino e de reforma de setores de segurança específicos. Além disso, a análise qualitativa das entrevistas confirmou a relevância das FND como promotoras da PolExt, nomeadamente naquilo que representam para a relevância estratégica, credibilidade e presença do Estado num espaço geográfico para além da sua fronteira física.

No que respeita ao OE 3 (Analisar que objetivos e tarefas da ADE podem ser levados a cabo pelas FND do EP), sistematizado pela QD 3, através do questionário promoveu-se o relacionamento entre os dez objetivos e as 15 tarefas identificados no OE1 e as seis FND referidas no OE2. Embora das entrevistas realizadas se conclua que os objetivos e tarefas apresentados no subcapítulo 4.1. são passíveis de aplicar pelas FND do EP, os resultados sistematizados no subcapítulo 4.3. permitem identificar três objetivos e quatro tarefas não aplicáveis. Além disso, quando observados os resultados recorrendo à AFE, os objetivos e as tarefas (aplicáveis e não aplicáveis) foram agrupados em cinco componentes (três para os objetivos e dois para as tarefas). Analisados os objetivos e as tarefas em função dos respetivos componentes, verificou-se que para os objetivos foram valorizados os componentes promotores da “Estabilidade e Segurança” e da “Informação Estratégica”; e, para as tarefas, foi dada primazia ao componente “Cooperação e Partilha”. Essas valorizações poderão decorrer da facilidade de implementação e sincronização dos objetivos e das tarefas desses componentes com as atividades das Missões/Operações, e da importância que estes terão para a própria segurança das FND. Com menor expressão foram ainda identificados os componentes “Afirmação e Interesse Nacional” (nos objetivos) e “Exercícios e eventos” (nas tarefas). Esta tendência poderá explicar-se pela dificuldade nessa



sincronização. Por fim, quando relacionados os componentes (correlação de *Pearson*), verificou-se que as possibilidades de correlação são mais equilibradas na Missão/Operação QRF MINUSCA, tendência que pode estar associada à autonomia relativa desta missão; e que os componentes “Afirmção e Interesse Nacional” e “Exercícios e Eventos”, apesar de terem uma aplicação reduzida (ou inexistente) para alguns dos seus objetivos e tarefas, apresentam possibilidades de correlação significativas em todas as Missões/Operações, tendência que poderá decorrer da importância dessa complementaridade.

Para o OE 4 (Analisar que LA podem melhorar o desempenho das FND do EP enquanto IM da ADE), operacionalizado através da resposta à QD 4, foram analisadas as LA deduzidas da matriz SWOT e as das entrevistas realizadas. As entrevistas, por si só, confirmaram a importância de enquadramento superior para sistematizar a ação diplomática e definir os seus objetivos e tarefas, e identificaram a necessidade de ver melhorada a doutrina e os modelos organizacionais para que se possa potenciar a capacidade das FND nessa ação diplomática. As conclusões do questionário, ao considerarem como aplicáveis as 13 LA descritas no escrutínio apresentado no subcapítulo 4.4., reforçam essa importância e necessidade. Entretanto, recorrendo à AFE, essas LA - traduzidas em propostas de melhoria ao nível da organização; da formação, do treino específico e da doutrina; da potenciação na relação entre entidades e organismos envolvidos; e do desenvolvimento da interoperabilidade e cooperação em contexto operacional - foram agrupadas em componentes de natureza “Genética”, “Estrutural” e “Operacional”. Dessa análise identificaram-se ainda possibilidades de correlação (de *Pearson*) entre os componentes das LA e os dos objetivos, confirmando também assim essa relevância. Importa ainda salientar que estas correlações são mais evidentes ao nível dos componentes “Estrutural” e “Operacional”, tendência que poderá decorrer da maior facilidade de implementar LA desses componentes.

Por fim, para o OG (Analisar a forma como as FN do EP em Missões ou Operações Militares podem ser potenciadas como IM na ADE), traduzido na resposta à QC que o materializa, fica evidente que, independentemente dos objetivos que enquadram o emprego das FND (no âmbito das OI ou das relações bilaterais/multilaterais estabelecidas), estas podem ser potenciadas enquanto IM na ADE através de três abordagens:

- A primeira, através de objetivos que apoiem países amigos no desenvolvimento de capacidades na área da segurança e defesa, que contribuam para a segurança e estabilidade internacional, e que facilitem a compreensão do ambiente estratégico;



- A segunda, que poderá decorrer dos objetivos, através de tarefas promotoras da cooperação, da partilha, da confiança mútua e da transparência, sustentadas em programas e intercâmbios de formação, educação, assessoria/mentoria e treino;

- A terceira, através de LA que identifiquem necessidades organizacionais, formativas, e de melhoria em termos da cooperação institucional e da interoperabilidade e cooperação ao nível operacional.

Assim, o **principal contributo para o conhecimento** deste TII resulta do facto de se ver fundamentado indutivamente, pelas múltiplas evidências e confirmações obtidas pelos instrumentos de verificação, a importância do IM enquanto vetor da ADE, materializado pelas FND que decorrem em África e no Médio Oriente. Este estudo, para além da identificação de objetivos e tarefas da ADE aplicáveis ao IM, possibilitou ainda a reflexão sobre a importância e eventual operacionalização de LA capazes de potenciar as FND na prossecução de objetivos e tarefas decorrentes dessa ação diplomática.

Todavia, este TII encerra duas **limitações**. A primeira, decorre do facto de se ter aplicado no questionário uma amostra não-probabilística, facto que poderá condicionar a generalização dos resultados obtidos. A segunda, resulta da impossibilidade de colocar uma outra profundidade na análise estatística realizada, nomeadamente na relativa às correlações dos componentes apresentados. No entanto, estas limitações não ferem a vantagem, interesse e proveito para o novo conhecimento que o estudo apresenta.

Em termos de **estudos futuros**, recomenda-se a continuidade da investigação nas restantes formas da AEDM, nomeadamente na possibilidade de materialização dos objetivos e tarefas descritos e na operacionalização de algumas das LA apresentadas.

Como **recomendação de ordem prática**, propõe-se a realização de uma diretiva do EP que, sistematizando os objetivos, as tarefas e as LA, contribua para potenciar e adequar as FND e o seu emprego, otimizando-as enquanto IM da ADE, e explorando assim, na máxima extensão, a participação dessas forças nas Missões /Operações analisadas. Tendo por base alguns dos resultados obtidos nesta investigação, sistematiza-se no Apêndice H uma proposta destinada a esse propósito, que inclui uma estimativa de custos de implementação.



6. Referências Bibliográficas

- Alam, M. S. (2019). *Military Diplomacy. A tool to Pursue Foreign Policy* [versão PDF]. Retirado de https://www.academia.edu/31853204/MILITARY_DIPLOMACY-A_TOOL_TO_PURSUE_FOREIGN_POLICY
- Allen, K., Chen, J., & Saunders, C. (2017). *Chinese Military Diplomacy 2003–2016. Trends and Implications* [versão PDF]. Retirado de <http://www.ssri-j.com/MediaReport/DocumentUS/INSSreportChinaPerspectives.pdf>
- Almeida, P. F. (1990). *Do poder do pequeno estado. Enquadramento geopolítico da hierarquia das potências*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Amolly, A. V. (2014). *Enciclopédia das Relações Internacionais*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Berridge, G. (2010). *Diplomacy. Theory and practice* (4.^a ed.). New York: Polgrave Macmillan.
- Bhatia, V., Chaudhari, V. S., & Singh, R. (2016). *Defence Diplomacy and International Military Co-operation* [versão PDF]. Retirado de https://cenjows.gov.in/pdf/Defence_Diplimancy_Inside_Layout.pdf
- Brigada de Intervenção. (2019). *Relatório de fim de missão da 3FND/QR/RS*. Coimbra: Autor.
- Cai, P. (2016). *Asean's defence diplomacy and china's military diplomacy* [versão PDF]. Retirado de https://www.jstor.org/stable/24905114?read-now=1&seq=7#page_scan_tab_contents
- Cariço, A. (2015). A Diplomacia Militar da China: Tipologia, Objetivos e Desafios [Versão PDF]. Instituto de Defesa Nacional, 15, pp. 9-121. Retirado de https://www.idn.gov.pt/publicacoes/cadernos/idncaderno_15.pdf
- Cohen, L., Manison, L., & Morrison, K. (2006). *Research Methods in Education*. (6.^a ed.). London: Routledge.
- Comando das Forças Terrestres (2019). *Relatório de fim de missão da 4.^a Força Nacional Destacada (Conjunta)/MINUSCA- Força de Reação Rápida*. Lisboa: EMGFA.
- Couto, A. C. (1987). *Elementos de Estratégia. Apontamentos para um curso*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Comunidade de Países de Língua Portuguesa (2019, 12 de dezembro). Objetivos da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa [Página *online*]. Retirado de <http://www.cplp.org>



- David, C. P. (2001). *A guerra e a paz. abordagens contemporâneas da segurança e da estratégia*. Lisboa: Instituto PIAGET.
- Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de Dezembro (2014). *Aprova a Lei Orgânica do Exército*. Diário da República, 1.ª Série, 186, 6406-6413. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho do Ministro da Defesa Nacional, de 22 de julho (2014). *Aprova o Conceito Estratégico Militar*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho do Ministro da Defesa Nacional, de 3 de dezembro (2019). *Emprego de Forças Nacionais Destacadas 2020*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 11400/2014, de 11 de setembro (2014). *Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar*. Diário da República, 2.ª Série, 175, 23656-23657. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 4101/2018, de 12 de abril (2018). *Ação Externa no Domínio Militar*. Diário da República, 2.ª Série, 79, 11677-11670. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 5809/2019, de 24 de junho (2019). *Autorização de Despesa - Apoio Logístico/Forças Nacionais Destacadas - Afeganistão*. Diário da República, 2.ª Série, 118, 18120-18121. Lisboa: Defesa Nacional, Gabinete do Ministro.
- Despacho n.º 8142/2019, de 02 de agosto (2019). *Diretiva de Orientação Política para o Planeamento das Forças Nacionais Destacadas para o Ano Civil de 2020*. Diário da República, 2.ª Série, 177. Lisboa: Defesa Nacional, Gabinete do Ministro.
- Eban, A. (1998). *Diplomacy for the next century*. London: Yale University.
- Ebitz, A. (2019). *The use of military diplomacy in great power competition. Lessons learned from the Marshall Plan* [versão PDF]. Retirado de <https://www.brookings.edu/blog/order-from-chaos/2019/02/12/the-use-of-military-diplomacy-in-great-power-competition/>
- Estado-Maior General das Forças Armadas. (2019). *Diretiva n.º007/CEMGFA/19. Empenhamento das Forças Armadas Portugêsas para 2019, no âmbito das Forças Nacionais Destacadas*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior General das Forças Armadas (2020). *Forças Nacionais Destacadas 2020. Contributo para a paz, a segurança e a estabilidade internacional* [versão PDF]. Retirado de https://www.emgfa.pt/DocumentosRelacionados/2020/AsmissoesdasForcasNacionaisDestacadaspara2020/documentos/Livrete%20FND's_2020_Portugu%C3%AAs.pdf



- Exército Português. (2012). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 03-00 Operações*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2019a). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2019b). *Sistema de Aprontamento de Forças do Exército*. Lisboa: Autor.
- Freire, M. (2007). O Modus Operandi de Segurança e Defesa de um Pequeno Estado. *Nação e Defesa*, 3.^a Série (118), pp. 69-105. Retirado de <https://core.ac.uk/download/pdf/62685669.pdf>
- Freixo, M. J. (2009). *Metodologia Científica* (3.^a ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Galito, M. S. (2010). *Ensaio sobre Política Externa Portuguesa* [versão PDF]. Retirado de <https://cesa.rc.iseg.ulisboa.pt/RePEc/cav/cavwpp/wp176.pdf>
- Gama, J. (1997). A Política Externa. *Nação e Defesa*, (83), pp. 45-57. Retirado de <https://www.idn.gov.pt/publicacoes/nacaodefesa/textointegral/NeD83.pdf>
- Giselle, A. (s.d.). *Análisis del sistema internacional actual* [versão PDF]. Retirado de [http://www.fhuc.unl.edu.ar/materiales_congresos/cienciapolitica_2014/pdf/5\)%20R.R.II/Abecasis.pdf](http://www.fhuc.unl.edu.ar/materiales_congresos/cienciapolitica_2014/pdf/5)%20R.R.II/Abecasis.pdf)
- Gomes, A., Silva, A., Pinto, A., Grilo, E., Caraça, J., Ferrão, J.,... Soromenho-Marques, V. (2012). *Contributos para um Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional.
- Gomes, G. S. (s.d.). *A política externa e a diplomacia numa estratégia nacional* [versão PDF]. Retirado de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2669/1/NeD56_GSantaClaraGomes.pdf
- Guerreiro, A. (2020, 5 de maio). Todas as ajudas de custo em 2020. [Página online]. Retirado de <https://www.economias.pt/ajudas-de-custo/>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Joseph, S. N. (2002). *Compreender os Conflitos Internacionais. Uma Introdução à Teoria e à História*. Lisboa: Gradiva.
- Juneau, T. (2016). *Diplomacy should be at heart of defence policy* [versão PDF]. Retirado de <https://www.cips-cepi.ca/2016/09/02/diplomacy-should-be-at-heart-of-defence-policy/>
- Kissinger, H. (1994). *Diplomacia* (1.^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Leahy. (2019). *Military Diplomacy* [versão PDF]. Retirado de <https://www.defence.gov.au/>



- Leal, C. M., & Penedos, R. M. (2013, setembro). *Diplomacia de Defesa e Guia do Adido* (Ofício). Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Lopes, J. (2018, 12 de maio). Uma nova ação externa da Defesa Nacional [Página *online*]. Retirado de <https://observador.pt/especiais/uma-nova-acao-externa-da-defesa-nacional/>
- Maio, H. (2019). *Relatório de fim de missão da EUTM RCA*. Banghui: Autor.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ministerio de Defensa de Espanha. (2012). *Defence Diplomacy Plan* [versão PDF]. Retirado de <http://publicacionesoficiales.boe.es>
- Ministério do Exército. (1966). *O exército na guerra subversiva. III Ação psicológica*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Ministry of Defence. (2017). *International Defence Engagement Strategy* [versão PDF]. Retirado de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/596968/06032017_Def_Engag_Strat_2017DaSCREEN.pdf
- Ministério dos Negócios Estrangeiros. (2019, 14 de fevereiro). Política Externa [Página *online*]. Retirado de <https://www.portaldiplomatico.mne.gov.pt/rede-diplomatica/o-que-e-a-rede-diplomatica>
- Morais, C. B., Araújo, A., Leitão, A., & Miranda, J. (2000). *O Direito da Defesa Nacional e das Forças Armadas*. Lisboa: Edições Cosmos.
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (2019, 12 de dezembro). Tratado do Atlântico Norte [Página *online*]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_17120.htm?selectedLocale=pt
- Nunes, V. (2006). *Operações de Informação: enquadramento e impacto nacional*. Lisboa: Revista Militar.
- Penedos, M. R. (2017). *Diplomacia de defesa. O diálogo da força ou a força do diálogo*. Lisboa: CHIADO.
- Pereira, P. S. (2019, 29 de novembro). A Política Externa Portuguesa [Página *online*]. Retirado de <https://www.portaldiplomatico.mne.gov.pt>
- Pires, N. L. (2016). *Resposta ao jihadismo radical. Políticas e estratégias para vencer grupos como a al-qaeda ou o daesh*. Lisboa: Academia Militar.
- Portaria n.º 275/2015, de 12 maio (2015). *Define o contributo de Portugal para a Operação no Iraque no seio da Resolução 2170 (2014) do Conselho de Segurança das Nações*



- Unidas*. Diário da República, 2.^a Série, 91, 11692-11693. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional, Gabinete do Ministro.
- Portaria n.º 287/2019, de 2 de maio (2019). *Define o contributo de Portugal para a EUTM Somalia*. Diário da República, 2.^a Série, 84, 13318. Lisboa: Defesa Nacional, Gabinete do Ministro.
- Portaria n.º 29/2017, de 31 de janeiro (2017). *Enquadra a participação de Portugal na MINUSCA*. Diário da República, 2.^a Série, 22, 2182. Lisboa: Ministro da Defesa Nacional.
- Portaria n.º 300/2019, de 3 de maio (2019). *Define o contributo de Portugal para a EUTM RCA*. Diário da República, 2.^a Série, 85, 13460-13461. Lisboa: Defesa Nacional, Gabinete do Ministro.
- Portaria n.º 301/2019, de 3 de maio. (2019). *Define o contributo de Portugal para a EUTM Mali*. Diário da República, 2.^a Série, 85, 13460-13461. Lisboa: Defesa Nacional, Gabinete do Ministro.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/2014, de 7 de março (2014). *Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014 -2020*. Diário da República, 1.^a Série, 47, 1765-1780. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril. (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Ribeiro, A. S. (1998). *Planeamento da Ação Estratégica Aplicado ao Estado*. Lisboa: Minerva.
- Ribeiro, S. (2017). O Processo Estratégico na Marinha. *Cadernos Navais*, (46), pp. 3-98. Retirado de https://www.marinha.pt/pt/a-marinha/estudos-e-reflexoes/cadernos-navais/Documents/CAD_NAVAL_46.pdf
- Rodrigues, J. P. (2015). *Liderança estratégica e pensamento estratégico. Competências nucleares* (Trabalho de Investigação Individual no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General). Instituto de estudos Superiores Militares [IUM]. Lisboa.
- Romano, R. (1989). *Enciclopédia Einaudi, Estado-Guerra* (Vol. 14). Lisboa: Imprensa Nacional, Casa da Moeda.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, L., & Lima, J. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a ed.). Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Swistek, G. (2012). *The Nexus Between Public Diplomacy and Military Diplomacy in Foreign Affairs and Defense Policy* [versão PDF]. Retirado de <http://connections-qj.org/ru/system/files>
- Task Force Besmayah. (2019). *Relatório de fim de missão*. Lisboa: Comando das Forças Terrestres.
- United Nations. (2012). *United Nations, Conflict Prevention and Preventive Diplomacy in action* [versão PDF]. Retirado de <https://dppa.un.org/en/united-nations-conflict-prevention-and-preventive-diplomacy-action>
- United States Africa Command. (2019, 15 de dezembro). What we do [Página online]. Retirado de <https://www.africom.mil/what-we-do/security-cooperation>
- Wallin, M. (2015). *Military Public Diplomacy. How the Military Influences Foreign Audiences (white paper)* [versão PDF]. Retirado de <https://www.americansecurityproject.org/wp-content/uploads/2015/02/Ref-0185-Military-Public-Diplomacy.pdf>



Apêndice A - Corpo de conceitos

Africa Command - Criado em 2007 tendo por base a orientação Estratégia Nacional de Defesa dos US para enfrentar ameaças terroristas em África, é responsável pelas operações e relações militares e de segurança dos US em cinquenta e três países africanos (United States Africa Command, 2019).

Atores não-estatais - Podem ser, por exemplo, OI e transnacionais (*e. g.*: ONU); organizações regionais (*e. g.*: EU); organizações não-governamentais (*e. g.*: Cruz Vermelha); ou multinacionais (*e. g.*: Apple).

Artigo 5.º do tratado da OTAN- "As Partes concordam em que um ataque armado contra uma nação aliada ou várias delas na Europa ou na América do Norte será considerado um ataque a todas, e, conseqüentemente, concordam em que, se um tal ataque armado se verificar, cada uma, no exercício do direito de legítima defesa, individual ou coletiva, reconhecido pelo artigo 51.º da Carta das Nações Unidas, prestará assistência à parte ou partes assim atacadas (...)" (Organização do Tratado do Atlântico Norte, 2019).

CDD - Reflete um conceito mais alargado de serviço de Defesa. Está para além da assessoria, do ensino ou da formação, passando também a incluir a participação no esforço de Defesa com os países africanos de língua portuguesa e Timor-Leste (Pires, L., entrevista presencial, 5 de dezembro 2019).

CPLP - É um fórum multilateral privilegiado para o aprofundamento da amizade mútua e da cooperação entre os seus membros. Criada em 17 de julho de 1996, a organização tem como objetivos gerais, entre outros, a CDD (CPLP, 2019).

Coação - Segundo Ribeiro (1998, p. 73) a coação diplomática visa, geralmente, o isolamento político ou o condicionamento comportamental do contendor. Já a coação militar procura obrigar o contendor a aceitar os nossos pontos de vista, ou impedi-lo de recorrer a determinadas LA.

Estado - Ordenamento político de uma comunidade, que nasce da dissolução da comunidade primitiva (fundada em laços de parentesco), e que, por razões de sobrevivência interna (o sustento) e externas (a defesa), é caracterizada pela formação de comunidades mais amplas (Romano, 1989, p. 229) em torno de um território (fronteira geográfica de fixação) e um poder político que consagre a disciplina e as instituições jurídico-políticas (Amolly, 2014, p.187),

FND - Conjunto de militares organizados numa unidade tática, com um comandante definido e uma cadeia de comando nacional estabelecida, com uma missão atribuída, e que foram submetidos um programa de aprontamento comum para operar no exterior do Território Nacional (Exército Português, 2019a). Para efeito de análise deste TII, nomeadamente em termos da aplicação dos Objetivos e das Tarefas da ADE, as 3 Missões da UE, independentemente dos efetivos apresentados, serão encaradas como FND (EMGFA, 2020).

G5 SAHEL - Força Combinada (vários países) destinada à luta contra o terrorismo e crime organizado nas regiões do Burquina Faso, Chade, Mauritânia, Mali e Níger (United States Africa Command, 2019).

Linhas de ação estratégica – Traduzem a forma de emprego dos diferentes recursos de uma organização para atingir os seus objetivos. Esses recursos podem ser definidos em



termos genéticos (relacionados com os recursos necessários), estruturais (relacionados com a otimização dos processos organizacionais) e operacionais (relacionados com a forma de alcançar os objetivos) (Ribeiro, 2017, pp. 37-39).

Influenciar - Sincronizar temas, mensagens e ações com operações para influenciar o público e afetar a tomada de decisão do adversário (Wallin, 2015).

Operações e Missões Militares - As Operações podem ser traduzidas em operações de intervenção limitada (demonstração de força ou imposição de sanções), de apoio à paz (manutenção de paz ou prevenção de conflitos) e de guerra irregular (defesa interna de países ou combate ao terrorismo). As Missões realizam-se em tempo de paz e não exigem composição e articulação de forças típica, como são o caso das Missões de treino ou de assistência militar desenvolvidas ao nível da UE. (Exército Português, 2012).

Operações Não-cinéticas - As operações não cinéticas, através da sincronização de temas como mensagens e ações/operações, visam influenciar um determinado público-alvo e afetar a tomada de decisão do adversário (Wallin, 2015). Já as operações cinéticas, para obter um efeito direto, envolvem o emprego da força como a artilharia, infantaria, aviação e operações ofensivas e defensivas (Nunes, 2016).

Operações de Informação - Inicialmente assumiram a forma de Guerra de Comando e Controlo (C2), envolvendo o ataque aos meios de C2 adversários e a proteção da capacidade amiga. Mais tarde, esse conceito foi ampliado, associando-lhe duas outras atividades: os Assuntos Cíveis e a Informação Pública. Ao conjunto integrado de todas estas atividades foi atribuída a designação de Operações de Informação (Nunes, 2016).

PolExt - A PolExt, por princípio, visa o estabelecimento de relações internacionais pacíficas ou de conflito que se desenrolem de acordo com a normalidade internacional reconhecida e aceite pelos Estados e expressa em convenções e tratados e baseada no direito consuetudinário¹⁸. Essas relações podem ser bilaterais ou multilaterais (Galito, 2010, p. 5).

Sistema Internacional – É composto de um conjunto de atores cujas relações geram uma configuração de poder (estruturas), dentro da qual ocorre uma complexa rede de interações (relações) tendo por base determinadas regras (Giselle, s.d., p.1). O sistema tem suas raízes na Paz da Vestefália, estabelecendo vários princípios-chave relacionados com a soberania que subsistem até aos nossos dias (Bhatia, Chaudhari, & Singh, 2016, pp. 5-7).

Soberania de Serviços - O conceito de soberania de serviços decorre das responsabilidades que PT assume em termos da SC e da pluralidade de fronteiras não coincidentes, designadamente a fronteira de segurança, a fronteira económica, e a fronteira cultural específica que pertence à CPLP (Moreira, 2000, p. 324).

SWOT - O acrónimo significa: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Para cada Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça, identificam-se, ao nível interno e externo, as potencialidades e oportunidades a explorar, e as ameaças e as vulnerabilidades a minimizar (Santos, 2008, pp. 208-365).

¹⁸ É o direito que surge dos costumes de uma certa sociedade, não passando por um processo formal de criação de leis, no qual um poder legislativo cria leis, emendas constitucionais, medidas provisórias, entre outras orientações.



Apêndice B - Modelo de Análise

QC - Como podem as FND do EP, enquanto IM, contribuir para a ADE?				
QD	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores
3	1	ADE	Possibilidades de utilização	Tipologia Diplomacia Política; Diplomacia de Defesa; Diplomacia Militar e Diplomacia Económica.
			Possibilidades de operacionalização	Objetivos Promoção de uma imagem internacional favorável (prestígio); Recolha de informação estratégica, operacional, tática, técnica e tecnológica para melhorar a doutrina e as capacidades das FFAA; Obtenção de informação relativa às ambições estratégicas e capacidades militares de outros países; Compreensão do ambiente estratégico; Contribuição para a segurança nacional; Contribuição para a segurança e estabilidade internacional através da prevenção e resolução de conflitos; Apoiar países amigos no desenvolvimento das áreas e capacidades da defesa e segurança; Promoção da capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais (potenciar a economia de defesa).
	Tarefas Realização de visitas de quadros superiores, militares e civis; Realização de <i>Capacity Building</i> (edificação e reforço de capacidades militares); Promoção de programas de Formação, Educação e Treino em PT ou no país da Operação/Missão; Participação em exercícios militares; Realização de reuniões bilaterais; Participação em programas de cooperação industriais e tecnológicos; Realização de cerimónias militares; Realização de exibições e demonstrações; Realização de atividades de carácter social e desportivos; Realização de programas de assessoria e mentoria para Comandantes e Chefes militares; Participação em organizações e fóruns de Segurança e Defesa regionais e internacionais; Promoção de contactos bilaterais e multilaterais entre Oficiais Superiores e Entidades Cíveis com responsabilidades no âmbito da Segurança e Defesa; Realização de intercâmbios no âmbito do ensino, da formação e do treino; Realização de seminários e conferências para melhorar o relacionamento e a compreensão mútua.; Promoção de relações e atividades de cooperação que procurem fortalecer a confiança mútua e a transparência.			
2	FND	Possibilidades de emprego	Cenários FND na Segurança Cooperativa. Tipologia Operações e/ou Missões no âmbito da OTAN, ONU e UE. Operações e/ou Missões no âmbito de acordos bilaterais e multilaterais. Geografia África e Médio Oriente.	
4	LA	Possibilidades de desenvolvimento	Componentes	Genética, estrutural e operacional.



Apêndice C - Participantes e guião da entrevista

Participantes

	Entrevistado	Tipo de entrevista	Data de realização
E1	Diretor dos Serviços para os Assuntos de Segurança e Defesa da Direção Geral de Política Externa do MNE.	Presencial	4 de dezembro de 2019
E2	Subdiretor Geral de Política de Defesa Nacional do MDN.	Presencial	05 de dezembro de 2019
E3	2.º Comandante das Forças Terrestres do EP.	Presencial	05 de dezembro de 2019
E4	Representante Militar junto da OTAN e da UE de agosto de 2016 a agosto de 2019.	Por telefone	12 de dezembro de 2019
E5	Adjunta do Gabinete do Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros.	Por e-mail	12 de dezembro de 2019
E6	Cmdt Naval da MP.	Presencial	15 de dezembro de 2019
E7	Ex-Peacekeeping Affairs Officer, no Secretariado da ONU / Divisão Militar (Nova Iorque).	Presencial	12 de dezembro de 2019
E8	Cmdt da Brigada de Reação Rápida do EP.	Presencial	6 de janeiro de 2020
E9	Diretor da Divisão de Planeamento e Estratégia Militar do EMGFA.	Presencial	3 de dezembro de 2019
E10	Chefe do Estado-Maior do Exército do EP.	Por e-mail	29 de dezembro de 2019
E11	Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército do EP.	Presencial	2 de janeiro de 2020
E12	Representante Militar junto da OTAN e da UE de agosto de 2018 a agosto de 2021.	Por e-mail	16 de fevereiro de 2020
E13	Comandante de FND no KOSOVO em 2005.	Presencial	18 de fevereiro de 2020

Guião da Entrevista

Questão 1: Como vê o valor do instrumento militar no apoio à Política Externa do Estado Português?

Pode detalhar se o considera importante na ação diplomática do estado, e, se sim, qual deverá ser o seu âmbito de atuação e tipologia de emprego.

Questão 2: Os Estados-Unidos da América, China, Reino Unido, Canadá, Alemanha, Austrália ou Espanha são países determinados (pelos especialistas) em utilizar o Diplomacia Militar, por terem tarefas complementares na Ação Diplomática do Estado, que, consoante o caso, assentam em determinados objetivos, a saber:

Promover uma imagem internacional favorável (prestígio);
 Promover a recolha de informação estratégica, operacional, tática, técnica e tecnológica para melhorar a doutrina e as capacidades das FFAA;
 Obter informação relativa às ambições estratégicas e capacidades militares de outros países;
 Compreender o ambiente estratégico;
 Contribuir para a segurança nacional;
 Contribuir para a segurança e estabilidade internacional através da prevenção e resolução de conflitos;
 Apoiar países amigos no desenvolvimento das áreas e capacidades da defesa e segurança;
 Promover a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais (potenciar a economia de defesa).

Dos objetivos atrás apresentados, quais são aqueles passíveis de aplicar pelo Instrumento Militar e os mais relevantes para promover em termos das Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército Português: *Resolute Support Mission* no Afeganistão (Formação, Treino, Estado-Maior, QRF e *National Support Element*); *Operation Inherent Resolve* (Formação no Iraque); *EU Training Mission* (EUTM) *Somalia*; EUTM Mali; EUTM *République Centrafricaine* (RCA); MINUSCA (QRF)].

Questão 3: Tendo em vista que a Diplomacia Militar pode ser o emprego do Instrumento Militar para potenciar a Ação Diplomática do Estado, identifica outros objetivos além dos apresentados? Quais e porquê?



Questão 4: Esses mesmos países, para materialização desses objetivos, enquadram-nos na ação diplomática através de um conjunto de tarefas a explorar, nomeadamente:

Promover a realização de visitas de quadros superiores, militares e civis;
Realizar ações de *Capacity Building* (edificação e reforço de capacidades militares);
Promover programas de Formação, Educação e Treino em PT ou no país da Operação/Missão;
Participar em exercícios militares;
Realizar reuniões bilaterais;
Participar em programas de cooperação industriais e tecnológicos;
Realizar cerimónias militares;
Realizar exposições e demonstrações;
Realizar atividades de carácter social e desportivos;
Realizar programas de assessoria e mentoria para Comandantes e Chefes militares;
Participar em organizações e fóruns de Segurança e Defesa regionais e internacionais;
Promover contactos bilaterais e multilaterais entre Oficiais Superiores e Entidades Civas com responsabilidades no âmbito da Segurança e Defesa;
Realizar intercâmbios no âmbito do ensino, da formação e do treino;
Realizar seminários e conferências para melhorar o relacionamento e a compreensão mútua..

Dessas tarefas, quais são aqueles passíveis de aplicar pelo Instrumento Militar e os mais relevantes para promover em termos das FND do Exército Português: *Resolute Support Mission* no Afeganistão (Formação, Treino, Estado-Maior, QRF e *National Support Element*); *Operation Inherent Resolve* (Formação no Iraque); EUTM Somália; EUTM Mali; EUTM RCA; MINUSCA (QRF).

Questão 5: Identifica outras tarefas que o Instrumento Militar (FND do Exército) podem levar a cabo para potenciar a Ação Diplomática do Estado?

Questão 6: As missões e as operações militares, como são o caso das FND do Exército Português, implicam uma composição e articulação de forças traduzindo um potencial de combate que pode ser constituído por seis funções de combate: **movimento e manobra, informações, fogos, apoio de serviços, comando/missão e proteção**. Entretanto, são a **Doutrina**, a **Organização**, o **Treino**, o **Pessoal**, o **Material**, a **Liderança**, as **Infraestruturas** e a **Interoperabilidade** que traduzem e potenciam a capacidade da força.

Desses oito elementos, doravante designados pela sigla DOTMLPPII, qual aquele/quais aqueles que se afiguram prioritários para a materialização das tarefas anteriormente referidas? Deverão ser acrescentados outros vetores materializadores de capacidade? Por exemplo CIMIC ou outro?

Questão 7: Tendo em conta o tipo de missão e a geografia e atuação, identifica necessidades adicionais de formação (exemplo: de natureza cultural) e/ou de reforço de capacidades das FND do Exército Português para robustecer as linhas de ação que decorrem da Ação Diplomática do Estado e que são, neste caso, traduzidas no conceito de Diplomacia Militar?

Questão 8: Ao longo da sua carreira terá exercido cargos onde o Instrumento Militar (Força), como elemento da Diplomacia Militar terá sido empregue para apoiar/fortalecer a Ação Diplomática do Estado. Pode descrever algumas dessas iniciativas e o impacto que tiveram?



Apêndice D - Estrutura do questionário

Questionário disponível em:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc8mKZR0CnB4LCqZ0Hqp8Rx3JRYSqYC U5s3Sv8i0Zm1cmiojg/viewform?usp=sf_link

Introdução do questionário

A Ação Diplomática do Estado (ADE) a realizar pelo Instrumento Militar, neste caso materializado pelas Forças Nacionais Destacadas (FND), está traduzida em Objetivos e Tarefas que se enquadram em setores concorrentes, como os da segurança, da estabilidade, ou do desenvolvimento e da capacitação do setor de defesa de outros Estados. Assim, este questionário procura contribuir para a definição de Objetivos e Tarefas da ADE passíveis de aplicar nas FND do Exército Português (a decorrer no Médio Oriente e em África), bem como reunir contributos para potenciar essa Forças enquanto Instrumento Militar dessa ação diplomática. O questionário compreende 14 questões e o tempo previsto para o seu preenchimento é cerca de 13 minutos. O tratamento dos dados obtidos será utilizado apenas para fins académicos, estando garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados. Agradece-se desde já o tempo dedicado e a sua valiosa colaboração.

Secção I (caracterização demográfica)

Questão 1 - Qual a sua idade? Respostas (R): (21-30), (31-40), (41-50), (51-60) ou (Mais de 60).

Questão 2 - Qual a sua graduação? R: (Oficial-superior), (Oficial-general) ou (Almirante).

Questão 3 - Qual o Ramo das Forças Armadas a que pertence? R: (Marinha), (Exército) ou (Força Aérea).

Questão 4 - Já participação em Operações e/ou missões no âmbito das FND, Cargos Internacionais e/ou Cooperação Técnico Militar? R: (Sim) ou (Não).

Secção II (Utilidade percebida dos objetivos e das tarefas face às FND) Nesta secção os participantes foram convidados a relacionar as FND descritas no subcapítulo 4.2 com os objetivos e as tarefas descritos no subcapítulo 4.1..

Questão 5 - Tendo em vista incorporar na Diretiva Operacional do EMGFA, Objetivos e Tarefas associados à ADE a realizar pelas FND, nas 3 tipologias de Missões/Operações identificadas (RSM, OIR, EUTM Somalia, RCA e Mali e QRF MINUSCA), como avalia a possibilidade de aplicação dos dez (10) Objetivos e quinze (15) Tarefas da Ação Diplomática do Estado. Utilize, para esse efeito, a seguinte escala linear: 1 (Improvável), 2 (Pouco provável), 3 (Provável), 4 (Muito provável) ou 5 (Certo).

Secção III (Utilidade percebida da importância das LA para melhoria da ação diplomática nas FND) Nesta secção, relativamente às FND (como um todo) descritas no subcapítulo 4.2., os participantes foram convidados a classificar as LA descritas no subcapítulo 4.4..

Questão 6 - Nas Operações e Missões Internacionais em que participou, nos cargos que desempenhou, ou nas relações de cooperação/formação/educação/treino que teve com militares/civis de outros países, promoveu ações que concorreram para alguns dos objetivos anteriormente apresentados ou teve preocupações dessa natureza? R: (Sim) ou (Não).

Questão 7 - Os Objetivos ou ações realizadas foram-lhe superiormente definidas? R: (Nunca), (Raramente), (Às vezes). (Muitas vezes) ou (Sempre).

Questão 8 - Como classifica a importância das seguintes Linhas de Ação para potenciação/melhoria da Ação Diplomática no âmbito das FND? Utilize, para esse efeito, a seguinte escala linear: 1 (Sem importância), 2 (Pouco importante), 3 (Provavelmente importante), 4 (Importante) ou 5 (Muito importante).

Questão 9 - Identifica outras LA? Questão 10 - Se respondeu afirmativamente à questão anterior indique quais.



Apêndice E - Análise das entrevistas

QD1 - Como caracterizar os objetivos e as tarefas a cumprir pelo IM enquanto parte da ADE?

Possibilidade de aplicação dos Objetivos e das Tarefas	Entrevistados													Valores	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	n.	%
Tema 1 - Os objetivos e tarefas apresentados são passíveis de aplicar pelo IM enquanto parte da ADE.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13	100
Outros Objetivos e/ou Tarefas															
A - Contribuir para a afirmação de um espaço estratégico de interesse para Portugal.						x								1	7,69
B - Contribuir para a promoção da lusofonia.									x					1	7,69

QD2 - Que FND do EP podem ser empregues como IM na prossecução da ADE?

Importância das FND do Exército Português enquanto Instrumento Militar na prossecução da Ação Diplomática do Estado	Entrevistados													Valores	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	n.	%
Tema 1 - As FND, enquanto instrumento militar, são um instrumento de afirmação e materialização da PolExt do Estado.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13	100
Tema 2 - As FND são coprodutoras de segurança no seio da OTAN, da UE e da ONU.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13	100
Tema 3 - As FND concretizam a presença do Estado num espaço geográfico para além da sua fronteira física, consubstanciando, também assim, a razão e a imagem do Estado.		x	x	x				x	x	x				6	46,2



QD3 - Quais os objetivos e tarefas da ADE que podem ser levadas a cabo pelas FND do EP?

	Entrevistados													Valores	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	n.	%
Tema 1 - Os objetivos e tarefas apresentados no capítulo 4.2.1, a identificar caso a caso em função da missão/operação, são passíveis de aplicar nas FND.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13	100
Tema 2 - A maioria das tarefas, embora passíveis de aplicar ao nível das FND, verão a probabilidade de aplicação aumentada em missões ou operações que se possam projetar ao nível da CDD, AEM ou AD.		x	x		x			x	x	x	x		x	8	61,5

Tema 3 - Relevância de aplicação dos objetivos e das tarefas da ADE pelas FND

Objetivos	Entrevistados													Valores	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	n.	%
A - Promover uma imagem internacional favorável (prestígio);		x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	10	100
B - Promover a recolha de informação estratégica, operacional, tática, técnica e tecnológica para melhorar a doutrina e as capacidades das FFAA;		x	x		x			x	x	x		x		7	70
C - Obter informação relativa às ambições estratégicas e capacidades militares de outros países;			x		x			x	x					4	40
D - Compreender o ambiente de interesse estratégico;		x	x		x			x	x	x				6	60
E - Contribuir para a segurança nacional;		x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	10	100
F - Contribuir para a segurança e estabilidade internacional através da prevenção e resolução de conflitos;		x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	10	100
G - Apoiar países amigos no desenvolvimento das áreas e capacidades da defesa e segurança;		x	x		x			x			x	x	x	7	70
H - Promover a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais (potenciar a economia de defesa).		x			x			x	x	x		x		6	60

Tarefas	Entrevistados													Valores	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	n.	%
A - Promover a realização de visitas de quadros superiores, militares e civis;					x			x	x	x	x		x	6	66,7
B - Realizar ações de <i>Capacity Building</i> [edificação e reforço de capacidades militares];		x	x		x				x		x	x	x	7	77,8
C - Promover programas de Formação, Educação e Treino em Portugal ou no país da Operação/Missão;			x		x			x	x	x	x	x	x	8	88,9
D - Participar em exercícios militares;			x		x				x			x		4	44,4
E - Realizar reuniões bilaterais;		x			x			x			x	x		5	55,6
F - Participar em programas de cooperação industriais e tecnológicos;			x		x						x			3	33,3
G - Realizar cerimónias militares;					x							x		2	22,2
H - Realizar exposições e demonstrações;					x			x	x	x				4	44,4
I - Realizar atividades de carácter social e desportivo;		x			x			x	x			x		5	55,6
J - Realizar programas de assessoria e mentoria para Comandantes e Chefes militares;		x			x									2	22,2
K - Participar em organizações e fóruns de Segurança e Defesa regionais e internacionais;		x	x		x			x	x	x	x			7	77,8
L - Promover contactos bilaterais e multilaterais entre Oficiais Superiores e Entidades Civis com responsabilidades no âmbito da Segurança e Defesa;		x	x		x				x	x	x			6	66,7
M - Realizar intercâmbios no âmbito do ensino, da formação e do treino;		x	x						x		x	x		5	55,6
N - Realizar seminários e conferências para melhorar o relacionamento e a compreensão mútua.			x						x			x		3	33,3



QD4 - Quais as LA que podem contribuir para melhorar o desempenho das FND do EP enquanto IM da ADE?

Tema 1 - Aspetos a explorar em Linhas de Ação	Entrevistados													Valores	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	n.	%
A - Criar estruturas organizacionais específicas (Conselheiro Diplomático ou outras) para desenvolvimento da ADE no seio da FND.			x				x			x				3	23,1
B - Desenvolver doutrina específica.		x	x	x	x	x		x						6	46,2
C - Desenvolver formação e treino específico.			x	x	x			x		x			x	6	46,2
D - Desenvolver um PIEstr/Carta de Missão com linhas de ação e objetivos definidos a atingir pela FND enquanto parte da ADE.	x		x			x	x	x	x	x	x			8	61,5
E - Desenvolver os atributos de Liderança dos quadros com responsabilidade de comando em missão/operação na área da Ação Diplomática.			x				x						x	3	23,1
F - Potenciar a articulação entre Ministérios e Organismos envolvidos na ADE pelas FND.	x					x		x	x		x			5	38,5
G - Desenvolver a Interoperabilidade abordando a missão/operação de forma verdadeiramente integradora, promovendo consensos e cedências entre os múltiplos atores (civis e militares).		x	x	x		x		x	x	x	x	x		9	69,2
H - Promover adaptações ao nível do Sistema de Forças, facilitando a geração de forças com uma natureza e estrutura destinada a missões de Capacity Building (edificação e reforço de capacidades militares).											x	x		2	15,4
I - Desenvolver e aprofundar o conhecimento cultural sobre a região onde se realiza a missão/operação.		x		x	x		x	x						5	38,5

Tema 2 - Perceção da definição dos Objetivos em contexto real	Entrevistados													Valores	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	n.	%
A - Nos cargos internacionais em que participaram desenvolveram ações de natureza diplomática, mas nem sempre orientados superiormente para esse propósito.		x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	10	90,9



Apêndice F - Matriz SWOT

		Oportunidades	Ameaças
		<p>Nível Externo</p> <p>Nível Interno</p>	<p>O1-O papel das OI como a OTAN, a EU, a ONU, a CPLP ou a 5+5 Defesa na promoção da segurança e estabilidade internacional.</p> <p>O2-Possibilidade de potenciar a cooperação com outros parceiros e atores.</p> <p>O3-Possibilidade de promover a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais.</p>
<p>Potencialidades</p>	<p>P1-Facilidade de adaptação do militar Português ao contexto de atuação (Organização e Teatro de Operações) e a sua competência e empenhamento no cumprimento da missão.</p> <p>P2-Capacidade de potenciar capacidades e experiências adquiridas em contextos de missão e cargos anteriores.</p> <p>P3-Capacidade de iniciativa e de adaptação das Missões/Operações a novos desafios.</p> <p>P4-Idiossincrasia portuguesa no respeito e integração de culturas e valores históricos de outros países.</p> <p>P5-Idiossincrasia portuguesa ao nível das relações humanas e cooperação no âmbito das estratégias de cooperação bilaterais e multilaterais.</p>	<p>OEst (Orientação Estratégica) A-Rentabilizar a participação internacional no seio da OTAN, da EU, da ONU e no seio da CPLP e 5+5 Defesa.</p> <p>PO1-Divulgar a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais no âmbito de projetos de cooperação e capacitação de Defesa de outros países (P3/P6-O3).</p> <p>PO2-Potenciar a cooperação bilateral e multilateral no âmbito da OTAN, da UE e da ONU (P1 a P6-O1/O2).</p>	<p>OEst B - Desenvolver e consolidar relações de cooperação e de conhecimento do ambiente externo.</p> <p>PA1-Desenvolver a interoperabilidade na área de operações, abordando a missão/operação de forma integradora, e promovendo consensos entre os múltiplos atores (civis e militares) (P3 a P6-A2/A3).</p> <p>PA2-Desenvolver e aprofundar o conhecimento cultural da região onde se realiza a missão/operação (P3 a P6-A2/A3).</p>
	<p>Vulnerabilidades</p>	<p>V1-Sincronização da relação funcional Ministério da Defesa, Ministério dos Negócios Estrangeiros e EMGFA no âmbito da Ação Diplomática a desenvolver pelo IM.</p> <p>V2-Ausência de doutrina ao nível da ADE a realizar pelo IM.</p> <p>V3-Limitada orientação estratégica para a ADE a desenvolver pelo IM.</p> <p>V4-Inexistência de estruturas especializadas por parte do IM para o desenvolvimento da ADE.</p>	<p>OEst C – Desenvolver e sustentar a ADE a realizar pelo IM.</p> <p>VO1-Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como os Cargos de Assessoria Diplomática (<i>Political Adviser</i>) e Assessoria para a Comunicação Estratégica (V4-O2).</p> <p>VO2-Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como o Cargo de Assessor Jurídico (V4-O2).</p> <p>VO3-Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como o Cargo de Assessor Linguístico (V4-O2).</p> <p>VO4-Desenvolver e consolidar estruturas especializadas para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como módulos CIMIC (V4-O2).</p> <p>VO5-Desenvolver uma “Diretiva Operacional” com Objetivos e Tarefas a explorar ao nível Operacional e/ou Tático no âmbito da Ação Diplomática a desenvolver pelas FND (V4-O2/O3).</p> <p>VO6 - Potenciar o alinhamento Nacional entre Ministérios e organismos envolvidos (V1/V3-O2/O3).</p> <p>VO7 - Promover ajustamentos nas Forças do Exército que possibilitem a geração de estruturas modulares destinadas a missões de <i>Capacity Building</i> (edificação e reforço de capacidades militares) (V4-O2/O3).</p>



Apêndice G - Análise estatística (Objetivos, Tarefas e Linhas de Ação)

Tabela 7 - Análise fatorial exploratória face aos objetivos

Matriz de componente rotativa (a)	Componentes		
	A	B	C
J. Contribuir para a promoção da lusofonia	0,806		
I. Contribuir para a afirmação de um espaço estratégico de interesse para Portugal	0,777		
H. Promover a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais (potenciar a economia de defesa)	0,674		
B. Promover a recolha de informação estratégica, operacional, tática, técnica e tecnológica para melhorar a doutrina e as capacidades das FFAA		0,869	
C. Obter informação relativa às ambições estratégicas e capacidades militares de outros países		0,852	
D. Compreender o ambiente estratégico		0,640	
F. Contribuir para a segurança e estabilidade internacional através da prevenção e resolução de conflitos			0,853
A. Promover uma imagem internacional favorável (prestígio)			0,705
E. Contribuir para a segurança nacional			0,550
G. Apoiar países amigos no desenvolvimento das áreas e capacidades da defesa e segurança			0,548

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 4 iterações.

Legenda: A - Afirmação e Interesse Nacional, B - Informação Estratégica e C - Estabilidade e Segurança

Fonte: Adaptado a partir de SPSS.

Tabela 8 - Análise fatorial exploratória face às tarefas

Matriz de componente rotativa (a)	Componentes	
	D	E
J. Realizar programas de assessoria e mentoria para Comandantes e Chefes militares	0,796	
M. Realizar intercâmbios no âmbito do ensino, da formação e do treino	0,787	
C. Promover programas de Formação, Educação e Treino em Portugal ou no país da Operação/Missão	0,741	
O. Promover relações e atividades de cooperação que procurem fortalecer a confiança mútua e a transparência	0,728	
L. Promover contactos bilaterais e multilaterais entre Oficiais Superiores e Entidades Civas com responsabilidades no âmbito da Segurança e Defesa	0,727	
K. Participar em organizações e fóruns de Segurança e Defesa regionais e internacionais	0,718	
N. Realizar seminários e conferências para melhorar o relacionamento e a compreensão mútua	0,717	
B. Realizar ações de Capacity Building [edificação e reforço de capacidades militares]	0,638	
G. Realizar cerimónias militares		0,854
H. Realizar exposições e demonstrações		0,852
I. Realizar atividades de carácter social e desportivos		0,811
E. Realizar reuniões bilaterais		0,621
D. Participar em exercícios militares		0,567
A. Promover a realização de visitas de quadros superiores, militares e civis		0,541
F. Participar em programas de cooperação industriais e tecnológicos		0,504

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Legenda: D - Cooperação e Partilha e E - Exercícios e Eventos

Fonte: Adaptado a partir de SPSS.



Tabela 9 - Médias dos objetivos da ação diplomática do Estado

Missão/Operação: Resolute Support Mission e Operation Inherent Resolve

Objetivos	Média	Mediana (a)	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
A. Promover uma imagem internacional favorável (prestígio)	4,3885	4,4530	5	,72277	1	5
F. Contribuir para a segurança e estabilidade internacional através da prevenção e resolução de conflitos	4,1627	4,2508	4	,82384	2	5
D. Compreender o ambiente estratégico	3,6745	3,7173	4	,91139	1	5
G. Apoiar países amigos no desenvolvimento das áreas e capacidades da defesa e segurança	3,5906	3,6667	4	1,05895	1	5
B. Promover a recolha de informação estratégica, operacional, tática, técnica e tecnológica para melhorar a doutrina e as capacidades das FFAA	3,4462	3,5191	4	1,02617	1	5
E. Contribuir para a segurança nacional	3,3780	3,4083	4	1,05078	1	5
C. Obter informação relativa às ambições estratégicas e capacidades militares de outros países	3,1969	3,2662	3	1,02114	1	5
I. Contribuir para a afirmação de um espaço estratégico de interesse para Portugal	3,0919	3,1240	3	1,04854	1	5
J. Contribuir para a promoção da lusofonia	2,9081	2,9220	3	1,17404	1	5
H. Promover a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais (potenciar a economia de defesa)	2,5512	2,5236	2	1,01080	1	5

N.º Respostas - 127 a. Calculado a partir dos dados agrupados.

Missão/Operação: European Union Training Missions (EUTM) Somalia, EUTM Mali, e EUTM RCA

Objetivos	Média	Mediana (a)	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
A. Promover uma imagem internacional favorável (prestígio)	4,3307	4,4174	5	,78735	1	5
F. Contribuir para a segurança e estabilidade internacional através da prevenção e resolução de conflitos	4,0866	4,1782	4	,84538	2	5
D. Compreender o ambiente estratégico	3,6929	3,7419	4	,90424	1	5
G. Apoiar países amigos no desenvolvimento das áreas e capacidades da defesa e segurança	3,6457	3,7195	4	1,01986	1	5
B. Promover a recolha de informação estratégica, operacional, tática, técnica e tecnológica para melhorar a doutrina e as capacidades das FFAA	3,4016	3,4607	4	1,00206	1	5
E. Contribuir para a segurança nacional	3,3543	3,3827	4	1,02762	1	5
C. Obter informação relativa às ambições estratégicas e capacidades militares de outros países	3,1811	3,2471	4	1,03446	1	5
I. Contribuir para a afirmação de um espaço estratégico de interesse para Portugal	3,1339	3,1687	3	1,03404	1	5
J. Contribuir para a promoção da lusofonia	2,9685	2,9865	3	1,10509	1	5
H. Promover a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais (potenciar a economia de defesa)	2,5512	2,5591	3	0,92332	1	5

N.º Respostas - 127 a. Calculado a partir dos dados agrupados.

Missão/Operação: Quick Reaction Force da MINUSCA

Objetivos	Média	Mediana (a)	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
A. Promover uma imagem internacional favorável (prestígio)	4,5433	4,5966	5	,66375	2	5
F. Contribuir para a segurança e estabilidade internacional através da prevenção e resolução de conflitos	4,2205	4,3148	4	,82533	1	5
D. Compreender o ambiente estratégico	3,7008	3,7527	4	,93702	1	5
B. Promover a recolha de informação estratégica, operacional, tática, técnica e tecnológica para melhorar a doutrina e as capacidades das FFAA	3,6220	3,6977	4	1,00735	1	5
G. Apoiar países amigos no desenvolvimento das áreas e capacidades da defesa e segurança	3,3937	3,4699	4	1,07760	1	5
C. Obter informação relativa às ambições estratégicas e capacidades militares de outros países	3,3228	3,3846	3	1,00697	1	5
E. Contribuir para a segurança nacional	3,2520	3,25	3	1,13367	1	5
I. Contribuir para a afirmação de um espaço estratégico de interesse para Portugal	3,1654	3,2048	3	1,05983	1	5
J. Contribuir para a promoção da lusofonia	3,0079	3,0417	3	1,17848	1	5
H. Promover a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais (potenciar a economia de defesa)	2,6693	2,641	3 (b)	1,07685	1	5

N.º Respostas - 127 a. Calculado a partir dos dados agrupados.
b. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

Fonte: Adaptado de SPSS.



Tabela 10 - Médias das tarefas da ação diplomática do Estado

Missão/Operação: Resolute Support Mission e Operation Inherent Resolve

Tarefas	Média	Mediana (a)	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
J. Realizar programas de assessoria e mentoria para Comandantes e Chefes militares	3,9843	4,0215	4	0,8066	2	5
C. Promover programas de Formação, Educação e Treino em Portugal ou no país da Operação/Missão	3,9291	3,9643	4	0,8654	2	5
O. Promover relações e atividades de cooperação que procurem fortalecer a confiança mútua e a transparência	3,6535	3,6907	4	0,8942	1	5
B. Realizar ações de Capacity Building (edificação e reforço de capacidades militares)	3,6299	3,6771	4	0,9068	1	5
K. Participar em organizações e fóruns de Segurança e Defesa regionais e internacionais	3,6299	3,6535	4	0,8048	2	5
L. Promover contactos bilaterais e multilaterais entre Oficiais Superiores e Entidades Cívicas com responsabilidades no âmbito da Segurança e Defesa	3,5906	3,6458	4	0,9458	1	5
D. Participar em exercícios militares	3,4961	3,5495	4	0,9910	1	5
M. Realizar intercâmbios no âmbito do ensino, da formação e do treino	3,4173	3,4624	4	0,9549	1	5
E. Realizar reuniões bilaterais	3,4173	3,4362	3	0,9296	1	5
N. Realizar seminários e conferências para melhorar o relacionamento e a compreensão mútua	3,1654	3,2111	3	0,9408	1	5
A. Promover a realização de visitas de quadros superiores, militares e civis	3,1181	3,1628	4 (b)	0,9563	1	5
I. Realizar atividades de carácter social e desportivos	2,8976	2,9467	3	1,0222	1	5
H. Realizar exposições e demonstrações	2,7953	2,8026	3	1,0491	1	5
G. Realizar cerimónias militares	2,7165	2,6712	3	1,1744	1	5
F. Participar em programas de cooperação industriais e tecnológicos	2,6220	2,5955	3	0,9672	1	5

N.º Respostas - 127

a. Calculado a partir dos dados agrupados.

b. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

Missão/Operação: European Union Training Missions (EUTM) Somalia, EUTM Mali, e EUTM RCA

Tarefas	Média	Mediana (a)	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
J. Realizar programas de assessoria e mentoria para Comandantes e Chefes militares	3,8189	3,8750	4	0,8946	1	5
C. Promover programas de Formação, Educação e Treino em Portugal ou no país da Operação/Missão	3,8110	3,8736	4	0,9062	1	5
O. Promover relações e atividades de cooperação que procurem fortalecer a confiança mútua e a transparência	3,6378	3,6809	4	0,9400	1	5
B. Realizar ações de Capacity Building (edificação e reforço de capacidades militares)	3,5591	3,6071	4	1,0439	1	5
L. Promover contactos bilaterais e multilaterais entre Oficiais Superiores e Entidades Cívicas com responsabilidades no âmbito da Segurança e Defesa	3,5748	3,6000	4	0,9217	1	5
K. Participar em organizações e fóruns de Segurança e Defesa regionais e internacionais	3,5276	3,5889	4	0,9986	1	5
M. Realizar intercâmbios no âmbito do ensino, da formação e do treino	3,3150	3,3793	4	1,0366	1	5
A. Promover a realização de visitas de quadros superiores, militares e civis	3,3307	3,3763	4	0,9433	1	5
D. Participar em exercícios militares	3,2677	3,3226	3	0,9466	1	5
E. Realizar reuniões bilaterais	3,2913	3,3125	3	0,8739	1	5
N. Realizar seminários e conferências para melhorar o relacionamento e a compreensão mútua	3,1417	3,2500	3	1,0291	1	5
I. Realizar atividades de carácter social e desportivos	2,9528	2,9868	3	1,0224	1	5
G. Realizar cerimónias militares	2,7323	2,7162	3	1,1088	1	5
H. Realizar exposições e demonstrações	2,7087	2,7051	3	1,0398	1	5
F. Participar em programas de cooperação industriais e tecnológicos	2,5591	2,5172	2	0,9893	1	5

N.º Respostas - 127

a. Calculado a partir dos dados agrupados.

Missão/Operação: Quick Reaction Force da MINUSCA

Tarefas	Média	Mediana (a)	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
O. Promover relações e atividades de cooperação que procurem fortalecer a confiança mútua e a transparência	3,4803	3,5313	4	0,9499	1	5
J. Realizar programas de assessoria e mentoria para Comandantes e Chefes militares	3,4094	3,4941	4	1,0492	1	5
K. Participar em organizações e fóruns de Segurança e Defesa regionais e internacionais	3,4094	3,4835	4	1,0340	1	5
L. Promover contactos bilaterais e multilaterais entre Oficiais Superiores e Entidades Cívicas com responsabilidades no âmbito da Segurança e Defesa	3,3780	3,4483	4	1,0460	1	5
C. Promover programas de Formação, Educação e Treino em Portugal ou no país da Operação/Missão	3,3150	3,3704	4	1,0816	1	5
B. Realizar ações de Capacity Building (edificação e reforço de capacidades militares)	3,3150	3,3667	3	0,9976	1	5
A. Promover a realização de visitas de quadros superiores, militares e civis	3,2520	3,3407	4	0,9918	1	5
D. Participar em exercícios militares	3,2283	3,3218	4	1,0480	1	5
E. Realizar reuniões bilaterais	3,2283	3,2809	3	1,0172	1	5
M. Realizar intercâmbios no âmbito do ensino, da formação e do treino	3,0630	3,1294	3	1,0216	1	5
N. Realizar seminários e conferências para melhorar o relacionamento e a compreensão mútua	2,9764	3,0465	3	0,9877	1	5
I. Realizar atividades de carácter social e desportivos	2,9134	2,9054	2	1,0692	1	5
H. Realizar exposições e demonstrações	2,8425	2,8649	3	1,0498	1	5
G. Realizar cerimónias militares	2,7323	2,7246	3	1,1578	1	5
F. Participar em programas de cooperação industriais e tecnológicos	2,5197	2,4884	2	0,9988	1	5

N.º Respostas - 127

a. Calculado a partir dos dados agrupados.

b. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

Fonte: Adaptado de SPSS.



Quadro 5 - Objetivos e tarefas aplicados

Componentes e Objetivos		RSM e OIR	EUTM	QRF MINUSCA
	H. Promover a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais (potenciar a economia de defesa)			
A	I. Contribuir para a afirmação de um espaço estratégico de interesse para PT	x	x	x
	J. Contribuir para a promoção da lusofonia			x
B	B. Promover a recolha de informação estratégica, operacional, tática, técnica e tecnológica para melhorar a doutrina e as capacidades das FFAA	x	x	x
	C. Obter informação relativa às ambições estratégicas e capacidades militares de outros países	x	x	x
	D. Compreender o ambiente estratégico	x	x	x
	A. Promover uma imagem internacional favorável (prestígio) a) b)	x	x	x
	E. Contribuir para a segurança nacional a)	x	x	x
C	F. Contribuir para a segurança e estabilidade internacional através da prevenção e resolução de conflitos a)	x	x	x
	G. Apoiar países amigos no desenvolvimento das áreas e capacidades da defesa e segurança	x	x	x

Legenda:

Componentes: A - Afirmação e Interesse Nacional, B - Informação Estratégica e C - Estabilidade e Segurança

a) Tendência das entrevistas

a) Excluído no questionário

Componentes e Tarefas		RSM e OIR	EUTM	QRF MINUSCA
	B. Realizar ações de Capacity Building (edificação e reforço de capacidades militares) a)	x	x	x
	C. Promover programas de Formação, Educação e Treino em PT ou no país da Operação/Missão a)	x	x	x
	J. Realizar programas de assessoria e mentoria para Comandantes e Chefes militares	x	x	x
D	K. Participar em organizações e fóruns de Segurança e Defesa regionais e internacionais a)	x	x	x
	L. Promover contactos bilaterais e multilaterais entre Oficiais Superiores e Entidades Cíveis com responsabilidades no âmbito da Segurança e Defesa a)	x	x	x
	M. Realizar intercâmbios no âmbito do ensino, da formação e do treino	x	x	x
	N. Realizar seminários e conferências para melhorar o relacionamento e a compreensão mútua	x	x	x
	O. Promover relações e atividades de cooperação que procurem fortalecer a confiança mútua e a transparência	x	x	x
	A. Promover a realização de visitas de quadros superiores, militares e civis a)	x	x	x
E	D. Participar em exercícios militares	x	x	x
	E. Realizar reuniões bilaterais	x	x	x
	F. Participar em programas de cooperação industriais e tecnológicos			
	G. Realizar cerimónias militares			
	H. Realizar exposições e demonstrações			
	I. Realizar atividades de carácter social e desportivos			

Legenda:

Componentes: D - Cooperação e Partilha e E - Exercícios e Eventos

a) Tendência das entrevistas



Tabela 11 - Estatística descritiva da correlação entre os componentes dos objetivos e das tarefas

Missões Operações	Componentes dos Objetivos		Componentes das Tarefas					
			RSM e OIR		EUTM		QRF MINUSCA	
			TA	TB	TA	TB	TA	TB
RSM e OIR	Afirmação e Interesse Nacional	Correlação de Pearson	0,473**	0,515**				
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000				
	Informação Estratégica	Correlação de Pearson	0,408**	0,379**				
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000				
	Estabilidade e Segurança	Correlação de Pearson	0,402**	0,165				
		Sig. (bilateral)	0,000	0,063				
EUTM	Afirmação e Interesse Nacional	Correlação de Pearson			0,438**	0,464**		
		Sig. (bilateral)			0,000	0,000		
	Informação Estratégica	Correlação de Pearson			0,494**	0,499**		
		Sig. (bilateral)			0,000	0,000		
	Estabilidade e Segurança	Correlação de Pearson			0,560**	0,387**		
		Sig. (bilateral)			0,000	0,000		
QRF MINUSCA	Afirmação e Interesse Nacional	Correlação de Pearson					0,515**	0,552**
		Sig. (bilateral)					0,000	0,000
	Informação Estratégica	Correlação de Pearson					0,458**	0,507**
		Sig. (bilateral)					0,000	0,000
	Estabilidade e Segurança	Correlação de Pearson					0,489**	0,489**
		Sig. (bilateral)					0,000	0,000

Legenda: TA - Cooperação e Partilha e TB - Exercícios e Eventos

**A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

Participantes - 127

Fonte: Adaptado a partir de SPSS.

Tabela 12 - Análise fatorial exploratória face às linhas de ação

Matriz de componente rotativa (a)	Componentes		
	A	B	C
G. Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como o Cargo de Assessor Linguístico.	0,835		
F. Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como o Cargo de Assessor Jurídico.	0,828		
E. Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como os Cargos de Assessoria Diplomática (<i>Political Adviser</i>) e Assessoria para a Comunicação Estratégica.	0,732		
L. Promover a formação e o treino de quadros do Exército Português na área da Diplomacia.	0,687		
H. Desenvolver e consolidar estruturas especializadas para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como módulos CIMIC.	0,468		
M. Promover ajustamentos nas Forças do Exército que possibilitem a geração de estruturas modulares destinadas a missões de Capacity Building (edificação e reforço de capacidades militares).		0,712	
J. Potenciar o alinhamento Nacional entre Ministérios e organismos envolvidos.		0,651	
K. Desenvolver Doutrina no âmbito da Ação Diplomática para emprego Operacional e Tático.		0,621	
I. Desenvolver uma "Diretiva Operacional" com Objetivos e Tarefas a explorar ao nível Operacional e/ou Tático no âmbito da Ação Diplomática a desenvolver pelas FND.		0,616	
N. Potenciar os atributos de Liderança dos quadros com responsabilidade de comando em missão/operação na área da Ação Diplomática.		0,592	
C. Desenvolver e aprofundar o conhecimento cultural da região onde se realiza a missão/operação.		0,545	
B. Desenvolver a interoperabilidade na área de operações, abordando a missão/operação de forma integradora, e promovendo consensos entre os múltiplos atores (civis e militares).			0,820
A. Divulgar a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais no âmbito de projetos de cooperação e capacitação de Defesa de outros países.			0,781
D. Potenciar a cooperação bilateral e multilateral no âmbito da OTAN, da UE e da ONU.			0,696

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Legenda: A - Genética, B - Estrutural e C - Operacional

Fonte: Adaptado a partir de SPSS.



Tabela 13 - Médias das linhas de ação

Linhas de Ação	Média	Mediana (a)	Moda	Desvio			Natureza
				Padrão	Mínimo	Máximo	
D. Potenciar a cooperação bilateral e multilateral no âmbito da OTAN, da UE e da ONU.	4,3465	4,3894	5	0,6712	3	5	Operacional
J. Potenciar o alinhamento Nacional entre Ministérios e organismos envolvidos.	4,1496	4,2745	5	0,9092	1	5	Estrutural
I. Desenvolver uma “Diretiva Operacional” com Objetivos e Tarefas a explorar ao nível Operacional e/ou Tático no âmbito da Ação Diplomática a desenvolver pelas FND.	4,1024	4,1837	4	0,8436	2	5	Operacional
E. Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como os Cargos de Assessoria Diplomática (<i>Political Adviser</i>) e Assessoria para a Comunicação Estratégica.	4,1024	4,1456	4	0,7328	2	5	Genética
C. Desenvolver e aprofundar o conhecimento cultural da região onde se realiza a missão/operação.	4,0630	4,1300	4	0,8042	2	5	Estrutural
N. Potenciar os atributos de Liderança dos quadros com responsabilidade de comando em missão/operação na área da Ação Diplomática.	4,0630	4,1262	4	0,7843	1	5	Estrutural
B. Desenvolver a interoperabilidade na área de operações, abordando a missão/operação de forma integradora, e promovendo consensos entre os múltiplos atores (civis e militares).	3,9843	4,0500	4	0,8066	1	5	Operacional
<i>H. Desenvolver e consolidar estruturas especializadas para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como módulos CIMIC.</i>	<i>3,9291</i>	<i>3,9775</i>	<i>4</i>	<i>0,8374</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>Genética</i>
K. Desenvolver Doutrina no âmbito da Ação Diplomática para emprego Operacional e Tático.	3,8346	3,9268	4	0,9740	1	5	Estrutural
L. Promover a formação e o treino de quadros do Exército Português na área da Diplomacia.	3,7717	3,8409	4	0,9444	1	5	Estrutural
M. Promover ajustamentos nas Forças do Exército que possibilitem a geração de estruturas modulares destinadas a missões de Capacity Building (edificação e reforço de capacidades militares).	3,7638	3,7895	4	0,8494	1	5	Estrutural
F. Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como o Cargo de Assessor Jurídico.	3,7559	3,7717	4	0,8794	1	5	Genética
A. Divulgar a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais no âmbito de projetos de cooperação e capacitação de Defesa de outros países.	3,5197	3,5529	4	1,0224	1	5	Operacional
G. Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como o Cargo de Assessor Linguístico.	3,5039	3,5306	4	0,8986	1	5	Genética

N.º Respostas - 127

a. Calculado a partir dos dados agrupados.

Fonte: Adaptado de SPSS.

Tabela 14 - Estatística descritiva da correlação entre linhas de ação e objetivos

Componentes das LA		Componentes dos Objetivos		
		Afirmação e Interesse Nacional	Informação Estratégica	Estabilidade e Segurança
		RSM e OIR		
Genética	Correlação de Pearson	0,272	0,237	0,348
	Sig. (bilateral)	0,002	0,007	0,000
Estrutural	Correlação de Pearson	0,234	0,434	0,336
	Sig. (bilateral)	0,008	0,000	0,000
Operacional	Correlação de Pearson	0,202	0,313	0,486
	Sig. (bilateral)	0,023	0,000	0,000
		EUTM		
Genética	Correlação de Pearson	0,275	0,318	0,377
	Sig. (bilateral)	0,002	0,000	0,000
Estrutural	Correlação de Pearson	0,330	0,491	0,385
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
Operacional	Correlação de Pearson	0,326	0,407	0,511
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
		QRF MINUSCA		
Genética	Correlação de Pearson	0,228	0,314	0,383
	Sig. (bilateral)	0,010	0,000	0,000
Estrutural	Correlação de Pearson	0,250	0,454	0,343
	Sig. (bilateral)	0,005	0,000	0,000
Operacional	Correlação de Pearson	0,358	0,403	0,455
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000

Legenda:

A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

Participantes - 127

Fonte: Adaptado de SPSS.



Apêndice H - Plano e Diretivas para Forças Nacionais Destacadas. Contributos

A - Contributo para um Plano Estratégico para a Diplomacia de Defesa¹⁹

1. Antecedentes

(omitido).

2. Âmbito da Diplomacia de Defesa

A Diplomacia de Defesa, sustentada na minimização da hostilidade e na consolidação e manutenção da confiança entre Estados, é caracterizada pelas atividades desenvolvidas no seio das organizações a que pertencemos, ou no âmbito de relações de natureza bilateral ou multilateral. Essas atividades, concorrem para a promoção dos objetivos da PolExt Nacional no Atlântico, na Europa e na CPLP²⁰.

3. Instrumentos de ação²¹

3.1. FND.

3.2. (...).

4. Fundamentos orientadores

No desenvolvimento da Ação Diplomática pelas FND dever-se-ão seguir determinados princípios orientadores. Em função dos Objetivos definidos, derivam as diretivas setoriais que materializam as estruturas que os operacionalizam e, de igual forma, as necessárias à monitorização das ações e à gestão de recursos (humanos e financeiros) decorrentes. O desenvolvimento dos planos sectoriais terá em consideração os seguintes princípios: O princípio da **Iniciativa**, manifestado por uma postura de proatividade assente nas especificidades da missão/operação/atividade (diplomática, política, de assessoria, ou de cooperação); o princípio da **Parceria**, alicerçado na promoção de sinergias entre parceiros, OI, organizações não governamentais, e com o sector privado; o princípio da **Competência**, baseado no conhecimento explorado e tácito, e promovendo uma efetiva transferência do saber e do saber-fazer; e o princípio da **Economia**, promovendo a otimização e a complementaridade funcional entre planos e ações, evitando duplicações e contribuindo para a racionalização e emprego criterioso dos recursos (humanos e financeiros) (adaptado a partir de Ministerio de Defensa de España (2012)).

5. Objetivos Operacionais

5.1. Forças Nacionais Destacadas

Projetar e sustentar FND proporcionadas e capacitadas para cumprir objetivos afirmadores do interesse nacional, relevantes para a informação estratégica nacional, e promotores da estabilidade e segurança internacionais, nomeadamente: (a definir em função do escrutínio do subcapítulo 4.3.).

B - Contributo para Diretiva do EMGFA relativa ao desenvolvimento da ADE no seio das Forças Nacionais Destacadas

1. Antecedentes

(omitido).

¹⁹ O Planeamento Estratégico inicia-se sempre com uma Análise Estratégica. Só depois se formula a estratégia em torno da missão e dos objetivos e se implementam, ao nível tático (Desenvolvimento da Estratégia), LA traduzidas na definição de capacidades, responsabilidades hierárquicas, atividades a desenvolver por cada interlocutor, definição de orientações de gestão funcional (recursos e racionalização de processos), e procedimentos de avaliação e controlo. Por fim, esses elementos estruturantes, permitem Implementar a Estratégia traduzida num Plano Estratégico (Santos, A., 2008, pp. 327-334).

²⁰ Adaptado de (MNE, 2019).

²¹ Para além de outras estruturas na dependência do Ministério da Defesa, incluirá as FFAA, nomeadamente através de FND, Elementos Nacionais Destacados e AD.



2. Missão

(omitido).

3. Orientações Estratégicas para as Forças Nacionais Destacadas no âmbito da Ação Diplomática do Estado

Para sustentar a ação diplomática no seio das FFAA são tidas em consideração duas Orientações Estratégicas: **potenciar a capacidade de intervenção e aproveitar as oportunidades existentes**. A primeira, implica analisar as Forças/Elementos Nacionais Destacados, adotando melhorias ao nível genético, estrutural e operacional que sejam potenciadoras da ação e da rentabilização dos recursos disponíveis. Esta Orientação Estratégica está focada na Inovação. A segunda, remete as Forças/Elementos Nacionais Destacados para uma postura de iniciativa e de exploração do saber e saber-fazer que materializam a nossa identidade e idiosincrasia, nomeadamente em termos da interação com outras culturas.

(...)

C - Contributo para Diretiva do EP relativa à operacionalização das LA para a ADE²²

(...)

(...) **Quadro de responsabilidades** (resulta da análise SWOT (cf. Apêndice F) e das LA definidas e verificadas no subcapítulo 4.4.):

Linhas de Ação	CFT	CmdPess	EME	CmdLog
A. Divulgar a capacidade tecnológica e comercial das indústrias de defesa Nacionais no âmbito de projetos de cooperação e capacitação de Defesa de outros países.	x		x	x
B. Desenvolver a interoperabilidade na área de operações, abordando a missão/operação de forma integradora, e promovendo consensos entre os múltiplos atores (civis e militares).	x			
C. Desenvolver e aprofundar o conhecimento cultural da região onde se realiza a missão/operação.	x			
D. Potenciar a cooperação bilateral e multilateral no âmbito da OTAN, da UE e da ONU.	x		x	
E. Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como os Cargos de Assessoria Diplomática (<i>Political Adviser</i>) e Assessoria para a Comunicação Estratégica.	x	x	x	x
F. Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como o Cargo de Assessor Jurídico.	x	x	x	x
G. Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como o Cargo de Assessor Linguístico.	x	x	x	x
I. Desenvolver uma "Diretiva Operacional" com Objetivos e Tarefas a explorar ao nível Operacional e/ou Tático no âmbito da Ação Diplomática a desenvolver pelas FND.	x		x	
J. Potenciar o alinhamento Nacional entre Ministérios e organismos envolvidos.			x	
K. Desenvolver Doutrina no âmbito da Ação Diplomática para emprego Operacional e Tático.	x	x		
L. Promover a formação e o treino de quadros do Exército Português na área da Diplomacia.	x	x		x
M. Promover ajustamentos nas Forças do Exército que possibilitem a geração de estruturas modulares destinadas a missões de Capacity Building (edificação e reforço de capacidades militares).	x	x	x	x
N. Potenciar os atributos de Liderança dos quadros com responsabilidade de comando em missão/operação na área da Ação Diplomática.		x		

Legenda: Comando das Forças Terrestres (CFT), Comando do Pessoal (CmdPess), Estado-Maior do Exército (EME), Comando da Logística (CmdLog).

A Linha de Ação I permitirá sistematizar os objetivos e tarefas a desenvolver pelas FND, conforme definido ao nível do Plano Estratégico para a Diplomacia de Defesa.

A Linha de Ação M será desenvolvida através de capacidades militares específicas que contribuirão para a realização de tarefas operacionais, englobando por isso componentes de Doutrina, Organização, Treino, Pessoal, Material, Liderança, Infraestruturas e Interoperabilidade (Despacho do Ministro da Defesa Nacional, de 22 de julho, 2014, pp. 38-39). Nessa perspetiva, essa LA não será analisada ao nível dos custos associados e definidos na Tabela 15.

²² A diretiva terá que incluir, entre outros, os seguintes pontos: Antecedentes, Missão, Visão, Valores, Áreas de esforço, Monitorização e Controlo e Matriz com ações a realizar.



(...) Estimativa de custos para implementação das LA.

Tabela 15 - Estimativa de custos

L. Promover a formação e o treino de quadros do Exército Português na área da Diplomacia.		
Estimativa de custos para 5 dias úteis de formação destinados a 30 Formandos a).		
Rúbrica	Despesa Euro	Observações
A 1 - Despesas com Formadores	150	3 formadores (10 € formador/dia)
A 2 - Despesas de Formadores Externos	150	
A 3 - Despesas com Formandos	1 500	30 formadores (10 € formando/dia)
A 4 - Despesas c/ Gestão da Formação	20	
A 5 - Despesas com Pessoal de Apoio	50	
Custo estimado	1 870	Euro
B 1 - Despesas Combustíveis e Lubrificantes	200	Transporte de professores convidados
B 2 - Munições/Explosivos	0	
B 3 - Despesas Limpeza e Higiene	50	
B 4 - Alimentação e refeições Confeccionadas	900	1ª (2 €) e 2ª (4 €)
B 5 - Despesas com vestuário e artigos pessoais	0	
B 6 - Despesas com materiais de consumo	50	Impressões
B 7 - Despesas produtos químicos e farmacêuticos	0	
B 8 - Despesas prémios e condecorações	0	
B 9 - Despesas encargos com instalações	300	
B 10 - Despesas com conservação e bens	50	
B 11 - Despesas Comunicações	50	
B 12 - Despesas com transportes alugados	200	Transporte de professores convidados
B 13 - Despesas com portagens	200	Transporte de professores convidados
Custo estimado	2 000	Euro
a) Adaptado a partir de Sistema de Controlo de Atividades de Formação do Exército. A estimativa não discrimina custos imputáveis às Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos com responsabilidades no processo.		
K. Desenvolver Doutrina no âmbito da Ação Diplomática para emprego Operacional e Tático.		
Estimativa de custos para desenvolvimento de manual durante 6 meses com 4 horas/dia úteis para investigação.		
Rúbrica	Despesa Euro	
A 1 - Despesas com Formadores	2 400	2 Professores/Formadores
Custo estimado	2 400	Euro
B 1 - Despesas Combustíveis e Lubrificantes	50	Deslocações para investigação
B 2 - Munições/Explosivos	0	
B 3 - Despesas Limpeza e Higiene	10	
B 4 - Alimentação e refeições Confeccionadas	0	
B 5 - Despesas com vestuário e artigos pessoais	0	
B 6 - Despesas com materiais de consumo	100	Impressões
B 7 - Despesas produtos químicos e farmacêuticos	0	
B 8 - Despesas prémios e condecorações	0	
B 9 - Despesas encargos com instalações	50	
B 10 - Despesas com conservação e bens	50	
B 11 - Despesas Comunicações	50	
B 12 - Despesas com transportes alugados	0	
B 13 - Despesas com portagens	50	Deslocações para investigação
Custo estimado	360	Euro
a) Adaptado a partir de Sistema de Controlo de Atividades de Formação do Exército. A estimativa não discrimina custos imputáveis à UUEEEO formadora, Cmd Pess, e Cmd Log.		
F. Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como o Cargo de Assessor Jurídico.		
G. Desenvolver e consolidar estruturas de Estado-Maior para tarefas a executar no âmbito da Ação Diplomática, como o Cargo de Assessor Linguístico.		
Estimativa de custos para emprego de cargo específico. Não inclui tarifas aéreas e taxas.		
Rúbrica	Despesa Euro	
Ajudas de Custo a)	100,24	Homem/dia
Custo homem/dia em aquartelamento	75	(50 € alimentação e 25 € serviços (alojamento, lavanderia, Internet e taxas) b)
Custo estimado	175,24	Euro (homem/dia)
a) Adaptado a partir de Guerreiro (2020).		
b) Os custos, porque têm subjacentes acordos específicos, variam em função do país onde se realiza a Missão/Operação.		