

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2008/2009



TII

O TEXTO CORRESPONDE A UM TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

O CONTRIBUTO DA *COMPETITIVE INTELLIGENCE* NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

JORGE MANUEL DE OLIVEIRA FREIRE
MAJG/PA



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O CONTRIBUTO DA *COMPETITIVE INTELLIGENCE* NO
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA**

MAJG/PA Jorge Manuel de Oliveira Freire

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2008/2009

Lisboa 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O CONTRIBUTO DA *COMPETITIVE INTELLIGENCE* NO
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA**

MAJG/PA Jorge Manuel de Oliveira Freire

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2008/2009

Orientador: TCOR/NAV António Eugénio

Lisboa 2009



Agradecimentos

Antes mesmo de iniciar a minha dissertação, cabe-me a árdua tarefa de agradecer a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização da presente tese. Digo árdua, pois o exercício justo e adequado de tal tarefa se afigura quase impossível, tal a quantidade de intervenientes neste processo e as diferentes formas de ajuda que cada um deles me ofereceu.

Posto isto, agradeço primeiramente ao Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) e a todo o seu Corpo Docente. Reitero o meu agradecimento ao TCOR/NAV António Eugénio, orientador deste Trabalho de Investigação Individual (TII), por toda a disponibilidade, interesse demonstrado, paciência e saber. Ao TGEN/PILAV Carlos Leal, ao TGEN/PILAV Victor Morato, ao TGEN/PILAV José Pessoa, ao TGEN/PILAV Luís Figueiredo, ao MGEN/PILAV Carlos Tia, ao COR/ADMAER Lobão e ao COR/ENGEL João Barroso pela amabilidade e disponibilidade demonstrada, aceitando serem entrevistados, contribuindo de forma inestimável, para o presente trabalho.

Agradeço ainda a todos aqueles que, preferindo manter o anonimato, se mostraram tão prestáveis que se tornaram um apoio importante neste percurso.

E à minha mulher e filhos pelo amor, incentivo e compreensão incondicionais.



ÍNDICE

Introdução.....	1
1. O processo de Tomada de Decisão Estratégica.....	5
a. Tomada de Decisão.....	5
b. Processo de Tomada de Decisão	6
(1). As fases do Processo de Tomada de Decisão	6
(2). Os Modelos de Tomada de Decisão Estratégica.....	7
c. Modelo Decisório de Wellen & Hunger	8
d. Tomada de Decisão Estratégica na FAP.....	10
(1). Decisão Estratégica de Defesa Nacional.....	10
(2). Processo de Tomada de Decisão Estratégica na FAP.....	12
(3). Actividades de Planeamento e mecanismos de coordenação	14
2. A Competitive Intelligence.....	16
a. Conceito de Competitive Intelligence	17
b. Outras definições de Competitive Intelligence.....	18
c. Funções da Competitive Intelligence.....	18
d. Ciclo de Competitive Intelligence	19
e. Modelo de Aviso Antecipado baseado em Competitive Intelligence.....	21
3. Integração do Modelo de Aviso Antecipado baseado em CI no PTDE da FAP	23
a. Integração do Modelo de Aviso Antecipado no PTDE.	23
b. Aplicabilidade na FAP	24
c. Implicações da sua aplicação.....	26
Conclusão	28
a. Resumo	28
b. Conclusões.....	28
c. Recomendações	30
Bibliografia.....	31
Anexos.....	34



Resumo

As transformações económicas, sociais, culturais e políticas dos últimos anos construíram um ambiente altamente instável, em mudanças contínuas, no qual estão inseridas as organizações. Os paradigmas antigos mudaram. A sociedade e as organizações encontram-se na Era da Informação e do Conhecimento.

Passamos assim do privilégio dos músculos da Era Industrial, para o privilégio do cérebro da terceira Vaga, dada a importância da informação como recurso essencial para o processo de tomada de decisão estratégica ao identificar as fontes de risco, assumindo um papel chave na obtenção de vantagem competitiva pela resposta atempada às ameaças e oportunidades.

Podemos afirmar que uma boa informação é a pedra de toque na eficácia da tomada de decisão, considerando o processo de tomada de decisão composto pelas fases de Inteligência, Design; Escolha e Revisão, no primeiro estágio é possível a integração da disciplina de *Competitive Intelligence*.

De facto, a disciplina referida, caracterizada pela sistematização na recolha, compreensão, análise e transformação da informação em conhecimento utilizável, revela-se de grande importância para o processo de tomada de decisão.

Este estudo procura conhecer qual a viabilidade da integração de um ciclo de aviso antecipado, baseado em *Competitive Intelligence*, no processo de tomada de decisão estratégica na Força Aérea Portuguesa. Destina-se ainda a acrescentar conhecimentos sobre esta matéria, consolidar os existentes e tentar que as conclusões obtidas contribuam, na Força Aérea, para o melhoramento do Processo de Tomada de Decisão Estratégica com o contributo da *Competitive Intelligence*.



Abstract

The economical, social, cultural transformations and politics of the last years had constructed a highly unstable environment, in continuous changes, in which the organizations are inserted. The old paradigms had moved. The society and the organizations meet in the Age of the Information and the Knowledge.

We pass thus of the privilege of the muscles of the Industrial Age, for the privilege of the brain of the third Wave, given the importance of the information as essential resource for the process of strategic decision-making when identifying the risk sources, assuming a key role in the attainment of competitive advantage for the reply postponed to the threats and chances.

We can affirm that good information is the deep-seated in the effectiveness of the decision-making, considering the process of composed decision-making for the phases of Intelligence, Design; Choice and Revision; in the first stadium the integration of disciplines as Competitive Intelligence is possible.

In fact, it disciplines cited, characterized for the systematization in the retraction, understanding, analysis and transformation of the information in usable knowledge, shows of great importance for the process of decision-making.

This study looks for to know which is the viability, of the integration, of a cycle of anticipated acknowledgment, based in Competitive Intelligence, in the Strategic Decision-Making, in the Portuguese Air Force. It is still destined to add knowledge on this substance, to consolidate the existing one and to try that the gotten conclusions contribute, in the Air Force, for the improvement of the Strategic Decision-Making Process, with the contribute of Competitive Intelligence.



Palavras-chave

Tomada de Decisão Estratégica; *Competitive Intelligence*; ciclo de aviso antecipado; Força Aérea Portuguesa.



Lista de acrónimos

- ASM** – Avaliação da Situação Militar
- CBPF** – Ciclo Bienal de Planeamento de Forças
- CEDN** – Conceito Estratégico de Defesa Nacional
- CEM** – Conceito Estratégico Militar
- CEMFA** – Chefe do Estado Maior da Força Aérea
- CI** – *Competitive Intelligence*
- CRP** – Constituição da República Portuguesa
- DF** – Dispositivo de Forças
- DIVOPS** – Divisão de Operações
- DIVPLAN** – Divisão de Planeamento
- DMDM** – Directiva Ministerial de Defesa Militar
- DMPM** – Directiva Militar de Planeamento Militar
- DPF** – Directiva de Planeamento de Forças
- EMFA** – Estado Maior da Força Aérea
- FAP** - Força Aérea Portuguesa
- FAP** – Força Aérea Portuguesa
- IESM** – Instituto de Estudos Superiores Militares
- KIT** – *Key Intelligence Topics*
- LDNFA** – Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas
- LOBOFA** – Lei Organizativa de base da Organização das Forças Armadas
- LPM** – Lei de Programação Militar
- MAA** – Modelo de Aviso Antecipado
- MDN** – Ministério da Defesa Nacional
- MIFAS** – Missões Específicas das Forças Armadas
- PAA** – Planeamento Anual de Actividades
- PDN** – Política de Defesa Nacional
- PEDN** – Planeamento Estratégico de Defesa Nacional
- PF** – Proposta de Forças
- PTDE** - Processo de Tomada de Decisão Estratégica



SCIP - Society of Competitive Intelligence Professionals

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

RAA – Relatório Anual de Actividades

SF – Sistema de Forças Nacional

TII – Trabalho de Investigação Individual

MAA – Modelo de Aviso Antecipado

DGDN – Directiva Governamental de Defesa Nacional



Introdução

A globalização coloca novos desafios às organizações. A evolução tecnológica nomeadamente na informática e nas telecomunicações, possibilitou uma maior e melhor troca de informação, tendo como consequência óbvia a explosão do seu volume, de forma crescente. A informação está, cada vez mais, ao alcance de todos, embora isso não signifique que exista melhor informação nem tão pouco mais conhecimento. A informação é um recurso elementar na sociedade dos dias de hoje. Estamos na Era da Informação¹ (Toffler, 1991), cada vez mais é função dos dirigentes gerir o recurso informação e usá-lo para conseguir vantagens competitivas.

As organizações baseadas na informação tornam-se as mais destacadas no seu sector de actividade. O poder está com os que possuem a informação accionável, transformada em conhecimento, utilizado no processo de tomada de decisão para implementação de estratégias com sucesso.

Um dos pontos-chave da formulação eficaz da estratégia de uma organização é a capacidade de vigiar, permanentemente, o ambiente interno e o meio envolvente. Essa importante capacidade permitirá manter, continuamente actualizada, a visão prospectiva da organização e dos desafios do futuro.

a. Justificação do estudo

Considera-se que a investigação a que me proponho é pertinente para a Força Aérea Portuguesa (FAP), na medida em que visa propor uma solução realista para a adaptação desta às características da conflitualidade moderna, garantindo assim que ela se mantenha na vanguarda da técnica, da táctica, dos procedimentos e da tecnologia para melhor responder às solicitações futuras e, concludentemente, melhor servir Portugal.

É, também, pertinente para a comunidade militar pois, encarando a Guerra, simultaneamente, como arte e ciência, e considerando que a investigação a que me proponho será realizada segundo o método científico, as suas conclusões serão, certamente, um avanço e uma mais-valia para a Ciência da Guerra.

Por último, é pertinente para mim, porque me exigirá muito esforço e dedicação na prossecução da aplicação correcta das metodologias de investigação e, ainda, porque,

¹ De acordo com Alvin Toffler (1991), a primeira vaga (agrária) foi caracterizada pelo cultivo da terra e pela domesticação de animais; a segunda vaga (industrial) foi caracterizada pela mecanização, pela produção em larga escala e pela divisão do trabalho; a terceira vaga (da informação) é caracterizada pela digitalização e utilização dos computadores e dos sistemas de comunicação.



previsivelmente, me ensinará imenso sobre esta área do saber, contribuindo para a melhoria da minha competência técnica e do meu profissionalismo.

b. Objecto de estudo e sua delimitação

O objecto de estudo em análise, neste trabalho, é o Processo de Tomada de Decisão Estratégica (PTDE). Como forma de delimitar a investigação, decidiu-se usar o caso prático da FAP e analisar apenas uma das vertentes relacionadas com o referido objecto: a Informação e a forma como a sua quantidade, qualidade, tipo e oportunidade influenciam o supracitado processo, nomeadamente, na óptica da *Competitive Intelligence* (CI) e do Aviso Antecipado. Originando assim, o tema: “O Contributo da *Competitive Intelligence* no Processo de Tomada de Decisão Estratégica”.

c. Definição dos objectivos da investigação

O presente trabalho almeja alcançar os seguintes objectivos:

- Estudar e analisar o Processo de Tomada de Decisão Estratégica na FAP;
- Identificar a existência de eventuais lacunas no referido Processo;
- Explanar os conceitos de “*Competitive Intelligence*” e de “Aviso Antecipado”;
- Avaliar qual a aceitabilidade, adequabilidade e exequibilidade da integração de um Modelo de Aviso Antecipado (MAA), baseado em CI, nesse mesmo processo;
- Constituir-se como uma proposta realista, consistente e bem fundamentada, para que a implementação do Modelo de Aviso Antecipado, baseado em *Competitive Intelligence*, no PTDE da FAP, seja uma realidade.

d. Metodologia

A abordagem ao tema “O Contributo da *Competitive Intelligence* no Processo de Tomada de Decisão Estratégica” foi realizada com base no método de investigação em Ciências Sociais proposto por Quivy (1998).

Para alcançar os objectivos referidos anteriormente formulou-se a seguinte questão central: “Qual a vantagem para o Processo de Tomada de Decisão Estratégica da FAP, da adopção de um Modelo de Aviso Antecipado, com base no conceito de *Competitive Intelligence*?”. Tendo esta questão como ponto de partida, decidiu-se que a abordagem à



investigação seria constituída por três questões derivadas dessa que, associadas a duas hipóteses de trabalho traduzem a problemática:

Questão derivada nº1 (QD1) - O que é o Processo de Tomada de Decisão Estratégica, em particular na FAP?

Questão derivada nº2 (QD2) - O que é o Modelo de Aviso Antecipado, baseado em, *Competitive Intelligence*?

Questão derivada nº3 (QD3) - Qual a aplicabilidade e implicações da implementação de um Modelo de Aviso Antecipado, baseado em *Competitive Intelligence*, no Processo de Tomada de Decisão Estratégica da FAP?

Com o intuito de investigar a resposta às questões levantadas, formularam-se as seguintes hipóteses de trabalho:

Hipótese de trabalho nº1 (HT1) - O conceito de *Competitive Intelligence* é aplicável ao Processo de Tomada de Decisão em vigor na FAP.

Hipótese de trabalho nº2 (HT2) - A integração de um Modelo de Aviso Antecipado, baseado em *Competitive Intelligence*, no Processo de Tomada de Decisão Estratégica da FAP, traduz-se em vantagem competitiva para a organização.

O desenvolvimento das referidas hipóteses de trabalho e a subsequente resposta às questões supramencionadas foram elaborados com base: na análise documental dos documentos estruturantes da Defesa Nacional; na análise documental de várias obras, referentes a esta área do conhecimento; e na análise das entrevistas realizadas a alguns oficiais do Estado-Maior da Força Aérea, directamente relacionados com esta temática.

e. Organização do Estudo

No que respeita à estrutura do trabalho e organização do estudo, o corpo do trabalho compreende cinco capítulos principais: “Introdução”, “O Processo de Tomada de Decisão Estratégica”; “A *Competitive Intelligence*”; “Integração do Modelo de Aviso Antecipado, baseado em *Competitive Intelligence*, no Processo de Tomada de Decisão Estratégica da FAP”; e “Conclusão”. No primeiro, dá-se a conhecer qual o tema e o problema que se pretende investigar, qual o contexto em que esse tema se insere, quais os objectivos a atingir, qual a abordagem a utilizar na prossecução desses objectivos e qual a pertinência do tema escolhido. No segundo, são apresentados os conceitos relativos à tomada de decisão,



designadamente: a decisão, a tomada de decisão, o processo de tomada de decisão e as suas relações com o modelo em vigor na FAP. No terceiro, é efectuado o enquadramento conceptual da CI e a sua relação com o processo de tomada de decisão. No quarto, procede-se à análise dos resultados alcançados no decorrer do estudo e responde-se às Questões de partida, validando as Hipóteses de Trabalho. Por último, no quinto, efectua-se uma retrospectiva que sintetiza o percurso deste trabalho, explanam-se as conclusões a que se chegou com esta investigação e propõem-se algumas recomendações.



1. O Processo de Tomada de Decisão Estratégica

No estudo de um tema como “o contributo da *Competitive Intelligence* no PTDE”, tendo como objectivo de enquadramento a viabilidade de um MAA, integrado no referido processo, ao nível da FAP, torna-se necessária a sua apresentação e delimitação. Esta necessidade deriva do facto desta temática ter sido abordada por um conjunto muito vasto de investigadores. Neste sentido, consideram-se os seguintes conceitos-chave ligados ao tema: “tomada de decisão”, “processo de tomada de decisão” e “tomada de decisão estratégica na FAP”.

a. Tomada de Decisão

Huber (1980) considera que a tomada de decisão é um conjunto intermédio de actividades que se inscrevem dentro de um conjunto mais vasto que designa de resolução de problemas. Segundo este, o conceito central é o de problema, dado que é a sua ocorrência que determina todo o processo. Ou seja, “existe um problema quando há uma diferença entre a situação actual e a situação desejada” (1980:8).

Para Simon (1986), a tomada de decisão e a resolução de problemas são dois conjuntos de actividades distintos mas, ao mesmo tempo complementares. Designa-se por resolução de problemas as seguintes actividades: determinação dos assuntos a atender, estabelecer as metas, a determinação e o desenho das modalidades de acção possíveis. Enquanto, as actividades de avaliação e escolha entre as acções, integram a tomada de decisão.

Para Harrison (1995), a resolução de problemas é parte da tomada de decisão, considera o conceito de acção, que se torna o principal elemento caracterizador da tomada de decisão. A resolução de problemas envolve acção. Consiste essencialmente na procura de uma solução evitando obstáculos para atingir um determinado fim. A tomada de decisão integra a solução mas também a intenção de transformá-la numa escolha implementada, implicitamente com a acção que se traduz em mudança e comprometimento.

b. Processo de Tomada de Decisão

Em relação ao conceito de processo de tomada de decisão, consideramos o sentido proposto por Drucker (1967:95): as decisões são tomadas segundo “um processo sistemático com elementos claramente definidos e uma sequência distinta de passos”. Na mesma linha



consideramos também a definição de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976:246), para quem o processo de tomada de decisão se apresenta como “um conjunto de acções e factores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo para a acção e culmina com um comprometimento específico em agir”.

(1) As Fases do Processo de Tomada de Decisão

Com a finalidade de identificar as fases do processo de tomada de decisão, as referências atribuem a John Dewey, em 1910, a primeira descrição de um conjunto de fases para a resolução de problemas (Simon, 1960). A resolução de problemas articulava-se em três fases, sendo apresentadas sob a forma de três questões:

- “Qual é o problema?” (Identificação do problema)
- “Quais são as alternativas?” (Identificação de alternativas)
- “Qual é a melhor alternativa?” (Escolha da alternativa)

Em 1960, Herbert A. Simon apresentou as fases para a tomada de decisão, semelhantes às preconizadas por Dewey para a resolução de problemas (Simon, 1960). Essas fases são:

- Percepção (oportunidades para tomar decisões);
- Formulação e avaliação (cursos de acção *versus* contribuição);
- Escolha (curso de acção para execução)

Em cada uma das fases, Simon agrega actividades que, segundo ele, são responsáveis pelo tempo dispendido pelo gestor na sua acção. A primeira fase é chamada de “*intelligence activity*”. A segunda fase é chamada de “*design activity*” onde são arquitectadas as modalidades de acção após integração da informação e ponderado o seu valor, e a terceira é designada de “*choice activity*”, escolha após análise e avaliação do caminho a seguir. As fases seguem esta sequência, no entanto, cada fase da tomada de uma decisão constitui, ela própria, um complexo processo de tomada de decisão.

Simon viria a acrescentar mais uma fase ao seu processo de tomada de decisão: a avaliação das escolhas passadas, resolvendo chamar-lhe “*review activity*” onde seria assimilada a experiência das lições aprendidas (Simon, 1977).

Várias são as abordagens que surgiram, divergindo muitas vezes de autor para autor, mas na sua essência, tocam nos mesmos pontos essenciais.



(2) Os Modelos de Tomada de Decisão Estratégica

No ambiente competitivo das organizações, é no contexto do processo de tomada de decisão que se procuram as soluções dos problemas, que se pensa e se planeiam estrategicamente as acções para atingir os objectivos previamente definidos. São assim necessários modelos que orientem as possibilidades e facilitem as escolhas adequadas. Na sua base, os modelos têm origem em dois paradigmas, o construtivista, que prima pelo relativismo e pelo equilíbrio, com base no diálogo, entre os actores do processo; e o racionalista que procura uma precisão matemática e cirúrgica.

No *locus*² das organizações a tomada de decisão exige, em face do elevado grau de competitividade, a capacidade de gerar saberes com rapidez e criatividade que as diferencie, passando a existir uma compreensão da importância não apenas dos bens físicos, mas do capital intelectual como fundamental para o sucesso. Como destaca Senge (1990), cada vez mais, as organizações bem sucedidas conseguem obter vantagem competitiva com a criação e troca contínua de conhecimento (bens intangíveis).

De entre as funções administrativas (planeamento, organização, direcção e controlo) o planeamento e a tomada de decisão associada, como dimensão transversal e na base desta acção administrativa, é, talvez, a mais complexa e importante, pois leva em conta não só o processo em si, mas também o problema. Deve ainda ser tido em linha de conta que, o nível da tomada de decisão estratégica é o mais abrangente e amplo do processo decisório, dado englobar a definição da visão, objectivos e critérios para planear o curso da organização com vista a atingir os fins a que se destina.

A análise de problemas de decisão estratégica passa pela consideração de modelos do processo decisório, importa assim explicitar uma definição. Segundo Oliveira (1999:327) modelo é uma descrição simplificada de um sistema que explica o seu funcionamento, é uma representação simplificada de uma realidade.

Embora existam vários modelos, reflexo do trabalho desenvolvido na área da tomada de decisão, afigura-se importante, no âmbito do tema, explanar o processo de decisão estratégica e o modelo global de formulação de Weelen & Hunger (2005) citado por Carvalho e Filipe (2006:201).

² Centro de Poder de uma organização.



c. O Modelo (decisório) de Wellen & Hunger (WH)

Considerando a abordagem global pretendida, importa referir as relações estabelecidas aquando da procura de resposta à questão de base do processo de tomada de decisão: Para onde queremos ir?

Parece fácil uma resposta, mas na realidade algumas organizações falham. Considerando dois administradores diferentes da mesma organização ou o mesmo mas em momentos diferentes na dimensão temporal, há uma probabilidade elevada de as respostas serem díspares, por vários motivos mas, essencialmente, por não se saber qual o fim a atingir, por as aspirações estarem mal definidas e/ou os objectivos estarem mal formulados e/ou alinhados. A resposta pressupõe saber, no mínimo, para onde não se pretende ir.

Tão importante como saber para onde, é saber para onde não, havendo alternativas existe a possibilidade de escolha e por conseguinte de tomada de decisão, sendo esta resposta essencial, ela é desenhada e condicionada pelas análises internas e externas, embora seja arquitectada pela visão e consequentemente pelas aspirações.

A resposta ao para onde se quer ir e a tomada de decisão subjacente é materializada pela visão. Utilizados os elementos recolhidos pelas análises interna e externa pode então escrever-se a missão e um conjunto de objectivos suportados pelos valores da organização.

Como síntese Carvalho e Filipe (2006:156) consideram assim as relações entre estes conceitos: “A visão ilumina o movimento; a missão e os objectivos determinam o que fazer para o movimento, em que tempo, com que custo e com que qualidade; os valores são o casco do barco e determinam a forma e o conforto do movimento; a estratégia permite, dado um destino, escolher qual a rota a tomar”. Temos assim bem patente a tomada de decisão estratégica.

Estamos agora, após este preâmbulo, prontos para, de uma forma simplificada, apresentar o modelo WH (esquematizado na ilustração 1) e o processo de decisão estratégica, explanado na forma de oito passos:

1. Examinar e avaliar a performance e a situação actual (Resultados/Missão/Objectivos/Estratégia);
2. Rumo da organização
3. Analisar o ambiente e os factores externos (Sociedade/Funções, Oportunidades/Ameaças);
4. Analisar o ambiente e os factores internos (Cultura/Recursos, Forças/Fraquezas);



5. Selecção dos factores face à situação actual revista e reavaliada;
6. Desenvolver e avaliar alternativas e seleccionar a escolhida;
7. Implementar as estratégias (Programas/Orçamentos/Procedimentos);
8. Avaliação e controlo.



Ilustração 1 - Modelo decisório de Wellen & Hunger

É interessante compreender o processo e os mecanismos da tomada de decisão que levam à resolução de problemas. A organização, a envolvente e a estratégia formam um sistema dinâmico, onde após a análise, e primeira formulação (visão, missão, objectivos e valores) é necessário espaço para a decisão, de modo a que a escolha do caminho seja adequada à organização.

d. Tomada de Decisão Estratégica na FAP

Neste contexto definimos “decisão estratégia” de acordo com Hax e Majluf, citado por Isabel Nicolau (2001:06) como “o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determinam e revelam a vontade da organização em termos de objectivos de médio e longo prazo, programa de acção e prioridade na afectação de recursos”.

No que respeita ao conceito de Decisão Estratégica na FAP, este está definido no Despacho N°13/99/B como: “ Estabelecer, ao nível da actividade de planeamento, um



processo de coordenação (permite o conhecimento completo e a correlação das acções tomadas ou propostas, por forma a conduzir a uma avaliação conjunta dos assuntos que caem nas diferentes áreas de competência e a assegurar a unidade de acção) que possibilite a integração sucessiva dos contributos dos Comandos Funcionais e do Estado-Maior, com vista à preparação da decisão do GEN CEMFA”. Importa cruzar este conceito com a definição do MFA 300-2 (EMFA, 1984): “...Identificadas as necessidades para o cumprimento da missão, determinados os objectivos para a satisfação global das necessidades, investigadas as acções mais eficazes para alcançar esses objectivos a tomada de decisão é quando se opta por uma das acções possíveis, pensando as várias alternativas e tendo em conta a eficácia e os recursos disponíveis no presente e previstos para o futuro...”.

(1) Decisão Estratégica de Defesa Nacional

Conforme a Directiva Ministerial para o Planeamento Militar (DMPM) (Desp. 125/MDN/00), é estabelecido o Ciclo Bienal de Planeamento de Forças (CBPF), que respeita, no essencial, os requisitos superiormente definidos no Planeamento Estratégico de Defesa Nacional (PEDN) para a edificação do Sistema de Forças (SF) e do Dispositivo de Forças (DF), e, também, o sincronismo com o planeamento de forças da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

A preparação e revisão das Lei de Programação Militar (LPM) fazem parte de um processo adequado e consistente do CBPF, alinhado com o PEDN e inscrevem-se no planeamento de forças nacional.

O fluxograma da ilustração 2 esquematiza o PEDN que tem como base a Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA) e a Lei Orgânica de Base da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), e o CBPF, retratando o desenrolar dos procedimentos e competências ao longo dos dois processos de planeamento.

O CBPF (ilustração 3) respeita os requisitos legais da LDNFA para aprovação do SF e do DF, bem como a revisão da LPM, tendo em atenção o sincronismo com a OTAN, sendo estabelecidos os processos e procedimentos a desenvolver durante a sua execução.

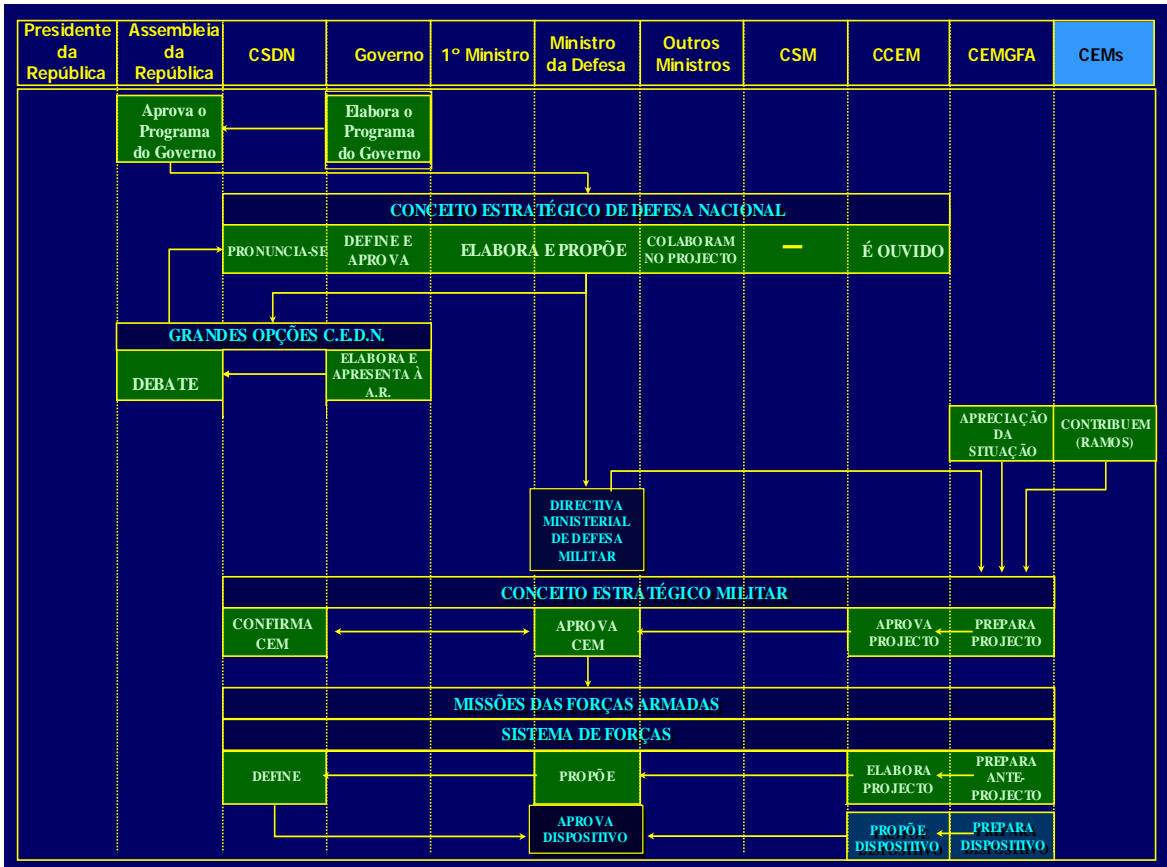


Ilustração 2 - Planeamento Estratégico de Defesa Nacional

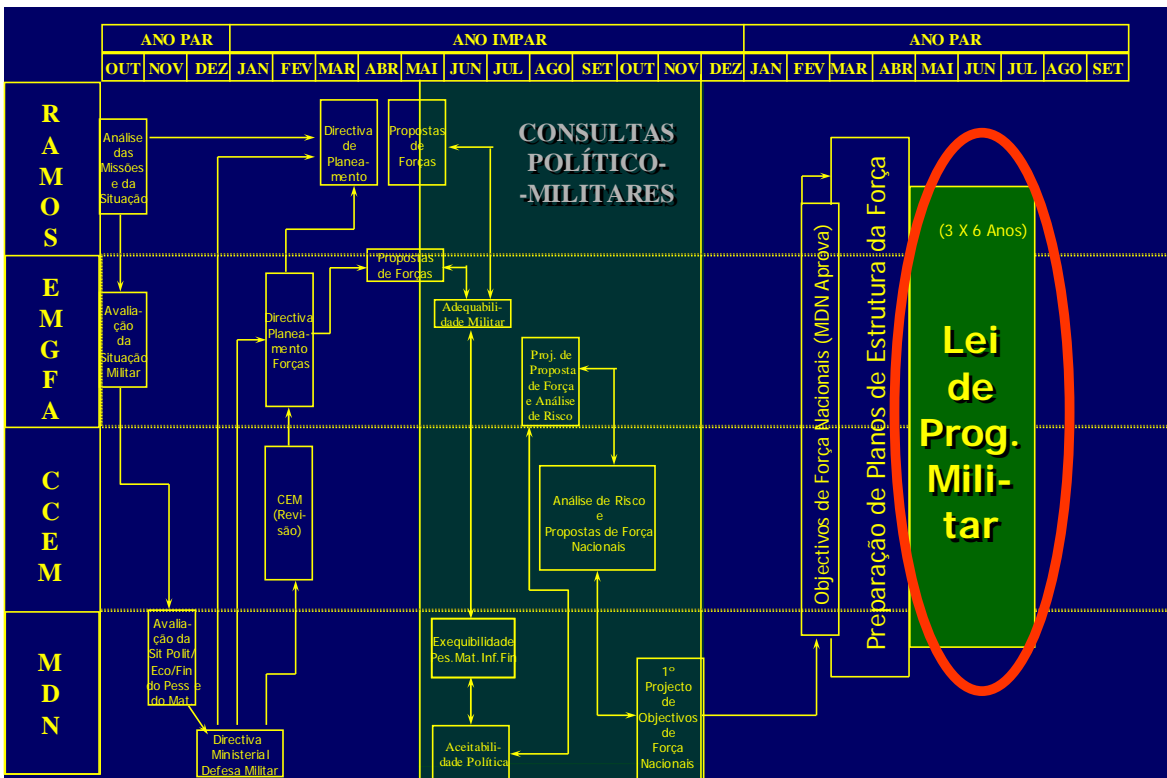


Ilustração 3 - Ciclo Bial de Planeamento de Forças



Da análise destes ciclos de planeamento, realça-se a dependência da FAP, neste processo de tomada de decisão na área da Defesa Nacional, em virtude de deles decorrerem os documentos matriciais da Política de Defesa Nacional (PDN): o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), o Conceito Estratégico Militar (CEM), as Missões das Forças Armadas (MIFAS), o SF e o DF.

Deste conjunto de documentos, as MIFAS, que decorrem das orientações gerais do conceito de acção militar, do nível de ambição e das orientações expressas no CEM são particularmente relevantes por conterem em si as missões Particulares de cada Ramo, no caso da FAP, consubstanciadas na Directiva de Planeamento de Forças (DPF) e na Proposta de Forças (PF).

Conforme exarado na Directiva N01/08 do GEN CEMFA, as referidas MIFAS, para as quais a FAP contribui com as Capacidades e Meios previstos para o SF, são objecto do seguinte relevo:

“...que alvo de actividades correctivas em sede de LPM, a fim de ultrapassar as vulnerabilidades e de elevar os níveis de desempenho no cumprimento da Missão, são a razão de ser da Instituição, e a forma de contribuir, com eficácia e eficiência, para a salvaguarda do Interesse Nacional.”.

(2) Processo de tomada de decisão estratégica na FAP

Conforme o Despacho N°52/08, do GEN CEMFA, no cumprimento da Missão, para além das orientações que constam nos documentos enquadrantes da PEDN, “...a FAP integra-se num vasto sistema de políticas decididas ao nível governamental, que são o quadro de referência que limita, de alguma forma, a sua capacidade de decisão estratégica...”. Referimo-nos ao Programa do Governo, e especificamente, às Grandes Opções do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (GOCEDN), bem como ao Orçamento do Estado (OE) que financia as actividades a desenvolver.

Assim o planeamento de actividades da FAP está subordinado a um articulado legal específico “...que determina inclusive a estrutura organizacional o sistema de gestão e os recursos financeiros postos ao seu dispor...”(Desp. N°52/08).

Ao nível interno o enquadramento das actividades da FAP assenta em dois pilares essenciais de administração: o Plano Anual de Actividades (PAA) e o Relatório Anual de Actividades (RAA).



O PAA discrimina os objectivos a atingir, os programas a realizar e os recursos a utilizar, o qual após aprovação pelo MDN, fundamentará a Proposta de Orçamento a apresentar para a preparação do Orçamento do Estado.

O RAA permite relatar o desempenho e percurso efectuado, apontar os desvios, avaliar os resultados, identificar lições aprendidas e a informação relevante para o processo continuado da procura da qualidade total.

A montante, no documento de referência no âmbito do planeamento, no nível de tomada de decisão estratégica, Directiva N°01/08, o GEN CEMFA estabelece a Directiva de Planeamento da FAP, a fim de dar a conhecer a cada Órgão e Serviço da macroestrutura, as linhas de orientação para o PAA, com um período bienal de aplicação, devendo ser revisto na sequência da identificação de desvios ou da necessária adaptação de estruturas, procedimentos ou capacidades para fazer face aos desafios colocados pela mudança que caracteriza a actualidade.

Assim, o GEN CEMFA consubstancia a sua visão da FAP, dada a multifacetada abrangência da Missão, e define de acordo com o Desp. N°39/07, os Objectivos Estratégicos para o seu cumprimento, referindo que, “...esta exige uma evolução contínua, através do desenvolvimento das capacidades e modo de operar, formação de pessoal, integração de novas tecnologias e articulação de competências, visando a eficiência, a eficácia e a excelência no desempenho das Actividades que concorrem para o cumprimento da Missão”.

Os Objectivos Sectoriais, deduzidos e identificados em concordância com os Objectivos Estratégicos, são em seguida elencados, deles decorrendo as Actividades por Objectivo Sectorial discriminadas no passo seguinte. As Actividades reflectem as competências e atribuições dos Órgãos e Serviços da macroestrutura definidos em documento legal.

Tendo como base estas Actividades e como referências os Objectivos Estratégicos e os Objectivos Sectoriais, os referidos Órgãos e Serviços da macroestrutura devem elaborar o respectivo PAA, posteriormente consolidado.

Numa fase subsequente a identificação das Acções a realizar, considerando neste levantamento as que tenham ou não expressão orçamental, permite a elaboração do PAA passando assim ao nível da gestão sendo uma ferramenta indispensável. O posterior desdobramento das Acções em Elementos de Acção, para as que possuem



expressão orçamental, corresponde e é a base para a construção do Orçamento da FAP e da definição das suas necessidades financeiras.

(3) Actividade de planeamento e mecanismos de coordenação

O Estado-Maior da FAP (EMFA) “...tem por missão estudar, conceber e planear a actividade da FAP para apoio à decisão do GEN CEMFA”, (DL nº51/93, de 23 FEV), sendo necessárias medidas que visem integrar e racionalizar a actividade de planeamento na FAP, adequando-o à moldura legislativa da Defesa Nacional cuja arquitectura é enformada pela Constituição da República Portuguesa (CRP), LDNFA e LOBOFA e apoiado nas traves que alicerçam o seu enquadramento conceptual e as directivas ministeriais (Desp. Nº13/99/B).

O enquadramento conceptual é dado pelo ciclo de PEDN, do qual constam a LDNFA e a LOBOFA, que definem o CEDN, MIFAS, SF e DF, e a Directiva Governamental de Defesa Nacional³ (DGDN), e determina o CBPF que clarifica com a DMPM, elencando as responsabilidades, intervenções, processos e procedimentos de planeamento de forças militares, com referência à DMDM e ao CEM.

O CBPF, documento de cúpula do planeamento de forças, define os objectivos de forças e atribui aos Ramos a elaboração da Avaliação da Situação e a Proposta de Forças. Também através da LPM, estabelece a forma e o ritmo da edificação e a actualização do SF, com o conveniente sincronismo com os objectivos de forças nacionais e os objectivos de forças da OTAN.

Assim na FAP compete à Divisão de Planeamento (DIVPLAN) e à Divisão de Operações (DIVOPS) do EMFA a elaboração de estudos no âmbito do planeamento estratégico da defesa nacional de médio e longo prazo, entenda-se, a referida Avaliação de Situação e a Proposta de Forças, e a Directiva de Planeamento de Forças, assegurando em coordenação com os órgãos da macroestrutura, a integração do planeamento no CBPF e, conseqüentemente, na LPM, garantindo e reforçando assim o alinhamento com o CEM, as MIFAS, o SF e o DF.

No modelo organizativo, estrutura e competências dos órgãos da FAP, constata-se que a divisão por áreas funcionais introduz algumas dificuldades de coordenação, levando a que ao nível do planeamento e, conseqüentemente, da tomada de decisão,

³ Nunca elaborada até à presente data.



esta actividade suba ao mais alto nível hierárquico, permitindo assim o conhecimento completo e a correlação de assuntos que caem nas diferentes áreas de competência, e assegurando a unidade de acção.

Realça-se a importância primordial de que se revestem estas acções, pois a tomada de decisão subjacente a estes documentos determina o futuro a médio e a longo prazo, sendo determinante na visão, missão e objectivos estratégicos da FAP.

Julga-se assim ter respondido à QD1: “O que é o Processo de Tomada de Decisão Estratégica, em particular na FAP?”

Encerra-se este capítulo com a seguinte citação (Couto,1988:305), “...somente visando finalidades logicamente concebidas e estabelecidas, explorando e canalizando devidamente as linhas de força que as podem favorecer, contornando ou preparando-se com oportunidade para enfrentar aquelas que se podem opor a essas finalidades através de uma estratégia racionalmente estabelecida, o homem poderá ser responsável e, em grande parte, senhor do seu destino.”



2. A *Competitive Intelligence*

Numa era de crescente e global competição, as organizações precisam de tomar consciência do que se passa à sua volta, planear as suas actividades, e conseqüentemente, tomar decisões com realismo. Logo, necessitam de avaliar a situação envolvente, identificar as vulnerabilidades e avaliar possíveis danos preparando o confronto.

A CI fornece o aviso antecipado fundamental às organizações, pela mesma razão de que os pilotos precisam dos radares ou pela mesma razão de que precisamos da visão periférica quando conduzimos, assim a CI apoia o ciclo de tomada de decisão, permitindo a optimização da decisão, um planeamento flexível e adaptativo, garantindo uma perfeita alocação de recursos e a perfeita localização e determinação do alvo, garantia de *focus*⁴ e *locus* da organização.

Os dois aspectos referidos são fundamentais para a eficácia da tomada de decisão ao manterem a ligação à questão ou problema e à antecipação da resposta (garantia de oportunidade e adequabilidade do resultado da análise com vista a decidir), permitindo assim aprofundar com rigor os pontos-chave e saber onde focar a análise, tendo em vista suportar a decisão no *timing* apropriado. Concluindo, a antecipação da acção permitirá alcançar a vantagem competitiva.

Assim, antes de explicar o conceito de CI, torna-se imperativo ilustrar os conceitos que lhe dão origem: Dados, Informação (*intelligence*) e Conhecimento. Dados são representações parciais da realidade, são observações sobre o estado do mundo, são a matéria-prima da Informação (Devlin, 1999). *Intelligence* é o resultado da adição aos dados, de um padrão específico de relações que estabelecem o seu formato, são dados providos de um significado, são dados processados e contextualizados, é a matéria-prima do Conhecimento (Zikmund, 2000). Conhecimento é a habilidade de, a partir da informação previamente internalizada, ser capaz de avaliar novas informações e de reagir a novas situações (Davenport & Prusak, 1998). Ao se considerar a inter-relação entre estes três elementos e efectuar a análise tendo como foco o presente estudo, podemos inferir que os dados por si só não significam conhecimento útil para a tomada de decisão, constituindo-se apenas o início do processo. O grande desafio dos decisores é o de transformar dados em informação e informação em conhecimento, minimizando as interferências individuais nesse processo de transformação (ilustração 4).

⁴ Acção de concentrar a atenção num aspecto específico (ACL, 2001:1776)



Ilustração 4 - Pirâmide do Conhecimento (*Knowledge = K*)

e. Conceito de *Competitive Intelligence*

O termo CI, aparece pela primeira vez associado às organizações e empresas na década de 60, ligado normalmente a departamentos de marketing e por influência da experiência militar desenvolvida na II Grande Guerra no domínio das informações. Na prática militar, o serviço de informações é sinónimo de *Intelligence (Intell)*, não esquecendo que a arte dos generais teve uma grande influência no desenvolvimento das abordagens e técnicas da gestão e da tomada de decisão estratégica.

Relativamente ao conceito de CI, adoptar-se-á o proposto por Prior (2008). Segundo este autor CI é a acção de recolha, análise e aplicação da informação, entendida no sentido de *Intell*, sobre um domínio específico, ameaças e competidores, de acordo com as necessidades de planeamento a médio e longo prazo. Este processo sobre a arena competitiva, resulta num produto accionável de informação verificada (conhecimento) de acordo com as necessidades para a tomada de decisão, que permite antecipar acções fornecendo assim um alerta de aviso antecipado.

Este conceito deverá ser cruzado com a versão oficial da SCIP (*Society for Competitive Intelligence Professionals*): “CI é o processo ético de recolha, análise e disseminação de informação precisa, relevante, específica, oportuna e pormenorizada que permite o desenvolvimento da vantagem competitiva da organização”.



f. Outras definições de *Competitive Intelligence*

Diversas são as definições que podemos encontrar na literatura sobre Inteligência Competitiva. Verificamos que Fuld (1995) define Inteligência Competitiva como uma função voltada apenas para a monitorização dos concorrentes: é a informação analisada sobre os concorrentes que têm implicações no processo de tomada de decisão da empresa. Já Haring (1999:31) possui uma visão mais ampla: “Inteligência é o conhecimento do ambiente competitivo da organização e de seu macro-ambiente, aplicado aos processos de tomada de decisão, nos níveis estratégico, operacional ou tático”. Haring considera também que Sistema de Inteligência Competitiva é o processo organizacional de recolha e análise da informação, que por sua vez é disseminada como inteligência aos utilizadores como apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas.

Sintetizando, *Competitive Intelligence* pode considerar-se como o processo informacional proactivo para a tomada de decisão estratégica, e para a protecção do conhecimento da organização. É um processo sistemático, legal e ético de recolha, análise e disseminação de informações que visa, descobrir as forças que regem os objectivos, reduzir o risco e conduzir o decisor a agir proactivamente, bem como, proteger o conhecimento sensível produzido. É a antecipação de movimentos e não o relato do que já aconteceu. Tem como suporte os sub-processos de produção de informações e de Contra-Informação, que compõem o processo de Inteligência, os quais têm como cobertura as ferramentas das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Apoiando assim os métodos de planeamento, recolha, análise, disseminação e protecção do conhecimento sensível.

g. Funções da *Competitive Intelligence*

Podem ser identificadas algumas funções desempenhadas pela CI, dentro de uma organização. Taborda e Ferreira (2002) mencionam as seguintes:

- Evitar erros no Processo de Tomada de Decisão;
- Gerar Conhecimento através da elevação cognitiva dos dados e da Informação, facilitando a Aprendizagem;
- Antecipar a identificação de Ameaças e Oportunidades para a organização;



- Evitar e/ou diminuir os Pontos Cegos⁵ da organização, tirando proveito da antecipação conseguida sobre a envolvente ou ambiente organizacional.

h. O Ciclo de *Competitive Intelligence*

O decisor precisa de um processo em função das suas necessidades, onde os dados recolhidos de forma sistemática e organizados geram informação, esta por sua vez, quando analisada, transforma-se em conhecimento, que contribui para minimizar o risco associado à tomada de decisão, e representa o resultado da metodologia da CI. Tendo por base o modelo proposto por Taborda e Ferreira (2002:37) é possível definir o ciclo de CI, num processo, em quatro fases (ilustração 5):

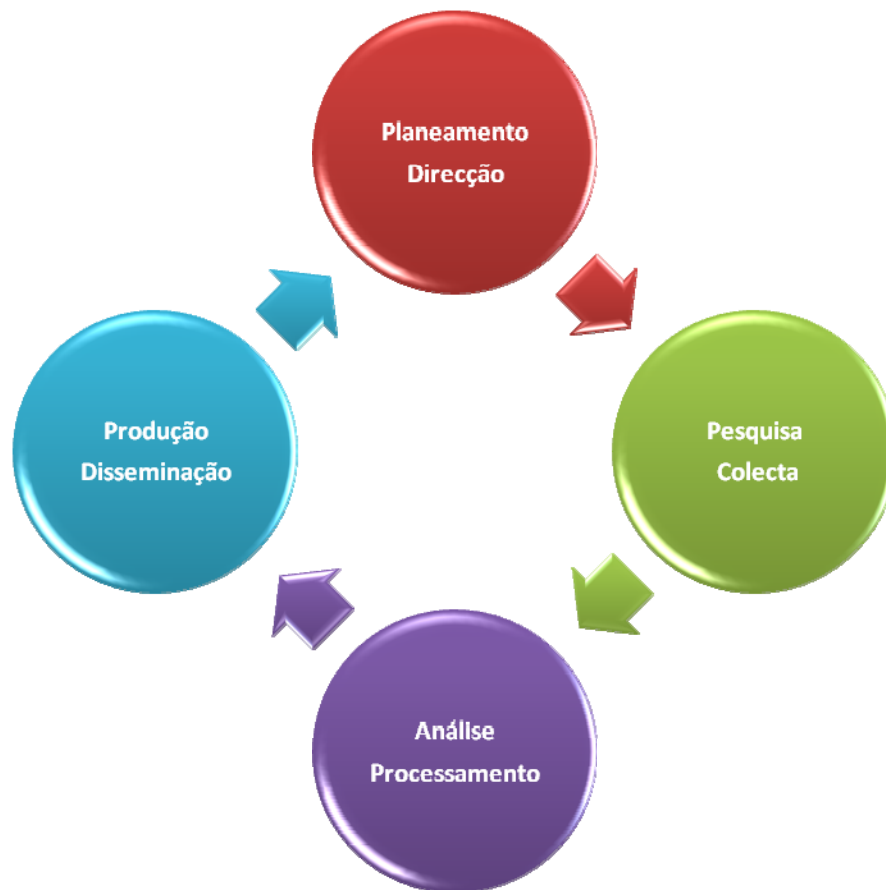


Ilustração 5 - Ciclo da *Competitive Intelligence*

⁵ Vertentes da conjuntura (interna ou externa), que devido a enviesamentos nas percepções, não são devidamente acauteladas pelos gestores (Amaral, 2008).



- Identificar as necessidades de informação do gestor, em função da decisão ou conjunto de decisões a tomar;
- Recolher informação pertinente no ambiente interno e envolvente, de fontes diversificadas;
- Analisar e interpretar a informação, transformando-a em conhecimento accionável;
- Disseminar os resultados, no *timing* certo, para que possam ser utilizados no processo de tomada de decisão, permitindo a monitorização e minimizando o risco.

Na primeira fase, a equipa de CI identifica os *Key Intelligence Topics* (KIT), ou seja, as necessidades de *intelligence* do decisor, assim como o *timing* da decisão. Ambos, aspectos fundamentais como forma de garantir que no final se responde à questão colocada, de forma oportuna e sabendo quando e o que é necessário para a tomada de decisão. A informação que satisfará a supracitada necessidade de *intell* deve ser considerada quanto à familiaridade: sendo conhecida ou não conhecida; e quanto à frequência: sendo *ad hoc* ou de Base Contínua. Os quadrantes resultantes do cruzamento da informação quanto à familiaridade e frequência, como descrito por Taborda e Ferreira (2002:54), são assim caracterizados:

- Informação genérica (conhecida e trabalhada em Base Contínua), que corresponde ao armazém de conhecimento, normalmente tácito, imediatamente disponível ao decisor, sensível a perdas por falha de comunicação e dependente de um ambiente que estimule o seu desenvolvimento e disseminação;
- Eventos e oportunidades (conhecida e trabalhada *ad hoc*), são os aspectos que em determinado momento merecem uma investigação mais aprofundada e reflectem as alterações na envolvente;
- Análise de tendências (não conhecida e trabalhada em base contínua), é a forma de pela recolha e avaliação da informação e da sua importância para a estratégia da organização, esta passar a constituir alvo de maior atenção, o que conseqüentemente, permitirá a sua detecção numa fase inicial;
- Vigilância (não conhecida e tratada *ad hoc*) assemelha-se à imagem radar induzindo uma necessidade de investigar causas e potenciais efeitos sobre a competitividade da organização.



Após esta fase, inicia-se a recolha da informação (relevante) de fontes primárias e secundárias e são definidos os procedimentos e a estrutura que permita obter informação objectiva sobre uma dada realidade. É um trabalho de investigação sistemática, segundo um processo contínuo e centrado na envolvente. Pressupõe fontes credíveis, devendo ser efectuado de forma legal, ética e com vista a apoiar a tomada de decisão.

Realizada a recolha, seguidamente, procuram-se identificar padrões e/ou tendências, ou seja, é desenvolvida pela equipa de CI uma análise da informação. Este é um processo criativo que requer persistência podendo ser iterativo entre este passo e o anterior caso surja a necessidade de mais dados.

O último passo é a partilha dos resultados (a sua disseminação junto do decisor), no formato pretendido e no momento adequado.

i. Modelo de Aviso Antecipado, baseado em Competitive Intelligence

O MAA, baseado em CI, visa dotar a organização com a capacidade de reagir, atempadamente (proactivamente), a qualquer alteração na conjuntura (interna ou externa), de modo a garantir que o Momento de Mudança⁶ é o desejado e que essa mudança se efectiva para o rumo correcto. Para tal, a organização deve manter em vigilância permanente (através do ciclo de CI) todas as componentes da sua envolvente, definidas (previa e superiormente) como relevantes.

Figurativamente o MAA, adaptado de Gilad (2004), é composto por um triângulo, nos vértices do qual se encontram: a identificação da ameaça, a monitorização e a tomada de decisão; sendo as suas arestas, respectivamente, os indicadores, os alertas e a aprendizagem. No primeiro passo uma equipa de cenarização deverá identificar os *drivers* da mudança e os riscos associados, através do estudo de dados e indicadores (estatístico e qualitativo). Em seguida é nomeado um conjunto de observadores para monitorizar os riscos identificados e avaliar as suas tendências e sinais de mudanças.

No caso de ocorrer um destes casos, os observadores devem enviar alertas para os responsáveis da estrutura de decisão. Estes devem tomar a decisão e facilitar a reacção ágil, antes de ocorrer algum dano.

⁶ Evento com um significado relevante, em função da decisão a tomar, requerendo uma acção antecipada para manter a vantagem competitiva (Taborda & Ferreira, 2002:94).



Por fim, serão elaborados relatórios posteriormente enviados para a equipa de cenarização de forma a completar o ciclo de aprendizagem. Conforme explicita a seguinte ilustração:

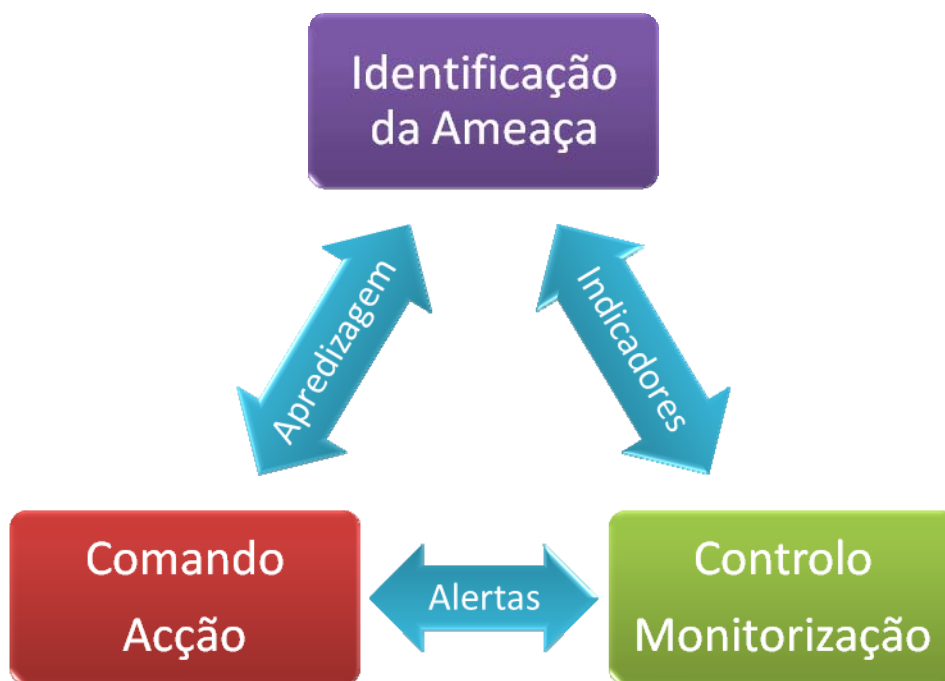


Ilustração 6 - Modelo de Aviso Antecipado

Julga-se assim ter respondido à QD2: “O que é o Modelo de Aviso Antecipado, baseado em, *Competitive Intelligence*?”

Neste momento é oportuno recordar as sábias palavras de Horácio (Roma , II AC), plenas de actualidade: “ A força bruta, sem sabedoria, cai por força do seu peso bruto”



3. Integração do Modelo de Aviso Antecipado, baseado em *Competitive Intelligence*, no Processo de Tomada de Decisão Estratégica da FAP

Os contributos apresentados resultam da análise das leituras efectuadas e da sua integração com as entrevistas (Anexo B) levadas a cabo na FAP. No que respeita à sua interpretação, esta não pode, nem deve, ser efectuada no sentido de encontrar as melhores práticas de tomada de decisão estratégica ao nível da FAP, mas sim no sentido de realçar aspectos relevantes da inter-acção da tomada de decisão com a CI, sob a forma de inter-relações e vantagens existentes entre elas.

Estes resultados devem ser vistos como o produto de um estudo exploratório, que poderá ser um ponto de partida para uma exploração mais aprofundada sobre a problemática da Tomada de Decisão Estratégica na FAP, ultrapassando assim os limites desta abordagem.

a.Integração do Modelo de Aviso Antecipado no PTDE

A equipa multidisciplinar de CI em estreita ligação com o decisor elabora um estudo analítico e sistemático dos factores dinâmicos da ameaça, efectuando o levantamento dos descritores da ameaça identificada. A ameaça é definida através da avaliação do contexto, pelos factores internos e externos prevendo uma provável evolução e uma outra, a evolução mais perigosa, para a organização, considerando o KIT para a tomada de decisão. A definição dos descritores da ameaça resulta da aplicação de *Brainstorming*⁷, sendo analisada a sua criticidade, ou interacção e influência no sistema, permitindo assim apurar os descritores críticos da ameaça.

Reveste-se de particular importância a balizagem do comportamento dos descritores ao longo do tempo, para que se consiga medir o *gap* entre a estratégia delineada e a praticada (*strategic drift*) e, conseqüentemente, se consiga estabelecer o Momento de Mudança. Esta parametrização mensurável, permite aferir a margem de Aviso Antecipado, podendo ser qualitativa ou quantitativa e em relação ao curso de acção provável, optimista e mais perigoso.

Sabemos assim o Quando e o Quê (analisar), garantindo a eficácia e a eficiência da organização, pois temos o alerta do nosso sistema de Aviso Antecipado (ilustração 8).

Temos assim para uma dada questão (**KIT**), uma ameaça, os seus descritores críticos que permitem, sendo monitorizados (*Competitive Intelligence*), aferir os desvios (**Gap**) e a

⁷ “Método de trabalho de grupo que consiste em solucionar um problema recorrendo à criatividade e imaginação dos participantes” (ACL, 2001:572)



consequente necessidade de tomada de decisão, que se pretende proactiva (**Aviso Antecipado**) de modo a permitir a vantagem competitiva da organização, realinhando o seu curso de acção (diminuindo o *Strategic Drift*).



Ilustração 7 - Integração do MAA no PTDE da FAP

b. Aplicabilidade na FAP

Após uma análise das respostas dos entrevistados e a sua integração com o modelo relativo ao processo de tomada de decisão na FAP, identificamos alguns aspectos, que consideramos mais significativas, no que respeita a práticas de tomada de decisão. Tendo em consideração que se trata de personalidades ao nível da macroestrutura que desempenham a sua actividade nas áreas de Estado Maior e Comando Funcional, procurou-se compreender e saber de que forma é que o Modelo de Aviso Antecipado com base na CI pode ser relacionado com aspectos relativos a especificidades da organização FAP, e que estão na base da sua tomada de decisão.

Recordemos que para se atingirem os objectivos permanentes da Defesa Nacional e os conjunturais resultantes do contexto nacional e internacional, existem os documentos matriciais da PDN: o CEDN, o CEM, as MIFAS, o SF e o DF. Destes as MIFAS são



particularmente importantes por estabelecerem as Missões Particulares de cada Ramo, para as quais a FAP contribui com as Capacidades e Meios previstos no SF, pela Tomada de Decisão associada à elaboração da Avaliação da Situação Militar da FAP e da Proposta de Forças da FAP.

Como fio condutor, decorrente deste, permitindo dar a conhecer à macroestrutura da FAP as linhas orientadoras para a Missão, o GEN CEMFA, determina a Directiva de Planeamento da FAP, documento clarificador da estratégia da organização, alinhado com a Missão da FAP, plasmando a sua Visão, e as suas Orientações Estratégicas.

De acordo com a LOFA, o nível de decisão estratégico compete ao GEN CEMFA, apoiado pelo VCEMFA e pelo SUB-CEMFA que dirige o EMFA, órgão de estudo e planeamento por excelência, para a Tomada de Decisão, materializado nos documentos referidos que são produzidos na DIVPLAN e na DIVOPS do EMFA.

Em primeiro lugar, factual, pelos dados recolhidos, é a importância da informação, bem patente na maior tendência, dos decisores de topo da organização, em aceder e procurar, em estar ou ser informados em tempo oportuno para a tomada de decisão. As críticas consideram a Informação como necessária para a resolução de um problema, sendo o seu valor e oportunidade factor determinante na acção.

Tendo como referência o PTDE da FAP, realçando a importância dos objectivos estratégicos, apresentado anteriormente, poderemos dizer que na FAP existe uma orientação para a integração da Informação na tomada de decisão, essa orientação situa-se no centro de uma dimensão cujos extremos são as pessoas e as tarefas.

Questão levantada foi o contributo da Área de Informações, dado que a abordagem efectuada nesta área é em tudo semelhante, aliás como vimos a CI parte desta sendo a sua aplicação no seio das organizações não militares, tendo sido realçado um distanciamento talvez devido a uma especialização para um emprego puramente militar, de nível operacional, sendo que a necessidade de informação para a tomada de decisão, num nível de gestão e planeamento de actividades, é um ciclo em tudo idêntico e com métodos de recolha, análise e monitorização que requerem agentes e analistas com uma formação e uma qualificação similar.

A realidade actual, levada por um lado pelo número reduzido de pessoal na área das Informações, e por outro lado, devido a uma cultura de Informações pouco integrada na tomada de decisão, ao nível da gestão e planeamento na FAP, em contraponto com a sede de Informação demonstrada, sem dúvida que revela um campo de actuação florescente para a



CI. É evidente, pelo resultado obtido, que a Informação para a vantagem competitiva da organização é utilizada, e pretende-se que o seja ainda mais, no futuro próximo com a vantagem da monitorização do MAA com base no ciclo de CI.

Em termos práticos a CI pode passar e ser aplicada na totalidade da sua dimensão, permitindo o alinhamento dos objectivos com a visão da organização, garantindo que os resultados sejam eficazes e eficientes e consonantes com a PND, garantindo a maximização dos resultados obtidos no CBPF materializado na excelência no cumprimento da Missão pela FAP.

Ao nível da definição da estratégia da FAP, contribuindo para a tomada de decisão no patamar mais elevado, consubstanciado pelo contributo para a DMPM, uma Avaliação da Situação Militar FAP e a Proposta de Forças da FAP com base no ciclo de CI, em apoio da decisão do GEN CEMFA, vai garantir um rumo estável a médio prazo que se traduzirá num quadro de Missões e num Sistema de Forças e Dispositivo sustentado por um CBPF e por uma LPM alinhada para a sua materialização, permitindo assim sem grandes sobressaltos a execução das actividades definidas e planeadas como objectivos.

A recolha e análise atempada da Informação necessária, de forma sistemática, para a tomada de decisão, implica uma cultura de valorização da sua importância, uma formação do pessoal, alinhada com a sua necessidade de Informação bem como uma estrutura organizacional de partilha e interacção permanentes da Informação, são exemplos do valor da Informação para a FAP a relevância dada à Gestão da Informação na Academia da FAP e a metodologia com base nos grupos de trabalho criados para acompanhamento dos objectivos programa, permitindo assim um acompanhamento e monitorização permanentes, sendo a Informação interna e externa fundamental para a tomada de decisão estratégica.

c. Implicações da sua aplicação

Da análise efectuada aos resultados obtidos, também ressaltam implicações que passamos a apresentar.

O MAA, com base na CI, aplicado ao PTDE da FAP implica uma estreita ligação entre o decisor e os órgãos de staff, os agentes e os analistas de informações.

Como garante da efectividade, implica a monitorização do cenário, logo o alerta, garantindo o GAP para a tomada de decisão estratégica, antecipando, sendo pro-activo, dando início ao processo para a acção permitindo o aviso e o consequente reajustamento da modalidade de acção, no Momento de Mudança com vantagem competitiva da Organização.



Esta dinâmica implica uma estrutura adaptada aos fluxos de conhecimento e flexível à aprendizagem, constituída por profissionais conhecedores do valor da Informação, sendo alimentada pela Informação accionável gerada (conhecimento), tornando assim a organização mais competitiva e permitindo como produto do Aviso Antecipado: a vantagem na gestão de recursos, a rentabilidade dos meios empregues e a maximização dos resultados obtidos.

Julga-se ter respondido à QD3: “Qual a aplicabilidade e implicações da implementação de um Modelo de Aviso Antecipado, baseado em *Competitive Intelligence*, no Processo de Tomada de Decisão Estratégica da FAP?”, sendo assim validadas pelo resultado das entrevistas as duas hipóteses de trabalho: HT1 - “O conceito de *Competitive Intelligence* é aplicável ao Processo de Tomada de Decisão em vigor na FAP” e HT2 - “A integração de um modelo de aviso antecipado, baseado em *Competitive Intelligence*, no Processo de Tomada de Decisão Estratégica da FAP, traduz-se em vantagem competitiva para a organização”.



Conclusão

a. Resumo

O presente trabalho versou o contributo da *Competitive Intelligence* (CI) para o Processo de Tomada de Decisão Estratégica (PTDE), procurando acrescentar conhecimentos sobre esta matéria, consolidar o existente e tentar que as conclusões obtidas contribuam, na FAP, para o melhoramento desse processo, mediante o contributo de um Modelo de Aviso Antecipado (MAA), baseado em CI.

Posteriormente, ciente da limitação temporal e espacial num trabalho desta natureza, pretendeu-se investigar quais as suas sinergias, e se estas poderão ser integradas, traduzindo-se em vantagem competitiva na FAP.

Neste sentido, estabeleceu-se como questão central: “Qual a vantagem para o Processo de Tomada de Decisão Estratégica da FAP, da adopção de um modelo de aviso antecipado, com base no conceito de *Competitive Intelligence*?” da qual derivaram as seguintes questões: QD1 – “O que é o Processo de Tomada de Decisão Estratégica, em particular na FAP”; QD2 – “O que é o Modelo de Aviso Antecipado, baseado em, *Competitive Intelligence*?”; QD3 – “Qual a aplicabilidade e implicações da implementação de um Modelo de Aviso Antecipado, baseado em *Competitive Intelligence*, no Processo de Tomada de Decisão Estratégica da FAP?”.

Como forma de enquadrar o tema começou-se por apresentar os conceitos básicos relativos à tomada de decisão, designadamente: a decisão, tomada de decisão, processo de tomada de decisão, e posteriormente o PTDE na FAP.

Seguidamente, e à semelhança do que foi feito para a tomada de decisão, foi apresentado o enquadramento conceptual da CI e a sua relação com o PTDE, culminado com a explicitação do MAA baseado em CI.

Na fase seguinte, procedeu-se ao estudo dos resultados obtidos, quer através da análise documental quer das entrevistas, tendo-se evidenciado os contributos significativos da CI no PTDE da FAP. Ainda com base nesse estudo, validou-se a integração e extrapolaram-se as suas implicações na estrutura organizacional da FAP.

b. Conclusões

Neste novo cenário competitivo, marcado pela queda de barreiras e pelo aumento de velocidade das transformações, torna-se necessário às organizações, quer estas tenham fins



lucrativos ou não, uma maior integração da informação nas suas actividades e a melhoria dos processos produtivos, na busca da maximização de resultados.

A posse da informação e, além disso, o seu domínio para utilização estratégica são factores determinantes na eficiência e na competitividade. Decorre deste facto a necessidade de saber gerir a informação, transformada em conhecimento accionável, de forma adequada para atingir os objectivos.

Com este crescendo quer da competição quer da informação, os decisores têm de ser cada vez mais competentes. Menosprezar a realidade actual torna-os num alvo fácil dos seus adversários. Para conquistar a vantagem competitiva e a permanência no topo, as organizações têm de identificar atempadamente as oportunidades e ameaças a que estão sujeitas, há uma transformação da gestão da Era Industrial para uma gestão estratégica centrada no conhecimento, baseado na informação (gestão da Era da Informação).

Numa época em que o acesso a dados deixou de ser uma restrição, o importante são as competências para identificar de forma inequívoca e continuada as necessidades de informação dos decisores. Existe sempre informação, mas de acordo com a decisão a tomar, assim a sua singularidade é necessária.

O MAA tem a potencialidade de gerar conhecimento elevando os dados do mundo real (nível físico) ao domínio cognitivo, passando pelo nível da informação, num processo de análise, que permite antecipar acções levando a uma tomada de decisão, que facilita agir, antecipar ameaças e antever oportunidades; logo, capacitando a organização com uma vantagem competitiva.

Não existindo uma fórmula mágica para se tomarem sempre as melhores decisões, são apresentadas no sentido de responder à questão principal, as vantagens relativas da CI no processo de tomada de decisão, tendo já respondido às questões derivadas, nomeadamente a sua aplicabilidade na FAP e as implicações de um MAA com base na CI, no que respeita ao processo de tomada de decisão, as vantagens primordiais da CI são as seguintes:

- Permite uma vigilância do meio envolvente;
- Facilita a eficiência e eficácia;
- Promove a inovação;
- Construir recursos estratégicos de Informação;
- Estabelecer uma visão prospectiva dos desafios do futuro.



Assim o principal contributo da CI para o processo de tomada de decisão consiste na concepção e gestão de fluxos de Informação, accionável, para a tomada de decisão estratégica, com vantagem para a organização, através da:

- Recolha de Informação pertinente, relevante e oportuna sobre o meio envolvente e sobre a situação interna;
- Selecção e tratamento da Informação útil para a tomada de decisão estratégica;
- Formatação e disponibilização da Informação que reduza a incerteza e seja um elemento de vantagem na tomada de decisão estratégica;
- Sinergia de um Modelo de Aviso Antecipado, para o alinhamento proactivo da modalidade de acção, face ao momento de tomada de decisão, garantindo a competitividade da organização.

Face ao exposto, considera-se ter respondido a todas as questões inicialmente formuladas e conclui-se com a corroboração (validada pelo resultado das entrevistas) das duas hipóteses de trabalho: HT1 - “O conceito de *Competitive Intelligence* é aplicável ao Processo de Tomada de Decisão em vigor na FAP” e HT2 - “A integração de um modelo de aviso antecipado, baseado em *Competitive Intelligence*, no Processo de Tomada de Decisão Estratégica da FAP, traduz-se em vantagem competitiva para a organização”.

c. Recomendações

Por fim proponho algumas medidas que poderão potenciar a vantagem competitiva originada pelo uso do MAA, baseado em CI, no PTDE da FAP. Essas medidas assentam em dois pilares: a tomada de decisão e a estrutura organizacional.

Tomada de Decisão: Integração nos grupos de trabalho e nas equipas multidisciplinares de profissionais com conhecimentos no domínio da CI, garantindo assim a visão prospectiva dos desafios futuros. Desenvolver e aprofundar o estudo nesta área do conhecimento.

Estrutura Organizacional: Criação de uma estrutura favorável à tomada de decisão eficiente e eficaz, fundamentada no MAA, baseado em CI, ao nível dos órgãos de *staff* do EMFA, para apoio da decisão do GEN CEMFA, de modo a garantir a vantagem competitiva da FAP. Criação de um gabinete de estudo de Estratégia do Poder Aéreo na Força Aérea.



Referências Bibliográficas

Livros

ACA (2001). *Dicionário da língua Portuguesa Contemporânea*. Lisboa: Editorial Verbo.

AMARAL, Paulo (2008). *Top Secret*. Porto: Esfera do livro.

CARVALHO, José e FILIPE, Cruz (2006). *Manual de Estratégia*. Lisboa: Sílabo.

COUTO, Cabral (1989). *Elementos de Estratégia, Vol.I*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.

DAVENPORT, T. H. (1998). *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.

DAVENPORT, T., & PRUSAK, L. (1998). *Working Knowledge*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

DEVLIN, K. (1999). *Infosene*. UK: Cambridge University Press.

DRUCKER, P. F. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.

EME-CID (2007). *PDM-500 Planeamento Tático e Tomada de Decisão*. Lisboa: Comando de Instrução e Doutrina do Exército.

EMFA (1984). *MFA 300-2 Planeamento Integrado*. Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.

HARRISON, E. F. (1995). *The Managerial Decision-Making Process*. Boston: Houghton Mifflin.

HUBER, G. (1980). *Managerial Decision Making*. Glenview Ill: Scott Foresman.

IAEM (1976). *Noções Gerais de Administração*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.

INÁCIO, C. (2008). *Diferenças e semelhanças nos processos de tomada de decisão da força aérea portuguesa e do sector privado: o papel da cultura organizacional e da cultura nacional*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militar.



MILLER, J e Business Intelligence Braintrust (2001). *Millenium Intelligence – Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Era*. 2ª ed., revista e actualizada. Medford, NJ: CyberAge Books.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., e THÉORÊT, A. (1976). *The Structure of “Unstructured” Decision Processes*. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.

NICOLAU, Isabel (2001). *O conceito de Estratégia*. Lisboa: ISCTE

OLIVEIRA, D. P. R. (1999). *Planejamento Estratégico – Conceitos Metodologias e Práticas*. 14ªed. São Paulo: São Paulo Atlas.

PORTER, Michael (1986). *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7ª ed., revista e actualizada. Rio de Janeiro: Editora Campus.

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1997). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

RASCÃO, José (2001a). *Análise Estratégica*, 2ª Ed., Lisboa: Sílabo.

RASCÃO, José (2001b). *Sistemas de Informação para as Organizações*. 1ª Ed., Lisboa: Sílabo.

SENGE, P. M. (1990). *The Fifth Discipline – The Art and Practice of Learning Organization*. New York: DoubleDay Currency.

SILVA, Freitas (2000). *Strategor - Política Global da Empresa*. 3ª Ed., Lisboa: D. Quixote.

SIMON, H. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.

SIMON, H. (1977). *The New Science of Management Decision - Revised Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.

TABORDA, J. P. e FERREIRA, M. D. (2002). *Competitive Intelligence – Um Novo Posicionamento das Organizações*. Lisboa: Pergaminho.

TOFFLER, A. (1991). *The Third Wave*. New York: Bantam Books.

ZIKMUND, W. G. (2000). *Bussiness Research Methods*. 6ª ed. Orlando: DPHC Publishers.



Legislação

- Resolução do Conselho de Ministros nº 6/2003, Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN). DR I-B Série 16;
- Conceito Estratégico Militar (CEM). MDN, 22DEC03;
- Despacho nº125/MDN/2000, Directiva Ministerial para o Planeamento Militar (DMPM). MDN, 26JUN00;
- Despacho nº013/99/B, EMFA, 10SET99;
- Directiva Nº04/99, EMFA, 23SET99;
- Directiva nº 01/04, EMFA 23ABR04;
- Directiva nº 01/04/A, EMFA 04MAI06;
- Directiva nº 01/08, EMFA 01JAN08;

Internet

FULD, L. M. (1995). *The new competitor intelligence*. John Wiley and Sons. Disponível em <http://www.fuld.com>

HARRING, J. P. (1999). *Key Intelligence Topics – A Process to Identify and define Intelligence Needs*. Disponível na internet em <http://www.scip.org>

HARRIS, R. (1998). Introduction to Decision Making [Referência de 13 de Novembro de 2007]. Disponível na internet em: <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>

LAHTI, R. (1996). Group Decision Making within the Organization: Can Models Help? [Referência de 04 de Dezembro de 2001]. Disponível na internet em: <http://www.workteams.unt.edu/reports/lahti.htm>

PRIOR, Vernon (2008). *The language of business intelligence*. Consultado a 05/11/2008 em: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/60500175/home>



SIMON, H. and Associates (1986). Decision Making and Problem Solving [Referência de 28 de Novembro de 2002]. Disponível na internet em: <http://www.dieoff.org/page163.htm>

Entrevistas

- Tópico de Entrevista: O contributo da *Competitive Intelligence* no Processo de Tomada de Decisão Estratégica. Com o Sr. TGen Leal, no EMFA, em Lisboa, 17 de Dezembro de 2008.
- Tópico de Entrevista: O contributo da *Competitive Intelligence* no Processo de Tomada de Decisão Estratégica. Com o Sr TGen Victor Morato, no EMFA, em Lisboa, 19 de Janeiro de 2009;
- Tópico de Entrevista: O contributo da *Competitive Intelligence* no Processo de Tomada de Decisão Estratégica. Com o Sr. MGen Carlos Tia, no EMFA, em Lisboa, 17 de Dezembro de 2008;
- Tópico de Entrevista: O contributo da *Competitive Intelligence* no Processo de Tomada de Decisão Estratégica. Com o Sr. MGen Tareco, no COFA, em Lisboa, 21 de Janeiro de 2009;
- Tópico de Entrevista: O contributo da *Competitive Intelligence* no Processo de Tomada de Decisão Estratégica. Com o Sr. COR Guilherme Lobão, no EMFA, em Lisboa, 18 de Dezembro de 2008;
- Tópico de Entrevista: O contributo da *Competitive Intelligence* no Processo de Tomada de Decisão Estratégica. Com o Sr. COR Francisco Barroso, no EMFA, em Lisboa, 14 de Dezembro de 2008;



ANEXO A

Plano de Trabalho



ANEXO A

PLANO DE TRABALHO

1. **Justificação:**

O trabalho proposto por este plano surge no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior das Forças Armadas Portuguesas e constitui-se como um dos seus elementos de avaliação.

É uma oportunidade do Oficial consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo da sua carreira, em particular no decorrer do referido curso.

Destina-se ainda a acrescentar conhecimentos sobre esta matéria, consolidar o existente e tentar que as conclusões obtidas contribuam, na Força Aérea, para o melhoramento do Processo de Tomada de Decisão Estratégica com o contributo da *Competitive Intelligence*.

2. **Enunciado, Contexto e Base Conceptual:**

a. Enunciado

O Contributo da *Competitive Intelligence* no Processo de Tomada de Decisão Estratégica.

b. Contexto

Este tema, aplicado na Força Aérea, integra uma área mais vasta do conhecimento, no âmbito da Gestão da Informação e do Planeamento Estratégico. Até ao momento não se conhecem trabalhos realizados na vertente científica proposta para a investigação.

c. Base Conceptual

Para que o leitor compreenda na totalidade a problemática apresentada serão explanados no início do trabalho em causa, os seguintes conceitos:

- Nível da Estratégia na Força Aérea;
- Tomada de Decisão;
- Processo de Tomada de Decisão Estratégica na Força Aérea
- Modelo conceptual empírico de *Competitive Intelligence* na Força Aérea.



3. Objecto de Estudo e sua delimitação:

Integração de um ciclo de aviso antecipado baseado em *Competitive Intelligence* no processo de tomada de decisão estratégica na FAP.

As acções de investigação previstas para este trabalho destinam-se numa primeira fase, à obtenção de informações sobre a tomada de decisão ao nível estratégico na FAP, sobre a *Competitive Intelligence* e como um modelo conceptual empírico de aviso antecipado poderá ser utilizado na FAP.

Posteriormente, em face da limitação temporal, pretende-se investigar quais as suas sinergias e se estas poderão ser integradas, numa das vertentes a identificar, com vantagem competitiva na FAP.

4. Objectivos da investigação:

a. Objectivo geral

Disponibilizar informação sobre o Contributo da *Competitive Intelligence* no Processo de Tomada de Decisão Estratégica na Força Aérea Portuguesa.

b. Objectivos específicos

(1) Competitive Intelligence (CI)

Proporcionar um conjunto de conhecimentos nesta área científica.

(2) Processo de Tomada de Decisão Estratégica (PTDE)

Dar a conhecer a actual situação em termos da utilização na FAP.

(3) Contributo da CI no PTDE

Conhecer de que forma poderá ser a sua integração na FAP.

(4) Aplicação da CI no PTDE

Conhecer qual a viabilidade da integração de um ciclo de aviso antecipado, baseado em *Competitive Intelligence*, no processo de tomada de decisão estratégica na FAP.

5. Perguntas:

a. Pergunta de partida:

Qual a vantagem para o Processo de Tomada de Decisão Estratégica da FAP, da adopção de um Modelo de Aviso Antecipado, com base no conceito de *Competitive Intelligence*?



b. Perguntas derivadas:

- (1) O que é o Processo de Tomada de Decisão Estratégica, em particular na FAP?
- (2) O que é o Modelo de Aviso Antecipado, baseado em, *Competitive Intelligence*?
- (3) Qual a aplicabilidade e implicações da implementação de um Modelo de Aviso Antecipado, baseado em *Competitive Intelligence*, no Processo de Tomada de Decisão Estratégica da FAP?

6. Metodologia, percurso e instrumentos:

Na elaboração do trabalho será seguido o método científico, sendo considerados três actos.

a. Ruptura

O acto de Ruptura é composto por três etapas:

(1) Pergunta de partida

Já identificada no ponto 5 deste Plano.

(2) A exploração

Na etapa de exploração serão realizadas leituras sobre o Processo de Tomada de Decisão na FAP, bem com, efectivadas entrevistas às altas entidades da FAP, mormente ao GEN COFA. Igualmente será consultada bibliografia específica sobre *Competitive Intelligence*.

(3) A problemática

Nesta etapa serão exploradas as leituras e as entrevistas, tendo em vista um balanço dos diferentes aspectos intimamente relacionados com a pergunta inicial, bem como a formulação das hipóteses a serem corroboradas (ou não) nos actos seguintes.

b. Construção

O acto de construção engloba duas etapas.

(1) A Problemática

Etapla comum ao acto anterior. Nesta fase pretende-se evidenciar os principais pontos de referência teóricos: a pergunta que formula finalmente o trabalho, os conceitos fundamentais e as ideias gerais que inspirarão a análise.

(2) A construção do modelo de análise



O modelo de análise será construído com base nas ideias-chave obtidas durante a etapa da problemática, que vai permitir a realização de um trabalho sistemático no acto seguinte.

c. Verificação

Acto composto por três etapas:

(1) A observação

Pretende-se responder às três perguntas seguintes: observar o quê? em quem? como?

(2) A análise das informações

Tratamento da informação obtida através da observação para a apresentar de forma a poder comparar os resultados observados com os esperados a partir da hipótese.

(3) As conclusões

Retrospectiva que deve incluir:

- A questão principal e as questões derivadas;
- As principais características do modelo de análise;
- As hipóteses de pesquisa;
- Métodos e observações realizadas;
- Resposta às questões iniciais;
- Corroboração das hipóteses;
- Recomendações.

7. Instrumentos

a. Entrevistas

A efectuar a oficiais, ao mais alto escalão hierárquico da Força Aérea e com relevância para o tema.

8. Planeamento

a. Tabela de Fases

Conforme Anexo A.

b. Quadro Cronológico

Conforme Anexo B.



ANEXO B

Plano de entrevistas



ANEXO B

PLANO DE ENTREVISTAS

1. Instrumentos

a. Entrevistas

Efectuadas a oficiais, ao mais alto escalão hierárquico da Força Aérea e com relevância para o tema.

b. Variáveis a operacionalizar

Directamente relacionadas com a pergunta de partida e suas derivadas, conforme o modelo:

CONCEITOS	DIMENSÃO	INDICADORES
P-CI/PTDE-FAP	ANTECIPAÇÃO	VANTAGEM
QD1-PTDE	COMPETITIVIDADE	SATISFAÇÃO
QD2-CI	APLICABILIDADE	VANTAGEM
QD3-CI/PTDE	ANTECIPAÇÃO	VIABILIDADE

c. Indicadores

Definidos os seguintes indicadores qualitativos:

- (1) Vantagem;
- (2) Satisfação;
- (3) Viabilidade.

d. Escala de valoração

(1) De 1 a 5 por ordem crescente de valor qualitativo, conforme modelo:

1	2	3	4	5
NADA	POUCO	MÉDIA	BASTANTE	MUITO

e. Tópicos de entrevista

Referencial de perguntas-guia abertas:



PERGUNTAS–GUIA ABERTAS

P	Comportamento de procura, partilha e utilização do conhecimento para a tomada de decisão efectuado numa base permanente com o objectivo claramente definido GAP DEFINIDO PODENDO ANTECIPAR	VANTAGEM
P	Prioridade na previsão /antecipação do conhecimento para alinhamento da estratégia AGIR LOGO ANTECIPAR	
P	Características de inovação, alinhamento de competências, aceitação do erro e integração do conhecimento ORGANIZAÇÃO APRENDENTE	
1	Dispõe do que necessita para suportar uma tomada de decisão atempada face a mudanças COMPETITIVIDADE	SATISFAÇÃO
1	Garantia de validade, veracidade e actualidade do conhecimento para tomada de decisão ANÁLISE COMPETITIVA	
1	Análise SWOT no último ano CONHECIMENTO DO AMBIENTE EXTERNO/INTERNO LOGO COMPETITIVA	



PERGUNTAS-GUIA ABERTAS

2	Ciclo de produção de conhecimento para tomada de decisão Integração na FAP com APLICABILIDADE	VANTAGEM
2	Conhecer a posição face aos concorrentes explorando as vantagens competitivas Análise de informação na FAP com APLICABILIDADE	
2	Como alterar uma MA/rumo em tempo antecipando correcções na estratégia Ciclo de aviso na FAP com APLICABILIDADE	
3	Processo de aviso antecipado da necessidade de adaptar a estratégia na FAP Possibilidade de ANTECIPAÇÃO	VIABILIDADE
3	Conhecer o rumo provável dos acontecimentos para definir/alterar o rumo/linha de acção na FAP Garantia de ANTECIPAÇÃO	
3	Saber atempadamente como o meio envolvente pode afectar a estratégia na FAP Conseguir a ANTECIPAÇÃO	



ANEXO C

Corpo de Conceitos



ANEXO C

CORPO DE CONCEITOS

1. Estratégia

O conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determinam e revelam a vontade da organização em termos de objectivos de médio e longo prazo, programa de acção e prioridade na afectação de recursos.

2. Estratégia na FAP

A FAP integra-se num vasto sistema de políticas decididas ao nível governamental, que são o quadro de referência que limita, de alguma forma, a sua capacidade de decisão estratégica. Referimo-nos ao Programa do Governo, e especificamente, às Grandes Opções do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (GOCEDN), bem como ao Orçamento do Estado (OE) que financia as actividades a desenvolver.

3. Tomada de Decisão

Um processo sistemático com elementos claramente definidos e uma sequência distinta de passos.

4. Processo de Tomada de Decisão Estratégica na Força Aérea

Estabelecer, ao nível da actividade de planeamento, um processo de coordenação (permite o conhecimento completo e a correlação das acções tomadas ou propostas, por forma a conduzir a uma avaliação conjunta dos assuntos que caem nas diferentes áreas de competência e a assegurar a unidade de acção) que possibilite a integração sucessiva dos contributos dos Comandos Funcionais e do Estado-Maior, com vista à preparação da decisão do CEMFA.

5. Ciclo de Competitive Intelligence

CI é a acção de recolha, análise e aplicação da informação, entendida no sentido de *Intell*, sobre um domínio específico, ameaças e competidores, de acordo com as necessidades de planeamento a médio e longo prazo. Este processo sobre a arena competitiva, resulta num produto accionável de informação verificada, conhecimento, de acordo com as necessidades para a tomada de decisão, que permite antecipar acções fornecendo assim um alerta de aviso antecipado



6. Modelo de Aviso Antecipado com base na Competitive Intelligence

Capacidade de agir sobre o curso de acção, alterando e adaptando no *timing* adequado, tomando a decisão para a acção implícita, com vantagem sobre os competidores, é o cerne do modelo de Aviso Antecipado do ciclo de *CI*.



ANEXO D

Indicadores e Análise de Resultados



INDICADORES E ANÁLISE DE RESULTADOS

Tabela 1 – Quadro conceptual

CONCEITOS	DIMENSÃO	INDICADORES
P - CI/PTDE/FAP	ANTECIPAÇÃO	VANTAGEM
QD1 - PTDE/FAP	COMPETITIVIDADE	SATISFAÇÃO
QD2 - CI	APLICABILIDADE	VANTAGEM
QD3 - CI/PTDE	ANTECIPAÇÃO	VIABILIDADE

Tabela 2 – Quadro de análise

INDICADORES	VALIDAÇÃO	DESCRITORES
VANTAGEM	ADEQUABILIDADE	SERVE
<i>SATISFAÇÃO</i>	<i>CONTROLO</i>	<i>SITUAÇÃO</i>
VANTAGEM	PRATICABILIDADE	POSSO
VIABILIDADE	ACEITABILIDADE	CONSIGO



ENTREVISTA	QUESTÃO	ANTECIPAÇÃO	VANTAGEM
1	PA	4	» 75%
	Pb	4	
	Pc	5	
2	Pa	4	» 75%
	Pb	5	
	Pc	4	
3	Pa	3	75%
	Pb	5	
	Pc	4	
4	Pa	4	75%
	Pb	3	
	Pc	5	
5	Pa	4	75 %
	Pb	4	
	Pc	4	
6	Pa	3	» 50%
	Pb	4	
	Pc	4	
7	Pa	5	» 75%
	Pb	4	
	Pc	5	
			» 75%

ENTREVISTA	QUESTÃO	COMPETITIVIDADE	SATISFAÇÃO
1	Aa	3	50%
	Ab	4	
	Ac	2	
2	Aa	3	50%
	Ab	4	
	Ac	2	
3	Aa	3	50%
	Ab	4	
	Ac	2	
4	Aa	3	50%
	Ab	4	
	Ac	2	
5	Aa	2	50%
	Ab	4	
	Ac	2	
6	Aa	3	50%
	Ab	4	
	Ac	2	
7	Aa	3	50%
	Ab	4	
	Ac	2	
			50%



ENTREVISTA	QUESTÃO	APLICABILIDADE	VANTAGEM
1	Ba	4	75%
	Bb	4	
	Bc	4	
2	Ba	4	» 75%
	Bb	5	
	Bc	4	
3	Ba	4	75%
	Bb	4	
	Bc	4	
4	Ba	5	» 75%
	Bb	4	
	Bc	4	
5	Ba	4	75%
	Bb	4	
	Bc	4	
6	Ba	4	» 75%
	Bb	5	
	Bc	4	
7	Ba	4	75%
	Bb	4	
	Bc	4	
			75%

ENTREVISTA	QUESTÃO	ANTECIPAÇÃO	VIABILIDADE
1	Ca	4	» 75%
	Cb	4	
	Cc	5	
2	Ca	4	» 75%
	Cb	4	
	Cc	4	
3	Ca	5	» 75%
	Cb	4	
	Cc	4	
4	Ca	4	» 75%
	Cb	4	
	Cc	5	
5	Ca	4	» 75%
	Cb	4	
	Cc	4	
6	Ca	5	» 75%
	Cb	4	
	Cc	4	
7	Ca	5	» 75%
	Cb	4	
	Cc	5	
			» 75%



Gráfico 1 – Comparativo de resultados

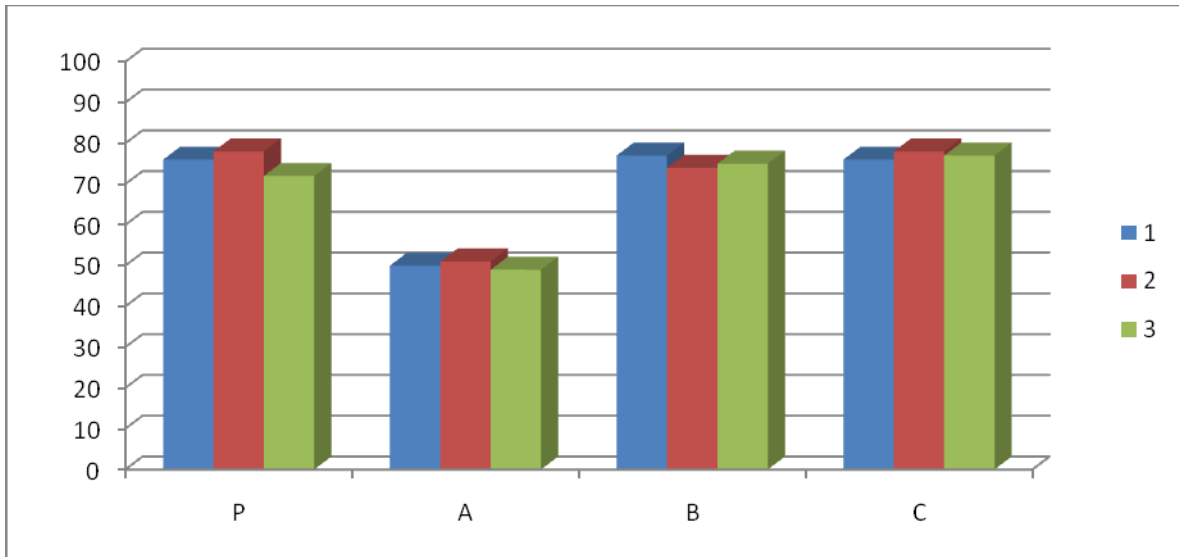


Gráfico 2 - Comparativo de resultados

