

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

**2022/2023**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**RESTABELECIMENTO DOS INVESTIMENTOS NA DEFESA**

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

**Nome**

**Coronel, Material, Francisco Júlio Timóteo Thó Madeira Monteiro**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**RESTABELECIMENTO DOS INVESTIMENTOS NA**  
**DEFESA**

**COR, MAT, Francisco Júlio Timóteo Thó Madeira Monteiro**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2022/2023

Pedrouços 2023



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**RESTABELECIMENTO DOS INVESTIMENTOS NA**  
**DEFESA**

**COR, MAT, Francisco Júlio Timóteo Thó Madeira Monteiro**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2022/2023

Orientador: COR TIR, MAT, Marco António Domingos Teresa

Pedrouços 2023



## **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Francisco Júlio Timóteo Thó Madeira Monteiro**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Restabelecimento dos Investimentos na Defesa** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2022/2023** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **19 de julho de 2023**

Francisco Thó Monteiro  
Coronel de Material



## Agradecimentos

Aos meus filhos, Francisco, Ricardo, Bernardo, Sofia e Alice pelo tempo em que não estive disponível, como devia, para estar convosco e ser Pai!

À minha mulher, Anabela, por aceitar, apesar de também não compreender, a minha ausência: bem-hajas!



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico e metodológico .....	4
2.1 Estado da arte e revisão de literatura .....	4
2.1.1 Conceitos estruturantes .....	4
2.1.2 Revisão da literatura.....	5
2.2 Modelo de análise .....	8
2.3 Metodologia.....	9
2.4 Método.....	10
2.4.1 Participantes e procedimento .....	10
2.4.2 Instrumentos de recolha de dados .....	10
2.4.3 Técnica de tratamento de dados .....	11
3. Execução da LPM - Ponto de situação Lei nº 02/2019.....	12
4. Execução de projetos da LPM .....	15
4.1 Interações internas - Análise dos resultados .....	15
4.1.1 LPM como forma de edificação de capacidades militares.....	15
4.1.2 Relacionamento Ramos, EMGFA e MDN.....	16
4.1.3 Envolvimento das FFAA junto da Indústria .....	17
4.1.4 Monitorização e avaliação da execução da LPM.....	18
4.1.5 Capacitação e desempenho das funções de Gestor de Projeto .....	18
4.1.6 Participação dos Gestores de Projeto em feiras (ou similar).....	19
4.1.7 Síntese conclusiva e resposta à QD1 .....	19
4.2 Interações externas - Análise dos resultados .....	20
4.2.1 Interação MDN e Indústrias de Defesa .....	20
4.2.2 Barreiras ao relacionamento entre Indústria de Defesa e FFAA.....	21
4.2.3 Síntese conclusiva e resposta à QD2.....	23
5. Execução de projetos da LPM – contributos para o melhoramento .....	24
5.1 O papel da LPM na edificação de capacidades militares.....	24
5.2 Monitorizar e avaliar a execução da LPM .....	24
5.3 Capacitação do Gestor de Projeto.....	24
5.4 Ligação FFAA / Indústria de Defesa e vice-versa.....	25
6. Conclusões .....	27
Referências bibliográficas .....	31



## **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Entidades entrevistadas.....	Apd A - 1
Apêndice B – Guiões entrevista.....	Apd B - 1
Apêndice C – Matrizes de unidades de contexto e de registo das entrevistas.....	Apd C - 1
Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas.....	Apd D - 1

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Execução da LPM 2019-2022.....	13
Figura 2 – Execução da LPM 2022 – efeito das medidas de mitigação.....	14

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Modelo de análise.....	9
Quadro 2 – Lista das entidades entrevistadas QD1.....	Apd A-1
Quadro 3 – Lista das entidades entrevistadas QD2.....	Apd A-1
Quadro 4 – Matriz de unidade de contexto e de registo da questão 9.....	Apd C-1
Quadro 5 – Matriz de unidade de contexto e de registo da questão 10.....	Apd C-2
Quadro 6 – Análise de conteúdo à questão 1.....	Apd D-1
Quadro 7 - Análise de conteúdo à questão 2.....	Apd D-1
Quadro 8 – Análise de conteúdo à questão 3.....	Apd D-2
Quadro 9 – Análise de conteúdo à questão 4.....	Apd D-2
Quadro 10 – Análise de conteúdo à questão 5.....	Apd D-3
Quadro 11 – Análise de conteúdo à questão 6.....	Apd D-4
Quadro 12 – Análise de conteúdo à questão 7.....	Apd D-4
Quadro 13 – Análise de conteúdo à questão 8.....	Apd D-5
Quadro 14 – Análise de conteúdo à questão 9.....	Apd D-6
Quadro 15 – Análise de conteúdo à questão 10.....	Apd D-6
Quadro 16 – Análise de conteúdo à questão 11.....	Apd D-7
Quadro 17 – Análise de conteúdo à questão 12.....	Apd D-7
Quadro 18 – Análise de conteúdo à questão 13.....	Apd D-8
Quadro 19 – Análise de conteúdo à questão 14.....	Apd D-9



## **Resumo**

Na sequência da invasão da Ucrânia pela Federação Russa, os decisores políticos dos países ocidentais manifestaram intenção de reforçar os investimentos imediatos em capacidades de defesa.

Em Portugal, os investimentos em defesa para edificação e sustentação de capacidades militares são refletidos na Lei de Programação Militar (LPM).

Esta investigação teve como objetivo propor elementos de ação para melhorar a concretização dos projetos decorrentes dos investimentos na defesa para edificação de capacidades militares das FFAA. Foi adotada a metodologia de raciocínio indutivo, baseada na estratégia de investigação qualitativa e utilizado o estudo de caso, recorrendo a entrevistas semiestruturadas dirigidas a entidades de referência das FFAA e Indústria de Defesa.

Foram analisadas as interações entre os intervenientes internos, no seio do MDN e das FFAA, e externos, entre a Indústria de Defesa, para se compreender as ações desenvolvidas na execução da LPM e identificar elementos de ação para melhorar o processo.

Apurou-se que a execução financeira e material da LPM não edifica, *per se*, uma capacidade militar e que deve ser criado um sistema de informação que permita quantificar o grau de edificação de cada capacidade do Sistema de Forças, devidamente integrado com a execução da LPM.

Constatou-se a necessidade de dotar as FFAA de um corpo de militares com profundo conhecimento sobre gestão de projetos e sobre os equipamentos militares em uso e em desenvolvimento.

Finalmente, incrementar as formas de relacionamento entre as FFAA e a Indústria de Defesa para descodificar os projetos inscritos na LPM.

## **Palavras-chave:**

Investimentos de Defesa; Capacidade Militar; Projetos de LPM



## ***Abstract***

Following the invasion of Ukraine by the Russian Federation, policy makers in Western countries, in particular the Europeans, in addition to repudiating the invader's decision, expressed their intention to redirect their policies towards strengthening immediate investments in defense capabilities.

In Portugal, investments in defense for building and sustaining military capabilities are reflected in the Military Programming Law (LPM).

The investigation intends to propose elements of action to improve the implementation of projects arising from investments in defense to build military capabilities of the FFAA.

The methodology of inductive reasoning was adopted, based on the qualitative research strategy and a case study was used, resorting to semi-structured interviews directed at reference entities of the MDN, EMGFA, Branches and Defense Industry.

Interactions between internal actors within the FFAA and external actors within the Defense Industry were analyzed, in order to understand the actions developed in the execution of the LPM.

It was found that the financial and material execution of the LPM does not build, *per se*, a military capacity and that an information system should be created that allows quantifying the degree of building of each capacity of the Forces System, covering all development vectors, and integrated with the LPM implementation.

There was also a need to provide the FFAA with a body of soldiers with deep knowledge about project management and military equipment in use and under development, as a way of mitigating the difficulties inherent in the exercise of Project Manager functions, as a rule, under the regime of accumulation of functions

Relationship actions between the FFAA and the Defense Industry and the Associations that represent them should be increased in order to explain the projects registered in the LPM and establish a network of FFAA contact points with competences to provide information to the industry about the requirements and financial data of the projects.

## ***Keywords:***

Defense Investment; Military Capability; LPM Projects



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

### B

BTID Base Tecnológica e Industrial de Defesa

### D

DGRDN Direção Geral de Recursos de Defesa

DOTMLPII Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade

### E

EMGFA Estado-Maior das Forças Armadas

EPM *Enterprise Project Management*

EXE Exército

### F

FA Força Aérea

FFAA Forças Armadas Portuguesas

### I

I&D Investigação e Desenvolvimento

IUM Instituto Universitário Militar

### L

LPM Lei de Programação Militar

### M

MAR Marinha

MDN Ministério da Defesa Nacional

### N

NAELPM Núcleo de Acompanhamento da Execução da Lei de Programação Militar

NEP Norma de Execução Permanente



**O**

OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte

**P**

PIB	Produto Interno Bruto
-----	-----------------------

**Q**

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QD1	Questão Derivada nº 1
QD2	Questão Derivada nº 2

**S**

SIG-DN	Sistema de Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SFN	Sistema de Forças Nacional

**T**

TII	Trabalho de Investigação Individual
-----	-------------------------------------

**U**

UE	União Europeia
----	----------------



## 1. Introdução

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII), inserido no Curso de Promoção a Oficial General 2022/2023, é subordinado ao tema o “Restabelecimento dos Investimentos na Defesa”.

Na sequência da invasão da Ucrânia pela Federação Russa, que dura desde 24 de fevereiro de 2022, os decisores políticos dos países ocidentais, em particular os europeus, para além de repudiarem a decisão do invasor, manifestaram intenção em redirecionar as suas políticas, no sentido de reforçar os investimentos imediatos em capacidades de defesa. É, ainda, sublinhado que o valor do investimento na defesa nos países europeus que integram quer a União Europeia (UE), quer a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), não tem efeito direto no produto operacional ou potencial dissuasor imediato junto das fronteiras leste.

O Primeiro-ministro António Costa, em entrevista ao Diário de Notícias no passado dia 29 de junho de 2022 (Marcelino, 2022a), declarou que "Portugal, neste momento, vai cumprir para o ano o objetivo que tinha assumido, por escrito, para 2024: atingir 1,66% do Produto Interno Bruto (PIB) destinado à Defesa”, comprometendo-se, assim, com um aumento real da verba para investimento na defesa.

Na Visão Estratégica Militar para as Forças Armadas (FFAA) 2022-2034 (Estado-Maior General das Forças Armadas [EMGFA], 2022, p. 16) é destacada a importância que os projetos de edificação e de sustentação de capacidades militares, antes da sua inscrição em sede de Lei de Programação Militar (LPM), cumpram requisitos ajustados ao nível da conceção e estruturação, de modo a contribuírem para a efetiva edificação das capacidades militares e, por outro lado, potenciarem “o envolvimento da indústria nacional, maximizando o retorno económico e contribuindo para dinamizar o *cluster* nacional das indústrias de defesa, bem como as universidades e os centros de investigação e desenvolvimento”.

Em entrevista ao jornal Diário de Notícias (Marcelino, 2022b), o Almirante Silva Ribeiro destaca "alguns bloqueios que têm influenciado de forma negativa a execução da LPM, nomeadamente a demora e a incerteza na transição de saldos de um ano para outro, e as limitações relacionadas com a atribuição dos fundos disponíveis, necessários para a consecução dos processos contratuais".

O Tribunal de Contas (2023, p. 7) assinala que “a execução da LPM (2019, 2020 e 2021) continuou a não evidenciar a adoção do modelo de planeamento por capacidades, nem o contributo das capacidades para concretizar os objetivos que as FFAA devem garantir”.



Constatou-se, em dezembro passado, que o concurso para construção da plataforma naval “*multifunções*” e “*multipropósito*” para equipar a Marinha não foi bem-sucedido, verificando-se não ter sido apresentada proposta por qualquer candidato (Marcelino, 2022c).

Confirma-se a pertinência e urgência de perceber como está a ser, e tem sido no passado recente, a execução dos investimentos na defesa em Portugal, quer em termos financeiros quer, também, em termos materiais, ou seja, quanto à concretização em capacidades militares, sua edificação e desenvolvimento.

O objeto da investigação consiste nos investimentos na defesa para edificação das capacidades militares das FFAA. Pretende-se, com o estudo, analisar o caso nacional e perceber de que forma estão a ser concretizados os investimentos na defesa nas vertentes financeira e material, procurando identificar medidas de ação que contribuam para o melhoramento do processo.

A investigação está limitada quanto ao tempo, espaço e conteúdo (Santos & Lima, 2019). Ao nível temporal, a investigação abrange o período compreendido entre 2019 e a atualidade, correspondendo ao 1º quadriénio da LPM vigente, Lei Orgânica nº2/2019. No que se refere ao domínio espacial, a investigação incide no Ministério da Defesa Nacional (MDN), Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA), Ramos, Indústrias de Defesa e Associações que as representam. Em termos de conteúdo, o estudo analisa a atuação dos intervenientes inseridos no processo de execução dos projetos inscritos na LPM que consubstanciam as capacidades militares previstas no Sistema de Forças Nacional (SFN) 2014.

Estabelece-se o seguinte objetivo geral (**OG**) para esta investigação: “Propor elementos de ação para melhorar a concretização dos projetos decorrentes dos investimentos na defesa para edificação de capacidades militares das FFAA”. No sentido de decompor o OG da investigação em aspetos mais restritos, formulam-se os seguintes objetivos específicos (OE) (Santos & Lima, 2019, p. 58):

**OE1:** Analisar a intervenção do MDN, EMGFA e Ramos, relativamente aos projetos inscritos na LPM para edificação das capacidades militares.

**OE2:** Analisar a atuação da indústria de defesa e atores externos às FFAA na concretização dos projetos inscritos na LPM para edificação de capacidades militares das FFAA.



Decorrente do OG fixado, e de forma a responder ao problema, formula-se a seguinte Questão Central (QC): “Como melhorar a concretização dos projetos decorrentes dos investimentos na defesa para edificação de capacidades militares das FFAA?”

O presente estudo é apresentado com a estrutura do formato escolar, de acordo com o definido na NEP/INV-003 (A3) do Instituto Universitário Militar (IUM) (2020). Inicia-se com a introdução onde se apresenta o enquadramento e justificação do tema, a definição do objeto do estudo e sua delimitação, bem como o estabelecimento dos objetivos da investigação e respetivas questões central e derivadas (IUM, 2020).

O segundo capítulo compreende os conceitos estruturantes, a revisão da literatura, o modelo de análise, a metodologia e o método adotados na investigação.

No terceiro capítulo é descrita, de forma sumária, como é executada a LPM, apresentando um ponto de situação dos últimos três anos. Segue-se, no quarto capítulo, a análise da participação dos intervenientes internos (MDN, EMGFA e Ramos) e externos (Indústrias de Defesa e Associações) na execução dos projetos inscritos na LPM para edificação das capacidades militares previstas no SFN 2014, à luz dos conceitos e dimensões estabelecidos para a investigação.

No quinto capítulo são formulados os elementos aduzidos dos capítulos anteriores, procurando induzir aqueles que evidenciam condições para melhorar a concretização dos projetos decorrentes dos investimentos na defesa para edificação de capacidades militares das FFAA.

Finalmente, as conclusões apresentam um sumário do procedimento metodológico seguido, a súmula dos resultados obtidos, os contributos apurados para o conhecimento e recomendações, as limitações da investigação e outras considerações de ordem prática e sugestões para estudos futuros.



## 2. Enquadramento teórico e metodológico

O conteúdo deste capítulo apresenta os conceitos estruturantes, a informação que resultou do processo de revisão da literatura, o modelo de análise, a metodologia (raciocínio, estratégia de investigação e desenho de pesquisa) e o método utilizado na investigação.

### 2.1 Estado da arte e revisão de literatura

#### 2.1.1 Conceitos estruturantes

Capacidade Militar: A definição de Capacidade Militar, plasmada na Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar (MDN, 2014), consiste no conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade (DOTMLPII).

Programação Militar: Tendo em conta que a Programação Militar vem enquadrada por normativo legal, é adotado o conceito conforme vem plasmado na Lei em apreço: “a programação do investimento público das Forças Armadas em matéria de armamento e equipamento, com vista à modernização e operacionalização do sistema de forças, concretizado através da edificação das suas capacidades” (Lei Orgânica nº2, 2019, p. 2982).

Indústrias de Defesa: Segundo o *Department of Homeland Security* (DHS, 2022), as Indústrias de Defesa integram a rede mundial de empresas que se dedicam à investigação e desenvolvimento, bem como projeto, produção, entrega e manutenção de armamento e equipamento militar, incluindo os seus sistemas, subsistemas, e componentes, para satisfazer os requisitos militares.

Base Tecnológica e Industrial de Defesa (BTID): é o conjunto de instituições, empresas e entidades científicas e tecnológicas nacionais públicas (incluindo capacidades orgânicas das Forças Armadas) e privadas, com capacidade para intervir nas diferentes fases do ciclo de vida dos sistemas e equipamentos das FFAA, e que contribuem para a criação de emprego qualificado, o reforço das exportações e afirmação nacional nos mercados internacionais de Defesa (idD Portugal Defence, 2022).

Projeto: Considera-se projeto a forma de ação ou processo organizativo temporário e delimitado no tempo (início/fim), que mobiliza recursos (humanos, financeiros, materiais), possui um núcleo responsável criado para o efeito (gestor/equipa) e procura uma solução concreta e específica para uma necessidade (objetivos). Os projetos distinguem-se normalmente das atividades (conforme anteriormente definidas) pela sua natureza, *i. e.*,



serem originados para um fim particular e possuem um «ciclo de vida» (definição, conceção, planeamento, implementação, conclusão e avaliação). A complexidade dos projetos é em regra “proporcional” ao grau crescente de envolvimento de diversos fatores, nomeadamente: meios, duração prevista, organismos envolvidos, dificuldades de gestão e riscos previsíveis (bloqueios, constrangimentos, situações adversas) (DGRDN, 2021, p. 15).

Investimento Militar: Citando Gonçalves ( 2021, p. 7), relativamente à definição de investimento militar, adota-se o conceito de investimento na defesa como parte do investimento público que, representando afetação de recursos, possibilita ou capacita uma entidade pública inserida na estrutura do MDN a produzir o bem público “defesa militar”, com o objetivo de concretizar as suas atribuições/missões legalmente consignadas e, assim, de acordo com o interesse público, de obter benefícios sociais no âmbito da defesa militar.

### 2.1.2 Revisão da literatura

Com o desenvolvimento tecnológico que caracteriza a maioria dos sistemas de armas e equipamentos em uso nas FFAA nacionais, decorre um óbvio crescimento dos custos, quer de aquisição quer de sustentação, verificando-se existir já um desfasamento entre as necessidades financeiras e o financiamento disponível (EMGFA, 2022).

Nas circunstâncias acima elencadas, assume especial importância alinhar o investimento com as necessidades de reequipamento militar das FFAA, em particular em sede de LPM; tal exigência é urgente na LPM vigente e prioritário na que se encontra em preparação para vigorar nos próximos três triénios (2023-2034) (EMGFA, 2022).

O estudo conduzido por Silva ( 2005) identificou razões para que a execução material e financeira da LPM tenha ficado aquém dos objetivos estabelecidos, tendo apontado como caminho a seguir a adoção de procedimentos ao nível do MDN, EMGFA e Ramos assentes na implementação de uma metodologia Gestão de Projetos, devendo a gestão da LPM ficar centralizada no MDN através da Direção Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa [agora Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional (DGRDN)].

Mais recentemente, a utilização da metodologia de gestão de projetos na LPM foi revisitada, tendo sido novamente destacada a pertinência do conceito “projeto”, por constituir uma ferramenta fulcral para assegurar a edificação das capacidades militares; o estudo em apreço preconiza que “as Forças Armadas deverão robustecer a sua estrutura com a criação de Gabinetes de Gestão de Projetos, e que, quando o projeto supere um determinado patamar financeiro, se mostre especialmente complexo, ou seja considerado como prioritário pelo decisor estratégico, seja constituída uma equipa em que, pelo menos o gestor de projeto



e desejavelmente os membros de equipa, sejam designados exclusivamente para desenvolverem o projeto” (Bento, 2021, p. vii).

Numa perspetiva financeira, Gonçalves (2021) procede à avaliação do desempenho da execução da LPM, à luz de conceitos de eficiência, transparência e *accountability*, visando apurar o seu contributo para a sustentação e edificação das capacidades militares previstas no Sistema de Forças Nacional (SFN) de 2014; recomenda “a evolução do atual modelo de monitorização e controlo da execução da LPM, nas dimensões de “atualização das fichas de projeto”, e “monitorização estratégica e *accountability*”, e uma alteração legislativa”.

O estudo do Centro de Estudos EuroDefense – Portugal sobre as Indústrias e Tecnologias de Segurança e Defesa (Lopes & Correia, 2014, p. 15) classifica o setor da defesa como muito específico, contendo como elementos dominantes os requisitos governamentais, o financiamento público, o elevado grau de confidencialidade e a relação peculiar com as administrações públicas. Constata que a “BTID nacional é caracterizada pela sua reduzida dimensão e massa crítica e constituída essencialmente por Pequenas e Médias Empresas” (Lopes & Correia, 2014, p. 30). Ainda sobre a BTID, refere a “relutância das empresas portuguesas em assumir riscos de investimento associados à natureza intrínseca do mercado de defesa e às incertezas dos cenários estratégicos” (Lopes & Correia, 2014, p. 31). Conclui indicando a importância das parcerias como forma de obter escala, em particular quando o tecido empresarial é composto por pequenas e médias empresas (Lopes & Correia, 2014, pp. 50-55).

Atendendo às especificidades da economia de defesa e procurando contribuir para o crescimento das indústrias de defesa nacionais, e o seu envolvimento como fornecedores das FFAA nacionais, foi estudada a perspetiva da BTID, tendo recomendado (Mirones, Ferreira & Santiago, 2017, p. 26):

“a construção de parcerias robustas entre a Defesa (FFAA) e a Indústria de Defesa (BTID), continuando a promover a BTID nacional nos mercados externo e interno, mas passando a envolver também outros sectores nacionais, fica completa com a criação de um organismo de articulação – o Centro de Capacitação das Indústrias de Defesa – composto por representantes das Empresas, do Ministério da Defesa Nacional, do Ministério da Economia e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, que teria como principais objetivos articular entidades e dar parecer sobre os novos projetos e capacidades da LPM.”



O estudo intitulado *Economia de Defesa em Portugal* (Nunes et al., 2021) demonstra que apesar dos diversos desafios que a Economia de Defesa nacional enfrenta, destaca-se a sua dimensão estratégica muito relevante para Portugal, nomeadamente devido à associação com a área da soberania e conseqüente contribuição para a resiliência nacional. Refere a importância das políticas públicas para fomentar a atividade da economia de defesa, nomeadamente através do “incentivo a projetos colaborativos entre as FFAA de diferentes países, empresas e setores tecnológicos críticos, [...] de forma a reforçar a ligação e a interoperabilidade” (Nunes et al., 2021, p. 88). Descreve que a Economia de Defesa Nacional é constituída por cerca de 350 empresas, na sua maioria tipo Pequenas e Médias Empresas, recomendando a continuação do reforço e aprofundamento do desenvolvimento de áreas de especialização e de qualificação, desde as tradicionais às mais recentes, como a ciberdefesa ou o espaço, requerendo uma “maior coordenação entre os agentes públicos e privados e entre as diferentes entidades com ligações à Defesa” (Nunes et al., 2021, p. 89).

O estudo *Identifying and Eliminating Barriers Faced by Nontraditional Department of Defense Suppliers* conduzido pela RAND Corporation (Cox, Moore & Grammich, 2014) identificou as razões que dificultam o acesso a contratos para aquisição de equipamentos militares por parte de Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos da América.

No estudo em apreço, as dificuldades evidenciadas e as formas de as ultrapassar foram traduzidas nas seguintes “barreiras” e “recomendações” (Cox, Moore & Grammich, 2014, p. 8) (adaptado):

Barreiras:

- Dificuldades de comunicação por parte das FFAA;
- Falta de visibilidade e de informação sobre os projetos das FFAA, bem como de acesso a Pontos de Contacto no interior da Instituição Militar;
- Processos aquisitivos muito longos, complexos e ineficientes;
- Elevada carga burocrática associada à gestão dos contratos, que cria trabalho adicional e atrasos;
- Processo de financiamento complexo e suscetível de atrasos no pagamento final;
- Insuficiente apoio à I&D de novas tecnologias, em particular entre a investigação inicial e o desenvolvimento do protótipo;
- Poucos incentivos à inovação em qualidade, desempenho e tecnologia, recaindo as escolhas em opções “*low-price*”, desde que tecnicamente aceitáveis;



- Pedidos de Propostas (RFP) para fornecimento de equipamento militar focados em Sistemas de Armas “completos”, em detrimento de conjuntos ou partes do Sistema de Armas, “favorecendo”, ainda que involuntariamente, as grandes empresas;
- Requisitos dos Pedidos de Propostas para fornecimento de equipamento militar elaborados internamente pelas FFAA, sem contributos da indústria (fornecedores);
- Requisitos dos Pedidos de Propostas de fornecimento de equipamento militar frequentemente “demasiado” ambiciosos e “suborçamentados”.

Recomendações:

- Estabelecimento de canais efetivos de comunicação entre a indústria e as FFAA.
- Criar uma rede de Gestores de Projeto (oficiais das Forças Armadas) disponíveis para responder a questões e disponibilizar informação sobre os requisitos dos equipamentos que se pretende adquirir (informação técnica e financeira).
- Promover ações que permitam efetivar o relacionamento FFAA e Indústria (às FFAA para divulgarem o que precisam e à indústria para saber o que deverão procurar satisfazer).
- Simplificar o processo aquisitivo e de financiamento.

## **2.2 Modelo de análise**

No seguimento do OG e respetiva QC formulados, e como linha orientadora para responder aos mesmos, foram enunciados dois OE e levantadas, respetivamente, as seguintes Questões Derivadas (QD):

- QD1: Como se processa a intervenção do MDN, EMGFA e Ramos, relativamente aos projetos inscritos na LPM para edificação das capacidades militares?
- QD2: Quais as formas de atuação da indústria de defesa e atores externos às FFAA na concretização dos projetos inscritos na LPM para edificação de capacidades militares das FFAA?

Para orientar a resposta às questões referidas, construiu-se o modelo de análise representado no quadro nº1. Os conceitos de “capacidade militar” e de “projeto da LPM”, são analisados à luz das dimensões que constituem os intervenientes integrados nos “Ramos”, “EMGFA”, “MDN” e “Indústria de Defesa”, e avaliados qualitativamente com recurso aos indicadores “Fases do Projeto”, “Gestão de Projeto”, “Monitorização do sistema”, “Formas de Relação” e “Barreiras à entrada da Indústria”; os dados são recolhidos da análise documental e da realização de entrevistas semiestruturadas.



Quadro 1 – Modelo de análise

<b>Tema:</b> Restabelecimento dos Investimentos na Defesa					
<b>Objetivo Geral:</b> Propor elementos de ação para melhorar a concretização dos projetos decorrentes dos investimentos na defesa para edificação de capacidades militares das FFAA					
<b>Questão Central:</b> Como melhorar a concretização dos projetos decorrentes dos investimentos na defesa para edificação de capacidades militares das FFAA?					
<b>OE</b>	<b>QD</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recolha dados</b>
<b>OE1:</b> Analisar a intervenção do MDN, EMGFA e Ramos, relativamente aos projetos inscritos na LPM para edificação das capacidades militares	<b>QD1:</b> Como se processa a intervenção do MDN, EMGFA e Ramos, relativamente aos projetos inscritos na LPM para edificação das capacidades militares?	Capacidade militar  Projeto LPM	Ramos  EMGFA  MDN	Gestão de Projeto  Formas de relacionamento Monitorização do sistema	Análise documental  Entrevista semiestruturada
<b>OE2:</b> Analisar a atuação da indústria de defesa e atores externos às FFAA na concretização dos projetos inscritos na LPM para edificação de capacidades militares das FFAA	<b>QD2:</b> Quais as formas de atuação da indústria de defesa e atores externos às FFAA na concretização dos projetos inscritos na LPM para edificação de capacidades militares das FFAA?	Capacidade militar  Projeto LPM	FFAA  MDN  Indústria de Defesa	Formas de relacionamento  Barreiras à entrada da Indústria	Análise documental  Entrevista semiestruturada

### 2.3 Metodologia

O Trabalho de Investigação Individual insere-se no domínio das Ciências Militares na área da Gestão e foi desenvolvido conforme preconizado pelo Instituto Universitário Militar e plasmado nas suas normas e orientações metodológicas (Santos & Lima, 2019) e respetivas regras de referenciação e citação (Fachada, Ranhola, Marreiros & Santos, 2020).

Relativamente ao processo de raciocínio, esta investigação utiliza o método indutivo, decorrendo da adoção de uma estratégia de investigação qualitativa, alinhado com a ideia de que “mais do que testar teoria, neste tipo de estratégia [qualitativa] procura-se descobrir novas teorias empiricamente enraizadas (Bryman 2012, citado por Santos & Lima, 2019, p. 100).

O desenho da pesquisa apresenta as características fundamentais de um estudo de caso, acompanhando os atributos enunciados por Freixo (2011, pp. 111-112), e onde o investigador procura recolher informação detalhada sobre uma única unidade de estudo, caminhando do particular. (Santos & Lima, 2019, p. 18). Assim, a investigação assenta no estudo de caso, centrando-se nos intervenientes na execução dos projetos inscritos na LPM de 2019 para edificação das capacidades militares das FFAA.



A metodologia adotada desenvolveu-se em duas fases distintas: na fase inicial, exploratória, definiu-se a problemática da investigação, delimitou-se o objeto de estudo e procedeu-se à revisão da literatura e ao estabelecimento do quadro de conceitos e modelo de análise. Na segunda fase, procedeu-se à recolha e tratamento de dados, posterior discussão e produção de resultados, culminando com a formulação das conclusões, contributos para o conhecimento e sugestões para futuros estudos.

## **2.4 Método**

### **2.4.1 Participantes e procedimento**

No estudo foram selecionadas entidades tendo em consideração os cargos e funções desempenhadas no âmbito da aquisição de equipamentos e meios militares por via da LPM. Assim, e no sentido de recolher elementos para responder à QD1 participaram 25 indivíduos (Apêndice A), a saber: pelo MDN o Secretário de Estado da Defesa Nacional e o Diretor de Serviços de Armamento e Equipamento; pelos Ramos, os três Subchefes de Estado-maior e 20 oficiais na qualidade de Gestores de Projetos. Já para a recolha de elementos para responder à QD2, participaram no estudo sete indivíduos, repetindo o Secretário de Estado da Defesa Nacional e o Diretor de Serviços de Armamento e Equipamento, e acrescentando cinco representantes das indústrias de defesa e de associações relacionadas com as mesmas (Apêndice A). A amostra escolhida em ambas as situações é homogénea não-probabilística intencional, composta por indivíduos com alguma excecionalidade pelos cargos e funções que desempenham e que, à partida, garantem maior poder informacional (Santos & Lima, 2019, p. pag. 69).

### **2.4.2 Instrumentos de recolha de dados**

A recolha de informação detalhada sobre a execução dos investimentos na defesa e respetiva concretização com projetos para edificação e desenvolvimento das capacidades militares das FFAA foi realizada por via de duas técnicas: a documental e a não documental (observação não participante – entrevistas) (Santos & Lima, 2019, p. 94)

A recolha de dados documental assentou nos diplomas legais, normativos internos, despachos e relatórios relacionados com o objeto de estudo e, ainda, em artigos científicos, e trabalhos de investigação e de opinião, igualmente relacionados com o objetivo da investigação. No que se refere à recolha de dados não documental, foram realizadas entrevistas semiestruturadas às entidades indicadas anteriormente, conduzidas de forma presencial, por via telemática e por email.



Todas as entidades foram previamente contatadas e convidadas a participar na investigação através de entrevista semiestruturada, a partir de guiões antecipadamente elaborados e disponibilizados, salvaguardando-se as regras da garantia do anonimato e confidencialidade do entrevistado, se o mesmo assim o manifestar.

#### 2.4.3 Técnica de tratamento de dados

A técnica de análise seguida é a análise de conteúdo, cumprindo três etapas: primeiro compreende a redução de dados, depois segue-se a apresentação/organização dos mesmos e, por fim, a validação dos dados (Santos & Lima, 2019, p. 118;119).

Os dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas foram tratados com recurso à análise categorial (Sarmiento, 2013, p. 53). Os guiões de entrevista (ver Apêndice B) são constituídos por 12 questões fechadas e duas abertas. As questões fechadas beneficiaram da predeterminação das unidades de registo, provenientes da revisão de literatura e das entrevistas exploratórias. Para as duas questões abertas, procedeu-se a uma análise das unidades de contexto para identificar as respetivas unidades de registo, conforme plasmado no Apêndice C (Sarmiento, 2013, pp. 55-58).

Posteriormente, e já na posse de unidades de registo para a totalidade das questões efetuadas nas entrevistas, procedeu-se à análise das mesmas através da frequência qualitativa da unidade de registo para cada questão, que resultou na construção das respetivas análises de conteúdo conforme ilustrado no Apêndice D (Sarmiento, 2013, pp. 60-62).

Finalmente, da análise categorial extraíram-se as respetivas conclusões, colocando em evidência os resultados superiores a 50% e dando ênfase aos resultados superiores ou iguais a 80% (Sarmiento, 2013, pp. 53-66).



### 3. Execução da LPM - Ponto de situação Lei nº 02/2019

O Conceito Estratégico Militar, as Missões das Forças Armadas, o Sistema de Forças e o Dispositivo de Forças são as principais referências na definição e operacionalização da estratégia militar nacional, constituindo-se como documentação estruturante do planeamento de Defesa Militar. A estratégia militar nacional, por seu turno, decorre de um processo analítico aos três documentos fundamentais que a enquadram: a Constituição da República Portuguesa, a Lei de Defesa Nacional e o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (Núcleo de Acompanhamento da Execução da LPM [NAELPM], 2023).

Neste contexto, o Sistema de Forças 2014, numa abordagem coerente com o conceito de capacidades militares, identifica o conjunto de forças e meios necessários ao cumprimento das Missões das Forças Armadas 2014, considerando as orientações específicas e cenários de emprego identificados no Conceito Estratégico Militar 2014 (NAELPM, 2023).

A LPM constitui o instrumento financeiro plurianual de materialização da estratégia militar, com o objetivo de programar o investimento público nas FFAA, relativamente a forças, equipamento, armamento e Investigação & Desenvolvimento (I&D) com impacto direto na edificação de capacidades militares necessárias à implementação do Sistema de Forças Nacional (Tribunal de Contas, 2023, p. 17). Esta programação é realizada, em termos temporais em três quadriénios, por cinco entidades executantes: Serviços Centrais do MDN, EMGFA, Marinha, Exército e Força Aérea, competindo à DGRDN coordenar a elaboração da proposta de LPM e assegurar a sua execução e controlo (Tribunal de Contas, 2023, pp. 17-18)

As entidades suprarreferidas, por força do Despacho MDN 7355/2020 (2020), utilizam, de forma transversal, o sistema de informação **Gestão de Projetos** para o planeamento, execução, acompanhamento, controlo e reporte da LPM, permitindo, ainda, produzir informação fiável, completa, atualizada e suscetível de ser auditada. Neste contexto, foi criada a figura do **Gestor de Projeto**, que assume a responsabilidade pelo cumprimento do orçamento e dos prazos, pela afetação de recursos e entrega de bens e serviços, e pela garantia de qualidade e de comunicação com os *stakeholders* (Tribunal de Contas, 2023, p. 34).

O reporte da execução é assegurado através do Núcleo de Acompanhamento da Execução da LPM (NAELPM), criado por Despacho do Ministro da Defesa Nacional em 23 julho 2020 (2020), com competências alargadas pelo Despacho nº 22/SEDN/2022, do Secretário de Estado de Defesa Nacional, de 21 julho de 2022 (2022). Tem sido apontado



que o acompanhamento da execução material dos projetos da LPM é garantido por recurso à enumeração dos projetos finalizados, sem priorização que permita aferir a importância e essencialidade para a efetiva edificação de cada capacidade (Tribunal de Contas, 2023, pp. 9-10).

Os sistemas de informação utilizados para a gestão e controlo financeiro e material da LPM são, respetivamente, o Sistema de Informação de Gestão da Defesa Nacional (SIG-DN) e o *Enterprise Project Management* (EPM), funcionando os dois sistemas de forma autónoma, sem estarem integrados numa única plataforma (C. M. S. Monginho, entrevista presencial, 14 março de 2023)

Presentemente, vigora a Lei Orgânica nº 2/2019 de 17 junho, que estabelece a programação do investimento público nas FFAA de 2019 até 2030 (2019).

A execução financeira da LPM relativa ao quadriénio 2019/2022 correspondeu, como ilustrado no gráfico da figura nº1, a 79% em 2019, a 75% em 2020, a 54% em 2021 (Tribunal de Contas, 2023, p. 9) e a 73% em 2022, relativamente à dotação prevista (corrigida), tendo contado, desde 2021, com a gestão orçamental flexível e a transição de saldos consagrada na LPM (C. M. S. Monginho, *op. cit.*).



**Figura 1 – Execução da LPM 2019-2022**

Fonte: Adaptado DRGDN (2022)

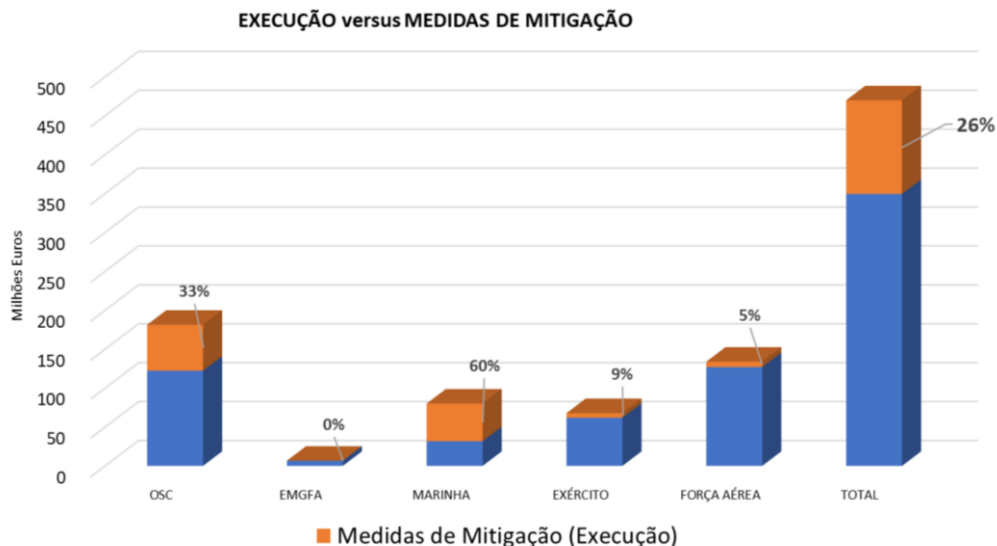
Relativamente a 2021, do total dos 69 projetos da LPM em execução, 25 revelam atrasos passíveis de recuperação até ao final do prazo planeado, seis indicam atrasos ao nível do respetivo caminho crítico (significando que terminarão para além do prazo inicialmente planeado) e 38 estão a ser executados dentro do planeado (C. M. S. Monginho, *op. cit.*).

Do total dos 70 projetos da LPM em execução em 2022 “existem 26 com atrasos passíveis de recuperação até ao final do prazo planeado e 6 com atrasos ao nível do respetivo



caminho crítico, significando que terminarão para além do inicialmente planeado; os restantes 38 projetos estão a ser executados dentro do planeado” (NAELPM, 2023, p. 4).

Neste mesmo ano, sob orientações do Governo (Despacho n.º22/SEDN/2022, 2022), foram novamente tomadas medidas de mitigação, utilizando os mecanismos de flexibilização presentes na LPM, sendo visíveis os resultados produzidos na execução financeira, que atingiu 73%, conforme se ilustra na figura 2 (NAELPM, 2023, p. 5).



**Figura 2 – Execução da LPM 2022 – efeito das medidas de mitigação**

Fonte: Adaptado NAELPM (2023)

No relatório da execução da LPM em 2022 foram identificados, como fatores positivos e para além da implementação das medidas de mitigação referidas no parágrafo anterior, também, a isenção de cativações legais nas dotações e a exclusão relativa aos encargos com contratos de aquisição de serviços (NAELPM, 2023, p. 8). Como elementos negativos, foram apontados a data de publicação da Lei do Orçamento, apenas em 27 de julho, a disponibilização tardia da transição de saldos e a complexidade dos procedimentos de contratação (NAELPM, 2023, pp. 8-9).

Relativamente à situação presente, está a decorrer a revisão da LPM, tendo a mesma sido já aprovada em sede de Conselho de Ministros no passado dia 16 de março e, posteriormente, ter sido remetida à Assembleia da República para análise e aprovação (XXIII Governo, 2023). A LPM em revisão estabelece o “investimento público em meios e equipamentos para as FFAA para o período entre 2023 e 2034 [...] num montante de 5570 milhões de euros, o que representa um crescimento de 17,5% face à lei em vigor” (XXIII Governo, 2023).



#### 4. Execução de projetos da LPM

Neste capítulo procede-se à análise e discussão das interações dos intervenientes na execução de projetos LPM, primeiro na perspetiva interna das FFAA e, depois, na perspetiva externa, olhando para a Indústria de Defesa e associações que as representam.

Os resultados decorrem do tratamento das entrevistas e respetivas análises de conteúdos (apresentados no Apêndice D), sendo a avaliação categorial efetuada segundo o critério de colocar em **evidência** os resultados superiores a 50% e de dar **ênfase** aos que forem superiores a 80% (Sarmiento, 2013, pp. 65-66).

##### 4.1 Interações internas - Análise dos resultados

###### 4.1.1 LPM como forma de edificação de capacidades militares

Numa perspetiva de processo, as FFAA consideram que a edificação de uma capacidade militar compreende as fases definição, conceção, planeamento, implementação e avaliação/validação da mesma, conforme resultado produzido na análise de conteúdo à questão nº 7 (“*De que forma são edificadas as capacidades inscritas na LPM?*”), ilustrado no quadro nº 12 do Apêndice D.

Na Força Aérea, a entrada em funcionamento de um equipamento militar que dê origem a uma nova capacidade militar obedece ao cumprimento de todos os vetores de desenvolvimento que integram o respetivo conceito, DOTMLPII, acrescidos da sustentação; a implementação é assegurada através de Diretiva emanada pelo Chefe de Estado-Maior, onde especifica de forma concreta os objetivos a atingir e respetivas datas para cada vetor de desenvolvimento, materializando o objetivo de passar de *Initial Operational Capability* a *Full Operational Capability* (J. M. C. Caldas, entrevista presencial em 7 de março de 2023).

A avaliação do contributo da LPM para a edificação de uma capacidade militar, está fundamentada na análise de conteúdo à questão nº 3 (“*Considera que tem vindo a ser adequadamente explorada a LPM no que se refere à inclusão das várias vertentes associadas à edificação de uma capacidade militar? E relativamente à sustentação das mesmas?*”), apresentado no quadro nº 8 do apêndice D, onde se apuraram os seguintes resultados:

- De forma significativa, é dada **ênfase** ao facto da LPM **constituir** a ferramenta para edificar os vetores de desenvolvimento da capacidade militar designados por “material”, com 100% de respostas afirmativas dos entrevistados, e “interoperabilidade” com 80% de respostas positivas;



- Dada **ênfase** à “sustentação” dos equipamentos militares, que recolheu 100% de respostas por parte dos entrevistados (mesmo não constituindo vetor de desenvolvimento de uma capacidade militar);
- É dada **ênfase** ao facto da LPM **não constituir** a ferramenta para edificar os vetores de desenvolvimento da capacidade militar designados por “organização”, liderança”, “pessoal”, com 100% de respostas afirmativas dos entrevistados, e “doutrina” e “treino”, com 80% de respostas positivas;
- De forma menos significativa, é colocado em **evidência** o facto da LPM contribuir para edificar uma capacidade militar no vetor de desenvolvimento “infraestruturas”, com 60% de respostas positivas por parte dos entrevistados.

Os resultados obtidos vêm confirmar que a LPM não pode ser considerada como edificadora de capacidades militares *per se*, pelo facto de não contribuir para todos os vetores de desenvolvimento integrados no conceito de capacidade militar (P. M. S. Costa, entrevista por e-mail em 13 de março de 2023).

No Exército, a perspetiva consiste em orientar a LPM para a edificação de meios em detrimento de forças [...], ou seja, o Exército edifica capacidades militares, recorrendo à LPM para edificar os meios necessários a essas capacidades (P. M. S. N. Abreu, entrevista por e-mail em 20 de março de 2023).

Em suma, a observação pelo Tribunal de Contas inscrita na Auditoria de Acompanhamento à LPM (2023, pp. 8-9) referindo não ser evidenciado o contributo da execução da LPM para concretizar as capacidades é passível de contraditório com a argumentação deduzida dos parágrafos anteriores.

#### 4.1.2 Relacionamento Ramos, EMGFA e MDN

Os elementos identificados como determinantes no relacionamento entre Ramos, EMGFA e DGRDN/MDN estão plasmados no quadro nº 14 do Apêndice D, que ilustra a análise de conteúdo à questão nº 9 (“*Que elementos considera oportunos para melhorar a ação (e relacionamento) da DGRDN/MDN junto do EMGFA, Ramos e outras entidades envolvidas, para coordenação do planeamento e execução dos projetos no âmbito do armamento, equipamentos e sistemas de defesa, em sede de LPM?*”), tendo produzido os seguintes resultados:

- Dada **ênfase** ao estabelecimento de um mecanismo de “relacionamento formal, de proximidade e articulado”, com 100% de respostas afirmativas por parte dos entrevistados.



- de forma menos significativa, é colocada em **evidência** a “integração dos sistemas de informação” e a manutenção das “medidas de flexibilização financeira”, ambas com 75% de respostas positivas pelos entrevistados.

O NAELPM (Despacho nº22/SEDN/2022, 2022) é apontado como o principal responsável para se conseguir a necessária proximidade de relacionamento, formal e integrada entre os diferentes intervenientes na execução da LPM (Serviços Centrais do MDN, DGRDN, EMGFA e Ramos) (C. Monginho, *op cit.*).

#### 4.1.3 Envolvimento das FFAA junto da Indústria

Da análise à importância que se atribui ao envolvimento da DGRDN, EMGFA e Ramos junto da indústria de defesa, nacional e estrangeira, em matérias relacionadas com o reequipamento militar, vertida na questão nº4 (“*Qual a importância que atribui ao envolvimento da DGRDN (e EMGFA/Ramo) junto da indústria de defesa, nacional e estrangeira, em matérias relacionadas com o reequipamento militar?*”) ilustrada no quadro nº 9 do Apêndice D, é dada **ênfase** ao envolvimento por parte da DGRDN, do EMGFA e dos Ramos junto das Indústrias de Defesa por “intermédio da idD Portugal Defence”, com 100% de respostas positivas ou de “forma autónoma”, com 85% de respostas afirmativas por parte dos entrevistados.

Na aproximação das FFAA à Indústria devem-se respeitar as regras, e estas devem presidir, havendo a necessidade de se verificar, no mínimo, a equitabilidade e a não discriminação (M. A. S. C. C. Ferreira, entrevista presencial em 23 de março de 2023).

Neste âmbito, destaca-se a criação da Zona Livre Tecnológica que integra o Centro de Experimentação Operacional da Marinha que tem, entre outros, o objetivo de dinamizar o tecido empresarial e promover a colaboração entre a indústria, a academia e os utilizadores finais (P. M. S. Costa, *op. cit.*). De forma alinhada, também o Exército tem, através do recentemente criado Centro de Experimentação do Exército, o objetivo de promover o relacionamento mais próximo com a indústria de defesa e o sistema científico e tecnológico nacional (P. M. S. N. Abreu, *op. cit.*).

Os Gestores de Projeto quando questionados sobre a importância que atribuem ao relacionamento com a indústria, conforme análise de conteúdo à questão nº 13 (“*Qual a importância que atribui ao envolvimento do Gestor de Projeto junto da indústria de defesa, nacional e estrangeira, em matérias relacionadas com o reequipamento militar?*”) apresentada no quadro nº 18 do Apêndice D, os resultados foram os seguintes:



- é dada **ênfase** a que o Gestor de Projeto não se relacione com a indústria “forma indiferenciada”, com 80% de respostas, mas sim “desde que ligado ao âmbito do projeto”, com 85% de respostas ou “quando já está um contrato de fornecimento de equipamento assinado (em curso)”, com 90% de respostas positivas.
- com menor relevância, é colocada em **evidência** que o Gestor de Projeto se relacione com a indústria “para alargar o conhecimento do que existe e das capacidades da mesma”, que reuniu 55% de respostas por parte dos entrevistados.

#### 4.1.4 Monitorização e avaliação da execução da LPM

A forma como é realizada a monitorização e avaliação da execução da LPM foi tratada pela questão nº 11 (“*Como é realizada a monitorização e avaliação do grau de execução da LPM?*”), cuja análise de conteúdo vem ilustrada no quadro nº 16 do Apêndice D, e ditou os seguintes resultados:

- **ênfase** ao sistema de informação vigente de monitorização da execução “financeira” e “material” da LPM, ambas com 100% das respostas dos entrevistados; foi apontado, igualmente com 100% de respostas positivas, a necessidade de que os sistemas “sejam integrados”.

Os Ramos procedem à monitorização da execução da LPM de forma concomitante nas vertentes financeira e material. Na vertente material é utilizado o EPM e em termos estruturais e organizacionais, é estabelecida uma rede de responsabilização em três níveis: (i) monitorização global ao nível dos Estados-Maiores (ii) monitorização intermédia, de capacidade, ao nível dos órgãos centrais de administração e direção; (iii) nível execução dos projetos propriamente ditos, pelos Gestores de Projeto (P. M. S. Abreu, *op cit.*) ((P. M. S. Costa, *op. cit.*) ((J. m: C. Caldas, *op. cit.*).

#### 4.1.5 Capacitação e desempenho das funções de Gestor de Projeto

Ao nível do EMGFA ou Ramos, os elementos associados ao funcionamento dos Gestores de Projeto, relativos a reequipamento militar por via da LPM, identificados como passíveis de melhoramento, estão refletidos na análise de conteúdo à questão nº 10 (“*Ao nível EMGFA ou Ramo, quais os elementos associados ao funcionamento dos Gestores de Projeto (relativos a reequipamento militar por via da LPM), que evidenciam necessidade de melhoria?*”), retratados no quadro nº15 no Apêndice D, e que produziram os seguintes resultados:

- revelam **evidência** a “integração dos sistemas de informação”, com 52% de respostas positivas, a “formação”, com 70% de respostas, a figura do “Gestor de



Projeto Dedicado” e a “permanência em funções”, ambas com 52% de respostas afirmativas por parte dos entrevistados.

Já na perspectiva do Gestor de Projeto, conforme análise de conteúdo à questão nº 12 (“*Como Gestor de um Projeto, qual foi (ou está a ser/será) a sua participação para a operacionalização do mesmo?*”), ilustrada no quadro nº 17 do Apêndice D, as suas participações nas várias fases de operacionalização de um projeto os resultados indicaram:

- dada **ênfase** nas fases “planeamento”, “implementação” e “avaliação/validação”, cada uma com 95% de respostas positivas por parte dos entrevistados; de forma menos significativa;
- colocada em **evidência** as fases “definição”, com 50% de respostas positivas e “conceção” com 70% de respostas positivas.

Os Gestores de Projeto quando questionados sobre as dificuldades sentidas no exercício das suas funções, conforme análise de conteúdo realizada à questão nº 14 (“*Quais as principais dificuldades no desempenho de funções do Gestor de Projeto de reequipamento militar por via da LPM?*”) e representada no quadro nº 19 do Apêndice D, manifestaram os seguintes elementos:

- colocado em **evidência** o “desempenhar em regime de acumulação de funções”, com 70% de respostas positivas e “demasiada burocracia na operacionalização do projeto”, que obteve 55% de respostas positivas.

#### 4.1.6 Participação dos Gestores de Projeto em feiras (ou similar)

Os Gestores de Projeto quando inquiridos sobre a importância atribuída à participação em feiras (ou similar) nacionais e internacionais de material militar, o resultado obtido demonstrou **ênfase**, com 100% de respostas favoráveis, conforme ilustrado na análise de conteúdo realizada à questão nº 8 (“*Qual a importância que atribui à participação dos militares mais diretamente ligados aos projetos de reequipamento militar em feiras (ou similar) nacionais e internacionais de material militar?*”) ilustrada no quadro nº 13 no Apêndice D.

#### 4.1.7 Síntese conclusiva e resposta à QD1

Em suma, a análise e discussão das interações dos intervenientes internos das FFAA na execução de projetos LPM resultou nas seguintes evidências, que respondem à QD1:

- A execução da LPM não consubstancia, *per se*, a edificação de uma capacidade militar, efetivando contributo significativo nos vetores de desenvolvimento “material” e “interoperabilidade;



- O relacionamento entre o MDN, EMGFA e Ramos no âmbito da execução da LPM deve ser realizado com formalidade, proximidade e de forma articulada, situação confirmada através do funcionamento do NAELPM;
- O relacionamento das FFAA com a Indústria é efetivo, devendo ser realizado dentro das regras da equitabilidade e da não discriminação e existindo espaço e necessidade de o promover;
- A monitorização e avaliação da LPM é assegurada com recurso a dois sistemas de informação, o SIG-DN para a vertente financeira e o EPM para a vertente material, persistindo a necessidade de proceder à integração dos dois sistemas;
- Os Gestores de Projetos denotam insuficiência de formação na área e encaram como uma dificuldade o desempenho das funções no regime de acumulação de funções; referem a necessidade de participação em certames sobre equipamentos militares para aumentarem o conhecimento sobre os equipamentos de vanguarda.

## 4.2 Interações externas - Análise dos resultados

### 4.2.1 Interação MDN e Indústrias de Defesa

Na avaliação dos principais elementos que o Ministério da Defesa Nacional deveria desenvolver para potenciar a Economia de Defesa portuguesa visando a satisfação das necessidades operacionais das Forças Armadas e, na vertente externa, contribuir para a internacionalização de empresas nacionais, sob a questão nº 1 (*“Quais os principais elementos que o Ministério da Defesa Nacional deveria desenvolver para potenciar a Economia de Defesa portuguesa visando a satisfação das necessidades operacionais das Forças Armadas e, na vertente externa, contribuir para a internacionalização de empresas nacionais?”*), os resultados da análise de conteúdo realizada (ver quadro nº 6, Apêndice D) foram os seguintes:

- Dada **ênfase** em que o MDN potencie a Economia de Defesa através da promoção das Indústrias de Defesa por “via da idD Portugal Defence” ou por “via direta”, ambas com 85% de respostas positivas;
- Colocado em **evidência** que o MDN potencie a Economia de Defesa através da promoção das Indústrias de Defesa por “via da AED Cluster Portugal” e “junto da NSPA”, tendo estas obtido 57% de respostas favoráveis.

No entendimento do Secretário de Estado da Defesa Nacional, a satisfação das necessidades das FFAA é o início de todo o processo, não podendo haver BTID que não



esteja associada a permitir edificar e, acima de tudo, manter e sustentar as capacidades operacionais das FFAA (M. A. S. C. C. Ferreira, *op. cit.*).

No que concerne à importância atribuída ao envolvimento da idD Portugal Defence junto das empresas da BTID, como *interface* para acesso ao MDN e Ramos das Forças Armadas no âmbito da aquisição de equipamento militar, os resultados obtidos e apresentados na análise de conteúdo à questão nº 2 (“*Qual a importância que atribui ao envolvimento da idD Portugal Defence junto das empresas da BTID como interface para acesso ao MDN e Ramos das Forças Armadas no âmbito da aquisição de equipamento militar?*”), conforme quadro nº 7 do Apêndice D, expressam **evidência** relativamente ao “facto da idD Portugal Defence ser uma *holding* não constitui uma barreira junto da BTID”, com 57% de respostas favoráveis por parte dos entrevistados.

O Secretário de Estado da Defesa Nacional (M. A. S. C. C. C. Ferreira, *op. cit.*), que tutela a idD Portugal Defence, refere não ter conhecimento de qualquer situação em que o facto da empresa se constituir como *holding* tenha materializado um obstáculo, para além da preocupação conceptual; explica que a idD tem uma função de gestão das participações do Estado nas empresas de Defesa, mas também tem uma função de agência pública, de regulador que acumula; e sendo uma empresa pública, permite-lhe não se preocupar como seria o caso se fosse uma *holding* privada, que daria preferência às suas empresas e ao lucro.

#### 4.2.2 Barreiras ao relacionamento entre Indústria de Defesa e FFAA

A lista de barreiras ao relacionamento entre a Indústria de Defesa e as FFAA utilizadas no estudo (Cox, Moore & Grammich, 2014) e tratadas com recurso à análise de conteúdo efetuada sobre a questão nº 5 (“*Que barreiras identifica no relacionamento entre a Indústria de Defesa e as Forças Armadas (no que respeita à aquisição de equipamento militar)?*”), apresentada no quadro nº 10 no Apêndice D, revelaram os resultados descritos nos pontos seguintes.

- Ações que **constituem** barreiras no relacionamento Indústria de Defesa e FFAA:
  - Dada **ênfase** à “Falta de visibilidade e de informação sobre os projetos das FFAA, bem como de acesso a Pontos de Contacto no interior da Instituição Militar”, com 80% de respostas positivas;
  - Dada **ênfase** aos “Pedidos de Propostas para fornecimento de equipamento militar focados em Sistemas de Armas “completos”, em detrimento de conjuntos ou partes do Sistema de Armas, “favorecendo”, ainda que



involuntariamente, as grandes empresas”, com 100% de respostas afirmativas por parte dos entrevistados;

- Dada **ênfase** aos “Requisitos dos Pedidos de Propostas para fornecimento de equipamento militar elaborados internamente pelas FFAA, sem contributos da indústria (fornecedores)”, com 100% de respostas afirmativas por parte dos entrevistados;
  - Dada **ênfase** aos “Requisitos dos Pedidos de Propostas (RFP) de fornecimento de equipamento militar frequentemente “demasiado” ambiciosos e suborçamentados”, com 100% de respostas afirmativas por parte dos entrevistados.
  - Colocada em **evidência** as “Dificuldades de comunicação por parte das FFAA”, com 57% de respostas afirmativas por parte dos entrevistados;
  - Colocada em **evidência** no “Insuficiente apoio à I&D de novas tecnologias, em particular entre a investigação inicial e o desenvolvimento do protótipo”, com 70% de respostas afirmativas por parte dos entrevistados;
  - Colocada em **evidência** os “Poucos incentivos à inovação em qualidade, desempenho e tecnologia, recaindo as escolhas em opções “*low-price*”, desde que tecnicamente aceitáveis”, com 72% de respostas afirmativas por parte dos entrevistados.
- Ações que **não constituem** barreiras no relacionamento Indústria de Defesa e FFAA:
- Dada **ênfase** a “Processo de financiamento complexo e suscetível de atrasos no pagamento final”;
  - Colocada em **evidência** a “Elevada carga burocrática associada à gestão dos contratos, que cria trabalho adicional e atrasos”.

Tem sido destacada a importância de envolver, também, a comunidade científica no relacionamento entre a Indústria de Defesa e as FFAA, de forma mais significativa quando o produto ou serviço prevê investimento em I&D ou a conceção e criação de um novo produto. Contudo, no âmbito deste formato de envolvimento importa acautelar que as Indústria de Defesa e a Comunidade Científica têm, na sua essência, objetivos diferentes e opostos: enquanto as primeiras pretendem preservar o conhecimento e impedir a divulgação da I&D desenvolvida, os segundos investigam exatamente com a finalidade de divulgar e



publicar as evidências que descobrem (R. P. Alves, entrevista por via telemática em 24 de março de 2023; F. Lemos, entrevista presencial em 21 de abril de 2023).

#### 4.2.3 Síntese conclusiva e resposta à QD2

Neste subcapítulo efetuou-se a análise e discussão das interações dos intervenientes externos às FFAA, concretamente as Indústrias de Defesa e respetivas Associações, na execução de projetos LPM, de que resultaram as evidências seguintes, que no seu conjunto constituem a resposta à QD2:

- A interação MDN e Indústrias de Defesa é garantida com recurso à idD Portugal Defence, não sendo considerado um obstáculo o facto de a mesma ser, simultaneamente *holding* de empresas;
- Confirmada a existência de um conjunto de barreiras no relacionamento, nomeadamente: (i) Falta de visibilidade e de informação sobre os projetos das FFAA, bem como de acesso a Pontos de Contacto no interior da Instituição Militar; (ii) Pedidos de Propostas (RFP) para fornecimento de equipamento militar focados em Sistemas de Armas “completos”, em detrimento de conjuntos ou partes do Sistema de Armas, “favorecendo”, ainda que involuntariamente, as grandes empresas; (iii) Requisitos dos Pedidos de Propostas para fornecimento de equipamento militar elaborados internamente pelas FFAA, sem contributos da indústria (fornecedores); (iv) Requisitos dos Pedidos de Propostas (RFP) de fornecimento de equipamento militar frequentemente “demasiado” ambiciosos e suborçamentados.



## **5. Execução de projetos da LPM – contributos para o melhoramento**

Neste capítulo são apresentados, de forma sistematizada, os elementos de ação decorrentes da análise desenvolvida no capítulo anterior, confirmados pelas entrevistas realizadas, e que evidenciaram condições para melhorar o processo de execução de projetos da LPM nas FFAA, materializando a resposta à QC desta investigação.

### **5.1 O papel da LPM na edificação de capacidades militares**

A investigação demonstrou que a execução da LPM contribui, apenas, para a edificação dos vetores de desenvolvimento “material”, “interoperabilidade” e “infraestruturas”. Permitindo concluir, de forma explícita e transversal, que a execução financeira e material da LPM não edifica, *per se*, uma capacidade militar, uma vez que esta integra, por definição, os vetores de desenvolvimento DOTMLPPII.

Neste sentido, deve ser garantida a comunicação correta desta evidência na documentação produzida, de modo a facilitar o escrutínio da execução da LPM pelas entidades competentes.

O MDN, EMGFA e os Ramos necessitam de estabelecer um sistema de informação que permita quantificar o grau de edificação de cada capacidade do SFN, abrangendo todos os vetores de desenvolvimento das mesmas. Este sistema deverá estar integrado com a execução da LPM, para assim conferir o conhecimento concreto e atualizado do estado de operacionalidade, permitindo reorientar prioridades e colmatar desvios atempadamente.

### **5.2 Monitorizar e avaliar a execução da LPM**

Decorrente da execução descentralizada da LPM, pelos Serviços Centrais do MDN, EMGFA e Ramos, foi identificada a necessidade de integrar o sistema de informação em uso para monitorização da sua execução financeira, o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, com o que está a ser utilizado para controlo da execução material da mesma, o *Enterprise Project Management*. Esta integração facilitaria o controlo e permitiria o conhecimento permanente do estado e da evolução de cada projeto da LPM e a reação atempada a qualquer desvio.

### **5.3 Capacitação do Gestor de Projeto**

No que respeita à capacitação do Gestor de Projeto, os resultados evidenciam a necessidade de incrementar a formação, sugerindo-se que a mesma também seja ministrada ao longo da carreira do militar (P. M. S. N. Abreu, *op. cit*).

Para além da formação na área da gestão de projetos, o conhecimento sobre os equipamentos e uso ou em desenvolvimento, bem como os que equipam outros exércitos,



deve, igualmente, constituir uma área sobre a qual deve incidir a formação dos militares ao longo da carreira, seja através da formação formal de contacto, seja através da participação em feiras e visitas. Se tal for assegurado aos militares de forma continuada, as FFAA passariam a dispor de um corpo de militares que possuiriam, *per se*, conhecimento profundo, profícuo e atualizado sobre a gestão de projetos e sobre os equipamentos militares, em uso e em desenvolvimento. Nestas circunstâncias, o Gestor de Projeto assumiria o carácter de exercício de uma função militar tipificada, reforçando o sucesso na aquisição de equipamentos e mitigando as insuficiências identificadas neste estudo, em particular ao nível da formação.

O racional descrito no parágrafo anterior permitiria, também, responder à insatisfação com a nomeação dos Gestores de Projeto em regime de acumulação de funções, prática transversal em todos os Ramos.

Noutra perspetiva evidenciada na investigação, para responder à questão da acumulação de funções dos Gestores de Projeto, são sugeridos dois caminhos a seguir, de forma não exclusiva (P.M. S. N. Abreu, *op. cit*):

- Garantir estabilidade e permanência na nomeação dos Gestores de Projeto, com independência de outra função desempenhada pelo militar;
- Profissionalizar parcial e gradualmente o Gestor de Projeto, designadamente nos projetos de maior complexidade.

#### **5.4 Ligação FFAA / Indústria de Defesa e vice-versa**

Deve ser promovida pelas FFAA a ligação com a Indústria de Defesa, devendo privilegiar-se o relacionamento por via da idD Portugal Defence ou de associações industriais, como por exemplo a AED Cluster Portugal (M. A. S. C. C. Ferreira, *op. cit*). Sendo que nas situações em que vigora contrato de fornecimento de produto ou serviço, o relacionamento deve ser mais efetivo e conduzido de forma autónoma, preferencialmente através do Gestor de Projeto responsável pelo produto ou serviço em apreço.

Os elementos e ações que a Indústria de Defesa, Associações de Defesa e os responsáveis pelo MDN consideraram passíveis de implementação para melhorar o relacionamento entre a Indústria e as FFAA, no sentido de otimizar a aquisição de equipamento militar, constam da análise de conteúdo à questão nº 6, representada no quadro nº 11 do Apêndice D.

Os resultados da análise de conteúdo fundamentam a consideração de **ênfase**, com avaliação qualitativa de 100% por parte dos entrevistados, relativamente às seguintes



unidades de registo: (i) “estabelecimento de canais efetivos de comunicação entre a indústria e as FFAA”; (ii) “criação uma rede de Gestores de Projeto (militares das Forças Armadas) disponíveis para responder a questões e disponibilizar informação sobre os requisitos dos equipamentos que se pretende adquirir (informação técnica e financeira)”; (iii) “promoção de ações que permitam efetivar o relacionamento FFAA e Indústria (às FFAA para divulgarem o que precisam e à indústria para saber o que deverão procurar satisfazer)”; (iv) “simplificar o processo aquisitivo”. O que fundamenta que estas quatro unidades de registo constituam, no âmbito da investigação, elementos de ação para o melhoramento da ligação à Indústria.

Entre as medidas para concretização, constitui exemplo concreto a promoção, regular, de ações de divulgação dos projetos previstos na LPM, no sentido de os descodificar, explicitando os requisitos operacionais que as FFAA pretendem em cada um, bem como a partilha de informação sobre a calendarização prevista para execução dos mesmos.

Por outro lado, deve ser considerado o envolvimento da indústria na elaboração das especificações técnicas para os equipamentos ou serviços a adquirir ou desenvolver. Na implementação desta medida, muito sensível, deve ser acautelado que o referido envolvimento não constitui, numa fase posterior, uma razão para que as empresas envolvidas sejam impedidas, por exemplo pelo Tribunal de Contas, de participar no concurso para o fornecimento do equipamento ou serviço. Uma forma para garantir que tal não sucede, será o envolvimento da indústria através das suas associações, por exemplo a AED Cluster Portugal, ou mesmo a idD Portugal Defence.



## 6. Conclusões

Na sequência da invasão da Ucrânia pela Federação Russa, que dura desde 24 de fevereiro de 2022, os decisores políticos dos países ocidentais, em particular os europeus, para além de repudiarem a decisão do invasor, manifestaram intenção em redirecionar as suas políticas, no sentido de reforçar os investimentos imediatos em capacidades de defesa. É sublinhado que o valor do investimento na defesa nos países europeus, que integram quer a UE quer a OTAN, não tem efeito direto no produto operacional ou potencial dissuasor imediato junto das fronteiras a leste.

Portugal não ficou indiferente à urgência suscitada em torno do reforço das capacidades operacionais das FFAA e manifestou, através do Primeiro-ministro António Costa, o comprometimento em incrementar, com um aumento real, o investimento na defesa.

Na Visão Estratégica Militar para as FFAA 2022-2034 é destacada a importância que os projetos de edificação e de sustentação de capacidades militares cumpram requisitos ajustados ao nível da conceção e estruturação, de modo a por um lado contribuírem para a efetiva edificação das capacidades militares, e por outro lado potenciarem o envolvimento da indústria nacional, maximizando o retorno económico e contribuindo para dinamizar o cluster nacional das indústrias de defesa, bem como as universidades e os centros de investigação e desenvolvimento.

Confirma-se a pertinência e urgência de perceber como está a ser realizada a execução dos investimentos na defesa em Portugal, em termos de financeiros e, também, quanto à concretização em capacidades militares, sua edificação e desenvolvimento.

No contexto descrito, o objeto de estudo de investigação consistiu nos Investimentos na Defesa para edificação das capacidades militares das FFAA. Analisou-se o caso nacional para se perceber a forma como estão a ser concretizados os investimentos na defesa nas vertentes financeira e material e identificadas medidas de ação que contribuam para o melhoramento do processo.

A investigação foi limitada, ao nível temporal, ao período compreendido entre 2019 e a atualidade, no domínio espacial, incidiu nos intervenientes no MDN, EMGFA, Ramos, Indústrias de Defesa e Associações que as representam e, em termos de conteúdo, analisou a atuação dos intervenientes no processo de execução dos projetos inscritos na LPM que consubstanciam as capacidades militares previstas no SFN 2014.

Estabeleceu-se como OG da investigação propor elementos de ação para melhorar a concretização dos projetos decorrentes dos investimentos na defesa para edificação de



capacidades militares das FFAA, tendo sido decomposto em dois OE:

- OE1: Analisar a intervenção do MDN, EMGFA e Ramos, relativamente aos projetos inscritos na LPM para edificação das capacidades militares;
- OE2: Analisar a atuação da indústria de defesa e atores externos às FFAA na concretização dos projetos inscritos na LPM para edificação de capacidades militares das FFAA.

Quanto ao procedimento metodológico, foi seguido um processo de raciocínio indutivo, sustentado numa estratégia de investigação qualitativa e utilizado o desenho de pesquisa de estudo de caso. Para atingir os dois OE, foram utilizadas as técnicas de recolha de dados documental e não documental. Para esta última, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas dirigidas a entidades de referência do MDN, EMGFA, Ramos, Indústria de Defesa e Associações que as representam, procedendo-se à análise categorial do seu conteúdo e comprovando-se, através dos resultados superiores a 50%, as interações consideradas de valor significativo como “ênfase” ou “evidência” e que, depois de avaliadas, permitiram induzir elementos de ação para melhorar a execução da LPM e, assim, responder à QC da investigação.

Relativamente ao OE1, as interações dos intervenientes internos das FFAA na execução de projetos LPM revelaram nas seguintes evidências:

- A execução da LPM não consubstancia, *per se*, a edificação de uma capacidade militar, efetivando contributo significativo nos vetores de desenvolvimento “material” e “interoperabilidade”;
- O relacionamento entre o MDN, EMGFA e Ramos no âmbito da execução da LPM deve ser realizado com formalidade, proximidade e de forma articulada, situação confirmada através do funcionamento;
- O relacionamento das FFAA com a Indústria de Defesa é efetivo, devendo ser realizado dentro das regras da equitabilidade e da não discriminação, tendo-se verificado existir espaço e necessidade de o promover;
- A monitorização e avaliação da LPM é assegurada com recurso a dois sistemas de informação, o SIG-DN para a vertente financeira e o EPM para a vertente material, persistindo a necessidade de proceder à integração dos dois sistemas;
- Os Gestores de Projetos denotam insuficiência de formação na área e encaram como uma dificuldade o desempenho das funções no regime de acumulação de funções; referem necessidade de participação em certames sobre equipamentos militares



para aumentarem o conhecimento sobre os equipamentos de vanguarda.

No que concerne ao OE2, as interações dos intervenientes externos às FFAA, concretamente as Indústrias de Defesa e respetivas Associações, na execução de projetos LPM, evidenciaram o seguinte:

- A interação MDN e Indústrias de Defesa é garantida com recurso à idD Portugal Defence, não sendo considerado um obstáculo o facto de a mesma ser simultaneamente *holding* de empresas;
- Confirmada a existência de um conjunto de barreiras no relacionamento, nomeadamente: (i) Falta de visibilidade e de informação sobre os projetos das FFAA, bem como de acesso a Pontos de Contacto no interior da Instituição Militar; (ii) Pedidos de Propostas (RFP) para fornecimento de equipamento militar focados em Sistemas de Armas “completos”, em detrimento de conjuntos ou partes do Sistema de Armas, “favorecendo”, ainda que involuntariamente, as grandes empresas; Requisitos dos Pedidos de Propostas para fornecimento de equipamento militar elaborados internamente pelas FFAA, sem contributos da indústria (fornecedores); (iii) Requisitos dos Pedidos de Propostas (RFP) de fornecimento de equipamento militar frequentemente “demasiado” ambiciosos e suborçamentados.

Como contributo para o conhecimento, que materializa a resposta à Questão Central da investigação, foram evidenciados os pontos seguintes:

- a execução financeira e material da LPM não edifica, *per se*, uma capacidade militar, uma vez que esta integra, por definição, os vetores de desenvolvimento DOTMLPPII;
- O MDN, EMGFA e os Ramos devem estabelecer um sistema de informação que permita quantificar o grau de edificação de cada capacidade do SFN, abrangendo todos os vetores de desenvolvimento das mesmas, e integrado com a execução da LPM para conferir o conhecimento concreto e atualizado do estado de operacionalidade das FFAA, permitindo reorientar prioridades e colmatar desvios atempadamente;
- Dotar as FFAA de um corpo de militares com profundo conhecimento sobre gestão de projetos e sobre os equipamentos militares em uso e em desenvolvimento, como forma de reforçar as competências na aquisição de equipamento militar e de mitigar as dificuldades inerentes ao exercício das funções de Gestor de Projeto em regime de acumulação de funções;



- Implementar, a título experimental, a gradual profissionalização da figura do Gestor de Projeto;
- Incrementar as ações de relacionamento entre as FFAA e a Indústria de Defesa e as Associações que as representam, nomeadamente com o objetivo de explicar e descodificar os projetos inscritos na LPM;
- Estabelecer uma rede de pontos de contacto das FFAA com competências para disponibilizar informação à Indústria sobre os requisitos dos projetos e dados de âmbito financeiro;
- Envolver, de forma cautelosa, com equitabilidade e de forma não discriminatória, as FFAA com a Indústria de Defesa e as Associações que as representam na elaboração dos requisitos técnicos dos equipamentos que se pretendem adquirir.

Relativamente às limitações da investigação salienta-se a menor aprofundamento do estudo em resultado da dificuldade em efetivar a colaboração de várias entidades, de forma mais evidente as internacionais.

Quanto a estudos futuros, considera-se pertinente determinar os indicadores que servirão para medir o sistema de controlo e monitorização da implementação das capacidades militares das FFAA. Seria, igualmente, importante efetuar a avaliação do impacto da LPM na edificação do vetor de desenvolvimento “material” no SFN 2014, particularmente numa altura em que o mesmo está num processo de revisão.



## Referências bibliográficas

- Bento, J. (2021). *Metodologia de Gestão de Projetos Aplicado À Lei de Programação Militar - Revisão do Modelo de Organização (Trabalho de Investigação do CEMC)*. Lisboa: IUM.
- Cox, A., Moore, N., & Grammich, C. (2014). *Identifying and eliminating barriers faced by nontraditional department of defense suppliers*. Santa Monica: RAND Corporation. Retirado de <https://www.rand.org/t/rr267>, acesso em:18/janeiro/2023.
- Despacho n° 7355 de 23 julho. (2020). *Normas e procedimentos no âmbito da gestão integrada dos programas de investimento previstos na Lei de Programação Militar*. vol. Diário da República n.º 142/2020, Série II de 2020-07-23, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n°22/SEDN/2022. (2022). *Normas e Procedimentos no âmbito da Gestão Integrada dos Programas de Investimento previstos na Lei de Programação Militar*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN. (2021). *Relatório de Atividades 2020 da DGRDN*. Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional do Ministério da Defesa Nacional. Lisboa: MDN. Retirado de <http://www.portugal.gov.pt>.
- DHS. (2022). Department of Homeland Security. Retirado de <https://www.cisa.gov/defense-industrial-base-sector>, acesso em:17/dezembro/2022.
- EMGFA. (2022). *Visão estratégica militar para as Forças Armadas Portuguesas 2022-2034* (online Ed.). Lisboa: Retirado de <https://www.emgfa.pt/Documents/2022/Visa%CC%83o%20Estrate%CC%81gica%20Militar%20para%20as%20FFAA%20Portuguesas%202022-2034.pdf>.
- Fachada, C., Ranhola, N., Marreiros, J., & Santos, L. (2020). *Normas de Autor no IUM* (3ª Ed.). Lisboa: Instituto Univeritário Militar. Retirado de <https://cidium.ium.pt/publicacoes/2qrgbli1la78k04488k.pdf>.
- Gonçalves, L. (2021). *Avaliação da eficiência do investimento público em recursos militares - tomada de decisão em matéria de autorização da despesa. (Trabalho de Investigação do CPOG 2020/2021)*. Lisboa: IUM.
- idD Portugal Defence. (2022). idD Portugal Defence. Retirado de <https://www.iddportugal.pt/base-tecnologica-e-industrial-de-defesa-btid/>, acesso em:17/dezembro/2022.



- IUM. (2020). *NEP/INV - 003 (A3)*. Pedrouços: IUM.
- Lei Orgânica nº2. (2019). *Lei de Programação Militar*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lopes, A. F., & Correia, A. D. M. (2014). *Indústrias e Tecnologias de Segurança e Defesa- Desafios e Oportunidades* Vol. Caderno 6. Lisboa: Centro de Estudos EuroDefence- Portugal. Retirado de [https://eurodefense.pt/wp-content/uploads/2020/08/Caderno\\_6-IndustriasTecnologias\\_SegDef.pdf](https://eurodefense.pt/wp-content/uploads/2020/08/Caderno_6-IndustriasTecnologias_SegDef.pdf).
- Marcelino, V. (2022a, 29 de junho). Costa não se compromete com data para Portugal atingir os 2% do PIB para Defesa. *Diário de Notícias (online)*, Retirado de <https://www.dn.pt/politica/costa-nao-se-compromete-com-data-para-portugal-atingir-os-2-do-pib-para-defesa-14976670.html>, acesso em: 18/dezembro/2022.
- Marcelino, V. (2022b, 24 de novembro). Chefe máximo das Forças Armadas pede "arrojo" na nova Lei de Programação Militar. *Diário de Notícias (online)*, Retirado de <https://www.dn.pt/sociedade/chefe-maximo-das-forcas-armadas-pede-arrojo-na-nova-lei-de-programacao-militar-15370254.html>.
- Marcelino, V. (2022c, 5 de dezembro). Ficou deserto o concurso para "inovador" e "disruptivo" navio da Marinha. *Diário de Notícias (online)*, Retirado de <https://www.dn.pt>.
- MDN. (2014). *Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar*. Retirado de <https://dre.pt/dre/detalhe/despacho/11400-2014-56725394>.
- Mirones, V., Ferreira, S., & Santiago, R. (2017). *A indústria de defesa em Portugal e BTID, uma visão prospetiva. (Trabalho de Investigação do CPOG)*. Lisboa: IUM.
- NAELPM. (2023). *Relatório da Execução da Lei de Programação Militar reportado ao ano de 2022*. Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Nunes, C., Alves, R., Santos, S., Merenda, R., Sebastian, M., & Fernandes, J. (2021). *Economia de Defesa em Portugal. A caminhar em direção ao futuro*. Lisboa: idD Portugal Defense. Retirado de <https://www.iddportugal.pt/wp-content/uploads/2021/12/Economia-de-Defesa-em-Portugal-A-Caminhar-em-Direcao-ao-Futuro.pdf>.
- Santos, L., & Lima, J. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (2ª Ed.)*. Vol. Caderno nº 8. LISBOA: CIDIUM.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses* Lisboa: Universidade Lusíada Editora.



Silva, J. (2005). *Do Levantamento de Capacidades à Execução da LPM numa ótica de Gestão de Projetos. Modelo de Otimização da Gestão da LPM. (Trabalho de Investigação Individual do CPOG)*. Lisboa: IAEM.

Tribunal de Contas. (2023). *Auditoria de Acompanhamento à Lei de Programação Militar. Período de 2019 a 2021*. Tribunal de Contas. Retirado de <https://www.tcontas.pt/pt-pt/ProdutosTC/Relatorios/RelatoriosAuditoria/Documents/2023/rel002-2023-2s.pdf>.

República Portuguesa. (2023). XXIII Governo. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=aprovada-proposta-de-lei-de-programacao-militar>, acesso em:4/abril/2023.

**Apêndice A – Entidades entrevistadas**

A relação das entidades entrevistadas para a elaboração da investigação encontra-se nos quadros seguintes.

**Quadro 2 – Lista das entidades entrevistadas QD1**

<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>	<b>Identificação</b>	<b>Data entrevista</b>
E01	Secretário Estado MDN	Prof Dr Marco Capitão Ferreira	23 março 2023
E02	Diretor de Svc Arm&Eqp DGRDN	CFR Carlos M. S. Monginho	14 março 2023
E03	Subchefe EMA	CALM Pedro M. de Sousa Costa	13 março 2023
E04	DirCoord EME	MGEN Paulo Neves de Abreu	20 março 2023
E05	Subchefe EMFA	MGEN João M. Carneiro Caldas	07 março 2023
E06	Gestor Projeto	CMG MAR Barbosa Rodrigues	29 março 2023
E07	Gestor Projeto	CMG MAR Marques da Costa	03 abril 2023
E08	Gestor Projeto	Cor EXE Paulo Calvão Silva	23 março 2023
E09	Gestor Projeto	Cor EXE Custódio	21 março 2023
E10	Gestor Projeto	TCor EXE Batista	21 março 2023
E11	Gestor Projeto	TCor EXE Marques da Costa	21 março 2023
E12	Gestor Projeto	TCor EXE Mateus	22 março 2023
E13	Gestor Projeto	Cor EXE Alexandre Liberato	22 março 2023
E14	Gestor Projeto	TCor EXE Fernandes	22 março 2023
E15	Gestor Projeto	Cor EXE Cardoso	22 março 2023
E16	Gestor Projeto	Cor EXE Amorim Ribeiro	23 março 2023
E17	Gestor Projeto	TCor EXE Matos	24 março 2023
E18	Gestor Projeto	TCor EXE Correia	26 março 2023
E19	Gestor Projeto	TCor EXE Marques	27 março 2023
E20	Gestor Projeto	TCor EXE Dias	22 março 2023
E21	Gestor Projeto	Cor EXE J. A. F. Lopes	28 março 2023
E22	Gestor Projeto	TCor EXE Grifo	06 abril 2023
E23	Gestor Projeto	Cor FA Rodrigues dos Santos	01 abril 2023
E24	Gestor Projeto	Cor FA Madruga Matos	30 março 2023
E25	Gestor Projeto	TCor FA Hugo Sentieiro	31 março 2023

**Quadro 3 – Lista das entidades entrevistadas QD2**

<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>	<b>Identificação</b>	<b>Data entrevista</b>
E01	Secretário Estado MDN	Prof. Marco Capitão Ferreira	23 março 2023
E02	Diretor Serviços Arm&Eqp DGRDN	CFR Carlos Monginho	14 março 2023
E26	Diretor Estratégia IdD Portugal Defence	Prof. Ricardo Pinheiro Alves	24 março 2023
E27	Diretor GMV (Portugal)	Eng José Neves	17 abril 2023
E28	Diretor AED Cluster Portugal	Eng Rui Santos	26 abril 2023
E29	Presidente executivo EID	Eng Frederico Lemos	21 abril 2023
E30	Representante NAAG	Leigh Moore (EUA)	01 maio 2023



## Apêndice B – Guiões entrevista

No sentido de proceder à recolha de elementos que habilitassem análise e resposta às QD e QC, foram elaborados quatro questionários, constituídos por questões diferentes e outras repetidas. De forma a facilitar a compreensão e a própria análise de conteúdo, renumeram-se as questões, garantindo a mesma numeração para aquelas que se encontram repetidas.

### Guião Entrevista 1 (dirigida ao SEDN e DGRDN)

#### Questões

- 1. Quais os principais elementos que o Ministério da Defesa Nacional deveria desenvolver para potenciar a Economia de Defesa portuguesa visando a satisfação das necessidades operacionais das Forças Armadas e, na vertente externa, contribuir para a internacionalização de empresas nacionais?**

Refira: (i) formas de “aproximação” entre a BTID e as FFAA, nomeadamente através da idD Portugal Defence; (ii) incentivo à ligação de empresas da BTID, por exemplo, à NSPA.

- 2. Qual a importância que atribui ao envolvimento da idD Portugal Defence junto das empresas da BTID como interface para acesso ao MDN e Ramos das Forças Armadas no âmbito da aquisição de equipamento militar?**

Refira: (i) o facto da idD Portugal Defence ser uma *holding* constitui uma barreira; (ii) exemplos e formas de relacionamento.

- 3. Considera que tem vindo a ser adequadamente explorada a LPM no que se refere à inclusão das várias vertentes associadas à edificação de uma capacidade militar? E relativamente à sustentação das mesmas?**

Refira: (i) quais os vetores de desenvolvimento que considera passíveis de serem mais adequadamente explorados através da sua inclusão na LPM (considere os vetores de desenvolvimento OTAN DOTMLPII); (ii) como entende a inserção de “sustentação” em sede de LPM.

- 4. Qual a importância que atribui ao envolvimento da DGRDN (e EMGFA/Ramo) junto da indústria de defesa, nacional e estrangeira, em matérias relacionadas com o reequipamento militar?**

Refira: (i) exemplos concretos; (ii) papel que tem sido desenvolvido pela IdD Portugal Defence.

- 5. Que barreiras identifica no relacionamento entre a Indústria de Defesa e as Forças Armadas (no que respeita à aquisição de equipamento militar)?**

Refira opinião sobre lista de barreiras infra:

- Dificuldades de comunicação por parte das FFAA.
- Falta de visibilidade e de informação sobre os projetos das FFAA, bem como de acesso a Pontos de Contacto no interior da Instituição Militar.
- Processos aquisitivos muito longos, complexos e ineficientes.
- Elevada carga burocrática associada à gestão dos contratos, que cria trabalho adicional e atrasos.
- Processo de financiamento complexo e suscetível de atrasos no pagamento final.
- Insuficiente apoio à I&D de novas tecnologias, em particular entre a investigação inicial e o desenvolvimento do protótipo.
- Poucos incentivos à inovação em qualidade, desempenho e tecnologia, recaindo as escolhas em opções “*low-price*”, desde que tecnicamente aceitáveis.
- Pedidos de Propostas (RFP) para fornecimento de equipamento militar focados em Sistemas de Armas “completos”, em detrimento de conjuntos ou partes do Sistema de Armas, “favorecendo”, ainda que involuntariamente, as grandes empresas.
- Requisitos dos Pedidos de Propostas (RFP) para fornecimento de equipamento militar elaborados internamente pelas FFAA, sem contributos da indústria (fornecedores).
- Requisitos dos Pedidos de Propostas (RFP) de fornecimento de equipamento militar frequentemente “demasiado” ambiciosos e “*suborçamentados*”.

- 6. Que elementos e ações considera passíveis de implementação para melhorar o relacionamento entre a Indústria e as FFAA, no sentido de otimizar a aquisição de equipamento militar?**

Refira opinião sobre recomendações infra:

- Estabelecimento de canais efetivos de comunicação entre a indústria e as FFAA.
- Criar uma rede de Gestores de Projeto (oficiais das Forças Armadas) disponíveis para responder a questões e disponibilizar informação sobre os requisitos dos equipamentos que se pretende adquirir (informação técnica e financeira).
- Promover ações que permitam efetivar o relacionamento FFAA e Indústria (às FFAA para divulgarem o que precisam e à indústria para saber o que deverão procurar satisfazer).
- Simplificar o processo aquisitivo e de financiamento.



### Guião Entrevista 2 (dirigida à DGRDN e aos Subchefes/DirCoord dos EM Ramos)

#### Questões

3. **Considera que tem vindo a ser adequadamente explorada a LPM no que se refere à inclusão das várias vertentes associadas à edificação de uma capacidade militar?** Refira quais os vetores de desenvolvimento que considera passíveis de serem mais adequadamente explorados através da sua inclusão na LPM (considere os vetores de desenvolvimento OTAN DOTMLPII).
4. **Qual a importância que atribui ao envolvimento do [DGRDN] EMGFA/Ramo junto da indústria de defesa, nacional e estrangeira, em matérias relacionadas com o reequipamento militar?**  
Refira: (i) exemplos passados concretos; (ii) papel que tem sido desenvolvido pela IdD Portugal Defence.
7. **De que forma são edificadas as capacidades inscritas na LPM?**  
Refira elementos de ação nas várias fases da edificação da capacidade militar (definição/conceção, planeamento, implementação e avaliação/validação).
8. **Qual a importância que atribui à participação dos militares mais diretamente ligados aos projetos de reequipamento militar em feiras (ou similar) nacionais e internacionais de material militar?**  
Refira o nível de participação do respetivo Ramo/EMGFA.
9. **Que elementos considera oportunos para melhorar a ação (e relacionamento) da DGRDN/MDN junto do EMGFA, Ramos e outras entidades envolvidas, para coordenação do planeamento e execução dos projetos no âmbito do armamento, equipamentos e sistemas de defesa, em sede de LPM?**
10. **Ao nível EMGFA ou Ramo, quais os elementos associados ao funcionamento dos Gestores de Projeto (relativos a reequipamento militar por via da LPM) que evidenciam necessidade de melhoria?**
11. **Como é realizada a monitorização e avaliação do grau de execução da LPM?**  
Refira a execução segundo duas perspetivas: ao nível financeiro e ao nível da concretização da edificação da capacidade

### Guião Entrevista 3 (dirigida aos Gestores de Projeto)

#### Questões

8. **Qual a importância que atribui à participação dos Gestores de Projeto (militares mais diretamente ligados aos projetos de reequipamento militar) em feiras (ou similar) nacionais e internacionais de material militar?**  
Refira: (i) onde participou e a que nível (Ramo ou EMGFA ou idD Portugal Defence); (ii) caso não tenha sido possível qualquer participação, qual a razão (financeira, burocrática, outra).
10. **Quais os elementos associados ao desempenho de funções do Gestor de Projeto, relativo a reequipamento militar por via da LPM, que evidenciam necessidade de melhoria?**
12. **Como Gestor de um Projeto, qual foi (ou está a ser/será) a sua participação para a operacionalização do mesmo?**  
Refira o que desenvolveu em cada uma das várias fases da operacionalização do projeto: (i) definição; (ii) conceção; (iii) planeamento; (iv) implementação; (v) avaliação/validação.
13. **Qual a importância que atribui ao envolvimento do Gestor de Projeto junto da indústria de defesa, nacional e estrangeira, em matérias relacionadas com o reequipamento militar?**  
Refira: (i) não é importante (explicar porquê); (ii) importante desde que ligado ao âmbito do projeto; (iii) importante numa ótica mais abrangente, para alargar o conhecimento do que existe e das capacidades da indústria; (iv) essencial com a empresa, quando já está um contrato de fornecimento de equipamento assinado (em curso).
14. **Quais as principais dificuldades no desempenho de funções do Gestor de Projeto de reequipamento militar por via da LPM?**  
Refira: (i) dificuldades por desempenhar em regime de acumulação de funções; (ii) nomeação para área de projeto para a qual não considera ter conhecimentos com a profundidade necessária; (iii) demasiada burocracia na operacionalização do projeto

### Guião Entrevista 4 (dirigida à Indústria de Defesa e associações nacionais e internacionais)

#### Questões

1. **Quais os principais elementos que o Ministério da Defesa Nacional deveria desenvolver para potenciar a Economia de Defesa portuguesa visando a satisfação das necessidades operacionais das Forças Armadas (e, na vertente externa, contribuir para a internacionalização de empresas nacionais)?**  
Refira: (i) formas de “aproximação” entre a BTID e as FFAA, nomeadamente através da idD Portugal Defence; (ii) incentivo à ligação de empresas da BTID, por exemplo, à NSPA.



**2. Qual a importância que atribui ao envolvimento da idD Portugal Defence junto das empresas da BTID como interface para acesso ao MDN e Ramos das Forças Armadas no âmbito da aquisição de equipamento militar?**

Refira: (i) o facto da idD Portugal Defence ser uma *holding* constitui uma barreira; (ii) exemplos e formas de relacionamento.

**5. Que barreiras identifica no relacionamento entre a Indústria de Defesa e as Forças Armadas (no que respeita à aquisição de equipamento militar)?**

Refira opinião sobre lista de barreiras infra:

- a. Dificuldades de comunicação por parte das FFAA.
  - b. Falta de visibilidade e de informação sobre os projetos das FFAA, bem como de acesso a Pontos de Contacto no interior da Instituição Militar.
  - c. Processos aquisitivos muito longos, complexos e ineficientes.
  - d. Elevada carga burocrática associada à gestão dos contratos, que cria trabalho adicional e atrasos.
  - e. Processo de financiamento complexo e suscetível de atrasos no pagamento final.
  - f. Insuficiente apoio à I&D de novas tecnologias, em particular entre a investigação inicial e o desenvolvimento do protótipo.
  - g. Poucos incentivos à inovação em qualidade, desempenho e tecnologia, recaindo as escolhas em opções “*low-price*”, desde que tecnicamente aceitáveis.
  - h. Pedidos de Propostas (RFP) para fornecimento de equipamento militar focados em Sistemas de Armas “completos”, em detrimento de conjuntos ou partes do Sistema de Armas, “favorecendo”, ainda que involuntariamente, as grandes empresas.
  - i. Requisitos dos Pedidos de Propostas (RFP) para fornecimento de equipamento militar elaborados internamente pelas FFAA, sem contributos da indústria (fornecedores).
  - j. Requisitos dos Pedidos de Propostas (RFP) de fornecimento de equipamento militar frequentemente “demasiado” ambiciosos e “*suborçamentados*”.
  - k. Outros.
- 6. Que elementos e ações considera passíveis de implementação para melhorar o relacionamento entre a Indústria e as FFAA, no sentido de otimizar a aquisição de equipamento militar?**

Refira opinião sobre recomendações infra:

- a. Estabelecimento de canais efetivos de comunicação entre a indústria e as FFAA.
- b. Criar uma rede de Gestores de Projeto (oficiais das Forças Armadas) disponíveis para responder a questões e disponibilizar informação sobre os requisitos dos equipamentos que se pretende adquirir (informação técnica e financeira).
- c. Promover ações que permitam efetivar o relacionamento FFAA e Indústria (às FFAA para divulgarem o que precisam e à indústria para saber o que deverão procurar satisfazer).
- d. Simplificar o processo aquisitivo e de financiamento.
- e. outros

Versão em língua inglesa (suprimida questão nº 2)

**Questions:**

- 1. What are the key elements that the Portuguese Department of Defence (DoD) might implement to improve the national defence economy, both providing the required military equipment to the Portuguese Armed Forces and also contributing to the externalization of the Portuguese Defence Companies?**
- 2. (Not applicable)**
- 5. What barriers do you face in trying to work for the Armed Forces/DoD? Are the barriers intractable or can Armed Forces/DoD take actions to address them?**

Express your opinion on the following identified barriers:

- a. a lack of access to and communication from DoD.
- b. lack of visibility, communication, or information, including a lack of access points into DoD and for design specifications.
- c. an extensive, complex, and inefficient bid and selection process.
- d. administration and management of contracts that created extra work and delays.
- e. a lengthy funding time line and final payments that often also involved delays and gaps.
- f. inadequate support for developing new technology, particularly between initial research and prototype development.
- g. few or no incentives for innovation in quality, performance, or technology, given preference for low-price, technically acceptable bids.



- h. DoD requests for proposals focus on broad systems (e.g., weapon systems) rather than on smaller, innovative solutions, which make it more difficult for small firms to bid (a DoD preference for larger suppliers).
  - i. DoD personnel need to improve to allow suppliers to participate in requests for proposals (RFPs)
  - j. Requests for proposals (RFPs) are often with “*over requirements*” and “under budgeted”.
- 6. What recommendations can be implemented to address the barriers between Industry and Armed Forces/DoD?**

Express your opinion on the following suggested recommendations:

- a. improving communication between DoD and Industry/Companies.
- b. having contracting officers available to answer questions and by providing more information on substantive requirements.
- c. Promote actions and events to effectively promote the linkage between the Defence Industry and Armed Forces (seminaries, R&D, symposiums, demonstrations, fairs).
- d. Bidding processes could be streamlined by standardizing the process and reducing the paperwork required for it.
- e. Background materials might be stored and retrieved as necessary for consideration of bidders.
- f. simplifying and speeding payment processes.
- g. simplifying acquisition, review, audit, and technology-transition processes and funding.

**Apêndice C – Matrizes de unidades de contexto e de registo das entrevistas**

Neste apêndice constam as matrizes construídas para identificação das Unidades de Contexto e Unidades de Registo relativamente às questões que não as têm predeterminadas.

**Quadro 4 – Matriz de unidade de contexto e de registo da questão 9**

<b>Que elementos considera oportunos para melhorar a ação (e relacionamento) da DGRDN/MDN junto do EMGFA, Ramos e outras entidades envolvidas, para coordenação do planeamento e execução dos projetos no âmbito do armamento, equipamentos e sistemas de defesa, em sede de LPM?</b>		
#	Unidade de contexto	Unidade de registo
E2	“[...] essencialmente, e de forma determinante, a criação do Núcleo de Acompanhamento à Execução da LPM que garante, no plano formal, o continuado relacionamento, articulado e convergente entre todos os intervenientes, [...] permitindo o conhecimento da situação no EMGFA e Ramos em tempo quase real”	Relacionamento formal, de proximidade e articulado
E3	<p>“Neste momento a DGPDN e a DGRDN, no âmbito do Grupo de Acompanhamento do Planeamento de Defesa (GAPD), está a desenvolver uma ferramenta informática, que prevê métricas, comum a todos os Ramos, para a monitorização de todos os elementos de uma capacidade, alinhada com a execução da LPM, com o objetivo de ter a qualquer momento uma imagem real do estado de edificação das capacidades militares. Dessa forma conseguiremos ter exatamente uma avaliação objetiva do estado das nossas capacidades e dos NATO Capability Targets. No entanto, se por um lado a ferramenta será de fácil elaboração, a implementação e introdução de dados, em tempo real, por todas as entidades que avaliam os diferentes elementos da capacidade, alguns mais subjetivos como a Interoperabilidade, Treino e Liderança e a falta de recursos humanos, irão constituir-se como grandes desafios, ou mesmo desajustados do modelo de execução da LPM.</p> <p>No âmbito da comunicação automática de dados para o acompanhamento da execução financeira e material da LPM, assume particular relevância a ligação entre o Enterprise Project Management (EPM) e o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN). No presente, a Marinha efetuou o <i>upgrade</i> da sua versão do EPM para uma versão atualizada, encontrando-se este processo em curso na DGRDN.</p> <p>O sucesso desta migração de versão é essencial para a automatização dos procedimentos de comunicação de informação entre os sistemas e, concomitantemente, da disponibilização de informação e indicadores automáticos e uniformes para todas as entidades com responsabilidade na execução da LPM.</p> <p>A padronização de indicadores constitui-se como um fator relevantíssimo para a eficiência na gestão da LPM, permitindo, a todo o tempo, ter uma informação real e fidedigna do estado de execução, permitindo ainda, em tempo, a identificação de eventuais medidas de mitigação com vista à maximização da execução anual das verbas da LPM”</p>	<p>Relacionamento formal, de proximidade e articulado</p> <p>Integração sistemas de informação</p> <p>Escassez de pessoal e formação</p> <p>Integração sistemas de informação</p> <p>Padronização dos indicadores</p>
E4	“No caso do Exército, o relacionamento entre entidades tem sido muito positivo e colaborante, tendo sido possível, com o esforço conjunto, realizar em 2022 a maior execução financeira de sempre. Ora, isso só foi possível através de uma ação muito próxima e colaborativa, reduzindo prazos de resposta e aprovação tempestiva das propostas de alteração/mitigação para dificuldades surgidas (e.g. fornecedor sem capacidade de realizar entregas no ano em causa). Essa forma de trabalho, com a antecipação de problemas, de modo a que seja possível a sua resolução atempada, é essencial, sendo por necessário perseverar essa forma de trabalho.”	Relacionamento formal, de proximidade e articulado
E5	“Há espaço de melhoria no relacionamento com a DGRDN. Mas tem vindo a melhorar significativamente. Nos últimos tempos tem sido feita uma gestão mais flexível na disponibilização de fundos, que veio traduzir-se numa maior facilidade para a execução financeira. A LPM deve ser encarada de forma plurianual e os projetos poderão avançar em ritmos diferentes, sendo muito vantajosa essa flexibilidade: um projeto que está a correr bem neste ano é reforçado com verbas de outro projeto que atrasou, e este segundo avançará nos anos seguintes. Esta possibilidade de se fazer a gestão mais flexível da LPM tem efetivamente sido	Medidas de flexibilização financeira



<p>muito benéfica. Pensa-se, inclusive na possibilidade dos ramos e EMGFA trocarem verbas entre si... o que implica a uma grande coordenação e confiança. A execução de 2022 teve uma taxa muito melhor e graças ao bom entendimento com a DGRDN.</p> <p>A coordenação pelo EMGFA de todos os ramos correu muito bem, de forma respeitosa, verificando-se acomodações e cedências entre todos, em particular o primeiro quadriênio, que é, como sabemos, o que se revela menos suscetível de alterações significativas.</p> <p>[...] Nomeadamente a má perspectiva que temos dos ciclos de vida do material. A DGRDN pode potenciar...porque praticamente não alienamos equipamento, fazemos a sua utilização até ao fim do seu ciclo de vida e depois resta a sua alienação como sucata. É preciso olhar para o meio do período de utilização dos Sistemas de armas, e decidir se mantemos, modernizamos ou vendemos. [...]. Por exemplo poder-se-ia tomar a decisão de olhar para os f16 ou VBR pandur e avaliar que modernizamos, vendemos. Se nada fizermos, vamos ficando para trás. A iniciativa deve ser dos ramos, são estes que devem analisar e suscitar à decisão pelo canal de comando até ao nível político. Precisamos de estar na frente ao nível tecnológico e não por quantidade. Em particular na componente aérea, temos de manter a interoperabilidade com os nossos parceiros da nato, para podermos comunicar e operar com eles, caso contrário ficamos para trás. É preferível ter menos mas com mais capacidade. [...].”</p>	<p>Relacionamento formal, de proximidade e articulado</p> <p>Reavaliar investimentos a meio do ciclo de vida dos Sistemas de Armas</p>
--	--

Da análise do quadro anterior (quadro nº5), identificam-se as seguintes unidades de registo:

- Q9-1: Relacionamento formal, de proximidade e articulado
- Q9-2: Integração sistemas de informação
- Q9-3: Medidas de flexibilização financeira
- Q9-4: Escassez de pessoal e formação

**Quadro 5 – Matriz de unidade de contexto e de registo da questão 10**

Ao nível EMGFA ou Ramo, quais os elementos associados ao funcionamento dos Gestores de Projeto (relativos a reequipamento militar por via da LPM) que evidenciam necessidade de melhoria?		
#	Unidade de contexto	Unidade de registo
E3	<p>“Conforme já referido, a padronização de indicadores e a ligação entre o EPM e o SIGDN são fundamentais para melhorar a eficiência do processo. Para além disso, é fundamental garantir a qualidade da informação inserida e disponibilizada no EPM, de modo a assegurar que contempla todos os requisitos requeridos pelos diversos Stakeholders ao nível da defesa (MDN, DGRDN, Ramos). Estes fatores devem concorrer para eliminar a necessidade de produção de relatos fora do EPM.</p> <p>Por outro lado, é importante que os gestores de projeto tenham formação e competências específicas, nomeadamente no âmbito da gestão de riscos, gestão de equipa e em monitorização e controlo.</p> <p>É também importante que haja celeridade no processo de disponibilização da transição de saldos de cada ano, por forma a permitir cumprir o cronograma financeiro contratado e/ou o lançamento dos procedimentos de contratação de forma tempestiva.”</p>	<p>Integração dos sistemas de informação</p> <p>Formação</p>
E4	<p>“O Exército avalia em permanência o desempenho do sistema/metodologia de gestão de projetos implementado. Os Gestores de Projeto são o elemento central do sistema e relativamente a estes, identificam-se algumas das medidas gerais, tendo algumas delas vindo a ser implementadas.</p> <p>A necessidade de caminhar para uma fórmula de recursos dedicados à GPEx parece hoje relativamente consensual, considerando-se razoável apontar algumas das seguintes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionalizar parcial e gradualmente a GPEx, dedicando os recursos necessários, designadamente nos projetos que, pela sua dimensão,</li> </ul>	<p>Gestor de Projetos dedicado</p>



	<p>complexidade, transversalidade e impacto, justifiquem a redução do risco pela nomeação de um GP dedicado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar a figura do Gestor de portfólio, agrupando os projetos por afinidade funcional (e.g. projetos de C2, Fogos, FVT, etc.), prevendo, caso aplicável, estas atribuições, em acumulação de funções com a de GP de projetos estruturantes.</li> <li>• Generalizar a educação e formação no âmbito da gestão de projetos, enquanto ferramenta de sincronização de tarefas e atividades, pelos Oficiais e Sargentos nos diversos ciclos de estudos e cursos de promoção.</li> <li>• Proceder à atualização regular das competências adquiridas pelos GP no âmbito de ações de formação em GPEx.</li> <li>• Garantir a estabilidade na nomeação dos GP e EP, com permanência dilatada no tempo, através da implementação de critérios de nomeação assentes no conhecimento técnico e respetivas competências. A nomeação das equipas de projeto passa a ser independente da função desempenhada pelo militar.</li> <li>• Dotar a capacidade de gestão de projetos com juristas especializados ou treinados progressivamente na função, com ênfase em processos de contratação pública, para apoio das EP na fase de planeamento e na avaliação de propostas.</li> </ul> <p>O sucesso da Gestão de projetos depende em igual medida da apetência e aptidão dos gestores de projeto. A aptidão consegue-se com capacidade técnica prévia, formação específica na GP e prática na função. A apetência é mais difícil de ajuizar, mas, em geral, a filtragem pode ser feita através da abertura de convite específico para ocupação dos cargos de GP.”</p>	<p>Formação contínua e alargada</p> <p>Permanência em funções</p> <p>Integrar outras competências (juristas, CCP)</p> <p>Processo seleção criterioso</p>
E5	<p>“Gestores da capacidade e na sua dependência os gestores de projeto. Mensalmente é efetuado um balanço, que é reportado à DGRDN depois de trabalhado internamente. Trabalho é efetuado em acumulação, com exceção da gestão financeira que está centralizada. As decisões do que se vai comprar e requisitos é elaborada à custa dos Gestores de Projeto.</p> <p>Os gestores de capacidade são coronéis e de projeto são tenente-coronel e reportam diretamente ao Subchefe EMFA. Mensalmente é apresentado internamente em sede de conselho superior da FA e reportado à DGRDN.</p> <p>Os GT têm o problema do respeito pela hierarquia, nem sempre fácil nas FFAA.</p> <p>Gestão da informação e formação dos Gestores tem sido um problema e pretendemos melhorar, principalmente criando autonomia na utilização do sistema de gestão da informação e monitorização através do EPM com servidor local.”</p>	<p>Gestor de Projetos dedicado</p> <p>Formação</p>
E6	<p>“Considero que necessitam de melhoria as seguintes áreas:</p> <p>Área jurídica</p> <p>Área financeira</p> <p>Área de gestão de contratos e planeamento.”</p>	<p>Formação</p>
E7	<p>“Ter à sua disposição, em tempo, uma equipa de projeto com os especialistas adequados para a tarefa.”</p>	<p>Gestor de Projetos dedicado</p>
E8	<p>“Manter os Gestores de Projeto e os elementos das Equipas de Projeto nomeados durante todo o ciclo de vida do projeto;</p> <p>Nos casos aplicáveis, atender às propostas de substituição/integração enviadas pelo canal de comando à DPF/EME, tendo em atenção para que todos os Gestores de Projeto e os elementos das Equipas de Projeto propostos detêm conhecimentos técnicos e competências condicentes com o respetivo projeto.</p> <p>[...]</p> <p>Considero ainda fundamental que as normas em vigor inerentes ao modelo de gestão de projetos em vigor sejam consolidadas e transmitidas pelo EME aos Gestores de Projeto e aos elementos das Equipas de Projeto nomeadas, bem como a necessidade de ministrar formação específica aos Gestores de Projetos no âmbito</p>	<p>Permanência nas funções</p> <p>Formação</p>



	<p>das metodologia e ferramentas de gestão de projetos em uso nas principais organizações civis.</p> <p>Ainda a este nível e ocorrendo a gestão e a execução de projetos em acumulação de funções, pelo Gestor de Projeto e pelos elementos das Equipas de Projeto, considera-se que, aquando do encerramento do projeto, aqueles elementos devem ser alvo de uma avaliação extraordinária (pelo canal de comando e EME) e em conformidade com os resultados da mesma, devendo estes elementos ver o seu trabalho reconhecido, em conformidade com aquela avaliação. Considero que esta medida poderá auxiliar no envolvimento e estabilidade daqueles elementos durante o desenvolvimento do respetivo projeto.”</p>	Gestor de projeto dedicado
E9	<p>“No meu ponto de vista, este tipo de funções deveria ser desempenhado por pessoal bastante qualificado neste tipo de legislação e de burocracias e que se mantivessem em funções por um longo período de tempo (Mínimo 5 anos) de forma a rentabilizar o seu conhecimento e a poder agilizar os processos, devendo ser coadjuvados por pessoal especializado na área a que o projeto respeita. Como os gestores de Projeto não tem essa valência, torna-se muito complexo o cabaz desempenho de tais funções.”</p>	Formação Permanência nas funções
E10	<p>“No âmbito do projeto do qual sou Gestor, entendo que o contacto inicial com a metodologia da gestão de projeto e a execução financeira do mesmo deveria ser melhorada, com explicação do funcionamento da LPM e da gestão de projetos da mesma.”</p>	Formação
E11	<p>“Nomeação do Gestor de Projeto, a acumular com o Gestor de Contrato, preferencialmente em regime de exclusividade, em particular para projetos de elevada dimensão, devendo ser apoiado por pessoal especializado.”</p>	Gestor de Projeto dedicado
E12	<p>“Como forma de reconhecer a importância da Gestão de Projetos no Exército, considero fundamental que o GP tenha disponibilidade (tempo) para se dedicar a estar trabalho. Reconheço que há funções orgânicas nas quais se pode acumular a função de GP. No entanto, considero que a função de Comando/Direção/Chefia não é uma delas, uma vez que há necessariamente períodos em que o GP precisa de se focar no trabalho do projeto, o que dificilmente se compatibiliza com a disponibilidade de um Comandante/Diretor/Chefe.</p> <p>Em organizações internacionais (ex: ONU, NSPA/NATO) são frequentemente exigidas qualificações no âmbito da Gestão de Projetos para o provimento de cargos. Os nossos militares não recebem formação específica para o desempenho destas funções, presumindo-se assim que é expectável as adquiram por iniciativa própria ou pelo processo de “on job training”. É compreensível que a elevada rotação de pessoal em funções de gestão de projetos torne incomportável o investimento contínuo na formação nesta área, mas acaba por ser um contrassenso querermos ter processos certificados sem que as pessoas envolvidas nos mesmos tenham formação/certificação. [...]”</p>	Gestor de Projeto dedicado Formação Permanência nas funções
E13	<p>“A questão do Gestor de Projeto não exercer as suas funções em exclusividade é um fator restritivo que dificulta a execução do projeto de que é responsável. A existência de um órgão de gestão de projetos centralizado poderia implementar melhorias no âmbito da uniformização e integração dos vários projetos em execução e constituir-se como intermediário de ligação com os vários órgão de aquisição/obtenção de recursos, governamentais/internacionais, como por exemplo a ESPAP e a NSPA.”</p>	Gestor de Projeto Dedicado Integração dos sistemas de informação
E14	<p>“O único ponto a apontar é apenas a falta de verba disponível em LPM para o presente projeto, uma vez que este tem de suportar quatro (04) vertentes operacionais únicas nas Forças Armadas, nomeadamente a Cinotécnica Militar, os Precusores Aeroterrestres, o Abastecimento Aéreo e o Equipamento Aéreo no lançamento de pessoal por intermédio de paraquedas. Cada uma destas áreas obrigatoriamente contempla equipamentos e consumíveis aeroterrestres muito específicos.”</p>	
E15	<p>“Maior centralização de processos, desenvolvimento/levantamento de entidade que centralize a inserção de dados na ferramenta de gestão de projetos, "ouvir" o gestor de projeto (exemplo: decisão do VCEME para cancelar aquisição de small UAV de seguida opta por adquirir micro e drones suicidas - para que capacidade? qual o</p>	Integração dos sistemas de informação



	fundamento? um meio ISTAR passou a ser munição? onde fica a capacidade ISTAR?).”	
E16	“Garantir a realização de cursos de Gestão de Projetos para os GP e outros militares diretamente envolvidos nesta estrutura.”	Formação
E17	“Como Gestor de Projeto, julgo que seria fundamental garantir mais flexibilidade na fase de implementação por forma a acomodar a natural evolução tecnológica que ocorre e que conduz invariavelmente à necessidade de ajustes nos equipamentos que estão em produção ou em vias de serem adquiridos. Cumulativamente, senti dificuldades na realização das tarefas administrativas decorrentes do mesmo, ainda que em todo o momento tenha contado com o apoio do PMO setorial (OCAD) e estratégico (DPF/EME). Ainda assim, este apoio não permitiu colmatar, as minhas carências de natureza procedimental resultantes da ausência de qualquer formação na área de Gestão de Projetos., com reflexos óbvios no mesmo.”	Formação
E18	“Considero que os Gestores de Projeto deveriam ser mais do que "Gestores". Os Gestores são um género de "antenas", que devem ser considerados essenciais a montante da decisão acerca do caminho a prosseguir, em termos de definição de lacunas e de (re)equipamento. [...] Finalmente, projetos com o da CEngAME, do qual sou Gestor, não podem estar afastados de investimento. Uma subunidade destas (um ECOSF) será absolutamente fundamental, pela importância que poderá ter na resposta a um, eventual, sismo, como o que, recentemente, abalou a Turquia e a Síria.”	Integração dos sistemas de informação
E19	“A não nomeação em acumulação de funções, conforme anteriormente referido; A necessidade da existência da formação adequada que habilite os gestores de projeto, quando nomeados, a desempenharem corretamente as funções para as quais foram investidos; Garantir, na medida do possível, continuidade no que respeita ao desempenho da função. O ideal seria manter o mesmo gestor durante todo o período de execução de determinado projeto, mas considerando dessa impossibilidade (porque há projetos que duram vários anos, por mudança de função do gestor, por promoção do mesmo, etc.) deverá, salvo melhor opinião, garantir-se a sua nomeação, sempre que possível, por dois anos.”	Gestor de Projeto Dedicado Formação Permanência na função
E20	“A necessidade de uma profissionalização da GP e de uma estrutura permanente é fundamental. A falta de dedicação plena do GP, associado à sua acumulação de funções, diferentes hierarquias funcionais e acima de tudo elevada rotatividade vão prejudicar os projetos ao nível dos timings, dos custos e eventualmente da qualidade final do mesmo. Uma estrutura permanente de GP, que não precisa de ser extensa, é suficiente para gerir todos os projetos do exército, sendo que estes se coadjuvam por militares especialistas (que fazem parte do sistema forças), e que recebendo solicitações específicas dos GP. Considero também fundamental não definir inicialmente projetos com durações superiores a 4, 5 anos. A implementação de um projeto muito espaçada no tempo deve ser sempre avaliada mediante a sua utilização aquando da FOC.”	Gestor de Projeto Dedicado Permanência na função
E21	“A necessidade de formação em gestão de projeto e a criação de uma entidade multidisciplinar que se dedique só à gestão de projetos, com capacidade de acompanhamento ao longo de todo o seu ciclo de vida (conceção, desenvolvimento, produção, utilização, sustentação e descomissionamento).”	Formação Gestor de Projeto dedicado
E22	“...criação de uma cultura de Gestão de Projetos na Defesa é essencial e é algo que pode e deve ser melhorado, nomeadamente através da formação específica e organização de workshops ou mesmo bootcamps neste âmbito. [...] A formação dos Gestores de Projeto e da sua Equipa de Projeto na área da Gestão de Projetos (metodologia) e de alguns detalhes da contratação pública é algo que pode e deve ser melhorado. [...] A elevada rotatividade dos Gestores de Projeto (mudança frequente) é um aspeto que deve ser melhorado, pois, por vezes não é possível tirar o máximo partido das competências adquiridas no desempenho dessas funções, que se traduz em ineficiências e impactos negativos no projeto. [...]no que diz respeito à monitorização e controlo do projeto é essencial dispor-se	Formação Permanência na função



	de um sistema de <i>reporting</i> assente em <i>dashboards</i> ( <i>Key Performance indicators</i> – KPI do projeto) com informação credível e oportuna, que permita acompanhar a execução do projeto (entregáveis, prazos) e identificar possíveis desvios do mesmo, mantendo desta forma os decisores informados, bem como constituir-se como uma ferramenta de apoio à decisão. Só assim será possível assegurar uma boa execução.”	Integração dos sistemas de informação
E23	“Os elementos associados ao desempenho de funções do Gestor de Projeto, que evidenciam necessidade de melhoria serão as ferramentas de planeamento e as técnicas de negociação.”	Integração dos sistemas de informação
E24	“Sendo que cada Ramo terá a sua realidade, os aspetos que vou referir podem configurar oportunidades de melhoria, ou estarem já implementados, mas considero que: (i) previamente à nomeação deve garantir-se que todos os gestores têm formação em Gestão de Projetos e na ferramenta de reporte da LPM (EPM); e (ii) devem nomear-se elementos que tenham conhecimento técnico prévio sobre o tipo de capacidades cujos projetos vão gerir.”	Formação Processo seleção criterioso
E25	“Creio que deveria existir uma ferramenta de gestão transversal a todas as fases do projeto. No presente a gestão do projeto está separada da gestão financeira do mesmo, correm em sistemas diferentes. Apesar do objetivo final é ter o projeto concluído, durante a fase de implementação há sempre uma enorme pressão nos Gestores para uma execução financeira alinhada com o que consta na LPM. Com o descrito nas respostas anteriores, não será difícil perceber facilmente o projeto corre como perspetivamos.”	Integração dos sistemas de informação

Da análise do quadro anterior (quadro nº6), identificam-se as seguintes unidades de registo:

- Q10-1: Integração sistemas de informação
- Q10-2: Formação
- Q10-3: Gestor de Projeto dedicado
- Q10-4: Permanência em funções
- Q10-5: Processo seleção criterioso
- Q10-6: Integrar outras competências (juristas, CCP)

**Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas**

Neste Apêndice apresentam-se as unidades de contexto e de registo que resultaram das respostas de cada um dos entrevistados, para as questões das várias entrevistas.

**Quadro 6 – Análise de conteúdo à questão 1**

<b>Quais os principais elementos que o Ministério da Defesa Nacional deveria desenvolver para potenciar a Economia de Defesa portuguesa visando a satisfação das necessidades operacionais das Forças Armadas e, na vertente externa, contribuir para a internacionalização de empresas nacionais?</b>				
Categoria: Atuação do MDN				
#	Q1-1	Q1-2	Q1-3	Q1-4
E1	S	S	S	S
E2	S	I	N	I
E26	S	N	S	S
E27	S	S	S	N
E28	S	S	S	N
E29	S	S	S	S
E30	I	I	S	S
Total “S”	<b>85%</b>	<b>57%</b>	<b>85%</b>	<b>57%</b>
Total “N”	0	15%	15%	28%
Total “I”	15%	28%	0	15%
Unidades de registo: Q1-1: aproximação via idD Portugal Defence; Q1-2: aproximação via AED Cluster Portugal (ou equivalente); Q1-3: aproximação direta; Q1-4: potenciar NSPA				
Legenda: “S”: Concordo; “N”: Não Concordo; “I”: Indiferente				

**Conclusão:**

- É dada **ênfase** em que o MDN potencie a Economia de Defesa através da promoção das Indústrias de Defesa por via da idD Portugal Defence ou por via direta;
- É uma **evidência** que o MDN potencie a Economia de Defesa através da promoção das Indústrias de Defesa por via da AED Cluster Portugal e junto da NSPA.

**Quadro 7 - Análise de conteúdo à questão 2**

<b>Qual a importância que atribui ao envolvimento da idD Portugal Defence junto das empresas da BTID como interface para acesso ao MDN e Ramos das Forças Armadas no âmbito da aquisição de equipamento militar?</b>		
Categoria: especificidade da idD Portugal Defence		
#	Q2-1	Q2-2
E1	N	N
E2	N	I
E26	N	S
E27	I	N
E28	S	S
E29	N	S
E30	I	I
Total “S”	15%	42%
Total “N”	<b>57%</b>	29%
Total “I”	27%	29%
Unidades de registo: Q2-1: ser uma holding constituir barreira; Q2-2: ser uma holding poder vir a constituir limitação à concorrência		
Legenda: “S”: Concordo; “N”: Não Concordo; “I”: Indiferente		

**Conclusão:**



- É uma evidência em que o facto da idD Portugal Defence ser uma holding não constitui uma barreira junto da BTID.

#### Quadro 8 – Análise de conteúdo à questão 3

Considera que tem vindo a ser adequadamente explorada a LPM no que se refere à inclusão das várias vertentes associadas à edificação de uma capacidade militar? E relativamente à sustentação das mesmas?									
Categoria: LPM vs Capacidade militar									
#	Q3-1	Q3-2	Q3-3	Q3-4	Q3-5	Q3-6	Q3-7	Q3-8	Q3-9
E1	N	N	N	S	N	N	S	S	S
E2	N	N	N	S	N	N	N	N	S
E3	N	N	N	S	N	N	N	S	S
E4	N	N	N	S	N	N	S	S	S
E5	S	N	S	S	N	N	S	S	S
Total "S"	20%	0	20%	100%	0	0	60%	80%	100%
Total "N"	80%	100%	80%	0	100%	100%	40%	20%	0
Total "I"	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unidades de registo: Q3-1: LPM adequada "Doutrina"; Q3-2: LPM adequada "Organização"; Q3-3: LPM adequada "Treino"; Q3-4: LPM adequada "Material"; Q3-5: LPM adequada "Liderança"; Q3-6: LPM adequada "Pessoal"; Q3-7: LPM adequada "Infraestruturas"; Q3-8: LPM adequada "Interoperabilidade"; Q3-9: LPM adequada "Sustentação"									
Legenda: "S": Concordo; "N": Não Concordo; "I": Indiferente									

#### Conclusão:

- É dada **ênfase** ao facto da LPM **constituir** a ferramenta para edificar os vetores de desenvolvimento "material" e "interoperabilidade" e, ainda, a "sustentação" dos equipamentos;
- É dada **ênfase** ao facto da LPM **não constituir** a ferramenta para edificar os vetores de desenvolvimento "doutrina" e "organização", "treino", liderança" e pessoal";
- Constitui uma **evidência** o facto da LPM **constituir** a ferramenta para edificar, ainda, o vetor de desenvolvimento "infraestruturas".

#### Quadro 9 – Análise de conteúdo à questão 4

Qual a importância que atribui ao envolvimento da DGRDN (e EMGFA/Ramo) junto da indústria de defesa, nacional e estrangeira, em matérias relacionadas com o reequipamento militar?		
Categoria: Atuação DGRDN & Ramos junto Indústria		
#	Q4-1	Q4-2
E1	S	S
E2	S	S
E26	S	S
E27	S	S
E28	S	S
E29	S	S
E30	S	I
Total "S"	100%	85%
Total "N"	0	0
Total "I"	0	15%
Unidades de registo: Q4-1: exemplos concretos; Q4-2: papel da idD Portugal Defence		
Legenda: "S": Concordo; "N": Não Concordo; "I": Indiferente		

**Conclusão:**

- É dada ênfase ao envolvimento por parte da DGRDN, do EMGFA e dos Ramos junto das Indústrias de Defesa, quer por intermédio da idD Portugal Defence quer de forma autónoma.

**Quadro 10 – Análise de conteúdo à questão 5****Que barreiras identifica no relacionamento entre a Indústria de Defesa e as Forças Armadas (no que respeita à aquisição de equipamento militar)?**

Categoria: Barreiras à Indústria

#	Q5-1	Q5-2	Q5-3	Q5-4	Q5-5	Q5-6	Q5-7	Q5-8	Q5-9	Q5-10
E1	N	S	N	N	N	S	I	S	S	S
E2	N	N	N	N	N	N	I	S	S	S
E26	S	S	S	N	N	I	S	S	S	S
E27	I	S	S	S	N	S	S	S	S	S
E28	S	S	N	N	N	S	S	S	S	S
E29	S	S	I	S	N	S	S	S	S	S
E30	S	S	I	I	N	S	S	S	S	S
Total “S”	<b>57%</b>	<b>80%</b>	28%	28%	0	<b>70%</b>	<b>72%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Total “N”	28%	15%	44%	<b>57%</b>	<b>100%</b>	15%	0	0	0	0
Total “I”	15%	0	28%	15%	0	15%	28%	0	0	0

Unidades de registo: Q5-1: Dificuldades de comunicação por parte das FFAA; Q5-2: Falta de visibilidade e de informação sobre os projetos das FFAA, bem como de acesso a Pontos de Contacto no interior da Instituição Militar; Q5-3: Processos aquisitivos muito longos, complexos e ineficientes; Q5-4: Elevada carga burocrática associada à gestão dos contratos, que cria trabalho adicional e atrasos; Q5-5: Processo de financiamento complexo e suscetível de atrasos no pagamento final; Q5-6: Insuficiente apoio à I&D de novas tecnologias, em particular entre a investigação inicial e o desenvolvimento do protótipo; Q5-7: Poucos incentivos à inovação em qualidade, desempenho e tecnologia, recaindo as escolhas em opções “*low-price*”, desde que tecnicamente aceitáveis; Q5-8: Pedidos de Propostas (RFP) para fornecimento de equipamento militar focados em Sistemas de Armas “completos”, em detrimento de conjuntos ou partes do Sistema de Armas, “favorecendo”, ainda que involuntariamente, as grandes empresas; Q5-9: Requisitos dos Pedidos de Propostas (RFP) para fornecimento de equipamento militar elaborados internamente pelas FFAA, sem contributos da indústria (fornecedores); Q5-10: Requisitos dos Pedidos de Propostas (RFP) de fornecimento de equipamento militar frequentemente “demasiado” ambiciosos e “suborçamentados”

Legenda: “S”: Concordo; “N”: Não Concordo; “I”: Indiferente

**Conclusão:**

- Ações que **constituem uma barreira** ao relacionamento entre as Indústrias de Defesa e as FFAA:
  - Dada **ênfase** às: “Falta de visibilidade e de informação sobre os projetos das FFAA, bem como de acesso a Pontos de Contacto no interior da Instituição Militar”; “Pedidos de Propostas (RFP) para fornecimento de equipamento militar focados em Sistemas de Armas “completos”, em detrimento de conjuntos ou partes do Sistema de Armas, “favorecendo”, ainda que involuntariamente, as grandes empresas”, “Requisitos dos Pedidos de Propostas (RFP) para fornecimento de equipamento militar elaborados internamente pelas FFAA, sem contributos da indústria (fornecedores)” e “Requisitos dos Pedidos de Propostas (RFP) de fornecimento de equipamento militar frequentemente “demasiado” ambiciosos e “suborçamentados”;
  - Dada **evidência** às: “Dificuldades de comunicação por parte das FFAA”; “Insuficiente apoio à I&D de novas tecnologias, em particular entre a investigação inicial e o desenvolvimento do protótipo”;
  - Poucos incentivos à inovação em qualidade, desempenho e tecnologia, recaindo as escolhas em opções “*low-price*”, desde que tecnicamente aceitáveis.



- Ações que **não constituem** uma barreira ao relacionamento entre as Indústrias de Defesa e as FFAA:
  - Dada **ênfase** a “Processo de financiamento complexo e suscetível de atrasos no pagamento final”;
  - Dada **evidência** a “Elevada carga burocrática associada à gestão dos contratos, que cria trabalho adicional e atrasos”.

**Quadro 11 – Análise de conteúdo à questão 6**

<b>Que elementos e ações considera passíveis de implementação para melhorar o relacionamento entre a Indústria e as FFAA, no sentido de otimizar a aquisição de equipamento militar?</b>				
Categoria: Mitigar barreiras à Indústria				
#	Q6-1	Q6-2	Q6-3	Q6-4
E1	S	S	S	S
E2	S	S	S	S
E26	S	S	S	S
E27	S	S	S	S
E28	S	S	S	S
E29	S	S	S	S
E30	S	S	S	I
<b>Total “S”</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>85%</b>
<b>Total “N”</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total “I”</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15%</b>

Unidades de registo: Q6-1: Estabelecimento de canais efetivos de comunicação entre a indústria e as FFAA; Q6-2: Criar uma rede de Gestores de Projeto (militares das Forças Armadas) disponíveis para responder a questões e disponibilizar informação sobre os requisitos dos equipamentos que se pretende adquirir (informação técnica e financeira); Q6-3: Promover ações que permitam efetivar o relacionamento FFAA e Indústria (às FFAA para divulgarem o que precisam e à indústria para saber o que deverão procurar satisfazer); Q6-4: Simplificar o processo aquisitivo e de financiamento

Legenda: “S”: Concordo; “N”: Não Concordo; “I”: Indiferente

**Conclusão:**

- É dada **ênfase** às seguintes recomendações para melhorar o relacionamento entre as Indústrias de Defesa e as FFAA:
  - Estabelecimento de canais efetivos de comunicação entre a indústria e as FFAA;
  - Criar uma rede de Gestores de Projeto (militares das Forças Armadas) disponíveis para responder a questões e disponibilizar informação sobre os requisitos dos equipamentos que se pretende adquirir (informação técnica e financeira);
  - Promover ações que permitam efetivar o relacionamento FFAA e Indústria (às FFAA para divulgarem o que precisam e à indústria para saber o que deverão procurar satisfazer);
  - Simplificar o processo aquisitivo e de financiamento.

**Quadro 12 – Análise de conteúdo à questão 7**

<b>De que forma são edificadas as capacidades inscritas na LPM?</b>				
Categoria: Edificação capacidade militar				
#	Q7-1	Q7-2	Q7-3	Q7-4
E2	S	S	S	S
E3	S	S	S	S
E4	S	S	S	S



E5	S	S	S	S
Total "S"	100%	100%	100%	100%
Total "N"	0	0	0	0
Total "I"	0	0	0	0

Unidades de registo: Q7-1: definição/conceção; Q7-2: planeamento; Q7-3: implementação; Q7-4: avaliação/validação

Legenda: "S": Concordo; "N": Não Concordo; "I": Indiferente

**Conclusão:**

- É dada **ênfase** ao facto de a edificação das capacidades militares compreenderem as seguintes fases: definição/conceção; planeamento; implementação; e avaliação/validação

**Quadro 13 – Análise de conteúdo à questão 8**

Qual a importância que atribui à participação dos militares mais diretamente ligados aos projetos de reequipamento militar em feiras (ou similar) nacionais e internacionais de material militar?		
Categoria: Capacitação do Gestor Projeto		
#	Q8-1	Q8-2
E3	S	N
E4	S	I
E5	S	I
E6	S	I
E7	S	I
E8	S	I
E9	S	I
E10	S	I
E11	S	I
E12	S	I
E13	S	I
E14	S	I
E15	S	I
E16	S	I
E17	S	I
E18	S	I
E19	S	I
E20	S	I
E21	S	I
E22	S	I
E23	S	I
E24	S	I
E25	S	I
Total "S"	100%	0
Total "N"	0	4%
Total "I"	0	96%

Unidade de registo: Q8-1: promover a participação regular; Q8-2: participação ao nível DGRDN

Legenda: "S": Concordo; "N": Não Concordo; "I": Indiferente

**Conclusão:**

- É dada **ênfase** à importância da participação de militares ligados projetos de reequipamento militar em feiras e outros certames nacionais e internacionais de produtos de Defesa

**Quadro 14 – Análise de conteúdo à questão 9**

**Que elementos considera oportunos para melhorar a ação (e relacionamento) da DGRDN/MDN junto do EMGFA, Ramos e outras entidades envolvidas, para coordenação do planeamento e execução dos projetos no âmbito do armamento, equipamentos e sistemas de defesa, em sede de LPM?**

Categoria: Atuação da DGRDN junto EMGFA e Ramos				
#	Q9-1	Q9-2	Q9-3	Q9-4
E2	S	S	S	I
E3	S	S	I	S
E4	S	I	S	I
E5	S	S	S	I
Total "S"	<b>100%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	25%
Total "N"	0	0	0	0
Total "I"	0	25%	25%	75%

Unidades de registo: Q9-1: Relacionamento formal, de proximidade e articulado; Q9-2: Integração sistemas de informação; Q9-3: Medidas de flexibilização financeira; Q9-4: Escassez de pessoal e formação

Legenda: "S": Concordo; "N": Não Concordo; "I": Indiferente

**Conclusão:**

- É dada **ênfase** ao estabelecimento de um mecanismo de "relacionamento formal, de proximidade e articulado" entre a DGRDN e o EMGFA e Ramos em matérias coordenação e execução de projetos de LPM;
- Constitui uma **evidência** proceder à "integração dos sistemas de informação" e manter a implementação de "medidas de flexibilização financeira" no âmbito da execução de projetos da LPM.

**Quadro 15 – Análise de conteúdo à questão 10**

**Ao nível EMGFA ou Ramo, quais os elementos associados ao funcionamento dos Gestores de Projeto (relativos a reequipamento militar por via da LPM) que evidenciam necessidade de melhoria?**

Categoria: desempenho Gestor Projeto						
#	Q10-1	Q10-2	Q10-3	Q10-4	Q10-5	Q10-6
E3	S	S	S	I	I	S
E4	I	S	S	S	S	S
E5	I	S	S	S	I	I
E6	I	I	I	I	I	S
E7	S	I	I	I	I	I
E8	S	S	S	S	I	I
E9	I	S	S	I	I	I
E10	I	S	I	S	I	I
E11	I	I	S	S	I	I
E12	I	S	S	S	I	I
E13	S	I	S	I	I	I
E14	S	I	I	I	I	I
E15	S	S	S	S	I	I
E16	I	S	I	S	S	S
E17	S	S	I	I	I	I
E18	S	I	I	I	I	I
E19	I	S	S	S	I	I
E20	S	S	S	S	I	I
E21	I	I	S	S	I	I
E22	S	S	I	S	I	S
E23	S	S	I	I	I	I
E24	I	S	I	I	S	I
E25	S	S	I	I	I	I



Total "S"	52%	70%	52%	52%	13%	22%
Total "N"	0	0	0	0	0	0
Total "I"	48%	30%	48%	48%	87%	78%

Unidades de registo: Q10-1: Integração sistemas de informação; Q10-2: Formação; Q10-3: Gestor de Projeto dedicado; Q10-4: Permanência em funções; Q10-5: Processo seleção criterioso; Q10-6: Integrar outras competências (juristas, CCP)

Legenda: "S": Concordo; "N": Não Concordo; "I": Indiferente

**Conclusão:**

- Constitui uma **evidência** a “integração dos sistemas de informação”, a “formação”, a figura do “Gestor de Projeto Dedicado” e a “permanência em funções” como elementos para melhorar o funcionamento dos gestores de projeto da LPM.

**Quadro 16 – Análise de conteúdo à questão 11**

Como é realizada a monitorização e avaliação do grau de execução da LPM?			
Categoria: monitorização da LPM			
#	Q11-1	Q11-2	Q11-3
E2	S	S	N
E3	S	S	N
E4	S	S	N
E5	S	S	N
Total "S"	100%	100%	0
Total "N"	0	0	100%
Total "I"	0	0	0

Unidades de registo: Q11-1: ao nível financeiro; Q11-2: ao nível material; Q11-3: ambas as vertentes integradas

Legenda: "S": Concordo; "N": Não Concordo; "I": Indiferente

**Conclusão:**

- É dada **ênfase** ao mecanismo vigente de monitorização da execução da LPM nas vertentes “financeira” e “material”, e ao facto de os dois sistemas **não** estarem “integrados”.

**Quadro 17 – Análise de conteúdo à questão 12**

Como Gestor de um Projeto, qual foi (ou está a ser/será) a sua participação para a operacionalização do mesmo?					
Categoria: o Gestor na operacionalização do Projeto					
#	Q12-1	Q12-2	Q12-3	Q12-4	Q12-5
E6	S	S	S	S	S
E7	S	S	S	S	S
E8	N	N	S	S	S
E9	S	S	S	S	S
E10	S	S	S	S	S
E11	N	N	S	S	S
E12	N	N	S	S	S
E13	N	S	S	S	S
E14	N	S	S	S	S
E15	I	I	S	S	S
E16	N	S	S	S	S
E17	N	S	S	S	S



E18	S	S	S	S	S
E19	I	I	S	S	S
E20	S	S	S	S	S
E21	S	S	S	S	S
E22	S	S	S	S	S
E23	S	S	S	S	S
E24	I	I	I	S	S
E25	S	S	S	I	I
Total "S"	50%	70%	95%	95%	95%
Total "N"	35%	15%	0	0	0
Total "I"	15%	15%	5%	5%	5%

Unidade de registo: Q12-1: definição; Q12-2: conceção; Q12-3: planeamento; Q12-4: implementação; Q12-5: avaliação/validação

Legenda: "S": Concordo; "N": Não Concordo; "I": Indiferente

**Conclusão:**

- É dada **ênfase** que o Gestor de Projeto tem participado nas fases “planeamento”, “implementação” e “avaliação/validação” para operacionalização dos projetos;
- Constitui uma **evidência** que o Gestor de Projeto tem participado nas fases “definição” e “conceção” para operacionalização dos projetos;

**Quadro 18 – Análise de conteúdo à questão 13**

Qual a importância que atribui ao envolvimento do Gestor de Projeto junto da indústria de defesa, nacional e estrangeira, em matérias relacionadas com o reequipamento militar?				
Categoria: o Gestor Projeto e a Indústria				
#	Q13-1	Q13-2	Q13-3	Q13-4
E6	I	S	S	S
E7	N	S	S	S
E8	N	I	I	I
E9	S	S	S	S
E10	N	S	S	S
E11	N	S	S	S
E12	N	N	S	S
E13	N	N	S	S
E14	N	S	S	S
E15	N	N	N	N
E16	N	S	S	S
E17	N	N	S	S
E18	N	N	S	S
E19	N	I	I	S
E20	N	N	S	S
E21	N	I	S	S
E22	N	S	S	S
E23	S	S	S	S
E24	N	S	S	S
E25	S	S	S	S
Total "S"	15%	55%	85%	90%
Total "N"	80%	30%	5%	5%
Total "I"	5%	15%	10%	5%

Unidade de registo: Q13-1: é sempre importante; Q13-2: importante para alargar o conhecimento do que existe e das capacidades da indústria; Q13-3; importante desde que ligado ao âmbito do projeto; Q13-4:



essencial quando já está um contrato de fornecimento de equipamento assinado (em curso).

Legenda: “S”: Concordo; “N”: Não Concordo; “I”: Indiferente

**Conclusão:**

- É dada **ênfase** que o Gestor de Projeto se relacione com a indústria, **não** de “forma indiferenciada”, mas **sim** “desde que ligado ao âmbito do projeto” e “quando já está um contrato de fornecimento de equipamento assinado (em curso)”;
- Constitui uma **evidência** que o Gestor de Projeto se relacione com a indústria “para alargar o conhecimento do que existe e das capacidades da mesma”.

**Quadro 19 – Análise de conteúdo à questão 14**

**Quais as principais dificuldades no desempenho de funções do Gestor de Projeto de reequipamento militar por via da LPM)?**

Categoria: Desempenho função Gestor Projeto

#	Q14-1	Q14-2	Q14-3
E6	N	N	S
E7	S	N	N
E8	S	I	I
E9	S	S	S
E10	S	N	N
E11	S	S	N
E12	S	N	S
E13	S	I	I
E14	S	I	I
E15	S	N	S
E16	N	N	S
E17	S	S	S
E18	I	N	I
E19	S	N	S
E20	S	N	S
E21	S	I	I
E22	N	N	S
E23	I	N	S
E24	S	I	I
E25	N	N	S
Total “S”	<b>70%</b>	15%	<b>55%</b>
Total “N”	20%	<b>60%</b>	15%
Total “I”	10%	25%	30%

Unidades de registo: Q14-1: dificuldades por desempenhar em regime de acumulação de funções; Q14-2: nomeação para área de projeto para a qual não considera ter conhecimentos com a profundidade necessária; Q14-3: demasiada burocracia na operacionalização do projeto

Legenda: “S”: Concordo; “N”: Não Concordo; “I”: Indiferente

**Conclusão:**

- Constituem **evidência** as seguintes **dificuldades** no exercício das funções de Gestor de Projeto: “desempenhar em regime de acumulação de funções” e “demasiada burocracia na operacionalização do projeto”.
- Constitui **evidência não ser uma dificuldade** a “nomeação para área de projeto para a qual não considera ter conhecimentos com a profundidade necessária”