

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

2009/2010



III

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

**A CIRCULAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO/INFORMAÇÃO
COMO INSTRUMENTO DE APOIO Á TOMADA DE
DECISÃO NO GABCEMFA**

JOSÉ PAULO CORREIA DO AMARAL
CAP/TPAA



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A CIRCULAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO/INFORMAÇÃO
COMO INSTRUMENTO DE APOIO À TOMADA
DE DECISÃO NO GABCEMFA**

CAP/TPAA JOSÉ PAULO CORREIA DO AMARAL

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2009/2010

Lisboa 2010



**A circulação da documentação/informação como instrumento de
apoio à tomada de decisão no GABCEMFA**



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A CIRCULAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO/INFORMAÇÃO
COMO INSTRUMENTO DE APOIO Á TOMADA
DE DECISÃO NO GABCEMFA**

CAP/TPAA JOSÉ PAULO CORREIA DO AMARAL

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2009/2010

Orientador: TCOR/ENGEL Armando Barros

Lisboa 2010



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Agradecimentos

A realização deste trabalho forçou um estudo aprofundado sobre uma realidade que conhecia da minha experiência profissional antecedente, que me possibilitou o conhecimento de outras formas de trabalhar, noutros contextos profissionais, e de raciocinar sobre “o como” e “o porquê” de se fazer de uma ou de outra forma...

Dos vários conhecimentos recolhidos, avultam, sem dúvida nenhuma, aqueles que me foram transmitidos pelas pessoas que, no desempenho dos cargos em que se encontram actualmente, tiveram a extrema amabilidade de me conceder as entrevistas que possibilitaram acrescentar a “mais-valia” que este trabalho não teria, sem o conteúdo das mesmas, que agradeço de forma penhorada:

A Sua Ex.^a, o General CEMFA, Luís Araújo;

Ao Sr. Tenente-General, Victor Morato;

Ao Sr. Contra-Almirante, José Montenegro;

Ao Sr. Major-General, Rui Matias;

Ao Sr. Major-General, Armando Miranda;

À Sr.^a Dr.^a, Cristina Vilar.

Ao meu orientador, Tenente-Coronel Armando Barros, pelos ensinamentos, orientações e acompanhamento, que me transmitiu ao longo dos meses em que se foi fazendo este trabalho, sem os quais a sua realização teria sido muito mais difícil.

Apoiando de forma diferente este trabalho, mas de uma maneira sem a qual, não teria logrado realizá-lo, manifesto a minha profunda gratidão à Sr.^a Dr.^a, Manuela Benevides Araújo e ao grande impulsionador do mesmo, o Sr. Coronel, Carlos Macário.

Finalmente, à Céu, à Inês e ao Ricardo, pelas críticas, pela paciência, pela compreensão, pelo “apoio técnico”, enfim, por serem quem são, o meu inesgotável agradecimento!



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Índice	Página
Introdução.....	1
1. A Tomada de Decisão e a Circulação de Documentos	4
2. O actual processo de circulação de documentos no GABCEMFA.....	6
a. Fundamentação legal	8
b. Razões históricas	8
3. O processo de circulação de documentos em entidades comparáveis.....	9
a. No GABCEMA	11
b. No GABCEME.....	12
c. No Banco Português de Investimentos (BPI).....	14
4. Análise comparativa das diversas realidades.....	15
5. Uma proposta de “alteração de metodologia” no GABCEMFA	18
6. Possíveis consequências	21
Conclusões.....	23
Bibliografia.....	25
Anexo A – Corpo de Conceitos.....	A1
Anexo B – Modelo de Análise	A2
Anexo C – Questões colocadas nas entrevistas realizadas	A3
Apenso A – Decreto Regulamentar n.º 49/94, de 03SET	A7
Apenso B – Nota n.º 9026 do GABCEMFA, de 19JUN2008.....	A8
Apenso C – RFA 303-1, Volume 1, Capítulo 3, parágrafo 301	A10
Apenso D – Ofício n.º 022846 de 30MAR10 do GABCPESFA.....	A11
Apenso E – Ofício n.º 11475 de 10ABR10 do CLAFAD/CI.....	A12
Apenso F – Ofício n.º 23242 de 01MAR10 do CPESFA/SAS	A13
Apenso G – Despacho do CEMFA, n.º 3/2010 de 13JAN2010	A14
Apenso H – Despacho do Ministro da Defesa Nacional, n.º 794/2010 de 13JAN.....	A15
Apenso I – Decreto Regulamentar N.º 20/1994 de 08JAN	A16
Apenso J – Organograma do BPI	A17
Apenso L – Despacho do CEMFA, n.º 1/2010 de 13JAN	A18
Apenso M – Despacho do CEMFA, n.º 4/2010 de 13JAN	A19
Apenso N – Despacho do CEMFA, n.º 6/2010 de 13JAN	A20
Apenso O – Despacho do CEMFA, n.º 28/2010 de 17FEV	A21
Apenso P – Despacho do CEMFA, n.º 29/2010 de 17FEV	A22
Apenso Q - Despacho do CEMFA, n.º 19/2009 de 07ABR.....	A23



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Resumo

A circulação de documentação no Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (GABCEMFA), encarada na perspectiva de auxiliar o processo de tomada de decisão, decorre de uma forma que, no entendimento do autor deste trabalho, não é a mais correcta, dado que grande parte dela se processa (especificamente a que tem por finalidade ser remetida a organismos exteriores à Força Aérea), não para facilitar/auxiliar a tomada de decisão por parte do General Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) ou do seu Chefe de Gabinete, mas sim para se verificar, por um lado, se a mesma está em conformidade com as normas de escrituração de documentação militar, por outro, se está devidamente endereçada e, ainda, por mais um conjunto de razões que deveriam estar afastadas da esfera de preocupações deste Gabinete, como sejam a correcção ortográfica e outros aspectos de forma que, se não constituíssem “tarefa” do GABCEMFA, permitiriam uma maior eficiência de desempenho a este órgão da estrutura superior da Força Aérea, que conforme a legislação em vigor¹, “...constitui o órgão de apoio directo e pessoal do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA)”.²

No que respeita aos documentos que são endereçados à Força Aérea, supostamente todos “dão entrada” pelo Gabinete e, relativamente a estes, não será tão fácil a alteração desta metodologia, pois é natural e correcto que qualquer entidade que pretenda estabelecer contacto com a Força Aérea o faça através do GABCEMFA.

O autor deste trabalho, Capitão, Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo (TPAA), chefiou a Secretaria do GABCEMFA durante cerca de quatro anos até Setembro de 2009, que lhe possibilitou reunir a experiência de trabalho e o conhecimento factual destas matérias que lhe permitiram ousar, através da realização deste trabalho, propor uma nova metodologia para a circulação de documentação no GABCEMFA (e por “arrastamento” a toda a Força Aérea) após efectuar uma, tão exaustiva quanto possível, investigação ao “como se faz” e ao “porque se faz”, o que poderá permitir inclusive, outras conclusões...

Por fim, são efectuadas algumas recomendações de forma a tornar possível a implementação das conclusões do trabalho, caso assim seja entendido!

¹ Decreto Regulamentar nº 49/94, de 03SET (Apenso A).

² Sublinhado do autor.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Abstract

The flow of documentation in the Chief of the Air Staff Cabinet (GABCEMFA), viewed from the perspective of supporting the of decision making process, follows in a manner which, according to the author of this paper is not the right one, because much of it takes place (specifically the documentation addressed to external agencies of the Air Force) not to facilitate/assist the decision making process by the General Chief of the Air Staff (CEMFA) or his Chief of Cabinet, but to verify/check/certificate, first, if it complies with the standards of bookkeeping of military documents, or on the other hand, if it is properly addressed and get one more set of reasons that should be removed from the sphere concerns of this office Cabinet, such as spelling and other aspects that didn't constitute "the task" of GABCEMFA. If this office didn't have these tasks it will allow a more efficient performance of this ripper structure of the Air Force, which according to the legislation specifies that "the GABCEMFA is the direct and personal support department for the CEMFA.

In what concerns the documentation that is addressed to the Air Force, supposedly all "incoming" by the Cabinet, and this methodology is not easy to change, because it is natural and right that any entity wishing to establish contact with the Air Force to do it through GABCEMFA. It presents some advantages, but perhaps here too it could modify the current methodology in order to optimize and expedite, not only the process but also and mainly the resolution of matters to which they concerns.

The document output process is changed, the external entities will, overall, address the documentation they produce on that subject to whom contact them...

The author of this work, Captain, Technical Personnel and Administrative Support (TPAA) headed the Department of GABCEMFA for about four years until September 2009 and before that he served, also for about four years, the Office of the Commander in Chief Personnel (CPESFA), these functions/placements enabled him to gather work experience and realistic knowledge of these matters and allowed him to done, through this work, to propose a new methodology for the circulation of documentation in GABCEMFA and, consequently in the Air Force, in general, after an hard research about "how to do" and "because it does". This research may allow even further conclusions...

The investigation is conduced over six chapters, based on the method of research in Social Sciences, proposed by Quivy and Campenhoudt.

Finally, some recommendations and made in order to make possible the implementation of the conclusions of the work, if so understood.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Palavras-Chave

Circulação de documentação/informação; Competência; Delegação de Competência; Despacho; Decisão; Documentação; Informação; Processo de tomada de decisão.



Lista de Abreviaturas

BPI – Banco Português de Investimento

CA - Comando Aéreo.

CEA – Centro de Estudos Avançados.

CEMA – Chefe do Estado-Maior da Armada.

CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.

CEMGFA – Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas.

CIFFA – Comando da Instrução e Formação da Força Aérea.

CLAFa – Comando da Logística da Força Aérea.

CPESFA – Comando do Pessoal da Força Aérea.

DF – Direcção de Finanças.

GABCEMA – Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada

GABCEME – Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.

GABCEMFA – Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.

IGFA – Inspecção Geral da Força Aérea.

EPR – Entidade Primariamente Responsável.

MGEN – Major-General.

MSG – Mensagem.

RFA – Regulamento da Força Aérea.

SICOD – Sistema Informático de Controle de Documentação



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Introdução

A circulação de documentos na Força Aérea, no que concerne os que são enviados para organismos exteriores à mesma e os que são recebidos desses mesmos organismos, processa-se através do GABCEMFA.

Esta realidade implica que, diariamente, este Gabinete processe dezenas de documentos sem lhes acrescentar nenhuma “mais-valia”, a não ser a assinatura do Chefe do Gabinete. Isto no caso de se tratar da expedição (saída) de documentos. Caso seja o recebimento (entrada), então a “mais-valia” que é acrescentada à esmagadora maioria dos mesmos (cerca de 95%)³ é a simples indicação para que órgão (ou órgãos) da Força Aérea devem ser enviados, por serem os órgãos competentes para tratar das matérias a que os referidos documentos dizem respeito.

Esta prática se, por um lado, faz com que o GABCEMFA seja o primeiro conhecedor dos documentos (logo da informação lá contida) que são endereçados à Força Aérea, por outro lado, faz com que esse mesmo Gabinete seja o emissor de toda e qualquer resposta, ou iniciativa, para todo e qualquer órgão ou entidade, desde que exterior à própria Força Aérea.

A centralização destas competências no GABCEMFA, tem, ao longo dos anos, por um fenómeno de “arrastamento” (que será alvo de uma especial atenção neste trabalho), provocado um acumular de situações de necessidade de decisão final neste Gabinete, que eventualmente poderiam ter sido decididas por titulares de órgãos intermédios da Força Aérea, porque possuem competências delegadas pelo General CEMFA para o fazer.

O objectivo deste trabalho consistirá no estudo e análise desta temática, tendo em vista, poder avaliar-se a eventual necessidade de introduzir algumas alterações na metodologia da circulação de documentos no GABCEMFA.

Tendo como objectivo central tornar possível a concretização do parágrafo anterior e adoptando-se o método de investigação em ciências sociais, segundo Raymond Quivy, surgiu a seguinte pergunta de partida:

- **A que princípios deverá obedecer o processo de circulação da documentação/informação na dinâmica da tomada de decisão, a fim de o mesmo ser mais eficaz e mais eficiente, no GABCEMFA, em particular, e na Força Aérea, em geral?**

³ Dos 9.950 documentos que deram entrada em 2009 no GABCEMFA, 9.348 foram “despachados” para outros órgãos da Força Aérea no mesmo dia (Fonte: Secretaria do GABCEMFA, via SICOD).



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

A esta pergunta estão associadas outras, que dela derivam:

- Quais são os princípios/métodos que caracterizam actualmente o referido?
- Quais as razões e/ou os motivos que justificam a actual metodologia?
- A mudança dessa metodologia para além de, eventualmente, otimizar o processo em causa, poderá provocar alterações noutros contextos que não o da “simples” circulação de documentação/informação?
- Serão benéficas essas potenciais alterações?

A pesquisa deste trabalho baseou-se na leitura da bibliografia e legislação na área da circulação de documentação e tomada de decisão na Força Aérea bem como na realização de entrevistas a responsáveis do GABCEMA e do GABCEME. Foi também efectuada uma entrevista com um responsável de um órgão de topo, de uma instituição privada de dimensão semelhante à Força Aérea.

Assim, efectuaram-se entrevistas, neste âmbito, a sua Ex.^a, o General CEMFA (General Luís Araújo), ao General CLAFa (TGEN Victor Morato – enquanto ex-Chefe do GABCEMFA), ao actual Chefe do GABCEMFA (MGEN Armando Miranda), ao Director do CEA e do Museu do Ar (COR Carlos Macário – enquanto ex-Chefe do GABCEMFA) e à Directora-Adjunta da Direcção de Organização do Banco Português de Investimento (BPI) (Dr.^a Cristina Vilar).

A investigação foi conduzida tendo por base o corpo de conceitos que se apresenta no Anexo A.

Tendo presente a pergunta de partida, com base na problemática a ela associada, e nos conceitos daí inferidos, construiu-se um modelo de análise, que se detalha no Anexo B.

Formularam-se as quatro hipóteses seguintes que serão testadas ao longo do trabalho:

- **Hipótese 1:** Os princípios que regulam o actual processo de circulação de documentos no GABCEMFA são passíveis de ser discutidos;
- **Hipótese 2:** Os recursos actuais (humanos e materiais) e a premente necessidade de racionalizar recursos, justificam a necessidade de pensar outra(s) forma(s) de alcançar os fins em causa de maneira mais eficaz e eficiente;
- **Hipótese 3:** A alteração da metodologia em causa, potenciará alterações de funcionamento, principalmente no processo de apoio à tomada de decisão, tornando-o mais expedito e directo, em toda a Força Aérea;
- **Hipótese 4:** As vantagens potenciais destas alterações superam em larga medida as possíveis desvantagens.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

O trabalho terá, pois, um primeiro capítulo onde se caracterizará o actual processo de circulação de documentação no GABCEMFA, explicitando a sua fundamentação legal e a sua razão de ser na prática.

No segundo capítulo descrever-se-á a metodologia de circulação de documentos e o processo de tomada de decisão no GABCEMA e no GABCEME, bem como, numa empresa privada de dimensão semelhante à Força Aérea.

O terceiro capítulo, será dedicado à análise comparativa das diversas realidades descritas no capítulo anterior, procedendo-se ao teste das hipóteses H1 e H2.

No quarto capítulo, far-se-á uma proposta de alteração da metodologia de circulação de documentos no GABCEMFA em particular e na Força Aérea, em geral, procedendo-se, também, ao teste da hipótese H3.

As possíveis consequências da adopção dessa proposta de alterações, quer as tendenciais positivas quer as negativas, serão escalpelizadas no quinto capítulo, bem como se testará a hipótese H4.

Finalmente, será apresentada a conclusão do trabalho onde constarão as ideias principais do mesmo, bem como as recomendações que se considerem adequadas.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

1. A Tomada de Decisão e a Circulação Documental

No início deste trabalho consideramos ser necessário, embora de uma forma necessariamente concisa, dar-se a conhecer o que a diversa literatura consultada sobre estas matérias apresenta sobre esta temática.

A tomada de decisão é, normalmente, identificada com a gestão (Drucker, 1967). Ou seja, subjacentes às várias funções de gestão – planeamento, organização, direcção e controle – estão sempre associadas decisões.

A tomada de decisão é um processo genérico, ou seja, aplicável a todos os tipos de organizações, sejam elas orientadas pelos lucros, ou sejam instituições sem fins lucrativos (Harrison, 1995). Assim, trata-se de um processo comparável em organizações provenientes de sectores tão distintos como o público e o privado.

Vários estudos têm também evidenciado que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na explicação das diferenças encontradas ao nível do processo de tomada de decisão em diferentes organizações (Schramm-Nielsen, 2001; Berthon, Pitt e Ewing, 2001).

Vejamos agora, a decisão sobre duas das várias perspectivas possíveis encontradas na já referida literatura consultada, quanto ao carácter repetitivo e quanto à complexidade, estrutura e abrangência da decisão.

Quanto ao carácter repetitivo, uma das tipologias mais antigas e conhecidas foi apresentada por Simon (1960) e classifica as decisões, relativamente ao seu carácter repetitivo, em:

- Decisões Programadas;
- Decisões Não Programadas.

As decisões programadas consideram-se aquelas para as quais já se encontram previamente estabelecidos procedimentos para aplicação a determinado tipo de problemas, que se caracterizam pelo seu carácter repetitivo e rotineiro, e relativamente aos quais se torna possível estabelecer, com um elevado grau de certeza, relações de causa-efeito.

As decisões não programadas caracterizam-se pela novidade que constituem e pela sua falta de estruturação, resultado da complexidade e singularidade das situações que enfrentam, sendo o grau de incerteza, associado às relações de causa-efeito, elevado.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Quanto à complexidade, estrutura e abrangência da decisão, Ansoff (1965) apresenta uma abordagem segundo a qual as decisões podem ser caracterizadas em função dos seus diferentes aspectos associados ao processo de reconversão de recursos. Com base nesta abordagem, podemos classificar as decisões em:

- » Decisões Estratégicas;
- » Decisões Administrativas;
- » Decisões Operacionais.

As decisões estratégicas são da responsabilidade da gestão de topo e nelas encontramos uma preocupação com o ambiente externo em que se insere a organização. Estas decisões assumem uma grande relevância que advém das características, ou subtilezas dos problemas que lhe estão subjacentes, mas que nem sempre são evidentes, exigindo significativa atenção e uma procura activa.

Nas decisões administrativas (na terminologia militar, estamos a falar do nível operacional), o enfoque é dado à estruturação dos recursos, tendo como objectivo a criação do potencial máximo de desempenho. Este tipo de decisões é identificado com a gestão intermédia.

Nas decisões operacionais (na terminologia militar, estamos a falar do nível tático), a atenção e energia encontram-se centradas nas questões relativas ao funcionamento do dia-a-dia da organização, sendo o seu principal objectivo a maximização da eficiência. A sua responsabilidade é, normalmente, delegada nos níveis hierárquicos mais baixos.

Não obstante a distinção efectuada entre os seus diferentes tipos de decisões, as decisões são interdependentes e complementares. Desta forma, a estratégia impõe a necessidade de requisitos táticos. Por seu turno, a estrutura operacional deve possibilitar o desenvolvimento de um clima que permita que tal seja alcançado.

Passado que foi em revista o que de mais relevante se encontrou na diversa bibliografia consultada, atentemos agora na realidade que mais nos interessa.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

2. O actual processo de circulação de documentos no GABCEMFA

A documentação que circula diariamente pelo GABCEMFA pode dividir-se em dois grandes conjuntos: a que se recebe e a que se envia. Estes conjuntos são normalmente designados por “entradas” e “saídas”, respectivamente.

Em cada um destes dois grupos encontram-se também dois subgrupos, cuja distinção é igualmente fácil de fazer: a documentação que circula “dentro” da Força Aérea (comunicação interna) e a que vem, ou vai, de ou para, entidades externas à Força Aérea (comunicação externa).

Neste trabalho pretende analisar-se, principalmente, os documentos que fazem parte da “comunicação externa”, nos termos definidos acima, pois é essa particularidade que distingue o GABCEMFA dos demais órgãos da Força Aérea, ou seja, é através deste Gabinete que, supostamente, se processa esta comunicação, entre todo e qualquer órgão da Força Aérea e qualquer destinatário e/ou remetente exterior à Força Aérea.

Far-se-á, de seguida, uma descrição do processo que no âmbito deste trabalho, designámos por “processo de circulação de documentação no GABCEMFA”.

Todo o documento que entra ou sai, no ou do GABCEMFA, é numerado, sendo-lhe atribuído um determinado processo. Em simultâneo, é registado no programa informático próprio (SICOD), é feita uma fotocópia do documento em causa (que pode ter uma ou, em geral, várias folhas) para ficar arquivada no respectivo processo na Secretaria do GABCEMFA e, obrigatoriamente, o Chefe do GABCEMFA, ou o seu Adjunto, são confrontados, em cada um destes documentos, com uma de duas situações distintas:

- ou “exarar um despacho”, caso se trate de uma “entrada” e que na esmagadora maioria das vezes é a indicação expectável para que órgão ou órgãos, da Força Aérea, deve ser remetida aquela documentação;

- ou assinar o mesmo, se for uma “saída”, depois de naturalmente a ler e se, obviamente, não detectar alguma situação que o impeça de fazer, situação essa que pode ir de um simples erro ortográfico a um endereço menos correcto e outras situações idênticas.

Atente-se que conforme o Apenso B, a chamada “formatação” destes documentos está tipificada em documento regulador próprio⁴ e que o respectivo “draft” deve ser enviado para o Secretariado do GABCEMFA, via GroupWise (software de correio electrónico da Força Aérea, que permite o “envio” de documentos digitalizados através da

⁴ Nota nº. 909 de 23JAN2006 do GABCEMFA.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

rede informática), que o imprime em folha timbrada do Gabinete após a necessária “verificação e uniformização” do texto enviado.

Vejamos então como se poderá descrever o “processo-tipo” de enviar um ofício para o exterior da Força Aérea: um qualquer militar que no cumprimento das tarefas que lhe estão cometidas tenha que redigir um documento para o enviar para o exterior da Força Aérea, prepara-o, seguindo as normas em vigor e que estão implantadas na organização há muito tempo, e leva-o ao seu chefe directo que, caso o considere produzido em conformidade (quer em termos de conteúdo quer em termos de forma), o enviará ao seu chefe e assim sucessivamente, até chegar a quem tem competência para o remeter para o GABCEMFA – um Comando Funcional, ou outra entidade que dependa directamente do CEMFA, em termos de estrutura orgânica.

Aqui chegado, e se for sempre recolhendo a necessária “aprovação”, esta “proposta” de ofício já tem as condições necessárias para ser enviada como “draft” para o Secretariado do GABCEMFA, em versão digital através do GroupWise para a Secretaria do mesmo Gabinete, em papel “não timbrado”, contendo o “Visto” da entidade que tem competência para propor o envio para o exterior de um ofício através do GABCEMFA.

Significa isto que a “proposta” de ofício que foi inicialmente produzida no órgão da Força Aérea que possui a competência de propor uma resolução sobre a matéria em causa, é, mais tarde ou mais cedo, enviada para o Gabinete do Comando Funcional respectivo.

Este Comandante Funcional que, provavelmente, possui a competência delegada pelo General CEMFA para a resolução daquela questão (isto no caso de não ter, por sua vez, subdelegado no titular do órgão que lhe enviou a proposta...), caso concorde inteiramente com o conteúdo da proposta, rubrica o seu “Visto” e o seu Gabinete envia a “proposta final” para o GABCEMFA, nas duas formas já descritas (GroupWise e papel).

A questão que se pode colocar aqui é a seguinte: excepto nos poucos assuntos em que o General CEMFA entende que tem que ser ele, e só ele, a ter “uma palavra final” sobre os mesmos assuntos (conforme entrevista concedida no âmbito da realização deste trabalho, a que nos referiremos adiante), porque é que este hipotético ofício, cuja trajectória temos estado a acompanhar dentro da Organização sai pelo GABCEMFA? Atente-se: é produzido por “quem sabe” da matéria; é enviado para o GABCEMFA por quem tem a competência própria ou delegada pelo General CEMFA para “resolver” aquele assunto e, finalmente, é assinado e enviado por quem, provavelmente, não “está por dentro” daquela matéria!



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Procurando compreender as razões que levam a esta maneira de proceder, iremos agora analisar esta situação sob o ponto de vista da fundamentação legal assim como á luz dos antecedentes organizacionais em presença.

2.a. Fundamentação Legal

O Regulamento da Força Aérea (RFA) 303-1 Volume 1, Organização do Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, no seu Capítulo 3, Funções do GABCEMFA, refere na alínea c), do parágrafo 301⁵, o seguinte: “*Manter as relações da Força Aérea com os outros departamentos do Estado e demais organismos*”, que mais não é do que a “*adaptação*” do preceituado na alínea b) do n.º 2, do artigo 2.º do já referido Decreto Regulamentar n.º. 49/94, de 3 de Setembro⁶: “*Assegurar as relações da Força Aérea com os serviços do Estado e demais entidades*”.

Que dizer? É pouco em termos de “Fundamentação Legal”? Poder-se-á interpretar este articulado de uma forma não tão restritiva que se possa entender que, sem o desrespeitar, alguma documentação para o exterior não passe pelo GABCEMFA? É difícil alterar esta função do Gabinete de forma a permitir que a comunicação com o exterior da Força Aérea se faça de forma não exclusiva pelo GABCEMFA, quando na prática se sabe que é isso que acontece, naturalmente⁷?

2.b. Antecedentes Organizacionais

Para lá do que se encontra regulamentado sobre a emissão de correspondência para o exterior que, concordar-se-á, não é motivo impeditivo que se faça de outra maneira, se assim se entender, é opinião do autor que a “prática reiterada de forma continuada”, por outras palavras, o hábito, justifica a razão de ser de determinados processos, de fazer determinadas coisas...

Explicando esta “teoria”, através de um exemplo específico: há alguns anos atrás o Chefe de Gabinete de então entendeu, com ou sem razão – é irrelevante para o exemplo, que os pareceres vinculativos que a Força Aérea tem que produzir, conforme imposição legal, para a edificação, ou alteração, de quaisquer edifícios, públicos ou privados, na chamada zona de servidão militar (próximo das Unidades Militares), estavam a ser realizados de uma forma que tinha motivado uma ou outra reclamação por parte dos

⁵ Apenso C.

⁶ Apenso A.

⁷ Para comprovar esta realidade e somente a título de exemplo, ver os Apensos D, E e F, que ilustram o contacto com organismos exteriores à Força Aérea, sem a intervenção do GABCEMFA.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

interessados. Entendeu, o Chefe de Gabinete em questão, que a forma de obviar essa aparente dualidade de critérios, passaria por ele próprio “visionar” todos esses pareceres, metodologia que não existia até então e... que se mantém até hoje!

Não cabe no âmbito deste trabalho qualquer comentário sobre os antecedentes deste facto, mas cabe, decerto, uma reflexão sobre a forma como é tratado ainda hoje, este assunto específico: a Direcção de Infra-estruturas possui a competência técnica para avaliar se, de acordo com a lei, determinada obra pode ou não pode ser feita nas imediações de uma Unidade da Força Aérea. O TGEN CLAFA, possui competência delegada pelo General CEMFA para decidir, em seu nome, estas questões, conforme o n.º 2, do seu Despacho n.º 03/2010⁸: *“Ao abrigo da autorização que me é conferida pelo n.º 4 do supra citado Despacho⁹, conjugado com a alínea b) do n.º 1 do mesmo, subdelego ainda no Comandante da Logística da Força Aérea a competência para licenciar obras em áreas sujeitas a servidão militar”*.

Qual a razão, ou razões, que justificam que o ofício que transmite o parecer da Força Aérea seja assinado pelo Chefe do GABCEMFA? Será para este analisar todo o processo em causa (quase sempre dezenas de folhas em várias pastas), no sentido de verificar da legalidade do parecer? Decerto que não! Seria redundante e obrigaria a que o Chefe do Gabinete tivesse conhecimentos na área jurídica e de arquitectura, pelo menos... Será para ler o ofício a fim de verificar se os “pontos” e as “vírgulas” estão colocados de acordo com a Gramática da Língua Portuguesa? Se for entendível que são essas as funções e responsabilidades do Chefe do GABCEMFA, então esta metodologia está correcta... se não... é necessário alterar!

3. O processo de circulação de documentos em entidades comparáveis

De acordo com o que foi referido anteriormente e no sentido de melhor compreender/estudar a circulação de documentos em determinados organismos, realizaram-se três entrevistas, para se ficar a conhecer como se procede neste âmbito nos seguintes organismos: GABCEMA, GABCEME e BPI.

⁸ Apenso G.

⁹ Despacho do Ministro da Defesa Nacional, publicado no Diário da República, 2ª Série, de 13 de Janeiro de 2010, sob o n.º. 794/2010 – Apenso H.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Se os dois primeiros organismos foram escolhas óbvias (averiguar como se faz nos Gabinetes dos Chefes dos Estados-Maiores dos outros dois Ramos), com o terceiro organismo escolhido pretendeu-se proceder a uma análise comparativa, de como se processa esta mesma realidade (circulação de documentos/informação e processo de tomada de decisão) numa organização civil com uma dimensão comparável à da Força Aérea, não só em termos de efectivos de pessoal mas também em termos de dispersão funcional.

A escolha recaiu sobre o BPI, primeiro por ter efectivamente um número de trabalhadores muito aproximado ao número de efectivos na Força Aérea (entre militares e civis)¹⁰ e em segundo lugar por se ter tornado possível entrevistar, no contexto deste trabalho, a Dr.^a Cristina Távora Vilar, Directora Adjunta da Direcção de Organização desta Instituição Bancária, enquanto que no GABCEMA se entrevistou o respectivo Chefe, Contra-Almirante José Alfredo Montenegro e no GABCEME o seu Chefe, Major-General Rui Manuel Xavier Fernandes Matias .

De acordo com o conhecimento prévio do funcionamento dos outros dois Gabinetes, o que se pretendeu avaliar foi em que medida era semelhante o *modus operandi* destes organismos relativamente à temática em apreço, ou como divergiam relativamente ao GABCEMFA e, satisfazendo uma curiosidade ainda maior, como funcionaria, neste contexto, uma organização da chamada sociedade civil em contraponto com as organizações militares.

Relativamente a esta comparação, o pressuposto foi que, as organizações militares visam o cumprimento cabal de todas as missões que lhes estão cometidas, utilizando os meios que estão à sua disposição, enquanto que o BPI (à semelhança de todas as organizações com fins lucrativos), busca o retorno máximo, através das melhores práticas profissionais, procurando otimizar ao máximo os seus recursos reduzindo ao mínimo os seus custos, em tempo e em dinheiro.

As perguntas, entre outras, para as quais se pretendeu encontrar respostas foram: Como farão? Utilizarão a mesma metodologia no que diz respeito à comunicação com o exterior? E no que diz respeito ao processo de tomada de decisão, exercem cabalmente as delegações de competências, caso estas existam?

¹⁰ Em 31DEZ2009 o BPI tinha uma total de 6.969 trabalhadores, divididos em 3.274 nos Serviços Centrais e 3.695 nas Redes Comerciais. Na mesma data a Força Aérea tinha 8.286, divididos em 4.050 do QP, 3.040 do RC e 1.196 funcionários civis.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Far-se-á, de seguida, a apresentação, de forma sucinta, do que se apurou através das entrevistas realizadas e referidas anteriormente.

3. a. GABCEMA

Em termos gerais, no Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada, a situação no que à circulação de documentação/informação diz respeito é muito semelhante à que existe e foi descrita no GABCEMFA. Efectivamente, através da entrevista gentilmente concedida pelo Chefe do GABCEMA, Contra-Almirante Montenegro, foi possível identificar muitas semelhanças, quer na metodologia empregue relativamente à entrada e saída de documentos para outras entidades estranhas à Marinha, quer a situações concretas que serão referidas de seguida.

À semelhança do GABCEMFA, também o GABCEMA possui um ordenamento (o Decreto Regulamentar N.º 20/1994 de 1 de Setembro¹¹, no qual, no n.º 2, alínea c), do artigo 2º - Missão e Atribuições, se refere que: “*Ao GABCEMA compete: (...) Assegurar as ligações da Marinha com outros órgãos e departamentos oficiais, militares ou civis, e com entidades privadas, quando estas não estejam expressamente cometidas a outros organismos da Marinha;*”. Assim, com base neste articulado, a saída de toda e qualquer comunicação oficial escrita é efectuada pelo GABCEMA, logo assinada pelo seu Chefe!

A metodologia é, em tudo, semelhante á utilizada na Força Aérea: os diversos órgãos intermédios da estrutura orgânica da Marinha enviam para o GABCEMA um “draft” do documento que pretendem que seja enviado para o exterior, a fim do mesmo ser formatado e impresso em folha timbrada do Gabinete. É suposto o respectivo Chefe “dar uma vista de olhos final”, assiná-lo (com mais ou menos alterações, decididas por este último) e, finalmente, fazê-lo seguir, enviando uma cópia “Para Conhecimento” ao respectivo órgão proponente.

De salientar que, agora sim, ao contrário do que sucede na Força Aérea, existem alguns organismos que, embora dependentes organicamente do CEMA, possuem um tal grau de autonomia, conferido pelos diplomas legais que regulam o seu funcionamento, que se lhes permite corresponderem-se directamente com as entidades e organismos que seja necessário sem, portanto, esta documentação passar pelo GABCEMA para efeitos de coordenação. Estamos a falar do Instituto de Socorros a Náufragos e das diversas Capitánias existentes, por exemplo.

¹¹ Apenso I.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Da entrevista concedida pelo Sr. Almirante Montenegro resultou, também, o conhecimento de que, à semelhança do GABCEMFA, existem alguns assuntos e matérias que, eventualmente, não necessitariam de ser colocados à apreciação do GABCEMA, por a sua resolução não depender directamente deste Órgão. No entanto, por uma razão ou por outra, ou, em última análise, por a documentação em causa necessitar de ser assinada pelo Chefe do GABCEMA, este Gabinete é também destinatário de largas dezenas de documentos por dia, a fim de serem assinados e enviados, sem se acrescentar alguma mais-valia aos mesmos, a não ser, obviamente, a normalização documental, que assim se alcança de forma simples, bem como a inerente “coordenação” e “conhecimento” de todas e quaisquer matérias que envolvam a Marinha e qualquer entidade exterior à mesma.

Solicitado a opinar sobre se o facto de a documentação a sair para o exterior passar pelo Gabinete, potenciava algumas “não decisões”, o Chefe do GABCEMA admitiu que essa factualidade facilitava a “não decisão”.

3. b. GABCEME

A realidade encontrada no GABCEME, que resultou da entrevista gentilmente concedida pelo Chefe deste Gabinete, Major-General Matias, é um pouco diferente da conhecida do GABCEMFA e da encontrada no GABCEMA. Efectivamente, a quantidade muito superior de documentos processados neste Gabinete, que se encontra em proporção directa com o efectivo de pessoal e número de Unidades Militares deste Ramo, comparativamente com os demais, caracteriza-se por ser uma estrutura um pouco diferente, quer em termos de dimensão (efectivo do pessoal colocado no GABCEME – cerca de 100 pessoas, contra cerca de 40 nos GABCEMA e GABCEMFA), quer no processo de circulação documental.

O GABCEME, se à semelhança dos outros dois Gabinetes dos Chefes de Estado-Maior, centraliza a entrada e saída dos documentos que envolvem o Exército e qualquer entidade exterior ao Ramo, por outro, utiliza os chamados “canais técnicos” e “canais de comando”, que não existem, pelo menos de forma tão clara, na Marinha e na Força Aérea.

O que são estes “canais”? O GABCEME possui na sua estrutura um conjunto de Oficiais (em regra Oficiais Superiores) que são as Entidades Primariamente Responsáveis (EPR) ao nível do Gabinete para o acompanhamento dos vários assuntos que transitam pelo GABCEME (ou seja, tudo o que diz respeito ao Exército).

Assim, aquando do “Despacho” pelo Chefe do GABCEME da diversa correspondência que dá entrada diariamente, para o(s) órgão(s) que detém a competência



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

para o resolver, o Oficial EPR desse assunto no Gabinete fica, desde logo, incumbido de acompanhar o assunto em causa.

Este acompanhamento consubstancia-se utilizando a chamada “comunicação informal”, que se traduz pelo conjunto de documentação/informação que é trocada entre os órgãos do Exército envolvidos na questão e as demais entidades exteriores através de “documento de trabalho”, geralmente enviados e recebidos através da Internet.

Estes documentos não são “oficiais” mas na prática, na esmagadora maioria das vezes, “resolvem” totalmente o assunto em causa, resultando, no final do processo, no encaminhamento para o GABCEME, da “proposta de ofício”, a qual é depois assinada pelo Chefe do Gabinete, finalizando o assunto que já foi resolvido oficiosamente.

Esta “metodologia” do GABCEME apresenta, quanto ao autor deste trabalho, vantagens e inconvenientes óbvios.

No que diz respeito às vantagens, em primeiro lugar, será a de os diversos assuntos serem efectivamente “tratados” pelos órgãos do Exército que efectivamente são responsáveis pelos mesmos (embora de uma forma dita “oficiosa”); outra vantagem, é a de, quando a “proposta de ofício” chega para ser assinada pelo Chefe do GABCEME, este já pode verificar nos “antecedentes” do dito ofício, que aquele assunto já foi “tratado” pelos “canais técnicos” e da forma que o foi, o que, em última análise, lhe permitirá alterar no todo ou em parte, esse mesmo “tratamento”, pois o mesmo “ainda não vale”, embora esta possibilidade só em casos muito raros se possa verificar.

As desvantagens serão, a maneira “algo redundante” com que se desenvolvem muitos processos no GABCEME, pois a existência de dois “canais” acabará sempre por duplicar o trabalho e também o número de pessoas envolvidos na resolução dos processos.

Outro possível inconveniente, também natural tendo em atenção a “metodologia” empregue, é que as entidades exteriores ao Exército que são primeiramente contactadas pelos ditos “canais técnicos”, em rigor, só poderão “dar andamento” aos diversos assuntos em causa, após a comunicação oficial do Exército, o que demora sempre algum tempo, mesmo que o assunto já esteja resolvido “oficiosamente”.

Assim sendo, não será de estranhar que o autor deste trabalho, não se tenha apercebido, pelo menos da forma evidente como observou no GABCEMA e no GABCEMFA, de assuntos cuja resolução seja “empurrada” para o GABCEME, porque, embora oficiosamente, os assuntos são na sua quase totalidade resolvidos pelos “canais técnicos”, ou seja, por quem com eles trabalha na realidade, dia após dia.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

3. c. BPI

No que diz respeito à temática que tem vindo a ser desenvolvida neste trabalho, no Banco Português de Investimento (BPI), (realidade que nos foi dada a conhecer através da simpática entrevista que nos foi concedida pela Sr.^a Directora Adjunta da Direcção de Organização, Dr.^a Cristina Távora Vilar), a circulação de documentação/informação para com entidades exteriores, processa-se de uma forma totalmente diferente do que acontece nos três ramos das Forças Armadas Portuguesas.

Como é expectável, a organização interna do BPI é substancialmente diferente da organização interna dos Ramos Militares.

Conforme se pode constatar no Organograma do BPI¹² (que não é um documento público mas cuja utilização neste trabalho foi superiormente autorizada – o que se regista agora e se agradece penhoradamente), dependendo verticalmente do Conselho de Administração, existe um conjunto de órgãos que possuem as suas diversas competências bem definidas pelo que, todas as acções subjacentes ao exercício dessas mesmas competências são exercidas de uma forma total e completa, o que inclui, obviamente, a recepção e envio de todo e qualquer tipo de correspondência para todo e de todo e qualquer entidade ou órgão, ou seja, existe uma simbiose perfeita entre as competências de cada órgão (incluindo naturalmente as que são delegadas pelos órgãos hierarquicamente acima) e os fluxos de informação documentais.

No que diz respeito à tomada de decisões, elas são tomadas por quem as deve tomar, só chegando ao nível acima do que está previamente previsto, aquelas cujo nível cimeiro “chamar” a si, por variadas razões (é uma das competências de quem delega – retomar pontualmente ou em mais larga escala, as competências que delegou), ou no caso, que também não acontece com frequência, de quem tem de tomar a decisão, não se encontrar seguro da decisão a tomar ou admite que ultrapassa a sua competência e, então, “transporta” para o escalão superior essa incumbência.

Uma e outra possibilidade (que o são, na realidade) não se verificam usualmente, foi-nos garantido pela Sr.^a Directora-Adjunta.

Relativamente à problemática que tanto preocupa os três Gabinetes Militares estudados, a uniformização da documentação emitida por cada um dos Ramos, não é considerada pertinente, não por não se considerar importante essa questão (antes pelo contrário, por se tratar de uma Instituição Comercial onde cada vez mais a “Imagem de

¹² Apenso J.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Marca” é importantíssima), mas porque se considera um “problema resolvido”! Concretizemos: o “template” de cada documento tipo foi criado e superiormente aprovado quando teve que o ser, há alguns anos atrás, naturalmente, e a partir daí (embora sujeito às actualizações e melhoramentos determinados por quem tiver competência para o fazer) toda a Instituição a utiliza em conformidade...

Quanto ao conteúdo dessa mesma diversa comunicação, não existe no BPI (que, acreditamos, não é certamente muito diferente das demais organizações desta dimensão e tipo) qualquer dúvida, na esmagadora maioria das situações, relativamente ao entendimento geral do Conselho de Administração, ou outro órgão de topo, relativamente a o que dizer, ou seja o que decidir sobre cada facto em concreto e comunicar isso mesmo, o que significa que, de facto, toda a Organização “fala a uma só voz”, como não pode deixar de ser...!

4. Análise comparativa das diversas realidades

Embora aquando da descrição das realidades encontradas no que diz respeito à circulação de documentos nos três organismos estudados se tenha feito, pontualmente, alguma comparação, pretende-se, agora sim, fazer uma análise comparativa aprofundada e quanto possível crítica, de forma a poder chegar a algumas conclusões e, inclusive, testar as duas primeiras hipóteses referidas na Introdução deste trabalho:

- » Os princípios que regulam o actual processo de circulação de documentos no GABCEMFA são passíveis de ser discutidos.
- » Os recursos actuais (humanos e materiais) e a premente necessidade de racionalizar recursos, justificam a necessidade de pensar outra(s) forma(s) de alcançar os fins em causa de maneira mais eficaz e eficiente.

A primeira conclusão a que se chega com alguma facilidade é que existe uma clara diferença na metodologia de circulação de informação, como instrumento auxiliador da tomada de decisão, entre os três Ramos das Forças Armadas e no BPI, cuja forma de trabalhar no contexto em causa não há-de diferir muito das demais organizações privadas de grandeza semelhante.

Qual é ou quais são as diferenças fundamentais? Poder-se-á afirmar, em primeiro lugar, que é nítida a vontade, ou pelo menos o hábito, de centralizar no órgão cimeiro das Instituições Militares, o Gabinete do Chefe, quando não puder ser no próprio Chefe, a



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

responsabilidade de decidir, não só as matérias que por uma ou outra razão, são da sua exclusiva responsabilidade, como também algumas outras, mesmo que para essas exista competência delegada nos titulares dos órgãos hierarquicamente dependentes.

Será esta realidade justificável? Explicável é, pelo menos! E encontra-se essa explicação, em parte, na estrutura extremamente hierarquizada característica da Instituição Militar, que leva a que toda a correspondência para o exterior das Forças Armadas, tenha que passar pelo Gabinete do Chefe do respectivo Ramo.

Atente-se na seguinte possibilidade de raciocínio: Se a resposta, ou dito de outra maneira, se a comunicação da decisão sobre determinada matéria tem que “sair” pelo Gabinete do Chefe, não será mais “sensato” simplesmente “propor” uma decisão, do que “decidir”, correndo o risco de, eventualmente, contrariar uma possível decisão do Chefe, sobre esta matéria? Não será mais aceitável, pensará o militar que se defronta com estas questões, esta minha atitude – deixá-lo decidir como entender – em vez de tentar “forçar” que “compre” a minha decisão?

É uma simples possibilidade esta teoria, obviamente, mas crê o autor deste trabalho, que poderá não ser totalmente descabida em certos casos...

Vejamos agora como se processa esta mesma realidade, numa grande empresa privada, assumindo mais uma vez que o BPI, neste trabalho, representa esse universo.

Como foi dito, o processo de circulação de documentação contendo informação, que auxilia a tomada de decisão é mais simples e linear no BPI. Quem tem competência para decidir, decide e quem tem competência para comunicar com o exterior, comunica.

E, em regra, estas duas situações convergem no mesmo órgão. Não será fácil tornar mais simples este racional...!

O que estará então na base desta diferença significativa entre os dois tipos de organização? Talvez se encontre a resposta a esta questão numa realidade que existe nas organizações privadas que as faz diferir, quase cem por cento, das organizações públicas – a responsabilização!

A possibilidade de ser esta a razão, ou pelo menos uma das razões, surgiu na entrevista com a Sr.^a Directora do BPI que, quando questionada sobre o procedimento usual relativamente a quem decidia mal sobre qualquer assunto, ou comunicava para o exterior algo que contrariava o “rumo” geral da Instituição, respondeu: “*A rescisão do contrato, é sempre uma possibilidade, claro!*”. E de uma forma espontânea formulou por sua vez uma pergunta que ficou sem resposta: “*E na Força Aérea? Não é possível esta política, pois não?*”...



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Estamos neste momento, talvez em condições de produzir a seguinte reflexão: no que diz respeito ao GABCEMFA, deparamo-nos com uma realidade respeitante à circulação documental, enquanto suporte de informação, que não é justificável por razões plausíveis, mas compreensível dadas as características da organização a que pertence e pelo hábito assumido de se fazer desta forma, porque era assim que se fazia anteriormente e pelas razões que foram referidas.

Constatámos também que, no GABCEMA esta metodologia é, de alguma forma, muito semelhante e que no GABCEME, estas “rotinas” são um pouco “mais pesadas”, pelas razões que se apontaram. Por outro lado, temos o BPI, uma Instituição pujante, de dimensão bastante considerável, com provas dadas quanto à sua eficácia e eficiência finais, racionalizando os meios que dispõe para diminuir os custos e, logicamente, aumentar as receitas, cujo processo de circulação de informação e consequente tomada de decisão é totalmente diferente da forma de actuar da Força Aérea e dos demais Ramos das Forças Armadas.

Curiosamente, o órgão de topo de uma organização da chamada “sociedade civil”, que não possui uma estrutura orgânica tão hierarquizada, nem um “regulamento de disciplina” para os seus membros - uma das características das organizações militares - não tem receio de que os seus níveis intermédios comuniquem para o exterior decisões e tomadas de posição que sejam contrárias às linhas gerais de orientação emanadas do topo, contrariamente ao que se detectou nas estruturas militares...

Apresentados os factos e feita a reflexão subsequente, será legítimo questionar se os princípios que regulam o actual processo de circulação de documentos no GABCEMFA são passíveis de ser discutidos, no sentido de os alterar? Obviamente que sim, diríamos!

Creemos que se pode e deve ir mais longe: será que os recursos actuais (humanos e materiais) e a premente necessidade de os racionalizar, justificam a necessidade de pensar noutra(s) forma(s) de alcançar os fins em causa de maneira mais eficaz e eficiente, no que à circulação de informação e ao processo de tomada de decisão na Força Aérea, diz respeito? Sem dúvida que sim, é a resposta!

Consideramos, assim, que estão testadas e validadas as hipóteses H1 e H2, respectivamente.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

5. Uma proposta de “alteração de metodologia” no GABCEMFA

Neste capítulo, onde se apresentará uma proposta de alteração na metodologia que tem norteado a expedição de documentação para entidades exteriores à Força Aérea, e como consequência dessa mesma proposta, far-se-á uma outra, que terá repercussões em toda a Força Aérea, que se prende com o chamado “processo de tomada de decisão”.

Assim, e de acordo com a Introdução deste trabalho, far-se-á também neste capítulo a análise e, eventualmente, a validação da terceira hipótese apresentada:

» A alteração da metodologia em causa, potenciará alterações de funcionamento em toda a Força Aérea.

Como vimos, nada obsta a que alguma comunicação com entidades externas à Força Aérea seja realizada por outros órgãos da organização para além do GABCEMFA, como aliás já acontece e ficou demonstrado. Dizemos alguma, porque existe um determinado tipo de comunicação, com algumas entidades, que continuará a ser feita exclusivamente por este Gabinete, como não poderá deixar de ser, se for tido em conta que comunicação e com quem.

Fazemos aqui uma referência à entrevista que nos foi concedida por Sua Excelência, o General CEMFA¹³, onde o mesmo foi claro relativamente aos assuntos, e por consequência à respectiva documentação expedida e recebida sobre os mesmos, que serão exclusivamente processados pelo seu Gabinete, dado os mesmos serem da sua exclusiva competência: todos os assuntos que envolvam a Presidência da República; a Assembleia da República (incluindo a sua Comissão Parlamentar da Defesa); o Governo (e, portanto, o Ministério da Defesa Nacional, em especial o que envolva, Sua Ex.^a, o Ministro da Defesa e o Sr. Secretário de Estado da Defesa Nacional); o CEMGFA; o CEMA; o CEME; os assuntos que envolvam órgãos militares estrangeiros; e, naturalmente, as directivas para a execução das missões aéreas e a análise dos resultados obtidos, bem como tudo o que diga respeito à segurança de voo.

Salvo naturalmente, quaisquer outros, que entenda pontualmente chamar a si, é entendimento de Sua Ex.^a, o General CEMFA, que todos os restantes assuntos que envolvem a Força Aérea, podem e devem ser processados e resolvidos pelos órgãos intermédios que possuem competência própria ou delegada para o fazer, o que inclui,

¹³ Entrevista concedida por Sua Ex.^a, o General Luís Evangelista Esteves de Araújo, em 22 de Dezembro de 2009, no GABCEMFA.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

sublinhe-se, a possibilidade de troca de correspondência com as entidades com que seja necessário dialogar, desde que essas entidades não sejam as acima referidas.

Aliás, e na mesma entrevista, foi-nos dito que a “Unidade de Comando” e a “Execução Descentralizada”, que são e têm que ser apanágio da Força Aérea, significam isso mesmo” (CEMFA, 2010).

Não significa este entendimento que o seu Gabinete, numa primeira análise e ele próprio nos casos em que isso seja imperativo, não devam ser informados (entenda-se, ser o GABCEMFA destinatário de conhecimento da correspondência enviada pela Força Aérea para entidades exteriores à mesma). Mas, no limite, e caso se entenda conveniente, ser o seu Gabinete informado e não o emissor de toda e qualquer comunicação para as entidades exteriores.

Ainda tendo como “pano de fundo” a entrevista concedida por Sua Ex.^a, o General CEMFA, foi-nos dito relativamente à necessidade de toda a Força Aérea “falar a uma só voz”, que este é um falso problema, pois é suposto, em todos os níveis da organização que possuam competência para resolver determinado assunto, conhecerem-se as directivas das respectivas chefias sobre aquela mesma matéria e, caso haja dúvidas pontuais sobre um ou outro assunto não rotineiro, a iniciativa a tomar será perguntar a quem de direito antes de comunicar para o exterior a informação ou decisão que estiver em causa.

Foi ainda dito por Sua Ex.^a, o General CEMFA, desta vez sobre as delegações de competências, que é seu entendimento que as mesmas existam e têm que existir para que a “Força Aérea cumpra a sua única missão, que é cumprir todas as missões que lhe são incumbidas” (CEMFA, 2010), e que, para isso poder acontecer com o máximo de eficácia e eficiência, cada órgão intermédio da organização tem que saber cumprir integralmente a sua missão, o que implica tomar as decisões que são inerentes a essa função.

Significa isto, por exemplo, que uma vez que o General CEMFA “despacha” directamente conforme agendado, e sempre que necessário, com os titulares dos cargos imediatamente abaixo na estrutura hierárquica da organização, como sejam o General VICE-CEMFA, o General IGFA, o General CA, o General CLAFSA, o General CPESFA, o General CIFFA (todos os Tenentes-Generais da estrutura), para além do Major-General DFFA, o Chefe da Assessoria Jurídica e o Chefe do seu próprio Gabinete, não é natural (embora aconteça recorrentemente) que qualquer assunto chegue para tomada de decisão ao GABCEMFA sem ser por intermédio das Entidades acima referidas, pois não existe nenhum órgão da Força Aérea que não dependa funcionalmente daquelas Entidades, para além dos Órgãos de Conselho e dos Órgãos de Natureza Cultural.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Das entrevistas realizadas ao actual Chefe do GABCEMFA, MGEN Amândio Miranda¹⁴, e aos imediatamente anteriores, COR Carlos Macário¹⁵, e TGEN Victor Morato¹⁶, obtiveram-se opiniões diferentes sobre uma matéria e opiniões concordantes sobre outra.

Começando pela unanimidade, a mesma verificou-se no reconhecimento de que é frequente chegarem ao GABCEMFA assuntos a carecerem de uma tomada de decisão, que em rigor e na maior parte das vezes, essa mesma decisão deveria ter sido tomada a jusante daquele Gabinete.

A divergência manifestou-se relativamente á necessidade da correspondência para as entidades exteriores à Força Aérea ser emitida pelo GABCEMFA. Aqui, os TGEN Victor Morato e MGEN Amândio Miranda, entendem que é conveniente continuar a ser assim, pois caso contrário correr-se-ia o risco de essa mesma comunicação, ao não ser verificada por aquele Gabinete, não ser uniforme na forma nem, por vezes, ajustada á orientação superior.

O COR Macário, pelo contrário, defende que será necessário, mais tarde ou mais cedo, correr esse risco e modificar o actual *status quo* desta situação, pois “aprender-se-ia com o erro quando este se verificasse” (Macário, 2010), e poder-se-ia corrigi-lo para não voltar a acontecer “fosse qual fosse a correcção necessária” (Macário, 2010), pois “a actual situação não é admissível nem sustentável” (Macário, 2010).

Concluída a análise às entrevistas que foram realizadas às individualidades que se consideraram pertinentes sobre esta temática exclusivamente no GABCEMFA é chegado o momento de ponderar as seguintes alterações à actual metodologia de trabalho no GABCEMFA e, conseqüentemente, em toda a Força Aérea:

- 1) A comunicação com as diversas entidades exteriores à Força Aérea, que seja necessário realizar por quaisquer órgãos da mesma, devem passar a ser assegurados pelos Comandos Funcionais de quem esses órgãos dependem funcionalmente;
- 2) Deverá suceder o equivalente ao número anterior, com os órgãos dependentes do Vice-CEMFA, da IGFA, da DF, da Assessoria Jurídica e dos chamados órgãos de Natureza Cultural, que passarão a realizar a referida comunicação através dos Gabinetes de Chefia das Entidades referidas;

¹⁴ Entrevista realizada em 27 de Novembro de 2009, no GABCEMFA.

¹⁵ Entrevista realizada em 13 de Novembro de 2009, no GABCEMFA.

¹⁶ Entrevista realizada em 6 de Novembro de 2009, no GABCLAFA.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

- 3) A comunicação com as entidades referidas expressamente por Sua Ex.^a, o General CEMFA, na entrevista atrás aludida, deve continuar a fazer-se exclusivamente pelo GABCEMFA;
- 4) As competências agora delegadas nos titulares dos cargos acima referidos, poderão ser subdelegadas caso seja considerado necessário, nomeadamente nos Comandantes das Unidades-Base, respeitando a lógica desta alteração;
- 5) Deve ser criado um novo “template” do ofício tipo a ser utilizado nestas comunicações, que deverá ser rigorosamente respeitado e que será assinado pelo Chefe/Comandante ou Director que possuir essa competência;
- 6) O GABCEMFA deve, obrigatoriamente, ser informado (sendo sempre um “destinatário para conhecimento”) de todas estas comunicações;
- 7) Qualquer dúvida sobre estas alterações, deverá ser esclarecida junto do GABCEMFA.

Com esta simples alteração de procedimentos, obviamente que toda a estrutura da Força Aérea será afectada, pelo que se considera testada e validada a acima enunciada Hipótese 3:

» A alteração da metodologia em causa, potenciará alterações de funcionamento em toda a Força Aérea.

6. Possíveis consequências

As consequências de uma eventual implementação desta alteração de metodologia e dos princípios que o regulam, poder-se-ão dividir em dois grandes grupos: as imediatas ou óbvias, e as secundárias ou “mais importantes”.

As primeiras serão uma obrigatória e evidente simplificação, ou se se preferir um “desburocratização” de todo o processo de “envio de comunicação para o exterior da Força Aérea”, com a conseqüente maior responsabilização de todos os intervenientes neste novo processo, com a inevitável necessidade de todos conhecerem na perfeição o que comunicar e como comunicar...

Ainda sobre estas, não se antevê que aos níveis intermédios, aumente o volume de trabalho na comunicação para o exterior, porque tal já ocorria anteriormente, embora em termos de “propostas”...



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Em contrapartida, ao nível do GABCEMFA, o volume de trabalho que existe actualmente sem produzir “mais-valia” decrescerá de forma considerável, possibilitando a realização de outros trabalhos que se têm mantido em *stand by*, e aumentar a qualidade do apoio prestado a Sua Ex.^a, o General CEMFA.

Como desvantagem potencial destas alterações, só se perspectiva o perigo de alguns ofícios não terem a forma nem o conteúdo adequado, problema que tenderia a ser resolvido num curto espaço de tempo, aprendendo-se com o erro... contudo entendemos que a já referida responsabilização dos intervenientes mitigaria este perigo.

Relativamente às que apelidámos de secundárias (porque surgirão depois) ou mais importantes (por paradoxal que pareça) serão as que derivarão do cabal exercício das competências próprias e/ou delegadas¹⁷ das entidades que as possuem, pois, acreditamos, as “não-decisões” serão mais difíceis de ocorrer...

Por tudo o que ficou dito neste capítulo, consideramos que foi testada e validada a Hipótese 4 deste trabalho, que relembramos:

» As vantagens potenciais destas alterações superam em larga medida as possíveis desvantagens.

¹⁷ Ver Despachos actuais do CEMFA sobre Subdelegação de competências nos Apensos L, M, N, O, P e Q, nos Vice-CEMFA; Comandante do Pessoal; Director de Finanças; Comandante da Instrução e Formação; Comandante Aéreo e Comandante do Pessoal, Interino respectivamente.



Conclusões

O trabalho aqui apresentado permitiu analisar a circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA, comparando este processo com o similar do GABCEMA e do GABCEME, e também com a metodologia utilizada no BPI para o mesmo efeito.

A procura da resposta à pergunta de partida “**A que princípios deverá obedecer o processo de circulação da documentação/informação na dinâmica da tomada de decisão, a fim de o mesmo ser eficaz e eficiente no GABCEMFA, em particular, e na Força Aérea, em geral?**”, orientou o estudo ao longo do trabalho.

Foi dada especial relevância às entrevistas que se lograram obter, desde a de Sua Ex.^a, o General CEMFA, às dos respectivos Chefes dos GABCEMA, GABCEME e GABCEMFA (relevando que relativamente a este último se entrevistaram também os dois últimos Chefes), terminado na entrevista à Directora Adjunta da Direcção de Organização do BPI, que terá servido de “contraponto” à forma de funcionar dos Ramos Militares.

Da pergunta de partida derivaram outras quatro questões, que deram origem a quatro hipóteses que foram sucessivamente testadas e validadas, ao longo do trabalho:

Hipótese 1: Os princípios que regulam o actual processo de circulação de documentos no GABCEMFA são passíveis de ser discutidos;

Hipótese 2: Os recursos actuais (humanos e materiais) e a premente necessidade de racionalizar recursos, justificam a necessidade de pensar outra(s) forma(s) de alcançar os fins em causa de maneira mais eficaz e eficiente;

Hipótese 3: A alteração da metodologia em causa, potenciará alterações de funcionamento, principalmente no processo de apoio à tomada de decisão, tornando-o mais expedito e directo, em toda a Força Aérea;

Hipótese 4: As vantagens potenciais destas alterações superam em larga medida as possíveis desvantagens.

Após se ter analisado as diferentes realidades encontradas conjugadas com o que de mais relevante existe sobre estas matérias na diversa literatura consultada, propôs-se um conjunto de medidas que, caso sejam aplicadas, possibilitarão um aumento da eficiência e da eficácia do desempenho não só do GABCEMFA em particular, mas também de toda a Força Aérea.

Importa assim, efectuar as recomendações necessárias para que as propostas deste trabalho sejam implementadas, dando assim utilidade às conclusões do mesmo:



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Ao GABCEMFA:

1. Analisar o conteúdo deste trabalho e as respectivas propostas que apresenta, avaliando a pertinência das mesmas, tendo em vista a sua eventual aplicação;
2. Distribuir às entidades directamente envolvidas neste trabalho uma cópia do mesmo, solicitando um parecer sobre a sua aplicabilidade;
3. Preparar e submeter à consideração de Sua Ex.^a, o General CEMFA, uma proposta de Directiva que implemente as propostas deste trabalho, com as alterações que se considerem necessárias.

A “viagem exploratória” em que se traduziu a elaboração deste trabalho, proporcionou uma análise sobre o como se faz no GABCEMFA e na Força Aérea, relativamente à circulação de documentos contendo informação que auxilia o processo de tomada de decisão.

Foi um caminho que procurou ser uma descoberta, por parte do autor, para tentar perceber porque se faz como se faz, como outros fazem, como outros sugerem que se faça e como se pode modificar, para fazer melhor.

O pensamento de Marcel Proust foi aqui seguido na íntegra: “*A viagem da descoberta consiste não em achar novas paisagens, mas em ver com novos olhos*”.



BIBLIOGRAFIA

Livros

- ANSOFF, H. (1965). *Corporate Strategy*. Middlesex: Penguin Books.
- DRUCKER, P. F. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.
- ECO, U. (2009). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. 15ª Ed., Queluz de Baixo: Editorial Presença.
- HARRISON, E. F. (1995). *The Managerial Decision-Making Process*. Boston: Houghton Mifflin.
- QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3ª Ed., Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda;
- RASCÃO, J. (2001). *Sistemas de informação para as organizações – a informação chave para a tomada de decisão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- SIMON, H. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.
- TEIXEIRA, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill de Portugal, Lda;

Publicações em série

- BERTHOM, P., PITT, L., e EWING, M. (2001). Corollaries of the Collective: The Influence of Organizational and Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context. *Academy of Marketing Science. Journal.*, 29 (2), 135-150.
- SCHRAMM-NIELSEN, J. (2001). *Cultural Dimensions of Decision Making: Denmark and France Compared*. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (5/6), 404-423.

Publicações Militares

- RFA 303-1 Volume 1 – Organização do Gabinete do Chefe do Estado-maior da Força Aérea. EMFA/3ªDIV. Lisboa FAP;



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Legislação

- Decreto-Lei nº. 61/2006 de 21MAR.
- Decreto Regulamentar nº. 49/94, de 03SET.
- Decreto Regulamentar nº. 20/94, de 01SET.

Legislação Militar

- Despacho nº. 01/2010 do CEMFA, de 13JAN10;
- Despacho nº. 03/2010 do CEMFA, de 13JAN10;
- Despacho nº. 04/2010 do CEMFA, de 13JAN10;
- Despacho nº. 06/2010 do CEMFA, de 13JAN10;
- Despacho nº. 28/2010 do CEMFA, de 17FEV10;
- Despacho nº. 29/2010 do CEMFA, de 17FEV10;
- Despacho nº. 19/2009 do CEMFA, de 7ABR09;



ANEXO A - CORPO DE CONCEITOS

Documentação: Suporte físico (no contexto deste trabalho, principalmente o papel, enquanto documento escrito em formato normalizado) que contém algum tipo de informação.

Informação: Conjunto de conhecimentos, ideias, propostas, etc., sobre um, ou vários assuntos, que é transmitido de uma fonte para um receptor.

Circulação de documentação/informação: Conjunto de meios logísticos que permitem que a documentação (enquanto suporte de informação) transite entre o(s) emissor(es) da mesma e o(s) seu(s) destinatário(s).

Princípios reguladores: Conjunto de normas escritas e formas habituais (costume) que regulam, de uma ou outra forma, a metodologia de executar determinada função.

Metodologia: Forma, maneira, de executar uma, ou várias tarefas, com um objectivo determinado.

Decisão: Resolução final, opção tomada, por determinado sujeito (possuidor dessa competência) sobre determinado assunto.

Processo de tomada de decisão: Conjunto de passos, fases, instrumentos, etapas, que auxiliam a função de decidir.

Competências: Capacidade legal e reconhecida de executar determinado acto que produz efeitos sobre determinado assunto.

Delegação de competências: Possibilidade legal, de transmitir a outrem a capacidade de executar, em seu nome, determinado acto.

Despacho: Resolução, decisão, sobre determinado assunto, que é emitido (habitualmente, por escrito) por quem possui a competência para o fazer.

Hierarquia: Linha vertical imaginária, do topo à base de uma organização, ao longo da qual são distribuídos todos os órgãos dessa organização.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

ANEXO B - Modelo de Análise

Conceitos	Dimensões	Indicadores
Princípios reguladores da circulação documental no GABCEMFA	“Legais”	Grau de respeitabilidade das normas
	“Históricas”	Tempo de permanência no Gabinete
Eficiência / / Eficácia	Qualidade	“Mais valia” acrescentada
	Economia	Diminuição de “mão-de-obra”
Delegação de Competências	Racionalização do processo	Aumento da proficiência
	Tomada de decisão	Assumir responsabilidades
Vantagens e Desvantagens	Celeridade do processo	Especialização do trabalho no GABCEMFA
	Aumento da responsabilização	Necessidade de dominar a “doutrina”
	Uniformização da forma e do conteúdo	Falar a uma só voz.



ANEXO C- QUESTÕES COLOCADAS NAS ENTREVISTAS EFECTUADAS

A sua Ex.^a, o General CEMFA:

- » Considera necessário que toda a comunicação escrita com entidades exteriores à Força Aérea transite pelo seu Gabinete?
- » Admite que se possa considerar “redundante” esta metodologia, tendo, nomeadamente, em atenção as competências que delega?
- » Que assuntos considera serem da sua exclusiva competência?
- » Considera a possibilidade de se alterar esta forma de trabalhar, no GABCEMFA, em particular, e na Força Aérea, em geral?

Ao Sr. Tenente-General, Comandante do CLAFA:

- » Considera necessário que toda a comunicação escrita com entidades exteriores à Força Aérea transite pelo seu GABCEMFA?
- » Admite que se possa considerar “redundante” esta metodologia, tendo, nomeadamente, em atenção as competências que Sua Ex.^a, o General CEMFA, delega?
- » Da sua anterior experiência, como Chefe do GABCEMFA, que vantagens reconhece neste sistema?
- » Que desvantagens e/ou inconvenientes antevê, numa eventual alteração desta situação?



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

» Nas suas actuais funções, chegam-lhe muitas “propostas de ofício” que careçam de ser corrigidas?

Ao Sr. Contra-Almirante, Chefe do GABCEMA:

» Considera necessário que toda a comunicação escrita com entidades exteriores à Marinha transite pelo seu GABCEMA?

» Admite que se possa considerar “redundante” esta metodologia, tendo, nomeadamente, em atenção as competências que Sua Ex.^a, o Almirante CEMA, delega?

» Da sua experiência, que vantagens reconhece neste sistema?

» Que desvantagens e/ou inconvenientes antevê, numa eventual alteração desta situação?

Ao Sr. Major-General, Chefe do GABCEME:

» Considera necessário que toda a comunicação escrita com entidades exteriores à Marinha transite pelo seu GABCEME?

» Admite que se possa considerar “redundante” esta metodologia, tendo, nomeadamente, em atenção as competências que Sua Ex.^a, o General CEME, delega?

» Da sua experiência, que vantagens reconhece neste sistema?

» Que desvantagens e/ou inconvenientes antevê, numa eventual alteração desta situação?



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

Ao Sr. Major-General, Chefe do GABCEMFA:

- » Considera necessário que toda a comunicação escrita com entidades exteriores à Força Aérea transite pelo seu GABCEMFA?
- » Admite que se possa considerar “redundante” esta metodologia, tendo, nomeadamente, em atenção as competências que Sua Ex.^a, o General CEMFA, delega?
- » Da sua que vantagens reconhece neste sistema?
- » Que desvantagens e/ou inconvenientes antevê, numa eventual alteração desta situação?
- » Nas suas actuais funções, chegam-lhe muitas “propostas de ofício” que careçam de ser corrigidas?

Ao Sr. Coronel, Chefe do CEA e do Museu do Ar:

- » Considera necessário que toda a comunicação escrita com entidades exteriores à Força Aérea transite pelo seu GABCEMFA?
- » Admite que se possa considerar “redundante” esta metodologia, tendo, nomeadamente, em atenção as competências que Sua Ex.^a, o General CEMFA, delega?
- » Da sua anterior experiência, como Chefe do GABCEMFA, que vantagens reconhece neste sistema?
- » Que desvantagens e/ou inconvenientes antevê, numa eventual alteração desta situação?



À Sr.^a Directora Adjunta da Direcção de Organização do BPI:

- » Como se processa a emissão de documentação escrita por parte do BPI, para entidades exteriores à organização?

- » Existe algum tipo de impedimento que o órgão ou entidade do BPI que possua competência para decidir sobre determinada matéria, comunique directamente essa decisão para órgãos externos ao BPI?

- » É normal no BPI, as decisões serem tomadas pelos titulares dos órgãos acima dos que possuem a necessária competência para as tomar?

- » Existe algum “template” sobre a forma que devem ter os documentos do BPI que vão para entidades exteriores ao Banco?

- » É frequente verificar-se algum tipo de problemas sobre esta forma de trabalhar no BPI?



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

APENSO A – DECRETO REGULAMENTAR N.º 49/94, DE 03SET

Decreto Regulamentar n.º 49/94, de 03SET
(Rectificado pela Declaração de rectificação n.º 236/94, de 30NOV)

O Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro, dispõe que as atribuições, competências e organização dos órgãos e serviços que constituem a Força Aérea são estabelecidos por decreto regulamentar.

O Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea constitui o órgão de apoio directo e pessoal do Chefe do Estado-Maior.

Assim:

Ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 35.º do Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro, e nos termos da alínea c) do artigo 202.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

CAPÍTULO I

Natureza

Artigo 1.º

Natureza

O Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (GABCEMFA) constitui o órgão de apoio directo e pessoal do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA).

Artigo 2.º

Missão do GABCEMFA

1 - O GABCEMFA tem por missão apoiar o CEMFA no exercício das suas funções e nas relações da Força Aérea com o exterior.

2 - Ao GABCEMFA incumbe, em especial:

- a) Assessorar o CEMFA no exercício das suas funções, no âmbito de matérias que transcendam as competências dos outros órgãos da Força Aérea;
- b) Assegurar as relações da Força Aérea com os serviços do Estado e demais entidades;
- c) Manter as actividades de relações públicas e de protocolo da Força Aérea e definir os procedimentos a aplicar em todos os órgãos e unidades;
- d) Assessorar juridicamente o CEMFA, os órgãos de conselho da Força Aérea e, quando solicitado, o Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) e os comandos funcionais;
- e) Apoiar logística e tecnicamente os órgãos de conselho da Força Aérea;
- f) Representar a Força Aérea nos conselhos gerais das empresas públicas em que tal representação esteja legalmente estabelecida e nas relações com outros países;
- g) Coordenar e superintender nas actividades da Banda de Música, através do comandante da Base do Lumiar.

DecReg49-94GABCEMFAfinal

1/2



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

APENSO B – NOTA N.º 9026 DO GABCEMFA, DE 19JUN2008



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
FORÇA AÉREA
Gabinete do Chefe do Estado Maior

Em resposta

refira:

009026 19-06-08

Pº.: 124/08

Para: - VCEMFA ; COFA ; IGFA ; CPESFA ; CLAFA ; AFA ; DFFA

Assunto: - TRAMITAÇÃO DE DOCUMENTOS PELO GABCEMFA

Ref.ª: a. Despacho n.º 96/06/A de 28DEZ do CEMFA
b. Despacho n.º 44/2007 de 29MAR do CEMFA
c. N/ Nota 00909 de 23JAN06

1. A tramitação de documentos através do Gabinete do CEMFA, tem sido efectuada de acordo com os procedimentos estabelecidos na referência c..

2. No sentido de otimizar esses mesmos procedimentos procedeu-se a uma revisão dos mesmos que passarão a ser como se segue.

a. *Ofícios ou Notas*

- (1) Todos os Ofícios ou Notas a sair pelo Gabinete deverão ser enviados em papel não timbrado e com os respectivos anexos, se aplicável, com o visto da entidade competente a sancionar a sua expedição. Deverá a entidade ser identificada de forma clara e inequívoca para possibilitar dar o conhecimento do envio da Nota;
- (2) Estes ofícios ou Notas deverão ser enviados em versão "*soft copy*", logo que possível, via *Groupwise*, para o endereço "GABCEMFASECRETDO"¹ – secretariado do Gabinete – que efectua a sua formatação e submete a despacho para assinatura;
- (3) Após a sua expedição, à semelhança do que já acontece, o Gabinete enviará cópia à entidade originadora e, se necessário, a outras entidades a quem o conteúdo possa interessar.

.../...

¹ First Name – Secretariado; Last Name - GABCEMFA



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
FORÇA AÉREA
Gabinete do Chefe de Estado Maior

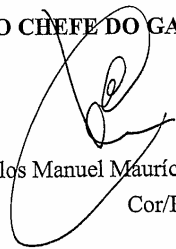
b. Documentos a submeter à assinatura do General CEMFA:

- (1) Deverá ser efectuada a coordenação prévia com a Assessoria Jurídica do CEMFA, quando aplicável;
- (2) Os documentos referidos em papel timbrado deverão ser submetidos pela entidade competente, a despacho do General CEMFA;
- (3) Aos despachos numerados aplica-se o disposto nos despachos em referência a. e b.;
- (4) A distribuição destes documentos é da responsabilidade deste Gabinete;

3. No caso de informações submetidas a Despacho pelas diversas entidades ao General CEMFA, devem ser entregues na Secretaria do Gabinete para registo e arquivo de cópia da folha de rosto, sendo posteriormente devolvidas ao originador. Compete a este o desenvolvimento das acções decorrentes do despacho exarado pelo General CEMFA.

4. A presente Nota cancela e substitui a referência c..

O CHEFE DO GABINETE INTº


Carlos Manuel Maurício Ribeiro Macário
Cor/Pil

Em Anexo:

- Documentos em referência

2/2

Av. Leite Vasconcelos • Alfragide • 2614-506 AMADORA • PORTUGAL • Tel. 21 471 20 95 • Fax 21 471 32 37 • Telefax 12110 SEAFAP



A circulação da documentação/informação como instrumento de
apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

APENSO C – RFA 303-1, VOLUME 1, CAPÍTULO 3, PARÁGRAFO 301

RFA 303-1
VOL I

CAPÍTULO 3

GABINETE DO CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

301. **Funções.** Para cumprimento da sua missão (n.º 202. c.), compete ao GABCEMFA:
- a. Submeter a despacho do CEMFA os assuntos que não estejam atribuídos a outros órgãos da FA.
 - b. Assessorar o CEMFA no exercício das suas funções que transcendam o âmbito dos outros órgãos de apoio referidos em 202. b..
 - c. Manter as relações da Força Aérea com os outros departamentos do Estado e demais organismos.
 - d. Manter as actividades de Relações Públicas e de Protocolo da Força Aérea e definir os procedimentos de aplicação em todos os órgãos e unidades.
 - e. Assessorar juridicamente o CEMFA e, quando solicitado, o EMFA e os Comandos funcionais.
 - f. Rever as propostas de legislação elaboradas no EMFA antes de as enviar para as instâncias adequadas.
 - g. Apoiar logística e tecnicamente os órgãos de Conselho do CEMFA.
 - h. Apoiar técnica e administrativamente o “Mais Alto”.
 - i. Representar a Força Aérea nos Conselhos Gerais das Empresas Públicas em que tal representação esteja legalmente estabelecida e nos assuntos de relação com outros países, quando adequado.
302. **Organização.** A organização do GABCEMFA, representada no Anexo 3-A, compreende:
- a. Chefe de Gabinete.
 - b. Adjunto do Chefe de Gabinete.
 - c. Cinco Secções:
 - (1) Assessoria Jurídica.
 - (2) Assuntos Gerais.
 - (3) Relações Públicas e Protocolo.
 - (4) Apoio aos Órgãos de Conselho.
 - (5) Ajudantes.
 - d. Secretaria, Expediente e Arquivo.
303. **Chefe de Gabinete.** Compete ao Chefe de Gabinete:
- a. Despachar os assuntos correntes do Gabinete e aqueles para que tenha delegação do CEMFA e apresentar a despacho do CEMFA aqueles que, sendo do âmbito de competência do Gabinete, dele careçam;
 - b. Representar a Força Aérea nos Conselhos Gerais das Empresas Públicas em que tal representação esteja legalmente estabelecida.
 - c. Definir a orientação conveniente ao trabalho das Secções do Gabinete.
 - d. Fazer as marcações da Agenda de Trabalho do CEMFA.
 - e. Gerir as verbas próprias do Gabinete.
304. **Adjunto do Chefe de Gabinete.** Compete ao Adjunto do Chefe de Gabinete:
- a. Substituir o Chefe de Gabinete nas suas ausências e impedimentos.
 - b. Representar a FA nos assuntos relativos a cooperação com as entidades civis, estatais e privadas, e com outros países.
 - c. Coordenar a preparação das visitas oficiais do CEMFA.
 - d. Controlar os artigos de representação do Gabinete.



**A circulação da documentação/informação como instrumento de
apoio à tomada de decisão no GABCEMFA**

APENSO D – OFÍCIO N.º 022846 DE 30MAR10 DO GABCPESFA



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
FORÇA AÉREA PORTUGUESA
COMANDO DE PESSOAL
GABINETE

Em resposta
refira:

30 MAR. 10-022846

AA

P.º 7

Para: Exma. Senhora

Jaquelina Esteves

Gestora de Negócios da Multicert – Serviços de Certificação Electrónica - SA

Estrada Casal de Canas, Lote 6

2720-092 ALFRAGIDE

Com. ADAP

Assunto: **AQUISIÇÃO DE CERTIFICADOS DIGITAIS QUALIFICADOS**

Relativamente ao assunto em título, encarrega-me o Tenente General Comandante do Pessoal da Força Aérea de informar V. Ex^a que foi autorizado o fornecimento de Certificados Digitais Qualificados aos militares abaixo indicados, devendo a respectiva facturação ser emitida para a Direcção de Finanças/Serviço Administrativo e Financeiro (NIPC 600010686):

TCOR	TINF	057584-E	Filipe José Galveias Conceição Mendes Reis;
MAJ	ENGINF	070822-E	José Manuel António Gorgulho;
MAJ	TMMEL	057870-D	Mário de Matos Cordeiro;
MAJ	ENGEL	106811-D	Bertolino Miranda Ferreira;
CAP	ENGEL	074143-E	Fernando José Lopes dos Santos;
CAP	ENGEL	125500-C	João Carlos Mateus Farinha.

Com os melhores cumprimentos,

O CHEFE DO GABINETE

António Leal Tanganho

MAJ / TODCI



**A circulação da documentação/informação como instrumento de
apoio à tomada de decisão no GABCEMFA**

APENSO E – OFÍCIO N.º 11475 DE 10ABR10 DO CLAF/DI



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
FORÇA AÉREA
COMANDO DA LOGÍSTICA

DIRECÇÃO DE INFRA-ESTRUTURAS

Em resposta
refira:

Ofício n.º **11475** 10-04-12

Alfragide,

- P.º DI- 105/10

Para:

Ex.mo Senhor
PRESIDENTE DA ADMINISTRAÇÃO DA REGIÃO HIDROGRÁFICA DO CENTRO, I. P.
Edifício Fábrica dos Mirandas
Rua Cidade de Aeminium
3000-429 Coimbra

Assunto: UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS HÍDRICOS – LICENCIAMENTO DA ETAR DA BASE AÉREA
N.º 5 – MONTE REAL

Ref.º: Proc.º n.º DHS-2005-0010

Na sequência do pedido de informações, por parte da ARH-Centro, junto se envia os seguintes dados:

- Localização da ETAR: M = 136005,51; P = 317239,54 (Lon = 8°52'50.00"W; Lat = 39°49'16.00"N);
- Localização do ponto de descarga: M = 136039,64; P = 317054,18 (Lon = 8°52'48.50"W; Lat = 39°49'10.00"N).




O Director

Hélder Duarte de Barros e Brito
MGEM ENGAED



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

APENSO F – OFÍCIO Nº 23242 DE 01MAR10 DO CPESFA/SAS

 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL FORÇA AÉREA COMANDO DO PESSOAL SERVIÇO DE ACÇÃO SOCIAL	PAG/PAGE 1 DE/OF 1 PAG'S/PAGES
	PRIORIDADE/PRIORITY NORMAL
	REFERÊNCIA/OUR REF 31 MAR. 10-023242
AV. DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA - 2720 ALFRAGIDE  214723873- FAX 214723786	DATA/DATE 31MAR2010
DE/FROM: COMANDO DO PESSOAL DA FORÇA AÉREA/SERVIÇO DE ACÇÃO SOCIAL - FORÇA AÉREA ALFRAGIDE	
PARA/TO: Companhia de Seguros Fidelidade, S.A. Exma Sra. D. Cristina FAX: N°244575568	
ASSUNTO/SUBJECT: <u>SEGURO</u>	
<p>1. O Serviço de Acção Social da Força Aérea vai realizar um Passeio ao Algarve com passeio de barco no rio Guadiana nos dias 14, 15 e 16 de Maio.</p> <p>2. Para o efeito, o Serviço de Acção Social pretende realizar um seguro de acidentes de viagem para 50 participantes.</p> <p>3. Assim, solicita-se o orçamento para esta actividade. Posteriormente será enviada a lista nominal dos participantes.</p> <p>Com os melhores cumprimentos,</p> <p>O Chefe do Serviço de Acção Social da Força Aérea</p>  Albertino da Costa Henriques COR/TPAA	



**A circulação da documentação/informação como instrumento de
apoio à tomada de decisão no GABCEMFA**

APENSO G – DESPACHO DO CEMFA, N.º 3/2010 DE 13JAN2010



DESPACHO N.º 03/2010

Assunto: **SUBDELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO COMANDANTE DA
LOGÍSTICA DA FORÇA AÉREA**

1. Ao abrigo da autorização que me é conferida pelo n.º 4 do Despacho do Ministro da Defesa Nacional, publicado no Diário da República, 2.ª Série, de 13 de Janeiro de 2010, sob o n.º 794/2010, conjugado com as alíneas a) a c) do n.º 2 do mesmo, subdelego no Comandante da Logística da Força Aérea, TGEN/PILAV 013957-C Victor Manuel Lourenço Morato, a competência para autorizar as seguintes despesas:

- a. Até € 250.000, com empreitadas de obras públicas, locação e aquisição de bens e serviços;
- b. Até € 200.000, relativos à execução de planos ou programas plurianuais legalmente aprovados.

2. Ao abrigo da autorização que me é conferida pelo n.º 4 do supra citado Despacho, conjugado com a alínea b) do n.º 1 do mesmo, subdelego ainda no Comandante da Logística da Força Aérea a competência para licenciar obras em áreas sujeitas a servidão militar.

3. Para efeitos do disposto no número anterior, e ao abrigo da alínea a) do n.º 1 do artigo 17.º da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de Julho, determino:

- a. Todas as decisões sobre os pedidos de licenciamento referidos, bem como dos pedidos de autorização de actividades nos termos da servidão das Unidades da Força Aérea, são veiculados através do CLAFA, sem prejuízo de serem consultados outros Comandos ou Unidades sempre que for entendido conveniente;
- b. De todas as decisões referidas na alínea anterior deve ser feito registo em base de dados própria na Direcção de Infra-Estruturas do CLAFA e criados mecanismos de acesso ou divulgação dessa informação aos órgãos da Força Aérea interessados.

4. O presente Despacho produz efeitos desde o dia 26 de Outubro de 2009, ficando deste modo ratificados todos os actos entretanto praticados pela entidade subdelegada que se incluam no âmbito da presente subdelegação de competências.

Alfragide, 13 de Janeiro de 2010

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA
Luís Evangelista Esteves de Araújo
General



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

APENSO H – DESPACHO DO MINISTRO DA DEFESA NACIONAL, N.º 794/2010 DE 13JAN

Diário da República, 2.ª série — N.º 8 — 13 de Janeiro de 2010

1637

O júri, com os fundamentos constantes do procedimento e considerando que a candidata Margarida Maria de Jesus Rebelo Paradinha, pelas aptidões pessoais demonstradas, pela formação (CADAP — Curso de Alta Direcção em Administração Pública e Seminário de Alta Direcção) e experiência profissional de que é detentora, no exercício de funções de coordenação e na área de gestão de projectos, corresponde ao perfil exigido para o exercício do cargo de Chefe de Divisão de Planeamento, Apoio Técnico e Tecnologias de Informação, deliberou propor a sua nomeação.

Assim, ao abrigo do disposto nos n.ºs 8 e 9 do artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, na versão que lhe foi dada pela Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto.

1 — Nomeio em comissão de serviço, pelo período de três anos, a licenciada Margarida Maria de Jesus Rebelo Paradinha, técnica superior do mapa de pessoal dos Serviços Sociais da Administração Pública, no cargo de Chefe de Divisão de Planeamento, Apoio Técnico e Tecnologias de Informação.

2 — A presente nomeação produz efeitos à data do presente despacho.

18 de Dezembro de 2009. — Nome: *Humberto Jorge Alves Meirinhos*, Cargo: Presidente.

Síntese curricular

Dados Pessoais:

Nome: Margarida Maria de Jesus Rebelo Paradinha.
Data de nascimento: 1 de Junho de 1971.

Formação Académica:

Licenciatura em Sociologia do Trabalho com especialização em Políticas de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, da Universidade Técnica de Lisboa, concluída em 1996.

Actividade Profissional:

Coordenadora do projecto ‘Formação Sénior’ dos Serviços Sociais da Administração Pública, desde Setembro de 2009;
Coordenadora do projecto ‘Férias Sénior’ dos Serviços Sociais da Administração Pública, de Setembro de 2007 a Agosto de 2009;
Coordenadora do Núcleo de Acção Social da ex-Obra Social do Ministério das Obras Públicas, de Setembro de 1998 a Agosto de 2007;
Estagiária da carreira técnica superior, na ex-Obra Social do Ministério das Obras Públicas, de Agosto de 1997 a Agosto de 1998.

Formação Complementar:

Frequência do Curso de Alta Direcção em Administração Pública (CADAP), no Instituto Nacional de Administração, de Novembro de 2004 a Julho de 2005;
Frequência de diversas acções de formação, com especial relevo para “Gestão da formação”, “O novo código da contratação pública”, “Estatística: Os números, tratamentos e interpretações”, “DEGES — Diploma de Especialização em Gestão da Solidariedade Social”, “A construção de questionários”, “Liderança e coordenação de equipas”, “Seminário de Alta Direcção”, “DEAP — Diploma de Especialização em Aquisições Públicas de Bens e Serviços” e “Formação pedagógica de formadores”.

202767969

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

Gabinete do Ministro

Despacho n.º 792/2010

Ao abrigo do disposto no parágrafo primeiro do n.º 3 da Portaria n.º 742/2009, de 30 de Junho, publicada no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 151, de 6 de Agosto, que regula a Representação da Força Aérea Portuguesa no Air Force Material Command — USAF (AFMC) nos Estados Unidos da América e na sequência de proposta formulada pelo Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, nomeio o coronel ADMAER 074454-K, José Manuel Mendes Gordo Ferreira Sousa, para o cargo de chefe da Representação da Força Aérea.

Nos termos do normativo supracitado, o militar, ora nomeado, irá desempenhar o cargo até 7 de Outubro de 2011.

O presente despacho produz efeitos deste 1 de Setembro de 2009.

16 de Dezembro de 2009. — O Ministro da Defesa Nacional, *Augusto Ernesto Santos Silva*.

202765668

Despacho n.º 793/2010

Ao abrigo do disposto no primeiro parágrafo do n.º 3 da Portaria n.º 742/2009, de 30 de Junho, publicada no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 151, de 6 de Agosto de 2009, que regula a Representação da Força Aérea Portuguesa no Air Force Material Command — USAF (AFMC) nos Estados Unidos da América e na sequência de proposta formulada pelo Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, nomeio o tenente-coronel TMMEI, 040427-G, José Manuel de Sousa Barbosa para o cargo de adjunto da Representação da Força Aérea.

Nos termos do normativo supracitado, o militar ora nomeado irá desempenhar o cargo até 10 de Agosto de 2010.

O presente despacho produz efeitos deste 1 de Setembro de 2009.

16 de Dezembro de 2009. — O Ministro da Defesa Nacional, *Augusto Ernesto Santos Silva*.

202766769

Despacho n.º 794/2010

1 — Nos termos do disposto nos artigos 35.º a 40.º do Código de Procedimento Administrativo, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro, na redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de Janeiro, deogo no Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, general Luís Evangelista Esteves de Araújo, a competência para:

- Autorizar a realização de exercícios de instrução e preparação das forças constantes dos planos gerais da Força Aérea devidamente orçamentados, com base no que dispõe a alínea s) do n.º 3 do artigo 14.º da Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 20 de Julho;
- Licenciar obras em áreas na sua directa dependência, sujeitas a servidão militar, com base no disposto na alínea f) do n.º 3 do artigo 14.º da Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 20 de Julho;
- Autorizar, no âmbito do respectivo ramo, após prévia concordância do Ministro da Defesa Nacional, os processamentos relativos a deslocamentos em missão oficial ao estrangeiro.

2 — Deogo ainda a competência para autorizar despesas:

- Com locação e aquisição de bens e serviços até ao montante de € 1 246 994,70, de acordo com o previsto na alínea c) do n.º 1 do artigo 17.º do Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Junho;
- Com empreitadas de obras públicas, até ao montante de € 1 246 994,70, de acordo com o previsto no artigo 343.º e seguintes do Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, que aprova o Código dos Contratos Públicos e na alínea c) do n.º 1 do artigo 17.º do Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Junho;
- Relativas à execução de planos ou programas plurianuais legalmente aprovados, até ao montante de € 1 246 994,70, de acordo com o previsto na alínea c) do n.º 3 do artigo 17.º do Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Junho;
- Com indemnizações a terceiros resultantes de decisão judicial ou de acordo com o indemnizado, decorrentes de acidentes em serviço ocorridos no âmbito da Força Aérea.

3 — As autorizações de despesas superiores a € 299 278,74 relativas a construções e grandes reparações ficam sujeitas à prévia concordância do Ministro da Defesa Nacional, sem prejuízo de posteriores determinações quanto à coordenação de outras despesas relativas a equipamento e material militar, no âmbito das directivas sobre a execução do orçamento da defesa.

4 — Autorizo a subdelegação das competências referidas nos n.ºs 1 e 2 no vice-chefe do Estado-Maior da Força Aérea e nos oficiais gerais que, na directa dependência do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, desempenhem funções de comando, direcção ou chefia.

5 — São ratificados todos os actos praticados pelo Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, compreendidos no âmbito da presente delegação, desde o dia 26 de Outubro de 2009, até à entrada em vigor do presente despacho.

21 de Dezembro de 2009. — O Ministro da Defesa Nacional, *Augusto Ernesto Santos Silva*.

202764858

Despacho n.º 795/2010

1 — Nos termos do disposto nos artigos 35.º a 40.º do Código do Procedimento Administrativo, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro, na redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de Janeiro, deogo no Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, general Luís Vasco Valença Pinto, a competência para:

- Autorizar a realização de exercícios conjuntos nacionais, bem como a participação em exercícios combinados, no âmbito da Organização do



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

APENSO I – DECRETO REGULAMENTAR N.º 20/1994 DE 8JAN

5060

DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-B

N.º 202 — 1-9-1994

Decreto Regulamentar n.º 35/94: Estabelece as atribuições, organização e competências do Museu de Marinha, da Biblioteca Central da Marinha, do Aquário de Vasco da Gama e do Planetário de Calouste Gulbenkian.....	5121	Decreto Regulamentar n.º 39/94: Estabelece as atribuições, organização e competências do Comando Naval e dos Comandos de Zona Marítima dos Açores, da Madeira, do Norte, do Centro e do Sul, das estações radionavais, dos centros de comunicações, dos centros de controlo de navegação, dos centros de relato da navegação, dos postos de vigilância e de defesa dos portos e dos centros de instrução e das unidades de mergulhadores.....	5135
Decreto Regulamentar n.º 36/94: Estabelece as atribuições, organização e competências do Centro de Educação Física da Armada e do Centro Naval de Ensino a Distância.....	5129	Decreto Regulamentar n.º 40/94: Estabelece as atribuições, organização e competências das forças e unidades navais.....	5147
Decreto Regulamentar n.º 37/94: Estabelece as atribuições, organização e competências do Hospital da Marinha e do Laboratório de Análises Fármaco-Toxicológicas da Marinha.....	5131	Decreto Regulamentar n.º 41/94: Estabelece as atribuições, organização e competências das juntas médicas da Armada.....	5150
Decreto Regulamentar n.º 38/94: Estabelece as atribuições, organização e competências do Centro de Comunicações da Armada.....	5134		

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

Decreto Regulamentar n.º 20/94

de 1 de Setembro

No contexto da organização da Marinha, o Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada constitui o órgão de apoio directo e pessoal do Chefe do Estado-Maior, sob a dependência do qual se coloca a *Revista da Armada*.

Tornando-se necessário estabelecer as competências e definir a organização do Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada:

Assim:

Ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 36.º do Decreto-Lei n.º 49/93, de 26 de Fevereiro, e nos termos da alínea c) do artigo 202.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1.º

Natureza e competências

1 — O Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada (Gabinete do CEMA) é o órgão de apoio directo e pessoal do CEMA.

2 — Ao Gabinete do CEMA compete:

- Submeter a despacho do CEMA os assuntos que devam ser directamente tratados pelo Gabinete e que não estejam atribuídos a outros serviços da Marinha;
- Promover a apresentação a despacho do CEMA de assuntos correntes de outros serviços na sua directa dependência, nas condições definidas pelo CEMA;
- Assegurar as ligações da Marinha com outros departamentos militares ou civis, serviços oficiais, entidades privadas e órgãos da comunicação social, quando estas relações não devam processar-se expressamente através de outros serviços da Marinha;
- Assegurar as actividades protocolares das relações do CEMA quando nenhuma outra entidade ou serviço da Marinha seja interveniente, bem como a coordenação das actividades, de

idêntica natureza, executadas no âmbito de outras entidades ou serviços quando a sua intervenção seja necessária.

Artigo 2.º

Estrutura

1 — O Gabinete do CEMA compreende:

- O chefe do Gabinete;
- O ajudante-de-campo;
- O ajudante-de-ordens;
- O Serviço de Informação e Relações Públicas;
- A Assessoria Jurídica;
- A Secretaria.

2 — O Gabinete do CEMA dispõe de um conselho administrativo, com a seguinte composição:

- O Chefe do Gabinete do CEMA, que preside;
- O oficial superior da classe de marinha de maior antiguidade a prestar serviço no Gabinete;
- O oficial da classe de administração naval a prestar serviço no Gabinete, que secretaria.

3 — Na directa dependência do chefe do Gabinete do CEMA funciona a *Revista da Armada*.

4 — O Chefe do Gabinete, em regime de acumulação de funções, chefia o Serviço de Informação e Relações Públicas.

5 — A Assessoria Jurídica é coordenada por um jurista do quadro do pessoal civil da Marinha, com a categoria de assessor principal.

Artigo 3.º

Revista da Armada

1 — A *Revista da Armada* assegura a edição da publicação oficial da Marinha com o mesmo nome, que se destina a fortalecer o espírito de corpo do pessoal em serviço na Marinha e a contribuir para a sua divulgação externa e interna.

2 — O director da *Revista da Armada* é um oficial na reserva.



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

APENSO L – DESPACHO DO CEMFA, N.º 1/2010 DE 13JAN



DESPACHO N.º 01/2010

Assunto: **SUBDELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO VICE-CHEFE DO ESTADO MAIOR DA FORÇA AÉREA**

1. Ao abrigo da autorização que me é conferida pelo n.º 4 do Despacho do Ministro da Defesa Nacional, publicado no Diário da República, 2.ª Série, de 13 de Janeiro de 2010, sob o n.º 794/2010, conjugado com as alíneas a) a c) do n.º 2 do mesmo, subdelego no Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, TGEN/PILAV 013012-F Luís Filipe Montes Palma de Figueiredo, a competência para autorizar as seguintes despesas:

- a. Até € 600.000, com empreitadas de obras públicas, locação e aquisição de bens e serviços;
- b. Até € 900.000, relativos à execução de planos ou programas plurianuais legalmente aprovados.

2. Considerando o disposto no n.º 3 do despacho mencionado no número anterior, as autorizações de despesas superiores a € 299.278,74, relativas a construções e grandes reparações, ficam sujeitas à prévia concordância do Ministro da Defesa Nacional, sem prejuízo de posteriores determinações quanto à coordenação de outras despesas relativas a equipamento e material militar, no âmbito das directivas sobre a execução do orçamento da Defesa.

3. O presente Despacho produz efeitos desde o dia 26 de Outubro de 2009, ficando deste modo ratificados todos os actos entretanto praticados pela entidade subdelegada que se incluam no âmbito da presente subdelegação de competências.

Alfragide, 13 de Janeiro de 2010

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

Luís Evangelista Esteves de Araújo
General



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

APENSO M – DESPACHO DO CEMFA, N.º 4/2010 DE 13JAN



DESPACHO N.º 04/2010

Assunto: **SUBDELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO COMANDANTE DO PESSOAL FORÇA AÉREA**

1. Ao abrigo da autorização que me é conferida pelo n.º 4 do Despacho do Ministro da Defesa Nacional, publicado no Diário da República, 2.ª Série, de 13 de Janeiro de 2010, sob o n.º 794/2010, conjugado com as alíneas a) a c) do n.º 2 do mesmo, subdelego no Comandante do Pessoal da Força Aérea, TGEN/PILAV 023199-B Carlos José Tia, a competência para autorizar as seguintes despesas:

- a. Até € 150.000, com empreitadas de obras públicas, locação e aquisição de bens e serviços;
- b. Até € 125.000, relativos à execução de planos ou programas plurianuais legalmente aprovados.

2. Ao abrigo da autorização que me é conferida pelo n.º 4 do supra citado Despacho, conjugado com a alínea d) do n.º 1 do mesmo, subdelego ainda no Comandante do Pessoal da Força Aérea a competência para autorizar despesas com indemnizações a terceiros resultantes de decisão judicial ou de acordo com o indemnizado decorrentes de acidentes em serviço ocorridos no âmbito da Força Aérea.

3. O presente Despacho produz efeitos desde o dia 26 de Outubro de 2009, ficando deste modo ratificados todos os actos entretanto praticados pela entidade subdelegada que se incluam no âmbito da presente subdelegação de competências.

Alfragide, 13 de Janeiro de 2010

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

Luis Evangelista Esteves de Araújo
General



**A circulação da documentação/informação como instrumento de
apoio à tomada de decisão no GABCEMFA**

APENSO N – DESPACHO DO CEMFA, N.º 6/2010 DE 13JAN



DESPACHO N.º 06/2010

Assunto: **SUBDELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO DIRECTOR DE FINANÇAS
DA FORÇA AÉREA**

1. Ao abrigo da autorização que me é conferida pelo n.º 4 do Despacho do Ministro da Defesa Nacional, publicado no Diário da República, 2.ª Série, de 13 de Janeiro de 2010, sob o n.º 794/2010, conjugado com as alíneas a) a c) do n.º 2 do mesmo, subdelego no Director da Direcção de Finanças da Força Aérea (DFFA), MGEN/ADMAER 018504-D Fausto Reduto Paula, a competência para autorizar as seguintes despesas:

- a. Até € 150.000, com empreitadas de obras públicas, locação e aquisição de bens e serviços;
- b. Até € 125.000, relativos à execução de planos ou programas plurianuais legalmente aprovados.

2. O presente Despacho produz efeitos desde o dia 26 de Outubro de 2009, ficando deste modo ratificados todos os actos entretanto praticados pela entidade subdelegada que se incluam no âmbito da presente subdelegação de competências.

Alfragide, 13 de Janeiro de 2010

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

Luís Evangelista Esteves de Araújo
General



**A circulação da documentação/informação como instrumento de
apoio à tomada de decisão no GABCEMFA**

APENSO O – DESPACHO DO CEMFA, N.º 28/2010 DE 17FEV



DESPACHO N.º 28/2010

Assunto: **SUBDELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO COMANDANTE DA
INSTRUÇÃO E FORMAÇÃO DA FORÇA AÉREA**

1. Ao abrigo da autorização que me é conferida pelo n.º 4 do Despacho do Ministro da Defesa Nacional, publicado no Diário da República, 2.ª Série, de 13 de Janeiro de 2010, sob o n.º 794/2010, conjugado com as alíneas a) a c) do n.º 2 do mesmo, subdelego no Comandante da Instrução e Formação da Força Aérea, TGEN/PILAV 018571-L-G José António de Magalhães Araújo Pinheiro a competência para autorizar as seguintes despesas:

- a. Até € 150.000, com empreitadas de obras públicas, locação e aquisição de bens e serviços;
- b. Até € 125.000, relativos à execução de planos ou programas plurianuais legalmente aprovados.

2. O presente Despacho produz efeitos na data da sua assinatura.

Alfragide, 17 de Fevereiro de 2010

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

Luís Evangelista Esteves de Araújo
General



**A circulação da documentação/informação como instrumento de
apoio à tomada de decisão no GABCEMFA**

APENSO P – DESPACHO DO CEMFA, N.º 29/2010 DE 17FEV



DESPACHO N.º 29/2010

Assunto: **SUBDELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO COMANDANTE AÉREO**

1. Ao abrigo da autorização que me é conferida pelo n.º 4 do Despacho do Ministro da Defesa Nacional, publicado no Diário da República, 2.ª Série, de 13 de Janeiro de 2010, sob o n.º 794/2010, conjugado com as alíneas a) a c) do n.º 2 do mesmo, subdelego no Comandante Aéreo, TGEN/PILAV 020839-G José Joaquim Ramos Tareco a competência para autorizar as seguintes despesas:

- a. Até € 150.000, com empreitadas de obras públicas, locação e aquisição de bens e serviços;
- b. Até € 125.000, relativos à execução de planos ou programas plurianuais legalmente aprovados.

2. O presente Despacho produz efeitos na data da sua assinatura.

Alfragide, 17 de Fevereiro de 2010

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

Luís Evangelista Esteves de Araújo
General



A circulação da documentação/informação como instrumento de apoio à tomada de decisão no GABCEMFA

APENSO Q - DESPACHO DO CEMFA, N.º 19/2009 DE 07ABR



DESPACHO N.º 19/2009

Assunto: **DELEGACÃO DE COMPETÊNCIAS NO COMANDANTE DO PESSOAL DA FORÇA AÉREA, INTERINO**

Nos termos da alínea a) do n.º 4 do art.º 8.º da Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto (Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas), e nos termos do n.º 3 do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro (Lei Orgânica da Força Aérea), determino o seguinte:

1. Delego no Comandante do Pessoal da Força Aérea, interino, MGEN/PILAV 023199-B Carlos José Tia, a competência que por lei me é conferida para a prática dos seguintes actos administrativos:

a. No âmbito da administração e gestão do pessoal militar:

- (1) Promoções, nomeações, graduações e colocações de oficiais nos regimes de contrato e de voluntariado;
- (2) Promoções, nomeações, graduações e colocações de pessoal militar em preparação com destino a oficiais;
- (3) Promoções de oficiais dos quadros permanentes, excluindo Coronéis;
- (4) Promoções, nomeações, graduações e colocações de pessoal militar em preparação com destino a sargentos e praças;
- (5) Promoções, nomeações, graduações e colocações de sargentos;
- (6) Promoções, nomeações, graduações e colocações de praças;