

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

2019/2020



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**O IMPACTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS NA PRODUÇÃO
DOUtrinária DO EXÉRCITO – CONTRIBUTOS PARA A MELHORIA**

**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.**

**Luís Miguel Rodrigues Gomes
MAJOR, INFANTARIA “COMANDO”**



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

**O IMPACTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS NA PRODUÇÃO
DOUtrinária DO EXÉRCITO – CONTRIBUTOS PARA A
MELHORIA**

MAJOR, INFANTARIA “COMANDO” Luís Miguel Rodrigues Gomes

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2020



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

**O IMPACTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS NA PRODUÇÃO
DOUtrinária DO EXÉRCITO – CONTRIBUTOS PARA A
MELHORIA**

MAJOR, INFANTARIA “COMANDO” Luís Miguel Rodrigues Gomes

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: TENENTE-CORONEL, INFANTARIA “COMANDO”

António Manuel de Matos Grilo

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Luís Miguel Rodrigues Gomes**, declaro por minha honra que o documento intitulado **“O impacto das lições aprendidas na produção doutrinária do Exército – contributos para a melhoria”**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **08 de maio de 2020**

Luís Miguel Rodrigues Gomes



Agradecimentos

A minha primeira palavra de gratidão é para o meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria “Comando” Matos Grilo, pela confiança, permanente disponibilidade e constante apoio demonstrado ao longo de toda a investigação.

A todos os Oficiais entrevistados, o meu agradecimento pela disponibilidade e interesse, sem os quais não teria sido possível realizar este trabalho.

Aos auditores do Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020, o meu reconhecimento pela camaradagem, bom espírito e amizade, em especial, aos dois camaradas do meu curso, irmãos de armas, Major de Infantaria “Comando”, Gonçalves da Silva e Major de Infantaria “Comando”, Pereira Coutinho.

Não posso deixar de referir o meu profundo agradecimento ao Capitão-de-mar-e-guerra, Carona Jimenez, Diretor do Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020, pela sua constante preocupação, dedicação e amizade.

Ao Major de Infantaria, Martins Borges e ao Major de Cavalaria, Carlos Lopes da Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas do Estado-Maior do Exército, pelos seus contributos pertinentes. O meu muito obrigado, camaradas e amigos.

Ao Tenente-Coronel Caceres Villena, analista da *Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales*, do Exército Espanhol, pelo constante apoio, disponibilidade e dedicação ao longo desta investigação, apesar do momento difícil que atravessa o seu país, Portugal e todo o mundo, com a pandemia do COVID-19. *Muchas gracias mi Teniente Coronel, con un gran saludo.*

A todos os camaradas e amigos que, de uma ou outra forma, me foram sempre apoiando. Bem hajam.

A toda a minha família e em especial aos dois amores da minha vida, à minha Rainha Tânia e à minha Princesa Maria Beatriz, que sempre estiveram presentes mesmo quando eu não estive. Por isso peço-vos desculpa e obrigado por todo o vosso amor e carinho. Amovos.



Índice

1.	Introdução	1
2.	Enquadramento concetual e percurso metodológico	5
2.1	Revisão da Literatura	5
2.2	Base concetual	5
2.2.1	Doutrina	5
2.2.2	Lições Aprendidas e Lições Identificadas	6
2.3	Metodologia	7
2.4	Percurso Metodológico	8
2.4.1	Método	8
3.	O Sistema de Produção de Publicações e a capacidade de Lições Aprendidas do Exército Português	10
3.1	O Sistema de Produção de Publicações	10
3.1.1	Níveis de Responsabilidade	10
3.1.2	Fases do SPP	11
3.1.3	Arquitetura doutrinária do Exército	15
3.2	Capacidade de Lições Aprendidas	16
3.2.1	Estrutura de Lições Aprendidas	19
3.2.2	Processo de Lições Aprendidas	20
3.2.3	Ferramentas de Lições Aprendidas	21
3.3	Síntese conclusiva	22
4.	O Sistema de Produção de Publicações e a capacidade de Lições Aprendidas do Exército Espanhol	24
4.1	O Sistema de Produção de Publicações do Exército Espanhol	24
4.1.1	Níveis de Responsabilidade	26
4.1.2	Fases do SPP	26
4.1.3	Arquitetura Doutrinária do Exército Espanhol	28
4.2	Capacidade de Lições Aprendidas do Exército Espanhol	28
4.2.1	Estrutura de Lições Aprendidas	30
4.2.2	Processo de Lições Aprendidas	31
4.2.3	Ferramentas de Lições Aprendidas	31
4.3	Síntese Conclusiva	32
5.	Análise e discussão dos resultados	34



5.1	Análise comparativa do Exército Português com o Exército Espanhol	34
5.1.1	Dimensão Doutrina.....	34
5.1.2	Dimensão Lições Aprendidas	35
5.2	Análise das entrevistas.....	36
5.2.1	Dimensão Doutrina.....	39
5.2.2	Dimensão Lições Aprendidas	40
5.3	Síntese Conclusiva.....	41
6.	Conclusões	43
	Bibliografia	46

Índice de Anexos

Anexo A	— Sistema de Produção de Publicações do Exército Português	Anx A-1
Anexo B	— Arquitetura Doutrinária do Exército Português	Anx B-1
Anexo C	— Mapa Lógico Doutrinário do Exército Espanhol	Anx C-1

Índice de Apêndices

Apêndice A	— Percurso Metodológico.....	Apd A-1
Apêndice B	— Guião das Entrevistas.....	Apd B-1
Apêndice C	— Sinopses e Transcrição das Entrevistas	Apd C-1

Índice de Figuras

Figura 1	– Fases do SPP.....	12
Figura 2	– Fase I - Necessidade.....	13
Figura 3	– Fase II - Desenvolvimento	14
Figura 4	– Fase III - Implementação.....	15
Figura 5	– Caracterização dos níveis das PDE.....	16
Figura 6	– Componentes da capacidade de LA.....	18
Figura 7	– Estrutura dedicada de LA do EP.....	19
Figura 8	– O Processo de LA do EP	21
Figura 9	– BDLA (18 de fevereiro de 2020).....	22
Figura 10	– Organização do MADOC.....	24
Figura 11	– Corpo Doutrinário do EE	25
Figura 12	– Ciclo de produção doutrinária conjunta das FAE.....	26



Figura 13 – SPP do EE.....	27
Figura 14 – Componentes da capacidade de LA do EE	30
Figura 15 – O Processo de LA do EE.....	31
Figura 16 – SPP.....	Anx A-1
Figura 17 – Arquitetura Doutrinária.....	Anx B-1
Figura 18 – Arquitetura doutrinária do EE (1.º, 2.º e 3.º nível)	Anx C-1
Figura 19 – Arquitetura doutrinária do EE (4.º nível).....	Anx C-1
Figura 20 – Percurso Metodológico	Apd A-1

Índice de Quadros

Quadro 1 – Níveis de responsabilidade por tipologia de publicação do Exército.....	10
Quadro 2 – Entidades proponentes de doutrina.....	16

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Modelo de Análise.....	7
Tabela 2 – Informação relativa aos entrevistados (entrevista semiestruturada um).....	8
Tabela 3 – Informação relativa aos entrevistados (entrevista semiestruturada dois)	8
Tabela 4 – Informação relativa aos entrevistados (entrevista semiestruturada três).....	9
Tabela 5 – Contributos para otimização dos processos	45
Tabela 6 – Resumo das entrevistas (entrevista semiestruturada um) de Pergunta 1 (P1) a P3	Apd C-1
Tabela 7 – Resumo das entrevistas (entrevista semiestruturada um) de P4 a P6.....	Apd C-4
Tabela 8 – Resumo da entrevista (entrevista semiestruturada dois) de P1 a P3	Apd C-7
Tabela 9 – Resumo da entrevista (entrevista semiestruturada dois) de P4 a P6	Apd C-8
Tabela 10 – Resumo da entrevista (entrevista semiestruturada dois) de P7 a P8	Apd C-9
Tabela 11 – Resumo da entrevista (entrevista semiestruturada dois) de P9 a P10 .	Apd C-10
Tabela 12 – Resumo da entrevista (entrevista semiestruturada três) de P1 a P3	Apd C-11



Resumo

Para fazer face às atuais ameaças, tendo presente a atual tipologia de conflitos, o emprego de forças militares é orientado para um conjunto de princípios e regras que formam a doutrina, composta por publicações sujeitas a uma constante atualização e adaptação.

Assim, neste estudo procurou-se avaliar o impacto das Lições Aprendidas na produção doutrinária do Exército Português, através de uma análise comparativa com o Exército Espanhol, da análise a entrevistas semiestruturadas a Oficiais que desempenham funções relevantes na temática em estudo, e a Oficiais que são ou foram custódios dos Grupos de Trabalho, que produzem as publicações da componente terrestre.

Para tal, seguiu-se uma metodologia hipotético-dedutiva, assente numa estratégia de investigação qualitativa, onde os resultados foram obtidos através de um modelo de análise desenvolvido com base em hipóteses, relacionadas com variáveis e indicadores, que possibilitaram validar essas mesmas hipóteses, adotando um desenho de pesquisa comparativo.

Como principais produtos de investigação, apresenta-se um conjunto de medidas nas dimensões “Doutrina“ e “Lições Aprendidas”, que visam a melhoria do Sistema de Produção de Publicações do Exército Português, com o incremento da capacidade de Lições Aprendidas nacional, focada na necessidade de alterar a cultura destes processos a todos os níveis da estrutura hierárquica da instituição.

Palavras-chave:

Doutrina, Lições Aprendidas, Exército Português, Produção Doutrinária.



Abstract

In order to face the current threats, bearing in mind the current spectrum of warfare, the use of military forces is guided by a set of principles and rules set by doctrinal publications, subjected to the constant need of update and adaptation.

This study seeks to assess the impact of Lessons Learned on the Portuguese Army's doctrinal production process, through a comparative analysis with the Spanish Army. To achieve the objectives of this investigation, we conducted semi-structured interviews to Officers, who perform relevant roles in the area, and with Officers responsible for the production of doctrinal publications of the Portuguese Land Component.

The study followed a hypothetical-deductive methodology, based on a qualitative research strategy, where the results obtained, were submitted to an analysis model, developed and based on hypotheses, related to variables and indicators, which made it possible to validate these same hypotheses, adopting a comparative research design.

As main research products, the study presents a set of measures in the dimensions "Doctrine" and "Lessons Learned", which aim to improve the Doctrinal Publications Production Process of the Portuguese Army, with the increase of the national Lessons Learned capability, focusing in the need for cultural changing of those processes at all hierarchy levels of the Portuguese Army structure.

Keywords:

Doctrine, Lessons Learned, Portuguese Army, Doctrinal Production.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AAP	<i>Allied Administrative Publication</i>
AEOM	Área de Ensino das Operações Militares
AJP	<i>Allied Joint Publication</i>
AM	Academia Militar

B

BDLA	Base de Dados de Lições Aprendidas
------	------------------------------------

C

C3SD	Centro de Competências de Capacitação de Segurança e Defesa
CAP	Capitão
CC	Centros de Conhecimento
CDCC	<i>Cuerpo Doctrinal Conjunto y Combinado</i>
CDET	<i>Cuerpo Doctrinal Específico Terrestre</i>
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CFT	Comando das Forças Terrestres
CODE	<i>Conceptos Derivados</i>
COR	Coronel
COR TIR	Coronel Tirocinado

D

DCEME	Diretor Coordenador do Estado-Maior do Exército
DCOIS	Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança
DDNLA	Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas
DIDOM	<i>Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales</i>



DIEN *Dirección de Enseñanza, Instrucción, Adiestramiento y Evaluación*

DPF Divisão de Planeamento de Forças

E

EA Escola das Armas

EC Entidade de Coordenação

ECOSF Elemento da Componente Operacional do Sistema de Forças

EE Exército Espanhol

EEM Estabelecimentos de Ensino Militar

EME Estado-Maior do Exército

END Elementos Nacionais Destacados

EntProp Entidade Proponente

EP Exército Português

EPR Entidade Primariamente Responsável

EPro Entidade de Promulgação

ES Escola dos Serviços

ESE Escola de Sargentos do Exército

EUA Estados Unidos da América

F

FAE Forças Armadas Espanholas

FND Forças Nacionais Destacadas

G

GE *Grupo de Estudio*

GLAE Grupo de Lições Aprendidas do Exército

GT Grupo de Trabalho

H

HIP Hipótese



I

IUM Instituto Universitário Militar

J

JAD *Jefatura de Adiestramiento y Doctrina*

JALLC *Joint Analysis Lessons Learned Centre*

JEFE *Jefe de Estado-Mayor del Ejército de Tierra*

L

LA Lições Aprendidas

LI Lições Identificadas

M

MADOC *Mando de Adiestramiento y Doctrina*

MAJ Major

MGEN Major-General

N

NATO *North Atlantic Treaty Organization*

NRF *NATO Response Force*

O

OCAD Órgão Central de Administração e Direção

OCC Órgão Central de Comando

OE Objetivo Específico

OFEN *Oficial de Enlace*

OFLA Oficial de Lições Aprendidas

OG Objetivo Geral

OGLA *Oficial de Gestión de las Lecciones Aprendidas*

OLBP Observações, Lições e Boas Práticas

OPRLA Oficial Primariamente Responsável de Lições Aprendidas



P

P	Pergunta
PAD	Publicação Administrativa
PD	<i>Publicaciones Doctrinales</i>
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
PDI	Publicações Didáticas
PLE	Publicações Legislativas
PMET	<i>Publicación Militar del Ejército de Tierra</i>
PO	<i>Programa de Obtención</i>
PR	<i>Publicaciones de Referencia</i>
PTE	Publicações Técnicas

Q

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QO	Quadros Orgânicos
QP	Quadros Permanentes

R

RCA	República Centro-Africana
RD	Repartição de Doutrina
RLA	Repartição de Lições Aprendidas

S

SLA	<i>Sección de Lecciones Aprendidas</i>
SPP	Sistema de Produção de Publicações
SUBDIDOM	<i>Subdirección de Doctrina, Orgánica y Materiales</i>
SUBDIVA	<i>Subdirección de Investigación y Lecciones Aprendidas</i>

T

TCOR	Tenente-Coronel
TGEN	Tenente-General
TII	Trabalho de Investigação Individual



TO	Teatro de Operações
TTP	Táticas, Técnicas e Procedimentos
U	
UCO	<i>Unidades, centros y Organismos</i>
U/E/O	Unidades/Estabelecimentos/Órgãos
V	
VCEME	Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército



1. Introdução

Com a presente investigação, pretende-se analisar o Sistema de Produção de Publicações (SPP) e a Capacidade de Lições Aprendidas (LA) do Exército Português (EP), por forma a compreender o impacto das LA na produção doutrinária nacional e identificar possíveis contributos para a sua melhoria.

A aplicação da doutrina militar é transversal a todo o espectro do conflito, assumindo uma importância fundamental quer em operações de apoio à paz, quer nas operações em conflitos de alta intensidade (Estado-Maior do Exército [EME], 2016b, pp. 4-2).

No Séc. XV, o Infante D. Henrique criou a Escola de Sagres em Sines, tornando-se Portugal o primeiro país a desenvolver um sistema de passagem de conhecimento, onde os erros cometidos pelos navegadores e as boas práticas usadas, foram compiladas e empregues por outros navegadores, por forma a evitar repetição dos erros e replicar os sucessos (Milton, 2010, p. 13).

Durante a 1.^a Guerra Mundial, o Exército Alemão utilizou as LA no emprego de armas combinadas inovando doutrinariamente (Corum, 1992) e através da experiência adquirida, corrigiram procedimentos e desenvolveram medidas para superar dificuldades durante a 2.^a Guerra Mundial, utilizando as LA (Murray & Watts, 1996). Deste modo, verificou-se um alinhamento entre as LA e a doutrina, havendo a aplicação das mesmas durante os treinos e exercícios, por forma a solucionar os principais problemas (Andrade, 2013, p. 66).

O manual «O Exército na Guerra Subversiva» justifica a sua finalidade referindo que o propósito é “garantir aos comandos das pequenas unidades das Armas e dos Serviços um manual que os oriente no cumprimento de qualquer das missões que lhes podem ser dadas nesse tipo de guerra” (EME, 1963, pp. XI-XIII). Na elaboração do mesmo estiveram os ensinamentos das campanhas do norte de Angola e da Guiné através do retorno de experiências e de textos oficiais de origem inglesa, francesa e americana.

Depois da Guerra de África, a doutrina do EP era responsabilidade das Direções das Armas e dos Serviços, passando após a sua extinção em 1993, para as Escolas Práticas, que ficaram incumbidas de produzir a doutrina nacional terrestre. Atualmente, a produção doutrinária é da responsabilidade de Grupos de Trabalho (GT), constituídos por militares de diversas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O) do EP, sob coordenação da Repartição de Doutrina (RD), da Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas (DDNLA) do Estado-Maior do Exército (EME) e está vinculada ao prescrito na publicação administrativa (PAD) 320-01 de 2020, adotando como referência a doutrina do Exército dos



Estados Unidos da América (EUA), em complemento à doutrina da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO).

Embora a capacidade de LA no EP esteja em fase embrionária (desde 2012), a sua edificação levou a que se criassem condições para a diminuição de erros e a possibilidade de replicar os sucessos, como referido na Informação N.º 582 (EME, 2012a, p. 3), da Repartição de Organização, da Divisão de Planeamento de Forças (DPF) do EME: “Na elaboração de doutrina parece fundamental, para além da alocação de recursos financeiros, materiais e humanos e da aptidão para a inovação, a capacidade de testar e incorporar os resultados desses testes (as LA), no processo”.

No Exército Espanhol (EE), são preparadas publicações doutrinárias, definidas estruturas orgânicas e determinados requisitos operacionais para novos equipamentos. O conhecimento adquirido é transmitido por meio de treino, por forma a apoiar a preparação das Unidades Operacionais que participam de operações ou realizam exercícios táticos. A análise de desempenho e a incorporação das LA realimenta o ciclo do conhecimento (Mando de Adiestramento y Doutrina [MADOC], 2017a).

Face ao exposto, considera-se que a temática assume uma importância considerável, na medida em que se reveste de particular relevância aprofundar o conhecimento acerca da produção de publicações, sendo o objeto de estudo o SPP em uso pelo EP, de forma a identificar possíveis contributos, exequíveis, com a entrada das LA na melhoria do processo.

De acordo com o objeto de estudo definido, delimita-se a investigação nos domínios de tempo, espaço e conteúdo (Santos & Lima, (Coordenadores), 2019, p. 42). Em termos de tempo, iremos delimitar o estudo a partir de 2012, ano em que se implementou a capacidade de LA no EP (EME, 2016a). Em termos de espaço, iremos focar-nos na fase em que as LA entram no SPP em uso pelo EP, por forma a perceber o seu impacto no processo. Quanto ao conteúdo iremos cingir o estudo ao EP, por comparação com a prática neste domínio ao EE.

Para proceder à investigação, definiu-se como **Objetivo Geral** (OG) “Formular subsídios para a melhoria do impacto das LA no SPP.” Este propósito, visa identificar lacunas no processo do EP, e contribuir para a sua melhoria.

Por forma a cumprir com o OG da investigação, identificou-se três Objetivos Específicos (OE) concorrentes e distintos entre si:

OE 1 – Caracterizar o SPP e a capacidade de LA no EP;

OE 2 – Caracterizar o SPP e a capacidade de LA no EE;

OE 3 – Formular os contributos das LA, que potenciem o SPP do EP.



De modo a alcançar os objetivos anteriormente apresentados, identificou-se uma Questão Central (QC) e três Questões Derivadas (QD), com um total de dez Hipóteses (HIP), cujas respostas permitirão alcançar os respetivos objetivos definidos.

Neste contexto, a **QC** da investigação “Em que medida, as LA produzem impacto na Produção Doutrinária do EP?” é decomposta na seguinte forma:

QD 1 – Como se caracteriza o SPP e a capacidade de LA do EP?

HIP 1 – O EP tem bem definido o seu SPP;

HIP 2 – O EP tem bem definida a capacidade de LA;

HIP 3 – A capacidade de LA do EP contribui para o SPP;

HIP 4 – O EP produz LA suficientes para promover alterações doutrinárias.

QD 2 – Como se caracteriza o SPP e a capacidade de LA do EE?

HIP 5 – O EE tem bem definido o seu processo doutrinário;

HIP 6 – O EE tem bem definida a capacidade de LA e esta contribui para o processo doutrinário.

QD 3 – Quais os contributos das LA que potenciam o SPP?

HIP 7 – Não existem diferenças no processo doutrinário e na capacidade de LA, entre o EP e o EE;

HIP 8 – Existem dificuldades na produção doutrinária resultantes da forma como são constituídos os GT;

HIP 9 – Existe necessidade de alterar a cultura de LA aos diferentes níveis, essencialmente na mentalidade e liderança;

HIP 10 – A utilização de militares na situação de reserva, na efetividade de serviço, seria uma mais valia à produção doutrinária.

A investigação seguiu um método hipotético-dedutivo, baseando-se na formulação de HIP. A literatura consultada e as entrevistas semiestruturadas foram as ferramentas encontradas para a obtenção dos dados necessários para a verificação das HIP supra descritas.

Foi adotado o desenho de pesquisa comparativo com o EE, de forma a confrontar o estado da arte nacional, através da verificação de indicadores do modelo de análise, que segundo Bryman (2012), é usado quando se pretende estudar dois ou mais casos contrastantes, recorrendo a métodos idênticos.

Assim, a investigação segue uma lógica de desenvolvimento sequencial, organizada em quatro capítulos, enquadrados pela introdução e conclusões. O segundo capítulo,



constitui a base conceptual e percurso metodológico. No terceiro capítulo, efetua-se a caracterização do SPP e da capacidade de LA do EP, por forma a identificar eventuais lacunas, e responder à QD1. No quarto capítulo, caracteriza-se o processo doutrinário e a capacidade de LA do EE, com o intuito de estabelecer uma base comparativa com aplicabilidade ao caso nacional, e consequentemente, responder à QD 2. No quinto capítulo, apresentam-se os principais resultados da investigação, expondo as eventuais medidas para potenciar o SPP do EP, e consequentemente, responder à QD3. Para finalizar, apresentam-se as conclusões, dando resposta à QC, contributos para o conhecimento, bem como as limitações de investigação e respetivas recomendações.



2. Enquadramento concetual e percurso metodológico

Neste capítulo apresenta-se o estado da arte relativo à temática em estudo, o problema de investigação que o norteia e o método de análise seguido.

2.1 Revisão da Literatura

Para a realização desta investigação, foi analisada uma bibliografia vasta, trabalhos de investigação acerca do SPP e da capacidade de LA do EP, realizados no Instituto Universitário Militar (IUM) ou nos institutos que o antecederam, bem como, na Academia Militar (AM).

Importa realçar os trabalhos de investigação relativos à temática em estudo, dos quais se destacam o trabalho de investigação de Reis (2011), subordinado ao tema «Guerra Subversiva. Lições Aprendidas e contributos para o reajustamento da Doutrina Nacional», onde são identificadas algumas razões teóricas para se proceder ou não ao reajustamento da doutrina nacional, e Monteiro (2005), subordinado ao tema «A Produção de Doutrina Nacional no Exército Português», que preconiza um novo modelo organizacional para a produção de doutrina no Exército, dando resposta de modo adequado à permanente necessidade de dotar o Exército, com um sistema de produção de doutrina nacional que assegure a existência de um corpo doutrinário coerente, dinâmico e ajustado.

A problemática em estudo tem despertado interesse na instituição castrense, nomeadamente sobre o momento e de que forma a capacidade de LA causa impacto no SPP do EP, seguindo-se por isso um conjunto de conceitos fundamentais para alcançar o domínio concetual e teórico onde esta investigação se insere, e melhor compreender a problemática em estudo, que servem de pilar ao longo da investigação.

2.2 Base concetual

2.2.1 Doutrina

Qualquer Exército, planeia e treina para reduzir os riscos na condução das suas operações militares, derivados do atual ambiente operacional, volátil, difuso e complexo.

Uma força militar ao ser empregue necessita de uma base concetual de princípios assentes em doutrina por forma a criar táticas, técnicas e procedimentos (TTP) que permitam atingir o sucesso no alcance dos objetivos, de modo a cumprir a sua missão. Para atingir esta meta é necessário um conhecimento desenvolvido e consistente, na forma escrita, para que seja assimilado e empregue por parte daqueles que o aplicam.

Fuller, citado por Andrade (2013, p. 28), define doutrina como uma ideia central de um Exército, que para ser viável deve seguir os princípios da guerra e para ser eficaz, deve



possuir flexibilidade suficiente para incorporar inovações e adaptações de acordo com as circunstâncias.

O (AAP)¹- 47 da NATO, descreve como a organização desenvolve a doutrina conjunta da Aliança a nível operacional, coberta pelos *Allied Joint Publication (AJP)*. O processo de desenvolvimento de doutrina, explanado nesta publicação, descreve as funções e responsabilidades e fornece a orientação detalhada para o desenvolvimento, manutenção, revisão e cancelamento dos AJP (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2019).

O EE (2017a, p. 8) define doutrina, como um conjunto de princípios, conceitos e diretivas fundamentais ao emprego das forças terrestres em operações militares.

O conceito que se segue, é o atualmente definido na PAD 320-01 (2020b, pp. A-1), como “o conjunto de princípios e regras que visam orientar as ações das forças e elementos militares, no cumprimento da missão operacional do Exército e sua eficiência organizacional, na prossecução dos objetivos nacionais.”

2.2.2 Lições Aprendidas e Lições Identificadas

Segundo Davenport e Prusak (1998), o sistema de LA foi implementado em muitas organizações militares, comerciais e governamentais para disseminar lições experimentais validadas. Estas organizações implementam uma abordagem de gestão do conhecimento para recolher, armazenar, disseminar e reutilizar conhecimentos de trabalhos experimentais que, quando aplicados, podem beneficiar significativamente os processos organizacionais.

O EE (2017b, p. 30), define LA como o conhecimento retirado da experiência própria e de outros países (em exercícios, operações, etc...) que permitem melhorar a organização, preparação, equipamento e emprego do EE e Lições Identificadas (LI) como uma experiência que após analisada, são aplicadas ações corretivas.

O EME (2012b, pp. 2-7), define LA como “uma capacidade melhorada ou um melhor desempenho em qualquer um dos domínios do conhecimento militar, confirmada(o) pela validação quando necessária, resultante da implementação de uma ou mais Ações Corretivas decorrentes de uma LI.”

Ainda a mesma Instituição (2012b, pp. 2-5), define LI como o produto da fase de análise do processo de LA, sendo “uma observação para a qual se determinou uma ou várias causas que deram origem ao assunto observado, recomendou uma Ação Corretiva e um Elemento de Ação para a implementar e foi proposta à autoridade competente para a aprovar.”

¹ *Allied Administrative Publication* (NATO).



2.3 Metodologia

A investigação seguiu um método de raciocínio hipotético-dedutivo, baseando-se na formulação de HIP, adotando um desenho de pesquisa comparativo com o processo doutrinário e o processo de LA do EE, de forma a confrontar com a realidade nacional através da verificação de indicadores do modelo de análise (Tabela 1).

Tabela 1 – Modelo de Análise

Conceito	Dimensões	Variáveis	Indicador	Técnicas de Recolha	
SPP	Doutrina	Responsabilidades	Promulgação	Revisão de Literatura	
			Coordenação		
			Produção		
		Fases	Necessidade		
			Desenvolvimento		
			Implementação		
	Estrutura	Nível I - Enquadrante	Pesquisa documental		
		Nível II - Conceitos			
		Nível III - TTP			
	Lições Aprendidas	Estrutura	OFLA/OPRLA		Entrevistas semiestruturadas
			Mentalidade/Liderança		
			Fase da Análise		
Processo		Fase da Ação Corretiva			
		Fase da Disseminação			
		Ferramentas	Portal de LA		
BDLA					
OLBP	Exercícios				
	Operações				
	Retorno de Experiências	Exercícios			
Operações					

O objetivo da investigação, que se traduz na QC, seguiu o percurso metodológico consignado nas Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação, obedecendo a três fases: exploratória, analítica e conclusiva (Santos & Lima, (Coordenadores), 2019, p. 41).

A fase exploratória materializada pelo Projeto de Investigação, desenvolveu-se através de pesquisa bibliográfica, de análise documental e entrevistas exploratórias a dois Oficiais especialistas na área da Doutrina e das LA (Coronel Crespo² e Tenente-Coronel Maçana³), que permitiram enquadrar conceptualmente o objeto de estudo, formular o problema de investigação e a definição dos objetivos materializados no modelo de análise (Tabela 1).

² Chefe da DDNLA do EME.

³ Chefe da RD da DDNLA/EME, aquando da entrevista exploratória (12 de novembro de 2019). Atualmente é o Chefe da Repartição de Lições Aprendidas (RLA) da DDNLA/EME.



Na fase analítica procedeu-se à recolha e análise de dados, que permitiram realizar a sua discussão e interpretação, o que possibilitou extrair os resultados necessários para a investigação.

Na fase conclusiva, através da avaliação e discussão dos resultados, procurou-se formular contributos para o conhecimento.

2.4 Percurso Metodológico

O Apêndice A, ilustra o percurso metodológico que relaciona o modelo de análise com as técnicas de recolha de dados e as três fases da investigação.

2.4.1 Método

2.4.1.1 Participantes e procedimento

Ao complementarem as observações, as entrevistas permitiram obter a informação que não foi possível obter pela análise do «estado da arte», tendo como principal objetivo explicar a interpretação dos participantes. Na presente investigação foram realizadas entrevistas de recolha de informação, de acordo com as Tabelas 2, 3 e 4.

Tabela 2 – Informação relativa aos entrevistados (entrevista semiestruturada um)

DESCRITOR	POSTO	NOME	FUNÇÃO	DATA
E1	TGEN	Rui Guerra Pereira	Vice-Chefe do EME	11-03-20
E2	COR TIR	José Pardal dos Santos	Coordenador da Área de Ensino das Operações Militares (AEOM) /IUM	04-03-20

Tabela 3 – Informação relativa aos entrevistados (entrevista semiestruturada dois)

DESCRITOR	POSTO	NOME	FUNÇÃO	DATA
E3	COR	José M. C. Crespo	Chefe da DDNLA	17-04-20



Tabela 4 – Informação relativa aos entrevistados (entrevista semiestruturada três)

DESCRITOR	POSTO	NOME	PDE	DATA
E4	TCOR	Ferreira Lopes	3-38-00 Apoio de Fogos	05-03-20
E5	MAJ	Samuel Gomes	3-31-10 Grupo de Reconhecimento	05-03-20
E6	TCOR	Vítor Borges	3-49-00 Contrainsurgência	06-03-20
E7	TCOR	Ana Silva	3-40-00 Defesa NBQR	08-03-20
E8	CAP	Ventura Alves	4-33-00 Proteção Ambiental	09-03-20
E9	CAP	Farinha Bento	02-23-00 Instruções de Segurança militar do Exército Português	09-03-20
E10	MAJ	Pereira	7-00 Sistema de Instrução do Exército – Ensino, Formação e Treino	11-03-20
E11	TCOR	Fernandes	7-70-00 Instrução e Treino de Tiro de Armas Ligeiras	16-03-20
E12	TCOR	Luis Morais	2-69-00 Inimigo Genérico	19-03-20
E13	MAJ	Rodrigues Monteiro	03-28-48 Combate Corpo a Corpo ⁹	22-03-20
E14	TCOR	José Mimoso	07-38-13 Treino das Unidades de Artilharia de Campanha 2-60-00 ISTAR 2-60-10 Batalhão ISTAR ¹⁰	26-03-20
E15	MAJ	Tiago Fazenda	3-00-14 Sub-Agrupamento Tático	02-04-20
E16	TCOR	Simão Sousa	3-37-03 Tática C-SANT	10-04-20

2.4.1.2 Instrumentos de recolha

Para a recolha de dados, adicionais às entrevistas exploratórias, foram utilizadas três diferentes entrevistas semiestruturadas (Apêndice B), sendo a amostra composta por Oficiais do EP a desempenhar ou que desempenharam funções em estruturas superiores de apoio à decisão (Tabela 2 e 3), e a Oficiais do EP que são ou foram custódios de GT, responsáveis pela elaboração de Publicações Doutrinárias do Exército (PDE) (Tabela 4).

2.4.1.3 Técnica de tratamento de dados

O estudo dos dados realizou-se através de uma análise de conteúdo, recorrendo a uma metodologia de análise de entrevistas, transcreveram-se as mesmas, procedeu-se à sua leitura, construíram-se sinopses e executou-se a sua análise descritiva e interpretativa (Guerra, 2014, pp. 68-86).



3. O Sistema de Produção de Publicações e a capacidade de Lições Aprendidas do Exército Português

No presente capítulo, começa-se por caracterizar o SPP, a capacidade de LA do EP e a sua evolução, por forma a compreender todos os seus mecanismos e processos, bem como a ligação existente entre eles.

3.1 O Sistema de Produção de Publicações

Segundo o Decreto Regulamentar n.º 11 (2015), à DDNLA “compete estudar, planear, dirigir e supervisionar as atividades de produção de doutrina, normalização e lições aprendidas, [...]”, ou seja, coordenação, e não de produção de doutrina.

Em 2012, a Repartição de Organização da DPF do EME, propôs que fosse adotada a doutrina do Exército dos EUA como doutrina de referência, em complemento à doutrina da NATO (EME, 2012a, p. 5).

Como referido anteriormente, o SPP do EP (Anexo A) está vinculado ao prescrito na PAD 320-01, de 28 de fevereiro de 2020, que revoga a versão de 2018, cuja finalidade é converter o conhecimento tácito do militar, em conhecimento explícito, registado, documentado e acessível a toda a organização (EME, 2020b, pp. 1-1).

3.1.1 Níveis de Responsabilidade

O SPP assenta em três níveis de responsabilidade das entidades intervenientes no processo: (i) promulgação; (ii) coordenação; e (iii) produção (Quadro 1), sendo com base nestes níveis que se geram as interações entre todas as entidades, respeitando o princípio da unidade de doutrina⁴.

Quadro 1 – Níveis de responsabilidade por tipologia de publicação do Exército

	PDE	PLE	PAD	PTE		PDI
Promulgação	CEME			VCEME	OCAD e CFT	AM, ESE, EA e ES
Coordenação	DDNLA/EME					
Produção	CC		OCAD e CFT	CC		

Fonte: Adaptado a partir de EME (2020b, pp. 2-3)

3.1.1.1. Promulgação

A decisão sobre a necessidade de produção de uma publicação recai sobre a entidade de promulgação (EPro), bem como a definição da entidade primariamente responsável

⁴ O TGEN Duarte citado por Pereira, Santos, Choças, Sentieiro & Figueiredo (2014, p. 4) refere que “Unidade de doutrina significa que todos utilizamos a mesma linguagem e empregamos os meios de forma concertada, tendo em consideração os fins com que foram concebidos.”



(EPR) pela elaboração e a constituição do GT que elaborará os produtos referentes à publicação (EME, 2020b, pp. 2-2;2-3).

Para as cinco tipologias de publicações⁵ (Quadro 1), a EPro será personificada por entidades distintas.

3.1.1.2. Coordenação

A entidade de coordenação (EC) nomeia o coordenador do GT e é responsável pela direção, supervisão, coordenação, planeamento e controlo da atividade de produção da publicação, bem como a edição e difusão da mesma. Dependendo da tipologia de publicação, a EC será materializada conforme o Quadro 1.

3.1.1.3. Produção

A entidade proponente (EntProp), é responsável pelo levantamento de necessidades, propostas de elaboração, revisão ou atualização da publicação, enviando a proposta com a constituição do GT à EC. As Divisões do EME, Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD), Comando das Forças Terrestres (CFT) e U/E/O constituem a EntProp (EME, 2020b, pp. 2-3).

A EC é responsável por definir a EPR e esta nomeia o custódio da publicação e os centros de conhecimento (CC) que vão nomear os delegados do GT (EME, 2020b, pp. 2-8).

Consubstanciado pelos CC, os GT são constituídos pelos OCAD, CFT, U/E/O do Elemento da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF) e pelos Estabelecimentos de Ensino Militar (EEM), que asseguram a elaboração dos produtos a incluir na publicação (EME, 2020b, pp. 2-3).

3.1.2 Fases do SPP

Tal como referido no primeiro capítulo, é na DDNLA que se garante o SPP, desde a identificação de necessidades de revisão ou elaboração de novas publicações, até à inclusão das mesmas aprovadas no portal da RD. O SPP possui três fases (Figura 1): (i) necessidade; (ii) desenvolvimento; e (iii) implementação (EME, 2020b, pp. 2-4).

⁵ PDE, Publicações Legislativas (PLE), PAD, Publicações Técnicas (PTE) e Publicações Didáticas (PDI) (EME, 2020b, pp. 2-2).

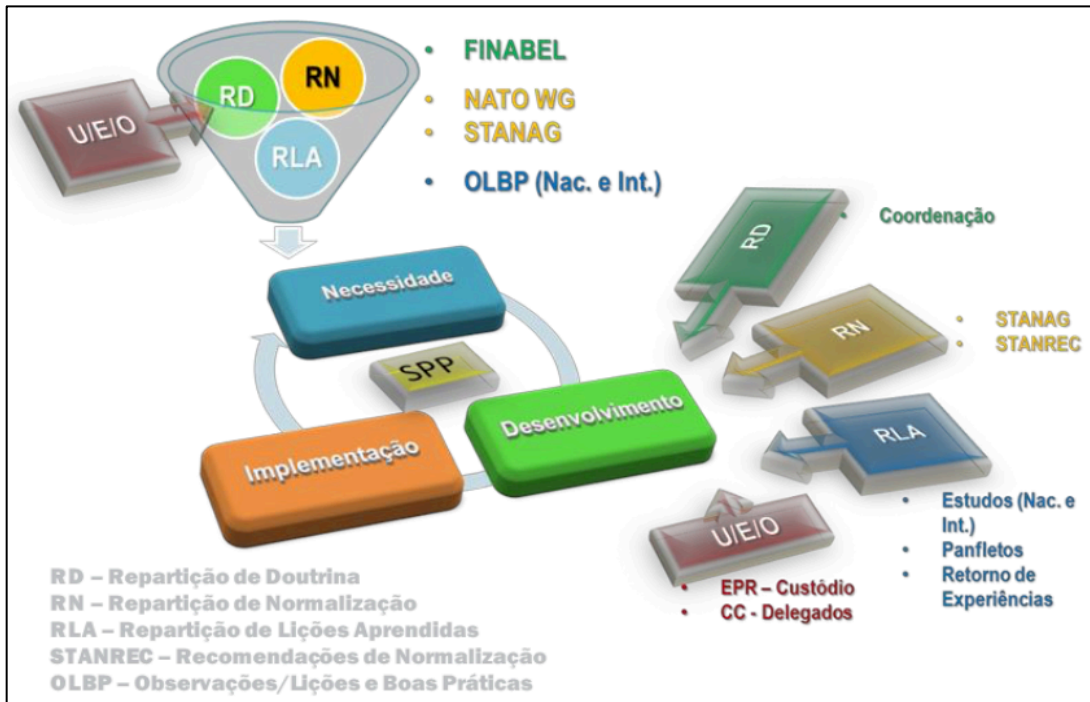


Figura 1 – Fases do SPP

Fonte: (EME, 2020b, pp. 2-4)

3.1.2.1. Necessidade

Conforme explanado na Figura 2, quando uma EntProp identifica uma necessidade para a elaboração ou revisão de uma publicação, propõe a mesma e esta será analisada e consolidada pela EC, que elabora e fundamenta a necessidade da proposta, bem como propõe a constituição da EPR e dos CC. Seguidamente, submete a proposta a despacho de aprovação da EPro e após a aprovação, a EC solicita a nomeação do custódio e dos delegados do GT. Após a nomeação dos diversos elementos, a EC convoca uma reunião inicial com o GT no EME. A diferença para a PAD de 2018, é que o sistema possui *timings*⁶ para cada fase. Nesta fase, o custódio e os delegados do GT têm um período de reflexão de um mês e individualmente, o custódio tem de estabelecer o cronograma de trabalhos e determinar as tarefas para cada delegado (EME, 2020b, pp. 2-4;2-5).

⁶ Os tempos de duração apresentados constituem apenas uma referência para elaboração ou revisão de uma publicação, podendo ser antecipados, mas devendo ser evitada sua ultrapassagem.

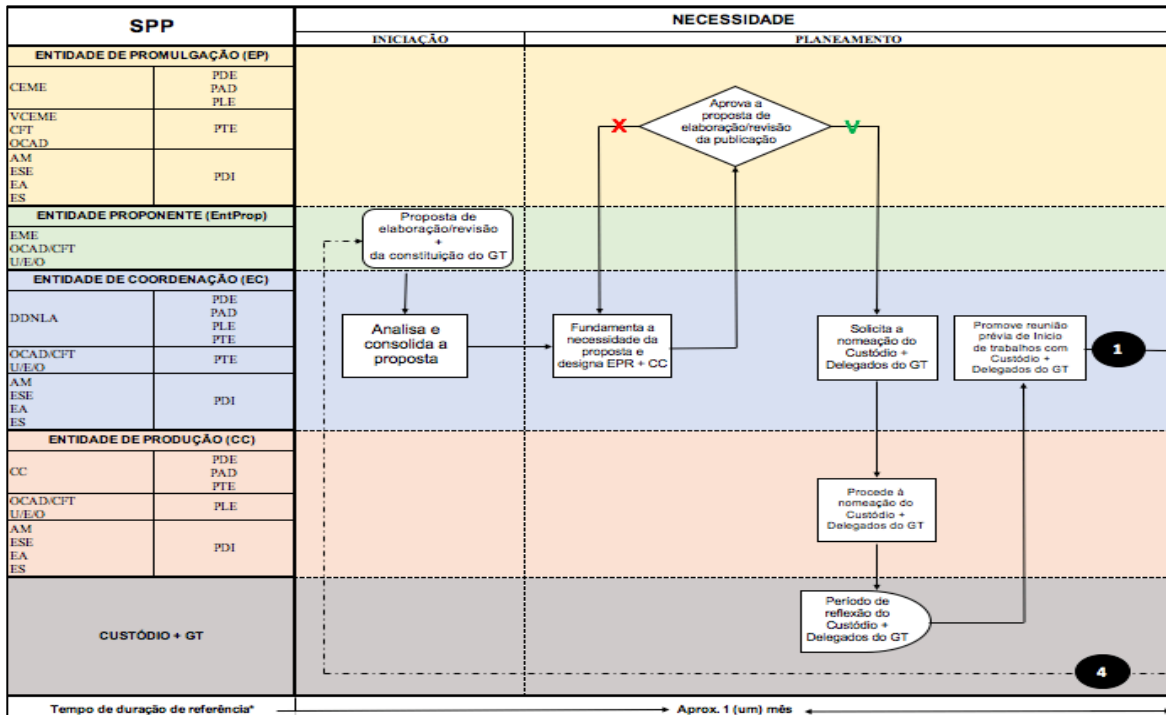


Figura 2 – Fase I - Necessidade

Fonte: (EME, 2020a, pp. 2-5)

3.1.2.2. Desenvolvimento

Após o custódio estabelecer o cronograma são programadas e realizadas várias reuniões (presenciais ou por videoconferência) nas instalações da EPR ou eventualmente na EC, por forma a apresentar e discutir o esboço final da publicação. Esta fase (Figura 3) tem a duração de referência de nove meses, em que a EC promove reuniões de monitorização e controlo trimestrais com o custódio, no EME. O custódio efetua as reuniões necessárias com o GT, em coordenação com a EC, para obter o *draft* final, bem como recebe e integra os produtos dos delegados do GT.

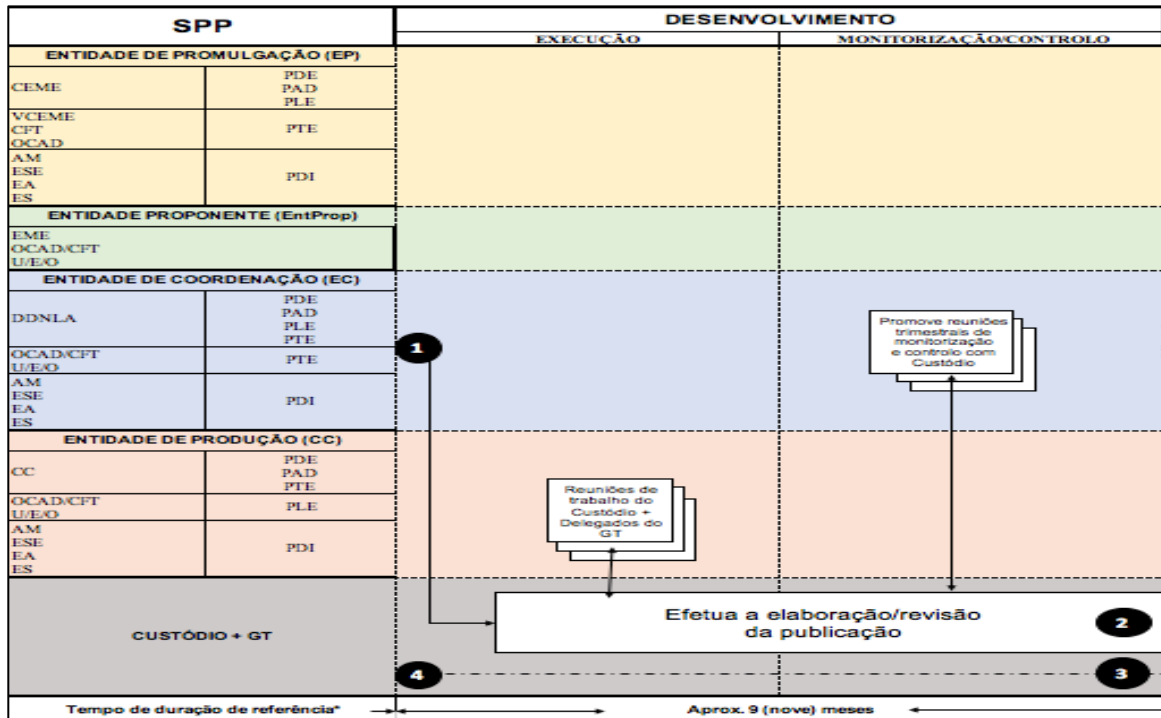


Figura 3 – Fase II - Desenvolvimento

Fonte: (EME, 2020a, pp. 2-6)

3.1.2.3. Implementação

Nesta terceira e última fase (Figura 4), com duração de referência de dois meses, a EPR envia formalmente, através do respetivo OCAD, o *draft* final da publicação à DDNLA. A EC revê e aprova o *draft* e após edição, submete a despacho à EPro, a proposta de publicação. Após aprovada pela EPro, a publicação é divulgada no portal da RD e a EC promove a reunião final com o GT. Caso não haja aprovação do *draft* da publicação, a EC devolve o mesmo para análise e, conseqüentemente, reinicia-se a fase II do SPP (EME, 2020b, pp. 2-7).

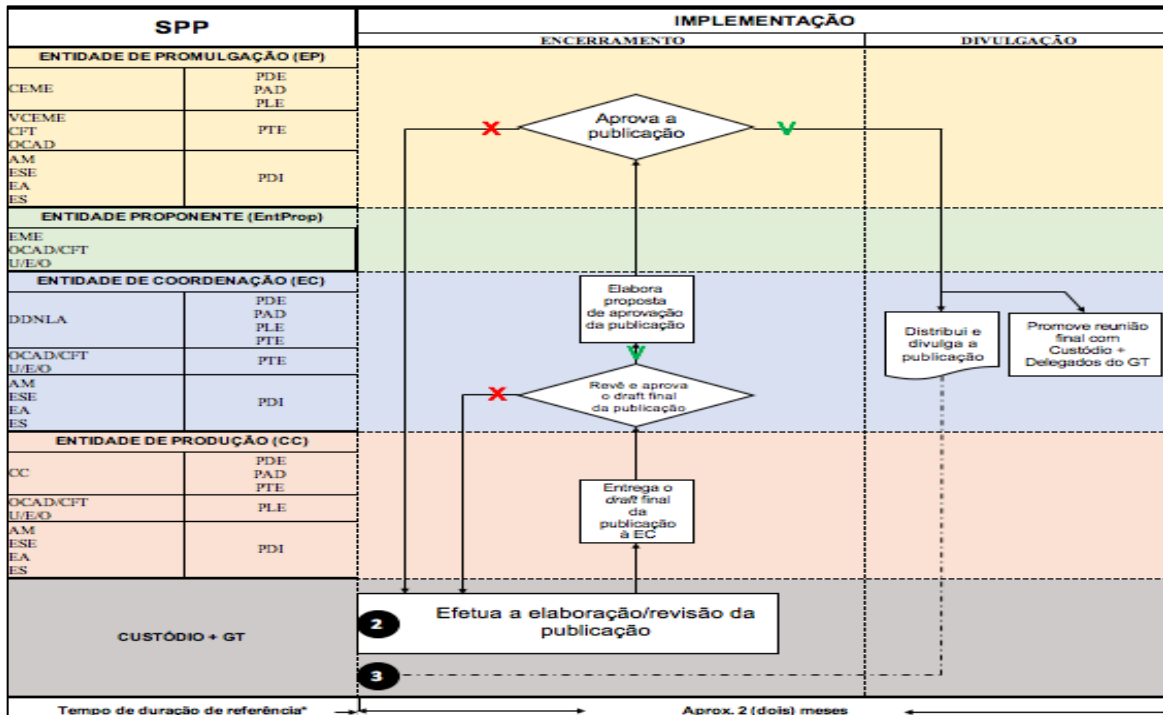


Figura 4 – Fase III - Implementação

Fonte: (EME, 2020a, pp. 2-8)

Relativamente ao SPP, é importante mencionar que o processo de LA do EP, além de estar referido que contribui na identificação de necessidades (Fase I), nomeadamente decorrentes das observações submetidas na Base de Dados e na fase II (Desenvolvimento) com produtos relevantes que podem trazer produção e revisão de publicações, nada está previsto na PAD 320-01 de 2020, em que momento e de que forma os seus contributos entram e colaboram para o processo.

3.1.3 Arquitetura doutrinária do Exército

O conjunto de PDE que constituem o acervo doutrinário do Exército, pode ser identificado e definido por um indicador, que é a arquitetura doutrinária do Exército (Anexo B), que permite garantir um acervo organizado de forma coerente, atual e ajustado (EME, 2020b).

A PDE 0-00 Bases da Doutrina do EP (espelha os fundamentos da doutrina), representa o topo da estrutura e na sua dependência imediata derivam três níveis de publicações (Figura 5) (EME, 2020b, pp. 3-2;3-4).

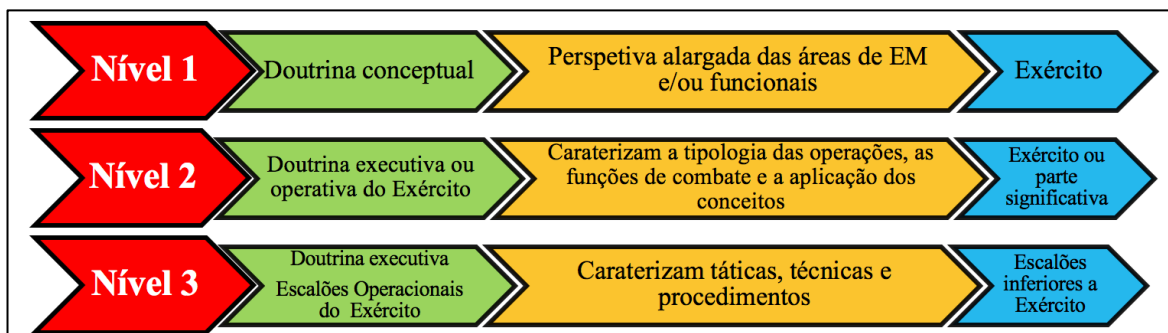


Figura 5 – Caracterização dos níveis das PDE

Fonte: Adaptado a partir de EME (2020b, pp. 3-5)

À data de 30 de abril de 2020, segundo a arquitetura doutrinária explanada no portal colaborativo da RD (EME, 2020a), na *intranet* do Exército (Anexo B), existiam 46 PDE aprovadas.

Em termos de organização: (i) A entidade promulgadora é o Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME); (ii) A entidade coordenadora é a DDNLA; (iii) As entidades proponentes (Quadro 2) são o EME, OCAD/CFT, AM, Escola de Sargentos do Exército (ESE), Escola das Armas (EA), Escola dos Serviços (ES) e ECOSF; e (iv) A entidade editora e distribuidora é a DDNLA.

Quadro 2 – Entidades proponentes de doutrina

	EME	OCAD/CFT	IUM (através da AEEE)	AM	EA, ES e ESE	ECOSF
Nível 1 - Conceitos	X	X	X	X		
Nível 2 - Princípios	X	X	X	X	X	X
Nível 3 - Procedimentos		X	X	X	X	X

Fonte: (EME, 2020b, pp. 3-4)

3.2 Capacidade de Lições Aprendidas

Em 2012, o EP aprovou a Diretiva N° 98/CEME (Chefe do Estado-Maior do Exército [CEME], 2012) para “Estabelecer e manter uma capacidade de LA que contribua para a melhoria contínua do Exército, tornando-o mais capaz e eficiente.” Em 2016, foi editada uma nova Diretiva, no mesmo âmbito, definindo orientações e uniformizando procedimentos, competências e responsabilidades, no âmbito da consolidação da capacidade de LA no Exército (CEME, 2016, p. 2).

O Decreto Regulamentar n.º 11 (2015), no seu artigo 19.º, refere as competências atribuídas à DDNLA, no âmbito da capacidade de LA.



Pela primeira vez, em 2019, o EP aprovou o Plano Anual de Recolha de LA 2020, tendo a finalidade de:

[...] assegurar uma abordagem coordenada e consistente, que se traduza num aumento de eficácia, eficiência e partilha de informação para o Exército, efetivada através da definição de temas e áreas de análise de interesse preferencial e transversal, para a recolha de OLBP resultantes das atividades dos OCC em 2020. (Exército Português, 2020, p. 6).

O plano materializa as orientações do Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército (VCEME), tornando o processo de LA mais criterioso, levando a que os Órgãos Centrais de Comando (OCC) selecionem e recolham Observações, Lições e Boas Práticas (OLBP) decorrentes das atividades planeadas na Diretiva Estratégica do Exército, e das setoriais de cada OCC, permitindo alimentar o processo de LA, libertando a RLA para a análise dos grandes temas/áreas com interesse para o EP (EME, 2019a). O Grupo de Lições Aprendidas do Exército (GLAE) identifica os temas e áreas de análise, onde examina os documentos legais estruturantes do EP e das suas missões como tema principal (Exército Português, 2020, p. 6). Segundo este plano, os Oficiais de Lições Aprendidas (OFLA) dos OCC são responsáveis por enviar um relatório trimestral, com a finalidade de manter informada a estrutura superior do EP sobre o *status* da execução do plano.

A RLA além das competências atribuídas (CEME, 2016, pp. A-4;A-5), tem, adicionalmente, por finalidade gerir a capacidade de LA, recolher e analisar observações, identificar e validar LI e LA, difundir e integrar LA na doutrina e estabelecer ligação com os OFLA, de forma a estabelecer e estimular a capacidade de LA (EME, 2012b, pp. 1-10).

Os dois grandes produtos da RLA são as publicações «Retorno de Experiências», disponíveis no portal da RLA do EP e Relatórios de Análise e LA de várias atividades – Exercícios de Nível Exército, Forças Nacionais Destacadas (FND) entre outras, submetendo as OLBP recolhidas na Base de Dados de Lições Aprendidas (BDLA) do EP para partilha do conhecimento.

Esta capacidade, o processo, a sua terminologia e base conceptual, encontram-se vinculadas ao prescrito na PDE 0-32-00 Lições Aprendidas (em revisão), de outubro de 2012. As OLBP provenientes de todas as áreas de atividade e decorrentes do processo de LA, após a recolha, análise e implementação, vão originar um aumento de eficácia, eficiência e partilha de informação. O processo de LA visa corrigir deficiências de gestão corrente e operacionais, constituindo-se uma ferramenta importante de apoio aos comandantes na



tomada de decisão, sendo uma responsabilidade do comando que o deve operar e conduzir. O portal de LA do Exército e a BDLA do Exército, à responsabilidade da RLA, são os elementos chave para a gestão da capacidade e conseqüentemente do apoio à tomada de decisão (CEME, 2016, p. 3).

A capacidade de LA, proporciona ao Exército, a qualquer nível e escalão de comando, o processo e as ferramentas necessárias para observar, analisar e tomar ações corretivas⁷ (EME, 2012b, pp. 2-2).

Podemos considerar a capacidade de LA como uma edificação (Figura 6) que tem por base a mentalidade e liderança dentro da organização e no topo a partilha de informação, essencial em qualquer organização para o seu bom funcionamento. A unir a base e o topo, encontram-se três pilares que representam a estrutura, processo e ferramentas de LA, sendo os elementos chave desta capacidade (EME, 2012b, pp. 2-2). Na NATO, segundo a *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned* (2018), a capacidade de LA possui mais um pilar, o do treino, que tem por objetivo melhorar o desempenho e a produtividade dos elementos da estrutura de LA e Elementos Nacionais Destacados (END)/FND.

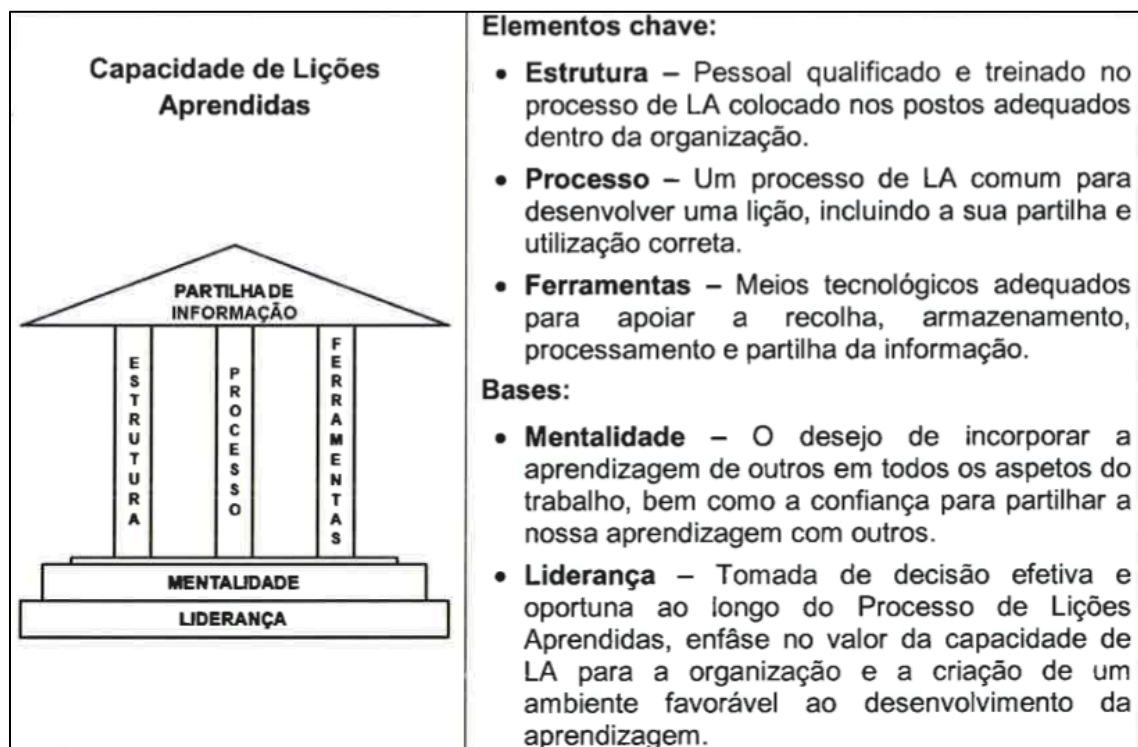


Figura 6 – Componentes da capacidade de LA

Fonte: (CEME, 2016, pp. A-4)

⁷ “Uma Ação Corretiva é uma atividade, ou conjunto de atividades, que corrige(m) o assunto identificado para melhoria ou facilita(m) a implementação da boa prática.” (EME, 2012b, pp. 2-6).



3.2.1. Estrutura de Lições Aprendidas

Para manter a capacidade de LA, é necessário ter uma estrutura coesa, eficaz e devidamente consolidada, que consiga ligar todos os níveis de comando (Figura 7), como descrito anteriormente, onde a RLA é responsável por coordenar e apoiar tecnicamente a estrutura dedicada às LA no EP (CEME, 2016, pp. A-1).

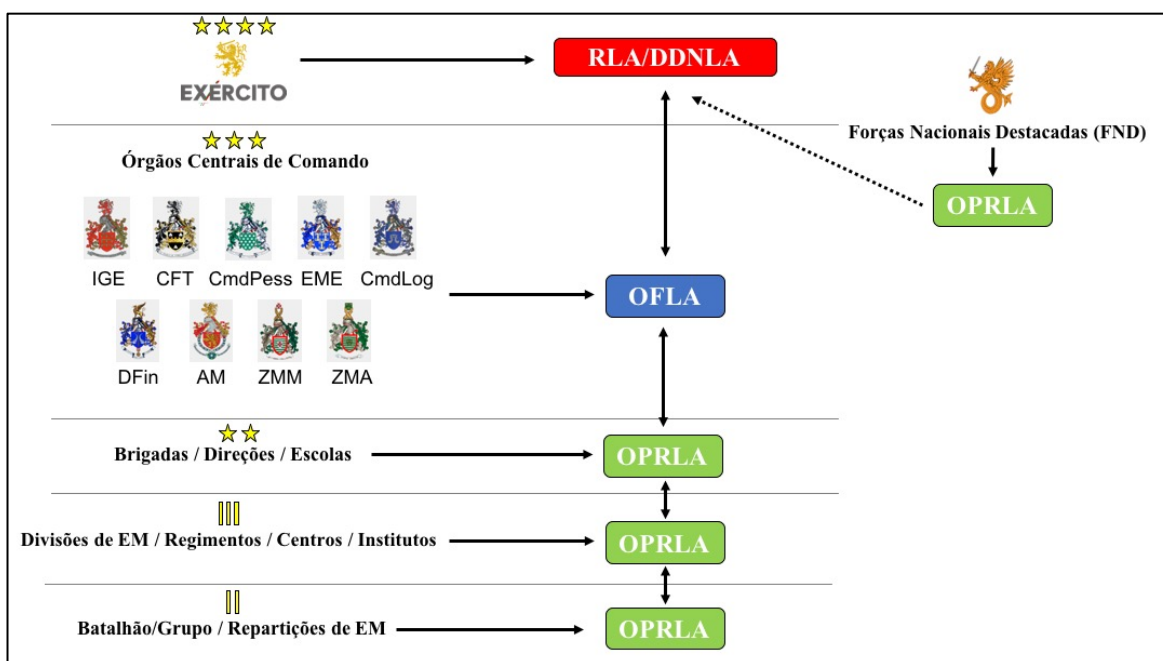


Figura 7 – Estrutura dedicada de LA do EP

Fonte: Adaptado a partir de CEME (2016, pp. A-2) e EME (2012b, pp. 2-12)

Cada Comandante/Diretor/Chefe é responsável pelas LA ao seu nível ou escalão. A estrutura designada para trabalhar as LA, seja qual for o escalão ou nível hierárquico, deve articular-se para reduzir a complexidade da tarefa liderança, lidando com as questões diárias, treino operacional e exercícios. Esta estrutura tem a responsabilidade de desenvolver todas as ações que promovam a recolha de OLBP decorrentes da atividade operacional do Exército e da rotina diária, devendo ser partilhadas como informação. Por isso, os Quadros Orgânicos (QO) devem incluir um OFLA e um Oficial Primariamente Responsável de Lições Aprendidas (OPRLA), em que o OFLA é o responsável por implementar a capacidade de LA no OCC, liga-se a todos os OPRLA da sua estrutura, sendo a sua tarefa principal as LA, enquanto que o OPRLA não tem como tarefa principal as LA e responde ao OFLA dentro da sua estrutura de comando (CEME, 2016, pp. A-1).

A nível de emprego de forças, tendo como exemplo as FND a operar no Teatro de Operações (TO) da República Centro-Africana (RCA) no âmbito da *United Nations*



Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic (MINUSCA), estas têm na sua estrutura um OPRLA que é designado pelo Comandante da FND, que recolhe as observações do TO e submete-as na BDLA, em coordenação com a RLA. A 5FND/MINUSCA através do seu OPRLA, submeteu várias observações (ainda no TO) da sua experiência operacional na BDLA do Exército⁸, contribuindo para a melhoria do treino e aprontamento da 6FND/MINUSCA e subsequentes.

Também a nível de exercícios nacionais e internacionais, com realce para os exercícios ORION (de 2015 a 2018), e TRIDENT JUNCTURE 2015, o OFLA do CFT e a RLA submeteram várias observações que segundo o processo de LA originaram algumas LI e LA (Repartição de Lições Aprendidas [RLA], *email*, 18 de fevereiro de 2020).

Considerando o retorno de experiências, a RLA produziu várias publicações, sendo as mais recentes a: (i) «República Centro-Africana – O que aprendemos», de 2017 e (ii) «Lituânia – *Assurance Measures 2017*». A primeira publicação foi produzida com base na 1FND/MINUSCA e foi benéfico para forças subsequentes. A segunda foi produzida com base nas ações de treino e exercícios combinados com Forças Armadas da Lituânia e outros países membros da NATO.

3.2.2. Processo de Lições Aprendidas

O pilar «Processo» da capacidade de LA, refere-se aos procedimentos que o EP leva a cabo para obter dados, analisar os mesmos e transformá-los em conhecimento institucional através do retorno de experiências. Este processo pode ser aplicado a todos os patamares hierárquicos da organização.

O processo de LA (Figura 8) é importante para apoiar os decisores, aos vários níveis, na tomada de decisões necessárias para corrigir deficiências e registar, aperfeiçoar e difundir procedimentos otimizados. Este, consiste em três fases (cada uma subdividida em várias subfases): (i) Fase da Análise; (ii) Fase da Ação Corretiva; e (iii) Fase da Disseminação (EME, 2012b).

⁸ Nota N.º 006888 da DDNLA (2019b).

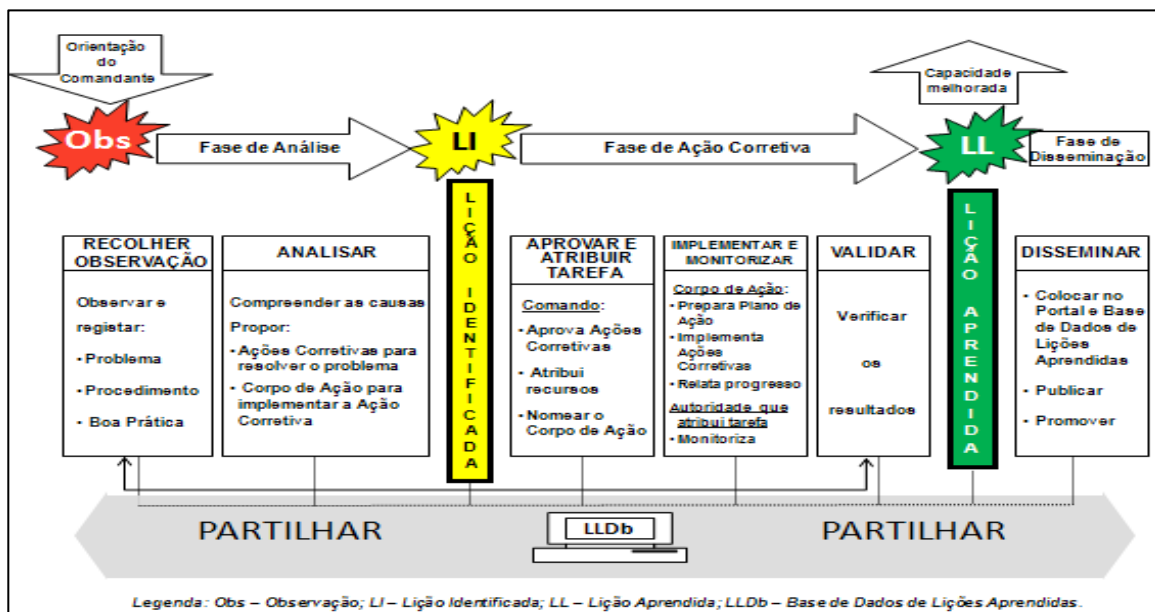


Figura 8 – O Processo de LA do EP

Fonte: (EME, 2012b, pp. 2-5)

As alterações à doutrina e procedimentos, resultantes de mudanças associadas com as LA, devem ser divulgadas a todos os interessados, de modo que a melhoria possa ser rapidamente colocada em prática (Gonçalves, 2016, p. 8).

3.2.3. Ferramentas de Lições Aprendidas

O último pilar do edifício diz respeito às ferramentas que suportam a recolha e armazenamento de dados, tratamento das observações, seguimento e partilha da informação proveniente do processo de LA.

O Portal de LA e a BDLA do EP, são as principais ferramentas desta capacidade que permite recolher, registar, analisar e partilhar toda a informação e conhecimento que tenha sido obtido através da capacidade de LA.

Em relação às OLBP, da análise à BDLA verifica-se que, desde 2012⁹ até 18 de fevereiro de 2020, foram submetidas, no portal de LA do Exército (Figura 9), 879 observações em que 575 passaram a LI e 13 a LA¹⁰.

⁹ Ano da implementação da capacidade de LA no EP.

¹⁰ Em Maio de 2019 existiam apenas 3 LA.

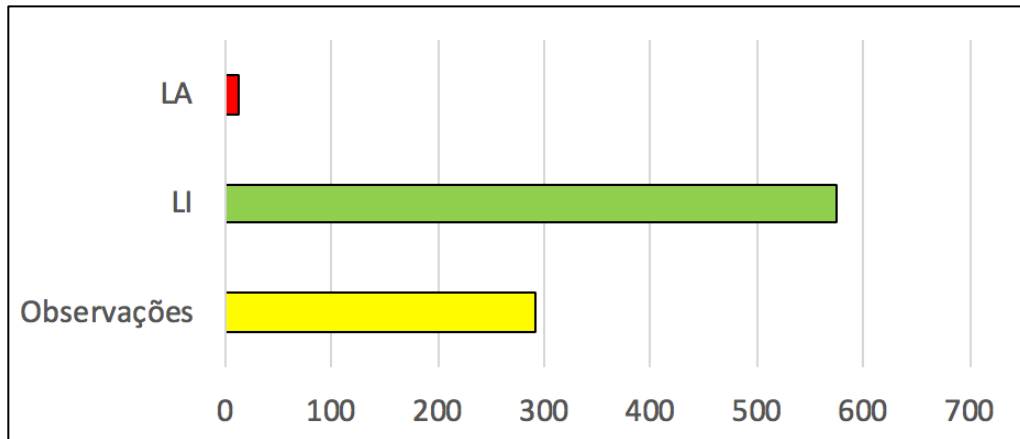


Figura 9 – BDLA (18 de fevereiro de 2020)

Fonte: (RLA, *op. cit*)

Após análise das mesmas, verifica-se recomendações no âmbito de produções ou alterações doutrinárias em: uma LA e duas LI decorrentes do exercício TRIDENT JUNCTURE 2015, oito observações decorrentes do exercício ORION 2018 e nove LI decorrentes da retração do TO do Kosovo. Verifica-se assim, que das 879 observações, a recomendação é bastante baixa para produções/alterações doutrinárias (RLA, *op cit*).

3.3 Síntese conclusiva

O SPP do EP:

(i) Está enquadrado pela legislação em vigor, vinculado ao prescrito na PAD 320-01 de 2020 e adota como doutrina de referência a doutrina americana, em complemento à doutrina NATO;

(ii) Assenta em três níveis de responsabilidade, sendo a promulgação, no que concerne às PDE, uma responsabilidade do CEME, a coordenação uma responsabilidade da DDNLA/EME e a produção uma responsabilidade dos CC;

(iii) Relativamente ao seu faseamento, com duração de referência estimada em doze meses, inicia-se com uma necessidade da EntProp, que elabora uma proposta de elaboração/revisão de uma PDE onde seguidamente se constitui o GT para desenvolver o produto e após a EC aprovar o *draft*, envia a despacho à EPro para ser implementada;

(iv) Quanto à sua arquitetura, está articulado por três níveis hierárquicos, sendo o primeiro nível conceptual e enquadrante, o segundo nível uma aplicação dos conceitos e por fim, o terceiro nível uma caracterização das TTP dos baixos escalões de emprego operacional.

Considera-se assim **validada a HIP 1**, em que o EP tem bem definido o seu SPP.

Relativamente à capacidade de LA no EP, verifica-se igualmente que:



- (i) Está enquadrada pela legislação em vigor;
- (ii) Está vinculada ao prescrito na PDE 0-32-00 Lições Aprendidas de 2012 e tem por base a mentalidade e liderança dentro da organização e no topo a partilha de informação, essencial em qualquer organização para o seu bom funcionamento;
- (iii) A unir a base e o topo, tem três pilares que representam a estrutura, processo e ferramentas de LA, sendo os elementos chave desta capacidade;
- (iv) O Plano Anual de Recolha de LA resulta de uma reunião do GLAE, tornando o processo de LA mais criterioso, identificando os temas e áreas de análise de interesse preferencial e transversal, para a recolha de OLBP resultantes das atividades dos OCC;
- (v) Tem a estrutura e o processo de LA bem definidos e as principais ferramentas são o portal de LA e a BDLA, acessíveis a todos os militares a partir da *intranet* do EP;
- (vi) Contribui para o SPP na fase I e II. No entanto, não está detalhado na PAD 320-01 de que forma e em que momentos, os seus contributos podem ser inseridos no processo;
- (vii) Da análise à BDLA, constata-se que das OLBP submetidas no Portal de LA, apenas 20 recomendam produções/alterações doutrinárias, o que atesta o reduzido número de recomendações por parte dos OFLA e OPRLA, com efeito no SPP.

Analisando e concatenando todas as dimensões dá-se a **HIP 2** e a **HIP 3** como **validadas**, em que o EP tem bem definida a sua capacidade de LA e que esta contribui para o SPP, mas não a nível do número de recomendações para alterações doutrinárias (por parte dos OFLA e OPRLA). Por outro lado, verifica-se que os OFLA e OPRLA poderão não deter uma visão holística da doutrina nacional, ou as observações não são significativamente impactantes para contribuírem/promoverem alterações/correções doutrinárias, refletido nas recomendações das OLBP explanadas na BDLA, dando-se assim como **refutada** a **HIP 4**.



4. O Sistema de Produção de Publicações e a capacidade de Lições Aprendidas do Exército Espanhol

Após se ter caracterizado o SPP e a capacidade de LA do EP, propõe-se, caracterizar o SPP e a capacidade de LA do EE, para assim se efetuar uma comparação conceptual com o modelo nacional, e dessa forma identificar eventuais contributos para potenciar o SPP do EP.

4.1 O Sistema de Produção de Publicações do Exército Espanhol

O *Mando de Adiestramiento y Doctrina* (MADOC)¹¹ articula-se em duas grandes Direções (Figura 10): (i) *Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales* (DIDOM); e (ii) *Dirección de Enseñanza, Instrucción, Adiestramiento y Evaluación* (DIEN).

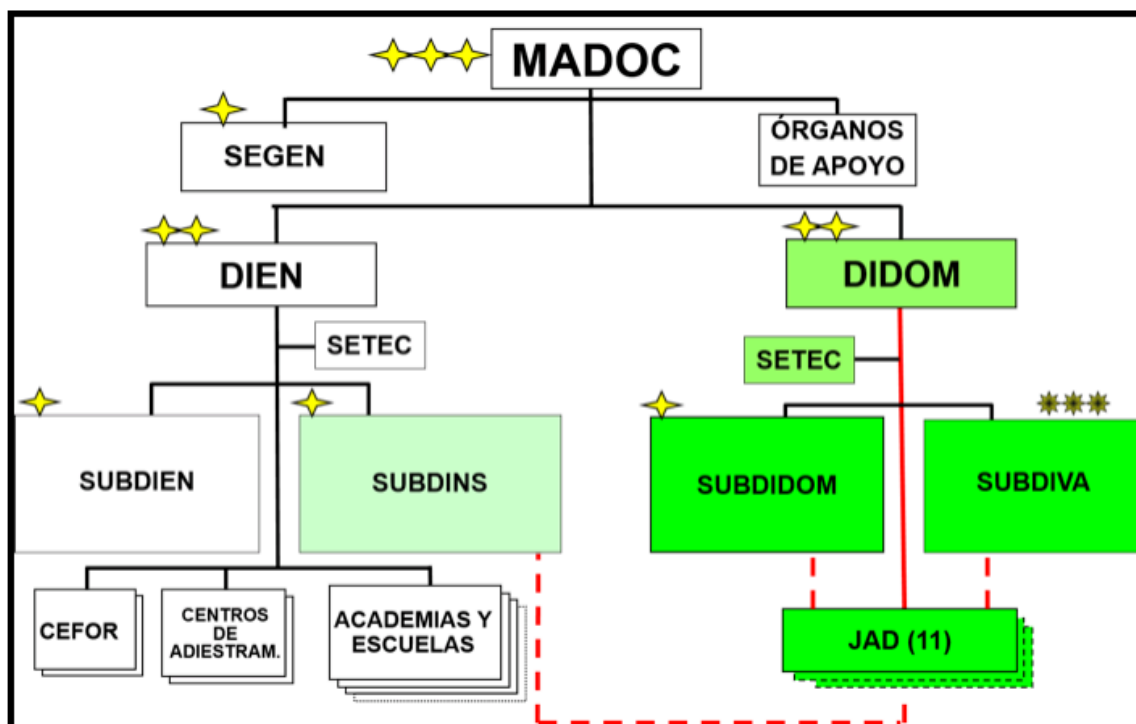


Figura 10 – Organização do MADOC

Fonte: (Cámara, 2019a)

Por sua vez, a DIDOM articula-se em duas Subdireções: (i) *Subdirección de Doctrina, Orgánica y Materiales* (SUBDIDOM); e (ii) *Subdirección de Investigación y Lecciones Aprendidas* (SUBDIVA). Existem onze *Jefaturas de Adiestramiento y Doctrina* (JAD)

¹¹ Órgão criado em 14 de março de 1997, segundo o Decreto Real 287/1997 (MADOC, 2017b, p. 7).



localizadas em diversos centros de ensino militar¹², formadas por núcleos de trabalho constituídos por militares com grande experiência em funções específicas (Cámara, 2019a).

O corpo doutrinário do EE (Figura 11) divide-se no *Cuerpo Doctrinal Específico Terrestre* (CDET) e no *Cuerpo Doctrinal Conjunto y Combinado* (CDCC).

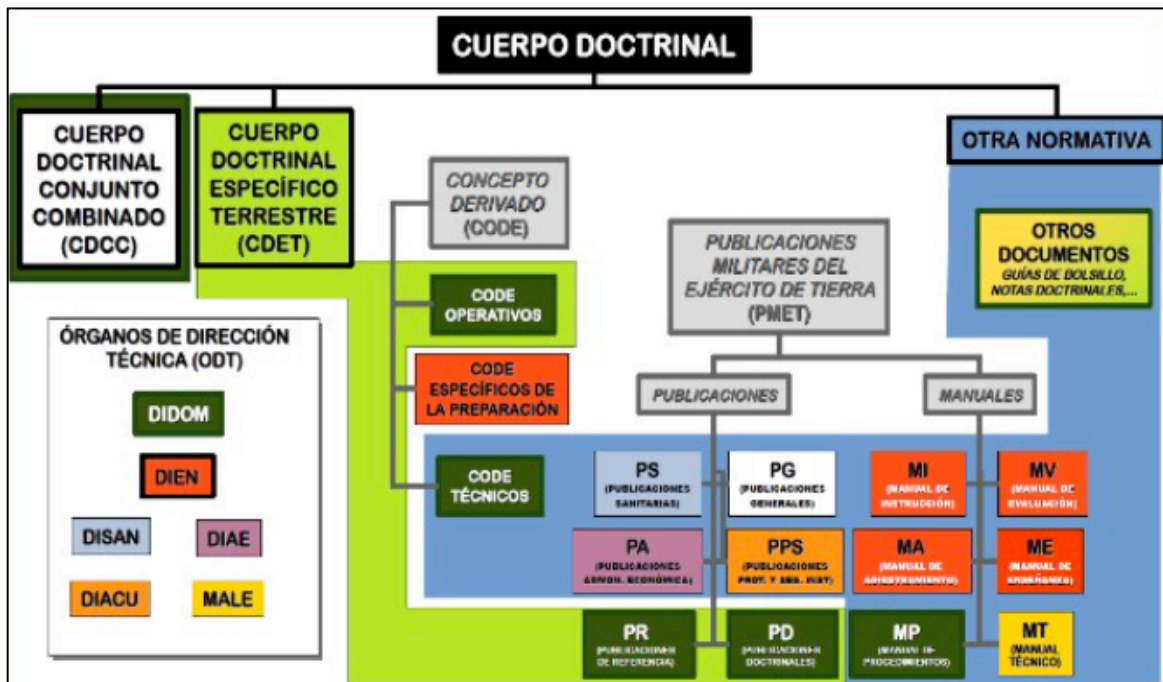


Figura 11 – Corpo Doutrinário do EE

Fonte: (DIDOM, email, 21 de Abril de 2020)

O *Plan de Revision y Racionalización del Cuerpo Doctrinal Específico Terrestre* (2016, p. 2), atualiza e adapta o corpo doutrinário à nova estrutura orgânica do EE, de maneira a diminuir o número de publicações, garantindo assim um conjunto homogêneo de *Publicaciones Doctrinales* (PD).

A SUBDIDOM subdivide-se na Secção de Doutrina Nacional, Secção de Doutrina Conjunta e Combinada, Secção de Orgânica e Secção de Materiais. A revisão e atualização da doutrina, requer prazos dilatados e a colaboração de vários *experts*. Para responder às mudanças de forma ágil, a Secção de Doutrina desenvolve vários conceitos, garante uma solução temporal, que futuramente se pode consolidar doutrinariamente (Ejército de Tierra, 2019, p. 76).

¹² Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Transmissões, Aviação, Montanha, Operações Especiais, Logística, Defesa NBQ e Grande Unidade/Quartel General (*Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales* [DIDOM], email 15 de abril de 2020).



A doutrina, sendo um repositório aberto e dinâmico do pensamento militar, destaca-se na importância que o conhecimento da doutrina tem para o processo contínuo de formação dos Quadros com funções de comando, bem como para a permanente modernização do EE.

4.1.1 Níveis de Responsabilidade

A promulgação das publicações é feita por duas entidades distintas. As publicações nível 1 são promulgadas pelo *Jefe de Estado-Mayor del Ejército de Tierra* (JEME), que delega as restantes no General Chefe do MADOC, garantindo ligeireza no processo, uma vez que o MADOC é responsável por produzir e atualizar a doutrina terrestre, através da SUBDIDOM.

Em termos de coordenação, a Secção de Doutrina da SUBDIDOM é a EC, nomeando as JAD específicas para a produção das publicações, consoante as necessidades e estas por sua vez, são responsáveis por nomear os custódios e os GT, que ficam com a incumbência de desenvolver todas as ações necessárias para a produção, revisão e atualização das publicações.

4.1.2 Fases do SPP

Segundo a DIDOM (*op. cit.*), o ciclo de produção doutrinária do EE compõe-se em três fases: (i) iniciação; (ii) elaboração; e (iii) implementação, similares ao ciclo de elaboração de doutrina conjunta das Forças Armadas Espanholas (FAE) (Figura 12) e da doutrina nacional portuguesa.

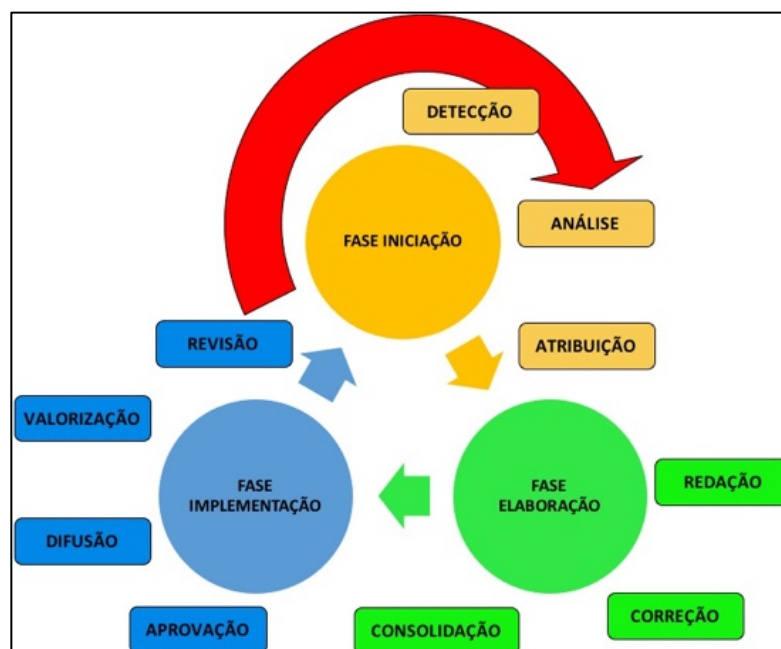


Figura 12 – Ciclo de produção doutrinária conjunta das FAE

Fonte: Adaptado a partir de DIDOM (*op. cit.*)



Relativamente ao SPP do EE, na elaboração de PD¹³ (Figura 13), existindo necessidade resultante da iniciativa do comando através de propostas de melhoria, por existência de lacunas doutrinárias detetadas em operações, através de propostas das *Unidades, Centros y Organismos* (UCO) ou de LA, origina a criação de uma nova publicação ou a revisão de uma existente. Após a análise da proposta é nomeado o custódio e o respetivo GT de uma JAD específica, pela Secção de Doutrina da SUBDIDOM.

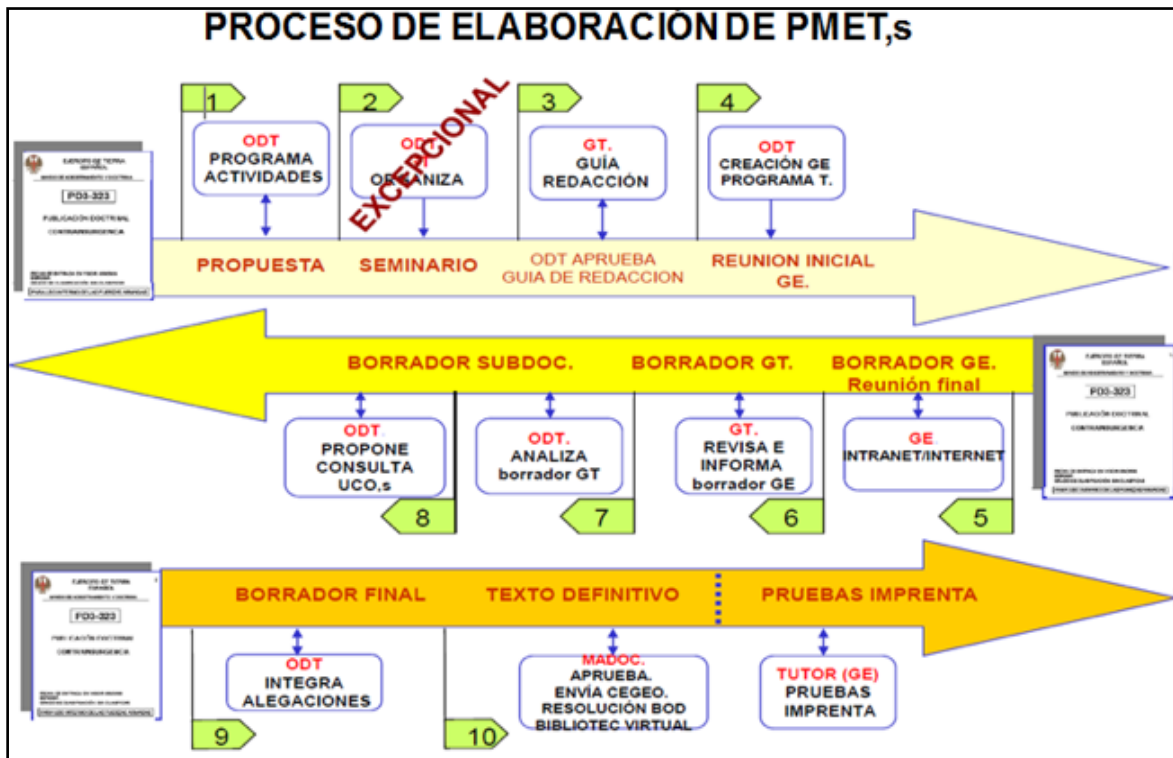


Figura 13 – SPP do EE

Fonte: (Pereira, Santos, Choças, Sentieiro, & Figueiredo, 2014, p. 14)

O GT propõe à Secção de Doutrina a criação de um *Grupo de Estudio* (GE), que fica responsável por elaborar um *draft* da publicação e enviar o mesmo para análise. Seguidamente, o GT envia o *draft* recebido para a EC, que por sua vez o remete para as UCO a quem se destina a publicação, para que se pronunciem sobre a mesma. Após os contributos recebidos, a EC consolida o documento e a DIDOM remete ao General Chefe do MADOC para promulgação (à exceção das publicações de nível 1). A diferença entre o GE e o GT, prende-se no facto de que o GE é um órgão de trabalho em apoio ao GT, enquanto que o GT

¹³ Também designadas: *Publicación Militar del Ejército de Tierra* (PMET).



é um órgão de coordenação específica, constituído e agrupado por capacidades, funções de combate ou áreas de interesse.

4.1.3 Arquitetura Doutrinária do Exército Espanhol

Atualmente, o EE tem uma extraordinária bagagem doutrinária, refletida no CDET (Figura 11), composto por PD, por *Publicaciones de Referencia* (PR) e por *Conceptos Derivados* (CODE), sendo a DIDOM responsável por essas publicações (MADOC, 2017b, p. 26). Encontram-se em vigor mais de 180 publicações doutrinárias específicas do EE, agrupadas hierarquicamente, constituindo-se no *Mapa Lógico Doctrinal* (Anexo C), com revisão triannual.

A arquitetura doutrinária do EE (Anexo C) está organizada hierarquicamente em quatro níveis, sendo a PD1-001 *Empleo de las Fuerzas Terrestres* o topo da estrutura¹⁴. Sendo única neste nível, é onde se encontram explanados os princípios, conceitos e diretivas doutrinárias de carácter fundamental ao nível estratégico, operacional e tático.

As restantes publicações estão organizadas em mais três níveis: (i) Nível 2 (semelhante ao nível 1 do EP), correspondendo aos princípios e conceitos do nível 1, de forma aprofundada, relacionados com os tipos de operações (*PD2-001 Operaciones Terrestres*) e com as funções de combate (*PD2-002 Funciones de Combate*); (ii) Nível 3 (correspondente ao nível 2 do EP), referente às publicações doutrinárias que descrevem detalhadamente a tipologia das principais operações, as que descrevem o emprego das grandes unidades ou forças operacionais e as que desenvolvem diferentes atividades que dão conteúdo às funções de combate; e (iii) Nível 4 (similar ao nível 3 do EP), onde se encontram as publicações que desenvolvem o tipo de operações e combates em ambientes específicos, bem como as TTP, tanto de carácter geral, como para emprego das unidades em ambientes muito específicos (Ejército de Tierra, 2014, pp. 75-76). Por último, existem as publicações de referência, que descrevem os conceitos e aspetos de interesse geral que afetam todos os níveis.

4.2 Capacidade de Lições Aprendidas do Exército Espanhol

A *Instrucción Técnica* 08 (2014), estabelece o procedimento geral para a obtenção de LA no EE, seguindo um processo «de baixo para cima» que se inicia nas unidades de escalão Batalhão e cuja finalidade é a obtenção de boas práticas, LI e LA de qualquer temática, que permitam o melhoramento da organização, da preparação das forças, do equipamento e emprego do EE. Por sua vez, a *Norma General* 06 (2013), determina que o General Chefe do MADOC é o responsável por aprovar o *Programa de Obtención* (PO) *anual de Leciones*

¹⁴ Estando em paralelo com a PDE 0-00 do EP (sem nível).



Aprendidas, previamente elaborado pela DIDOM, com base na proposta de tópicos de interesse, do *Estado Mayor del Ejército* e pelos comandos superiores *de la Fuerza* (MADOC, 2019, p. 5).

O objetivo do PO é definir os temas de interesse preferenciais do EE, para a recolha de experiências e LA nas atividades de preparação e no desenvolvimento das operações da instituição, bem como atribuir responsabilidades na coordenação do processo e estabelecer um cronograma para a implementação do programa, estruturação e divulgação do relatório anual de LA (DIDOM, *op. cit.*).

A sincronização do calendário do PO com o ciclo dos planos anuais de preparação das forças, permite aos OCC ter em consideração os temas de interesse do PO para o desenho das atividades de preparação das unidades subordinadas (MADOC, 2019, p. 49).

Um fator chave para melhorar os resultados do PO é o estabelecimento de contactos diretos entre os analistas da *Sección de Lecciones Aprendidas* (SLA), os *expert* das JAD e os *Oficiales de Gestión de las Lecciones Aprendidas* (OGLA) das UCO. Se necessário, os analistas da SLA efetuam visitas às UCO, por forma a cimentar o contacto com os OGLA e ampliar a informação (DIDOM, *email*, 20 de abril de 2020).

A SLA encontra-se na dependência da SUBDIVA em que para o cumprimento da sua missão, tem o apoio das JAD e dos centros de ensino militar, dos *Oficiales de Enlace* (OFEN) pertencentes ao MADOC colocados no estrangeiro, e também das UCO, que constituem a parte mais importante do processo (Exército Brasileiro, 2016, p. 78).

Os grandes produtos da SLA, são: (i) *Informe Periódico de Operaciones*, de carácter anual; (ii) *Informe Específico de Zona de Operaciones*; (iii) *Boletines de Protección de la Fuerza*; (iv) *Monográficos*; (v) *Entrevistas Post-Misiones*; e (vi) *Informes Materiales* (Exército Brasileiro, 2016, p. 81).

A partir da SLA, será dado o impulso necessário ao processo de recolha. Contudo, o sucesso do programa baseia-se num maior compromisso e consciencialização das unidades, que são as geradoras e proprietárias da experiência (MADOC, 2019, p. 49).

A capacidade de LA do EE é idêntica à da NATO, como se pode verificar na Figura 14, sendo o seu objetivo fundamental a exploração eficaz de todas as experiências obtidas em operações e exercícios, por forma a melhorar a organização, preparação, equipamento e emprego do EE em operações (Ejército de Tierra, 2014, p. 97).



Figura 14 – Componentes da capacidade de LA do EE

Fonte: Adaptado a partir de DIDOM (*op. cit.*)

Com ela, atualizam-se continuamente as capacidades específicas terrestres e melhoram-se os procedimentos utilizados, refletidos na produção doutrinária, em que se introduzirem continuamente conceitos novos, resultado das LA das operações no exterior (Benítez, 2015).

4.2.1. Estrutura de Lições Aprendidas

A SLA comporta um Chefe de Secção (COR) e cinco analistas (MAJ/TCOR), que por regra, permanecem na mesma SLA durante quatro ou cinco anos, permitindo uma continuidade nas funções que desempenham (DIDOM, *op. cit.*).

Nas JAD, os analistas emitem uma visão específica da sua especialidade. Por sua vez, os OFEN fornecem uma visão da solução dada por exércitos congéneres sobre determinadas problemáticas. Nas UCO, existe um OGLA responsável por impulsionar e gerir, na sua UCO, o processo de LA (DIDOM, *op. cit.*).

A SLA desenvolve uma análise constante das operações e da preparação em território espanhol, através da formação e treino operacional diário. Dessa análise, retiram-se conclusões para alimentar a doutrina e recomendações para melhorar a proteção da força, a sua preparação e sustentação das operações (Ejército de Tierra, 2019, p. 75).



4.2.2. Processo de Lições Aprendidas

O processo e componente de LA do EE (Figura 15), é semelhante à realidade nacional, com seis fases no processo: (i) Observação; (ii) Análise; (iii) Aprovação interna; (iv) Implementação; (v) Validação; e (vi) Disseminação (DIDOM, *op. cit.*).

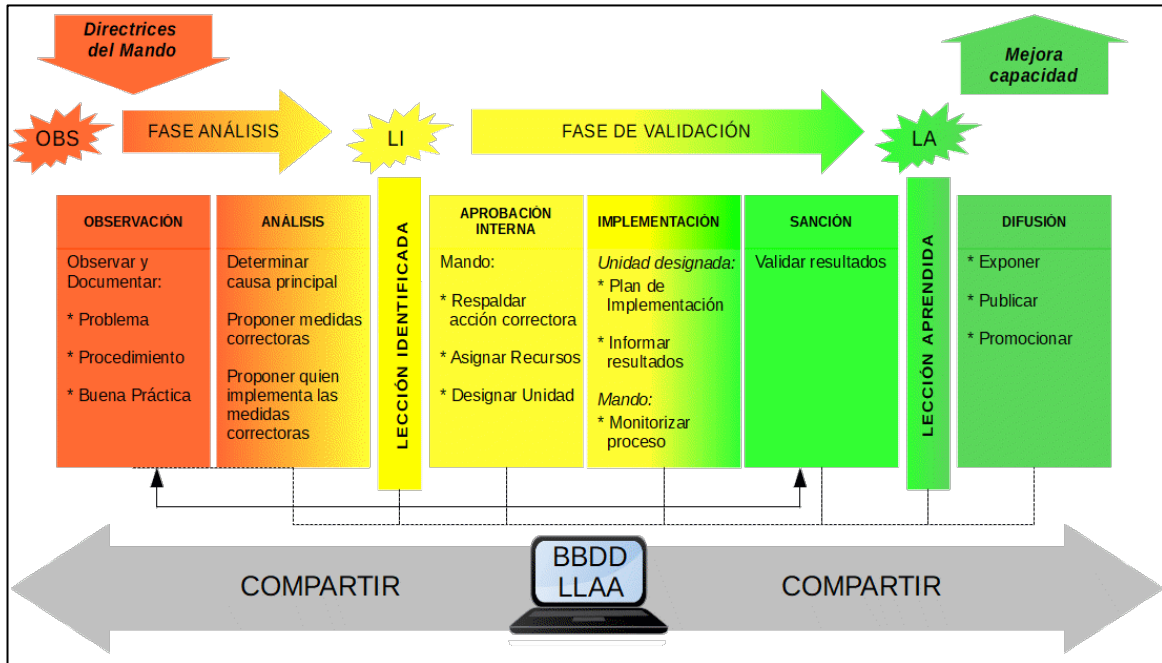


Figura 15 – O Processo de LA do EE

Fonte: Adaptado a partir de *Ejército de Tierra* (2014)

4.2.3. Ferramentas de Lições Aprendidas

Analogamente ao EP, o portal de LA e a BDLA é a principal ferramenta da capacidade, que se encontram na Biblioteca Virtual do MADOC, permitindo a gestão completa de todos os passos necessários para o processo, de informação não classificada, estando acessível a todos os militares. A informação classificada é gerida isoladamente pela SLA (Ejército de Tierra, 2014, p. 80).

Após a disponibilização de dados da DIDOM, em 2019, foram submetidas 250 observações no Portal de LA, em que a revisão doutrinária esteve sempre presente e que cada OGLA foi responsável por rever todas as observações da sua especialidade (DIDOM, *op. cit.*).

Tal como no EP, o OGLA desempenha as suas tarefas em acumulação, estando constantemente a adquirir informação, por forma a estarem preparados a efetuar uma produção/revisão doutrinária.



4.3 Síntese Conclusiva

O MADOC possui uma estrutura bastante robusta, em que a SUBDIDOM através da Secção de Doutrina é responsável pela doutrina nacional e forma parte do comité de doutrina conjunta.

O SPP do EE:

(i) À semelhança do EP, assenta em três níveis de responsabilidade, sendo a promulgação uma responsabilidade do General Chefe do MADOC (à exceção das publicações de nível 1 que são responsabilidade do JEME), a coordenação uma responsabilidade da Secção de Doutrina da SUBDIDOM e a produção uma responsabilidade das JAD (equivalente aos CC do EP) que nomeiam os custódios e os respetivos GT;

(ii) No faseamento, após a necessidade levantada por uma UCO ou mesmo por LA, a EC (Secção de Doutrina da SUBDIDOM) nomeia uma JAD específica, que por sua vez nomeia o custódio e o GT para a elaboração da publicação. Após apresentação do *draft* final à EC, esta analisa, envia às UCO para contributos, consolida e remete a despacho à EPro;

(iii) O mapa lógico doutrinário está articulado em quatro níveis hierárquicos e publicações de referência.

Considera-se assim a **HIP 5** como **validada**, em que o EE tem bem definido o seu processo doutrinário.

Relativamente à capacidade de LA no EE:

(i) O PO de LA, define os temas de interesse preferenciais do EE, para a obtenção de experiências e LA nas atividades de preparação e no desenvolvimento de operações;

(ii) A estrutura, processo e ferramentas de LA estão bem definidas;

(iii) A estrutura é mais robusta, em que a SLA trabalha diretamente com as JAD, OFEN e as UCO, desenvolvendo uma análise constante das operações e da preparação em território espanhol, através da formação e treino operacional diário;

(iv) As LA contribuem para o SPP, estando integradas fisicamente no mesmo órgão, onde a SLA após a análise das operações e do treino, retira conclusões que vão alimentar a doutrina nacional e emitir recomendações em benefício das operações;

(v) Cada UCO tem um OGLA responsável por gerir o processo de LA, adquirindo constantemente informação, por forma a estarem preparados aquando de uma produção/revisão doutrinária;



(vi) Existe uma BDLA, onde são submetidas todas as OLBP que são geridas por estes militares, à exceção das OLBP com classificação de segurança, que são geridas pela SLA.

Assim, pode-se constatar a **HIP 6** como **validada**, em que o EE tem bem definida a capacidade de LA e esta contribui para o processo doutrinário.



5. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo apresenta-se a análise dos resultados desta investigação. Assim, tendo presente o enquadramento a montante e com base nos dados recolhidos, através da comparação das dimensões analisadas com o EE e das entrevistas realizadas, procura-se encontrar contributos válidos para a investigação.

5.1 Análise comparativa do Exército Português com o Exército Espanhol

Da análise comparativa entre os EP e EE, verifica-se que existem aspetos comuns, mas também divergentes, relativamente às dimensões do modelo de análise.

5.1.1 Dimensão Doutrina

Em termos estruturais, a grande diferença reside no facto da Secção de Doutrina Nacional do EE estar organizada por funções de combate, composta por diversos analistas dedicados a essas mesmas funções.

Em ambos os Exércitos, o SPP assenta em três níveis de responsabilidade, sendo a promulgação no EP, uma responsabilidade do CEME, enquanto que no EE é uma responsabilidade do General Chefe do MADOC (à exceção das publicações de nível 1 que são responsabilidade do JEME), o que torna o processo mais célere e ágil.

A coordenação, em ambas as instituições, é da responsabilidade da RD/Secção de Doutrina, sendo que a produção compete aos CC/JAD que nomeiam os custódios e GT. A vantagem, no EE, resulta das JAD estarem na dependência direta da DIDOM, enquanto que em Portugal encontramos Unidades com dupla dependência¹⁵.

Os GT são compostos por uma das onze JAD e constituídas por militares com grande experiência em funções específicas, enquanto que os GT do EP são constituídos por militares de diferentes U/E/O.

No que respeita ao faseamento, genericamente o SPP encontra-se organizado em três fases em ambos os Exércitos. No EP é dividido em (i) necessidade; (ii) desenvolvimento; e (iii) implementação, com a duração aproximada de doze meses. No EE é dividido em (i) iniciação; (ii) elaboração; e (iii) implementação, não tendo *timing* definido.

Por último, no campo da arquitetura doutrinária, ambos os Exércitos são semelhantes, embora no EP existam três níveis na dependência imediata de uma publicação enquadrante (PDE 0-00), enquanto que no EE existem quatro níveis e publicações de referência¹⁶.

¹⁵ Por exemplo, no que respeita à Formação, o Regimento de Comandos, Regimento de Paraquedistas e Centro de Tropas de Operações Especiais dependem da Direção de Formação do Comando do Pessoal e em termos operacionais, dependem da Brigada de Reação Rápida do Comando das Forças Terrestres.

¹⁶ Com semelhança às publicações de Área Transversal do EP.



5.1.2 Dimensão Lições Aprendidas

Verifica-se que em ambos os Exércitos, a capacidade de LA está enquadrada pela legislação em vigor e está vinculada à documentação oficial das instituições, sendo a capacidade de LA do EE idêntica à da NATO, com o incremento do pilar formação/treino.

Ambas as instituições aprovam anualmente um Plano/Programa de recolha de LA, onde identificam uma série de temas e áreas preferenciais para a recolha de OLBP resultantes das atividades dos OCC, que possam contribuir para uma melhoria a todos os níveis e nas diversas áreas.

É nos produtos que a RLA do EP e a SLA do EE produzem, onde existem diferenças mais acentuadas. O EP apresenta dois produtos ((i) publicações «Retorno de Experiências» disponíveis no portal da RLA; e (ii) Relatório de Análise e LA), enquanto que no EE são seis ((i) *Informe Periódico de Operaciones*; (ii) *Informe Específico de Zona de Operaciones*; (iii) *Boletines de Protección de la Fuerza*; (iv) *Monográficos*; (v) *Entrevistas Post-Misiones*; e (vi) *Informes Materiales*).

Da análise organizacional, constatamos que a RLA do EP depende da DDNLA/EME, enquanto que a SLA do EE depende da SUBDIVA, onde tem o apoio das JAD das diversas especialidades e áreas específicas, dos centros de ensino militar, dos OFEN pertencentes ao MADOC colocados em organismos análogos no estrangeiro, e também das UCO que constituem a parte mais importante do processo, possuindo com esta estrutura, uma base sólida para a exploração de experiências, tanto em operações como em exercícios, assim como, obter ensinamentos que permitam melhorar as áreas da organização, preparação, equipamento e emprego do EE, através de um procedimento devidamente estabelecido.

Relativamente à estrutura de LA no EP, cada Comandante/Diretor/Chefe é responsável pelas LA ao seu nível ou escalão, sendo os OFLA (a nível dos OCC) responsáveis por recolher todas as OLBP decorrentes da atividade da sua estrutura e responsáveis por implementar a capacidade de LA na sua Unidade, enquanto que os OPRLA (incluindo FND) ligam-se com o OFLA da sua estrutura, pese embora não faça parte das suas funções principais. Já no EE, verifica-se igualmente a responsabilidade de cada Comandante/Diretor/Chefe nas JAD, onde os analistas emitem uma visão específica da sua especialidade, e por sua vez, os OFEN fornecem uma visão da solução dada por exércitos congéneres sobre determinadas problemáticas. Assim, nas UCO, existe um OGLA responsável por impulsionar e gerir, o processo de LA.



No que respeita ao processo de LA, verifica-se que ambos os Exércitos têm um processo similar, apesar do EP considerar três fases e o EE considerar seis fases no processo (o que para o EP é uma subfase, o EE considera fase).

Finalmente, quanto às ferramentas, ambas as instituições possuem uma BDLA existente no Portal de LA (*intranet*), acessível a todos os militares. A grande diferença reside na informação classificada, que é gerida isoladamente pela SLA na BDLA do EE.

5.2 Análise das entrevistas

O guião das entrevistas encontra-se para consulta em Apêndice B e a transcrição integral das mesmas, bem como as suas sinopses, em Apêndice C.

Análise da **entrevista semiestruturada um**, no respeitante à **P1**:

Ambos os entrevistados consideram que é necessário compreender as necessidades do EP, ajustadas ao nível de ambição da instituição e compreender também a realidade, derivada da dimensão do Exército;

O E1 afirma que a solução passa pela adaptação a Exércitos congêneres;

Por sua vez, o E2 refere que a produção doutrinária era uma responsabilidade das Direções das Armas e após a sua extinção passou para as Escolas Práticas onde a sua capacidade de produção doutrinária era (já por si) muito limitada. Refere também que existe a confiança na utilização da doutrina de referência e que a solução passaria por colocar um ou dois elementos exclusivos na produção, ou utilizar militares (especialistas) na situação de reserva.

Relativamente à **P2**:

O E1 refere que o EP não tem a dimensão para ter uma estrutura por exemplo, como a NATO (JALLC).

Já o E2, refere que o processo foi criado com o objetivo de melhorar o funcionamento do Exército e que existe uma BDLA, que pode e deve ser consultada pelos militares que vão elaborar as publicações.

Já na **P3**:

O E1 considera respondida na P2;

Por sua vez, o E2 refere que as LA podem atuar em todas as situações.

No que respeita à **P4**:

Ambos os entrevistados concordam que seria a situação ideal, mas olhando para o nível de ambição e para a realidade do EP, a estrutura atual está ajustada;



Segundo o E1, o EP teria de possuir por um lado um elemento pensador, e por outro lado um elemento experimentador, e ao invés de produzir doutrina autonomamente e de grande peso, deveria idealizar processos vocacionados para as alterações doutrinárias, aos baixos escalões, seguindo o processo formal ou informal de LA, visto não existirem recursos humanos e nem se conseguir fazer a experimentação;

Por sua vez, o E2 afirma que a criação de uma estrutura autónoma teria impacto noutras áreas, e que uma melhoria visa colocar um ou dois elementos exclusivos na produção doutrinária ou utilizar militares na situação de reserva.

Relativamente à **P5**:

O E1 refere que não irá ser possível atribuir mais recursos humanos à capacidade de LA do EP, não sendo a prioridade da instituição.

Esta pergunta não foi colocada ao E2.

Já na **P6**:

O E1 refere que faria todo o sentido utilizar Oficiais e Sargentos na situação de reserva, na efetividade de serviço, para o desempenho de várias funções, tendo a instituição de escolher o *timing* ajustado. A esse propósito, considera que será necessário não só alterar a legislação de efetivos, como também o EMFAR.

O E2, considera respondida na P4.

Passando agora para a análise da **entrevista semiestruturada dois**, no que concerne à **P1**:

O entrevistado considera o SPP bem definido, tendo em conta a estrutura e capacidades do EP. É sua opinião que a mentalidade de LA aos diferentes níveis, é a grande lacuna e que a capacidade sendo recente, não está totalmente absorvida pelos EM das Unidades. Refere o acumular de funções dos militares que constituem os GT, como uma dificuldade/obstáculo e que a recente PDE 7-70-00 Formação e Treino de Tiro de Armas de Fogo Ligeiras (05 de março de 2020), poderá vir a ser uma referência a seguir, já que os moldes da produção da publicação, foi uma repetição do que acontecia no tempo das Direções das Armas.

No que respeita à **P2**:

O entrevistado refere que um *input* em matéria de LA, é uma das razões para existir a produção/revisão de uma publicação, tal como definido na Fase I do SPP.

Já na **P3**:

O entrevistado afirma que a troca de informação dentro da DDNLA é permanente e sempre que existe um produto novo, ele é difundido à RD.



Refere que a BDLA está atualizada e que em cada publicação, mesmo quando aprovada, a EPR e o custódio deverão manter-se atentos relativamente à evolução doutrinária, normativa e de LI/LA relacionadas com o tema.

No que respeita à **P4**:

O entrevistado refere que não existem limites para a natureza das observações/lições e que a estrutura de LA do EP está bem definida, baseada nos OFLA/OPRLA a todos os níveis. Refere também que, por forma a que o sistema funcione, tem de haver a iniciativa de propor alterações à doutrina, pelos Comandantes/Chefes/Diretores, que sentem a necessidade de a empregar.

Relativamente à **P5**:

O entrevistado afirma que as LA/LI já estão incorporadas no SPP, e considera a questão respondida na P3.

Já na **P6**:

O entrevistado considera que a doutrina não é produzida nas Unidades e cabe aos utilizadores aplicar e experimentar a doutrina, por forma a identificar lacunas e propor alterações à mesma.

Relativamente à **P7**:

Refere que o circuito nem sempre funciona, mas o sistema está organizado, cabendo às unidades a iniciativa de propor alterações à doutrina ou explorar a capacidade de LA, o que raramente acontece. Considera que a única diferença existente relativamente ao EE, é que o EP treina com base em doutrina aprovada pelo CEME, conferindo uma maior legitimidade à experimentação.

Já na **P8**:

O entrevistado considera que o Chefe da DDNLA é o responsável por assegurar a ligação e coordenação entre as três repartições, e sempre que exista uma observação/lição reportada pela RLA, é dado conhecimento à RD e à EPR que avaliam a necessidade de revisão.

No que respeita à **P9**:

O entrevistado refere que o processo informal de LA e o processo sistemático de produção e registo das mesmas, não têm comparação. Refere também que a capacidade de LA apoia a decisão, não podendo, por vezes, esperar que se desenvolva todo o processo formal, para tomar a decisão.

Relativamente à **P10**:



O entrevistado considera não existir qualquer inconveniente na utilização de militares na reserva para a produção doutrinária, caso a EntProp assim o proponha.

Por fim, na análise à **entrevista semiestruturada três**, no que respeita à **P1**:

Nove dos treze Oficiais possuem experiência, cursos de especialização ou competências na área da PDE onde foram responsáveis.

Já na **P2**:

As opiniões divergem. Sete Oficiais consideram que a principal lacuna do SPP é a acumulação de funções, não sendo a produção de publicações uma prioridade. Três Oficiais consideram que os GT são deficientemente criados, não nomeando os militares com melhores competências. Os restantes Oficiais consideram que o processo é moroso e o EP não possui os recursos humanos suficientes para uma eficiente produção doutrinária.

Finalmente, na **P3**:

Apenas cinco Oficiais consideram que tiveram em conta as LA na produção da publicação. Desses Oficiais, o E1 e o E14 consideram que a realização de exercícios nacionais e internacionais permitiram registar observações já refletidas ou a refletir na doutrina nacional, e a elaboração da publicação resultou de LI desses exercícios, permitindo uma uniformização das TTP das forças. Já a E7 e o E12 referem que as LA tidas em causa não foram resultado do processo formal de LA, porque são estavam na BDLA. Por fim, o E10 e o E12 referem que os elementos dos GT além da sua experiência e conhecimento, recorreram a outras publicações e à doutrina de referência NATO.

Relativamente aos Oficiais que não tiveram as LA em conta, o E5, E6, E13 e E15 consideram importante e fundamental a inclusão das LA na elaboração da publicação. O E5 e o E13 afirmam que não existem ou desconhecem a existência de LA na área das suas publicações, enquanto que o E19 desconhece se as LA foram tidas em consideração.

Contributos para otimização dos processos

5.2.1 Dimensão Doutrina

Como resultado da análise comparativa entre os dois Exércitos e das entrevistas realizadas, os eventuais contributos a implementar na dimensão Doutrina são:

- (i) Considerar a nomeação de GT, em que os elementos desempenhem exclusivamente esta função num CC (leia-se EA, ES, AM, ESE);
- (ii) Considerar trabalhar por funções de combate na produção de publicações de nível 2 (utilizando a doutrina de referência e adaptando);



- (iii) Considerar a nomeação de U/E/O específicas para produzir publicações nível 3 (com contributos de outras U/E/O);
- (iv) Consciencialização dos Comandantes/Chefes/Diretores para a questão da doutrina;
- (v) Considerar militares na situação de reserva, na efetividade de serviço, como especialistas para a produção doutrinária, considerando para tal, a alteração dos QO dos CC e a possibilidade de criação de uma base de incentivos, por forma a atrair estes militares, no desempenho destas funções;
- (vi) Considerar incluir na formação, dos Oficiais e Sargentos, matérias sobre o SPP do EP e da biblioteca digital de publicações, como parte curricular dos cursos de Formação de Quadros Permanentes (QP);
- (vii) Considerar a promulgação de publicações de nível 2 e 3, pelo Diretor Coordenador do Estado-Maior do Exército (DCEME) e de nível 1 pelo CEME, permitindo agilizar o processo;
- (viii) Não havendo recursos humanos disponíveis, nem sendo prioridade para o EP a criação de uma estrutura como o EE e considerando o nível de ambição do EP, antes da aprovação de uma publicação de nível 3, considerar propor a nomeação de um OCC para aplicar e experimentar a doutrina nas suas U/E/O, por forma a identificar lacunas e propor alterações à mesma;
- (ix) Considerar a inclusão no Plano de Atividades dos OCC, palestras semestrais sobre a produção doutrinária do EP e doutrina de referência.

5.2.2 Dimensão Lições Aprendidas

Como resultado da análise comparativa entre os dois Exércitos e das entrevistas realizadas, os contributos a implementar na dimensão LA são:

- (i) Considerar a atualização da PDE 0-32-00, introduzindo o pilar do «Treino» na capacidade, de acordo com a doutrina de referência, e tal como faz o EE;
- (ii) Considerar o desenvolvimento de uma estratégia a nível do EP, para desenvolver a mentalidade de LA a todos os níveis, com ênfase nas Unidades;
- (iii) Considerar incluir na formação dos Oficiais e Sargentos, matérias sobre as LA e respetivas ferramentas, como parte curricular dos cursos de Formação de QP e a todos os OFLA e OPRLA nomeados pelos OCC e U/E/O;



(iv) Considerar que no “Relatório Fim de Missão” das FND, o anexo das OLBP não seja classificado, sendo o OFLA do CFT responsável por submeter todas as observações no Portal de LA, em coordenação com os OPRLA das FND e a RLA/DDNLA/EME;

(v) Considerar a presença de um Oficial da RLA, na primeira reunião dos GT para a produção/revisão de publicações, para incremento da capacidade de LA nos trabalhos;

(vi) Considerar a título obrigatório, a formação do curso de LA do EP, a todos os OFLA e OPRLA da estrutura de LA do EP;

(vii) Considerar a inclusão no Plano de Atividades dos OCC, palestras semestrais sobre a capacidade de LA do EP;

(viii) Caso se aplique a experimentação da doutrina, considerar uma diretiva, a nomear o OPRLA dessa U/E/O, com a tarefa de identificar lacunas e propor alterações à doutrina nível 3;

(ix) Considerar incluir nos Planos de Atividades das U/E/O, um anexo com o Plano de Recolha de LA da U/E/O, alertando os Comandantes/Chefes/Diretores às necessidades de alterações doutrinárias.

5.3 Síntese Conclusiva

Como grande corolário deste capítulo, conclui-se que é possível, e exequível, melhorar os processos, através da implementação de medidas nas dimensões “Doutrina” e “Lições Aprendidas”.

Após a análise dos dois Exércitos, destaca-se que no EE:

(i) As estruturas são mais robustas;

(ii) A arquitetura doutrinária é significativamente maior;

(iii) As LA contribuem para o SPP, em que a SLA após a análise das operações e do treino, retira conclusões que vão alimentar a doutrina nacional e emitir recomendações em benefício das operações.

Pode-se constatar que a **HIP 7** é **refutada**, na medida que existem diferenças no processo doutrinário e na capacidade de LA, do EP e do EE.

Destaca-se que os militares do EP que constituem os GT na produção/revisão doutrinária, trabalham sem exceção, em acumulação de funções (múltiplas), não sendo esta tarefa a prioridade dos seus Comandantes/Chefes/Diretores. Assim, pode-se constatar a **HIP 8** como **validada**, em que existem dificuldades na produção doutrinária, resultantes da forma como são constituídos os GT.



Deduz-se a necessidade de definir uma estratégia de consciencialização a todos os níveis, das bases da capacidade de LA (mentalidade e liderança), já que se demonstra uma falta de interesse e conhecimento sobre estas matérias aos escalões mais baixos, consequência da não priorização das mesmas para os Comandantes/Chefes/Diretores. Considera-se assim **validada** a **HIP 9**, em que existe a necessidade de alterar a cultura de LA aos diferentes níveis, essencialmente na mentalidade e liderança.

Deduz-se que a utilização de militares na situação de reserva, na efetividade de serviço, derivado da sua experiência, seria uma solução para uma melhoria na produção/revisão doutrinária, integrando em exclusivo os GT. Para isso, teria de se alterar a legislação de efetivos e outra enquadrante. Assim, pode-se constatar que a **HIP 10 é válida**, na medida que a utilização de militares na situação de reserva, na efetividade de serviço, seria uma mais valia à produção doutrinária. Esta hipótese é tão significativa que permite a possibilidade de uma linha de investigação.



6. Conclusões

Nesta investigação almejou-se identificar possíveis contributos, exequíveis, com a entrada das LA, na melhoria do processo.

As linhas metodológicas de investigação procuraram contribuir para a compreensão de como as LA contribuem para o SPP do EP, através da caracterização do atual processo doutrinário e da capacidade de LA nacional, comparando analogamente com o EE, por forma a identificar aspetos comuns e distintos entre ambos e retirar boas práticas.

Através de entrevistas semiestruturadas a Oficiais de referência e Oficiais que foram ou são custódios de GT, compreender o seu entendimento, raciocínio, interpretação e explicação da temática estudada.

Com recurso a um método de investigação hipotético-dedutivo, seguindo uma estratégia de pesquisa qualitativa e adotando um desenho de pesquisa comparativo, os resultados foram obtidos através do modelo de análise desenvolvido com base em HIP, relacionadas com variáveis e indicadores, procurando dar resposta às QD e por consequência à QC, onde se identificou um conjunto de possíveis contributos das dimensões “Doutrina” e “Lições Aprendidas”, que poderão otimizar o SPP em uso pelo EP.

Por forma a clarificar o melhor caminho a percorrer, dedica-se o segundo capítulo, a um enquadramento teórico e concetual e apresenta-se o modelo de análise e percurso metodológico para a investigação.

No terceiro capítulo, verifica-se que o SPP em uso pelo EP está vinculado ao prescrito na PAD 320-01 de 2020, e adota como doutrina de referência a americana, em complemento à doutrina da NATO. Verifica-se que o SPP assenta em três níveis de responsabilidade, desenvolvendo-se em três fases (com duração de referência estimada em 12 meses) e articula-se em três níveis hierárquicos. Relativamente à capacidade de LA, está vinculada à PDE 0-32-00 Lições Aprendidas, tendo por base a mentalidade e liderança dentro da organização e no topo a partilha de informação. Verifica-se também, que possui uma estrutura, processo e ferramentas bem definidas e contribui para o SPP na fase I e II do mesmo. Destaca-se o Plano Anual de Recolha de LA do EP, a ser implementado pela primeira vez no presente ano, que permite identificar os temas e áreas de análise de interesse preferencial e transversal, para a recolha de OLBP resultantes das atividades dos OCC. Por último, constata-se a baixa quantidade de recomendações por parte dos OFLA e OPRLA, que promovam as produções/revisões doutrinárias.



No quarto capítulo, através da caracterização do processo doutrinário e da capacidade de LA do EE, verifica-se que o MADOC possui uma estrutura bastante robusta, sendo responsável pela doutrina espanhola, onde o atual SPP assenta em três níveis de responsabilidade, desenvolvendo-se sem *timing* definido e articulando-se em quatro níveis hierárquicos e publicações de referência. Já a capacidade de LA, possui uma estrutura, processo e ferramentas bem definidas, onde a SLA trabalha diretamente com as JAD, OFEN e as UCO, existindo GE em apoio aos GT. As LA contribuem para o SPP, estando integradas fisicamente no mesmo órgão, possuem um PO de LA, onde a SLA após a análise das operações e do treino, retira conclusões que vão alimentar a doutrina nacional e emite recomendações em benefício das operações.

No quinto capítulo, conclui-se que existem diferenças no processo doutrinário e na capacidade de LA do EP e EE, realçando a maior robustez e arquitetura doutrinária do EE, bem como no maior impacto das suas LA no mesmo, contrastando com a realidade nacional. Conclui-se também que é possível, e exequível, melhorar os processos no EP, através da implementação de medidas nas dimensões “Doutrina” e “Lições Aprendidas”, a nível da constituição dos GT, da cultura de LA aos diferentes níveis e da possível utilização de militares na situação de reserva, na efetividade de serviço, em prol da produção doutrinária do EP.

Como resposta à QC, pode-se concluir que atualmente as LA causam pouco impacto, e esse é somente verificado na produção doutrinária de nível 3. Mesmo estando conscientes do nível de ambição do EP e das dificuldades em recursos humanos, para fortalecer os processos, a capacidade de LA sendo embrionária e em desenvolvimento, necessita de consciencialização da sua potencialidade a todos os níveis.

Como contributo para o conhecimento, propõe-se a consideração de um conjunto de medidas nas dimensões “Doutrina “ e “Lições Aprendidas”, que visam a melhoria do SPP com o incremento das LA, conforme explanado na Tabela 5.



Tabela 5 – Contributos para otimização dos processos

Conceito	Dimensões	Contributos para otimização dos processos
SPP	Doutrina	<ul style="list-style-type: none"> ○ GT em exclusividade de funções num CC; ○ Publicações de nível 2 por funções de combate (utilizando doutrina de referência e adaptando); ○ Produção de publicações de nível 3 por uma U/E/O específica (com contributos de outras U/E/O); ○ Consciencialização dos Comandantes/Diretores/Chefes; ○ Utilização de militares na situação de reserva, na efetividade de serviço, como especialistas, desempenhando funções em exclusivo nos GT; ○ Criação de uma base de incentivos para atrair os militares na situação de reserva, na efetividade de serviço, a desempenhar funções relacionadas com a produção doutrinária; ○ Introdução na parte curricular de Oficiais e Sargentos do QP, matérias sobre o SPP e sobre a biblioteca digital de publicações; ○ Alteração do nível de responsabilidade de promulgação, cabendo ao CEME as publicações de nível 1 e ao DCEME as publicações de nível 2 e 3; ○ Nomeação de um OCC para experimentação de doutrina (em <i>draft</i>) nas U/E/O; ○ Inclusão de palestras semestrais no Plano de Atividades dos OCC.
	Lições Aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Introdução do pilar «Treino» na PDE 0-32-00; ○ Desenvolvimento da mentalidade de LA a todos os níveis, com ênfase nas U/E/O; ○ Introdução na parte curricular de Oficiais e Sargentos do QP, bem como a todos os OFLA e OPRLA da estrutura de LA do EP, matérias sobre as LA e respetivas ferramentas; ○ Anexo de OLBP do «Relatório Fim de Missão» das FND, NÃO CLASSIFICADO, responsabilizando o OFLA do CFT pela submissão de todas as OLBP das FND no Portal de LA; ○ Presença de um Oficial da RLA, na primeira reunião dos GT; ○ Formação, a título obrigatório de todos os OFLA e OPRLA da estrutura de LA do EP, com o curso de LA do EP; ○ Inclusão de palestras semestrais no Plano de Atividades dos OCC; ○ Caso se aplique experimentação à doutrina, nomeação do OPRLA da respetiva U/E/O, para identificar lacunas e propor alterações à doutrina; ○ Inclusão no Plano de Atividades das U/E/O, de um anexo com o Plano de Recolha de LA.

Relativamente a investigações futuras, considera-se haver espaço para uma linha de investigação associada à utilização de militares na situação de reserva, na efetividade de serviço, como mais valia à produção doutrinária da componente terrestre.

Relativamente às limitações do percurso de investigação, identifica-se a atual situação nacional e mundial, derivada da pandemia do vírus COVID-19¹⁷, que além da possibilidade remota de deslocação para realizar entrevistas, dificultou a comunicação segura com várias entidades.

¹⁷ Na designação original: *Coronavirus Disease 2019*.



Bibliografia

- Andrade, A. A. (2013). *A influência da cultura organizacional do Exército Brasileiro para a aplicação das lições aprendidas na inovação da Doutrina Militar Terrestre*. Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército - Escola Marechal Castello Branco.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Benítez, A. R. (2015). *Sistemas de lecciones aprendidas en conflictos en el Ejército de Tierra español*. Obtido de <https://www.defensa.com/analisis-gesi/sistemas-lecciones-aprendidas-conflictos-ejercito-tierra-espanol>
- Branco, C. C. (2010). *Portugal e as operações de paz* (1 ed.). Lisboa: Prefácio.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cámara, O. D. (2019a). Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales, motor del cambio del Ejército de Tierra español. *Revista Defensa N.º 491*.
- Cámara, O. D. (2019b). "Nuestro mayor reto es el apoyo a los estudios sobre la futura Fuerza 2035", entrevistamos al director de la DIDOM. Obtido de <https://www.defensa.com/entorno-operativo-2035/dirdom-contesta-nuestras-preguntas>
- Camilo, R. M. (2016). *Os processos de normalização e desenvolvimento da doutrina militar combinada nas Forças Armadas Portuguesas. Contributos para a sua integração e harmonização*. Lisboa: IUM.
- CEME. (2016). *Diretiva N.º 180/CEME/16. Capacidade de Lições Aprendidas do Exército*. Lisboa: Exército Português.
- Chefe do Estado-Maior do Exército [CEME]. (2012). *Diretiva N.º 98/CEME/12. Capacidade de Lições Aprendidas*. Lisboa: Exército Português.
- Corum, J. S. (1992). *The Roots of Blitzkrieg: Hans von Seeckt and German Military Reform (Modern War Studies)*. University Press of Kansas.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho (2015). Diário da República, 1.ª série, 148, 5237-5259. (31 de julho de 2015). Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro (2014). Lei Orgânica do Exército. Diário da República, 1.ª série, 250, 6406-6413. (29 de dezembro de 2014). Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.



- Decreto-Lei n.º 4/2020, de 13 de fevereiro (2020). Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2020. Diário da República, 1.ª série, N.º 31, 2-8. (13 de fevereiro de 2020). Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 6/2014, de 1 de setembro (2014). Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho. Diário da República, 1.ª série, 167, 4597-4611. (01 de setembro de 2014). Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Diário da República, 1.ª série, 104, 3198-3253. (29 de maio de 2015). Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Delzo, P. (2019). Military Transformation - Effort and Institutional Commitment. *Military Review*, 52-59.
- DIDOM. (2016). *Plan de Revision y Racionalización del Cuerpo Doctrinal Específico Terrestre (Actualización 2016)*. Granada: Ejército de Tierra.
- Ejército de Tierra. (2014). La DIDOM: Un factor clave en la preparación del Ejército. *Revista Ejército*, 72-78.
- Ejército de Tierra. (2018). *Informe de Situación*. Madrid: Ejército de Tierra.
- Ejército de Tierra. (2019). La DIDOM: más que el motor del cambio. *Revista Ejército N.º 944*, 74-93.
- EME. (1954). *Regulamento de Campanha - Operações (Provisório)*. Lisboa: Ministério do Exército.
- EME. (1963). *O Exército na Guerra Subversiva - I Generalidades*. Lisboa: Ministério do Exército.
- EME. (1964). *A Experiência de Todos para Todos - Região Militar de Angola N.º 1*. Luanda: Exército Português.
- EME. (1987). *RC 130-1 Operações Volume I*. Lisboa: Exército Português.
- EME. (2008). *PAD 320-01 Publicações do Exército*. Lisboa: Exército Português.
- EME. (2012a). *INFORMAÇÃO N.º REPORG-2012-000582*. Lisboa: Exército Português.
- EME. (2012b). *PDE 0-32-00 Lições Aprendidas*. Lisboa: Exército Português.
- EME. (2016a). *Diretiva 180/CEME*. Lisboa: Exército Português.
- EME. (2018a). *PAD 320-01 Publicações do Exército*. Lisboa: Exército Português.
- EME. (2018b). *Quadro Orgânico 01.01.01. Estado-Maior do Exército (EME)*. Lisboa: Exército Português.



- EME. (2019a). *INFORMAÇÃO N.º DDNLA/RLA-2019-000876*. Lisboa: Exército Português.
- EME. (2019b). *Nota N.º DDNLA/RLA-2019-006888: Disseminação de Observações da 5FND/MINUSCA*. Lisboa: Exército Português.
- EME. (2020a). *Arquitetura Doutrinária*. Obtido de <http://lisboa-sites/EME/DD/rd/default.aspx>
- EME. (2020b). *PAD 320-01 Normas de Elaboração de Publicações do Exército*. Lisboa: Exército Português.
- Estado Mayor del Ejército. (2013). *NORMA GENERAL 06/13: “SUBSISTEMA DE INVESTIGACIÓN Y DOCTRINA (SUIDOC)”*. Madrid: Ejército de Tierra.
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2016b). *PDE 0-00 Bases da Doutrina do Exército Português*. Lisboa: Exército Português.
- Exército Brasileiro. (2016). *El Sistema de Lecciones Aprendidas en el Ejército Español. Doutrina Militar Terrestre*, 78-86.
- Exército Português. (2020). *Plano Anual de Recolha de Lições Aprendidas do Exército*. Lisboa: Exército Português.
- Ferreira, H. J. (2015). O Sistema Doutrinário do Exército. *Escola de Serviços, Boletim n.º 4*, 1-2.
- Fuller, J. F. (1926). *The Foundations of the Science of War*. Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College Press.
- Gonçalves, N. P. (2016). *A importância do Sistema de Lições Aprendidas para a Instituição Militar*. Lisboa: IUM.
- Guerra, I. (2014). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncipia.
- Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM]. (2015). *Definição de Ciências Militares*. Lisboa: EMGFA.
- MADOC. (2011). *PDI-001 Empleo de las Fuerzas Terrestres*. Granada: Ejército de Tierra.
- MADOC. (2014). *Instrucción Técnica 08/14*. Granada: Ejército de Tierra.
- MADOC. (2017b). *MADOC*. Madrid: Ejército de Tierra.
- MADOC. (2019). *Apoyo a la Preparación: Experiencias y Lecciones 2018*. Granada: Ejército de Tierra.
- Magalhães, J. M. (2019). *Fase de Ação Corretiva do Processo de Lições Aprendidas em uso pelo Exército Português. Contributos para a melhoria*. Lisboa: IUM.



- Mando de Adiestramento y Doctrina [MADOC]. (2017a). *MADOC*. Granada: Ministerio de Defensa.
- Milton, N. (2010). *The lessons learned handbook: practical approaches to learning from experience* (1 ed.). Oxford: Chandos Publishing.
- Ministério da Defesa Nacional . (2014). *Conceito Estratégico Militar*. Lisboa: Autor.
- Ministerio de Defensa. (2012). *Mando de Adiestramento y Doctrina*. Obtido de <https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Granada/madoc/Ventajas/index.html>
- Ministerio de Defensa. (2018). *Entorno Operativo 2035*. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Ministerio de Defensa. (2019). *Instrucción 12/19 del JEMAD para desarrollo de Doctrina Conjunta Y Combinada*. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Ministry of Defence. (2013). *Developing Joint Doctrine Handbook - Fourth edition*. Wiltshire: DCDC Editors.
- Monteiro, F. J. (2005). *A Produção de Doutrina Nacional no Exército Português*. Lisboa: IAEM.
- Murray, W., & Watts, B. (1996). *Military Innovation in Peacetime*. UK: Cambridge University Press.
- NATO. (2018). *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned*. MONS: SHAPE.
- Nonaka, I. (1991). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard: Harvard Business Review.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2019). *(AAP) - 47 (Allied Joint Doctrine Development)*. MONS: SHAPE.
- Pereira, L., Santos, A., Choças, L., Sentieiro, T., & Figueiredo, J. &. (2014). *Processo de Produção Doutrinária no Exército: Análise Crítica do Modelo em vigor e Perspetivas de Futuro*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Reis, J. M. (2011). *Guerra Subversiva. Lições Aprendidas e contributos para o reajustamento da Doutrina Nacional*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Santos, L. A., & Lima, J. M. ((Coordenadores), 2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação - 2.ª edição, revista e atualizada*. (L. A. Santos, & J. M. Lima, Edits.) Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Tzu, S. (2009). *A Arte da Guerra*. Brasil: CulturaBrasil.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.



Anexo A — Sistema de Produção de Publicações do Exército Português

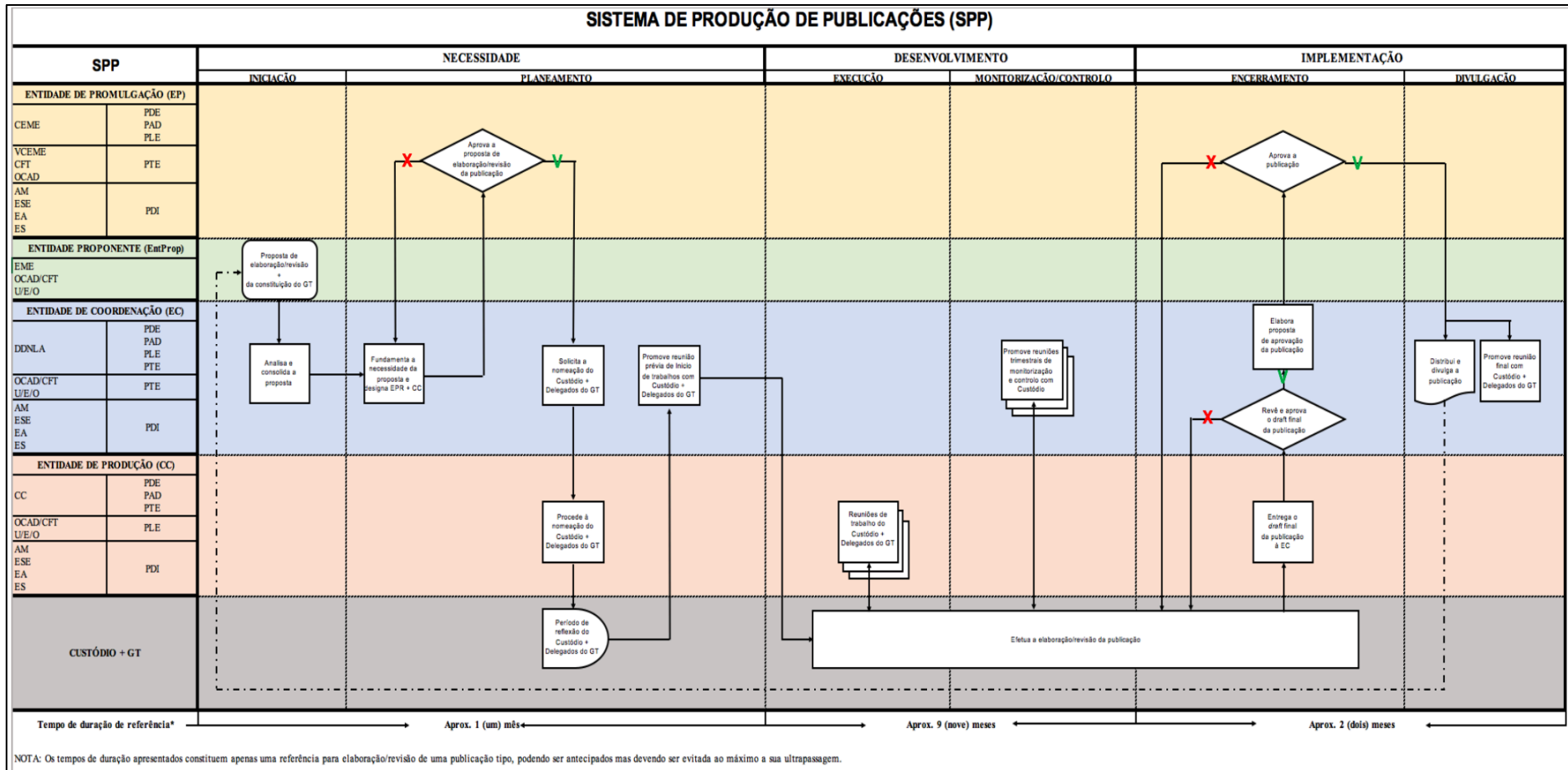


Figura 16 – SPP

Fonte: (EME, 2020b, pp. C-1)



Anexo B — Arquitetura Doutrinária do Exército Português

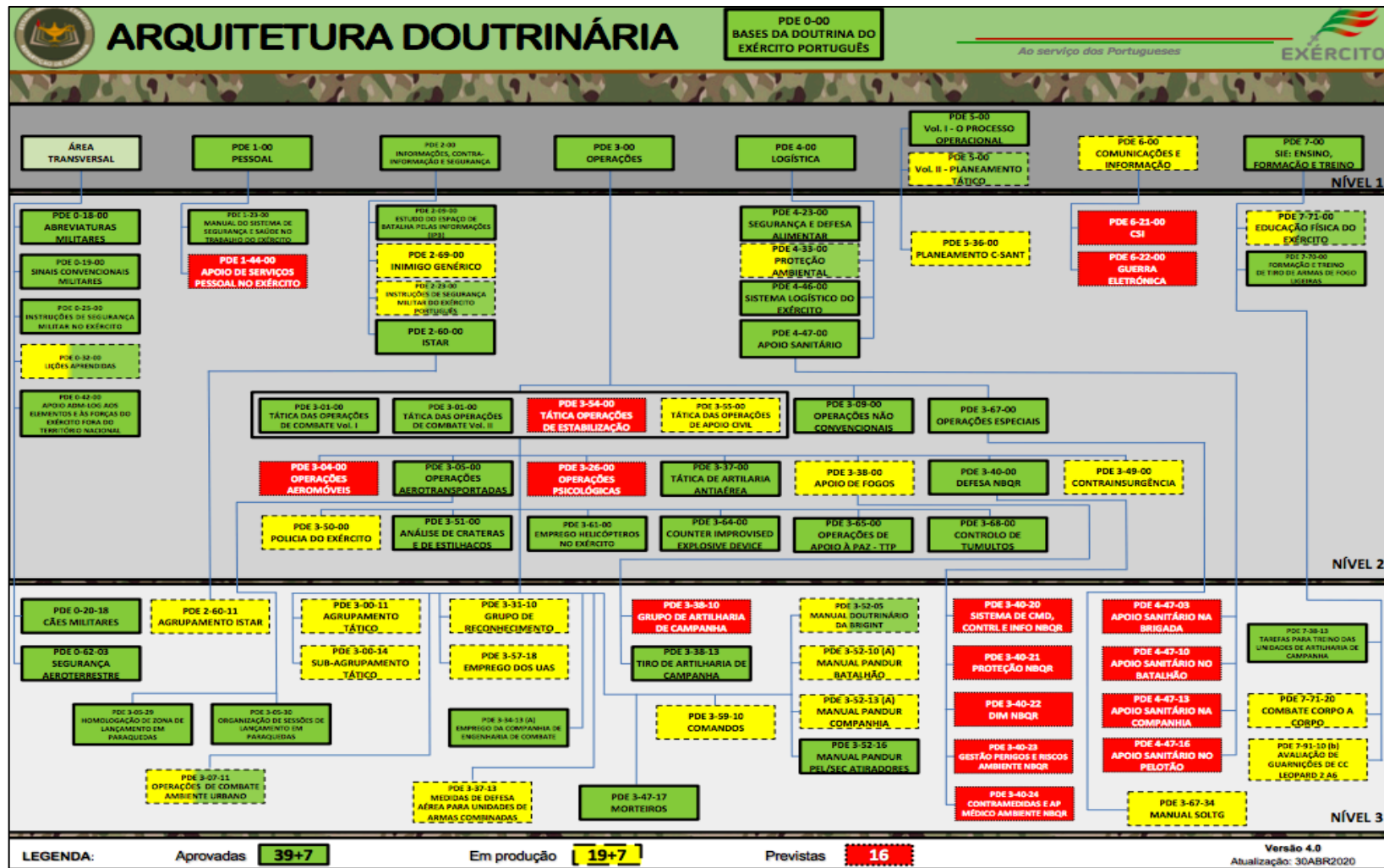


Figura 17 – Arquitetura Doutrinária

Fonte: (EME, 2020a)



Apêndice A — Percurso Metodológico

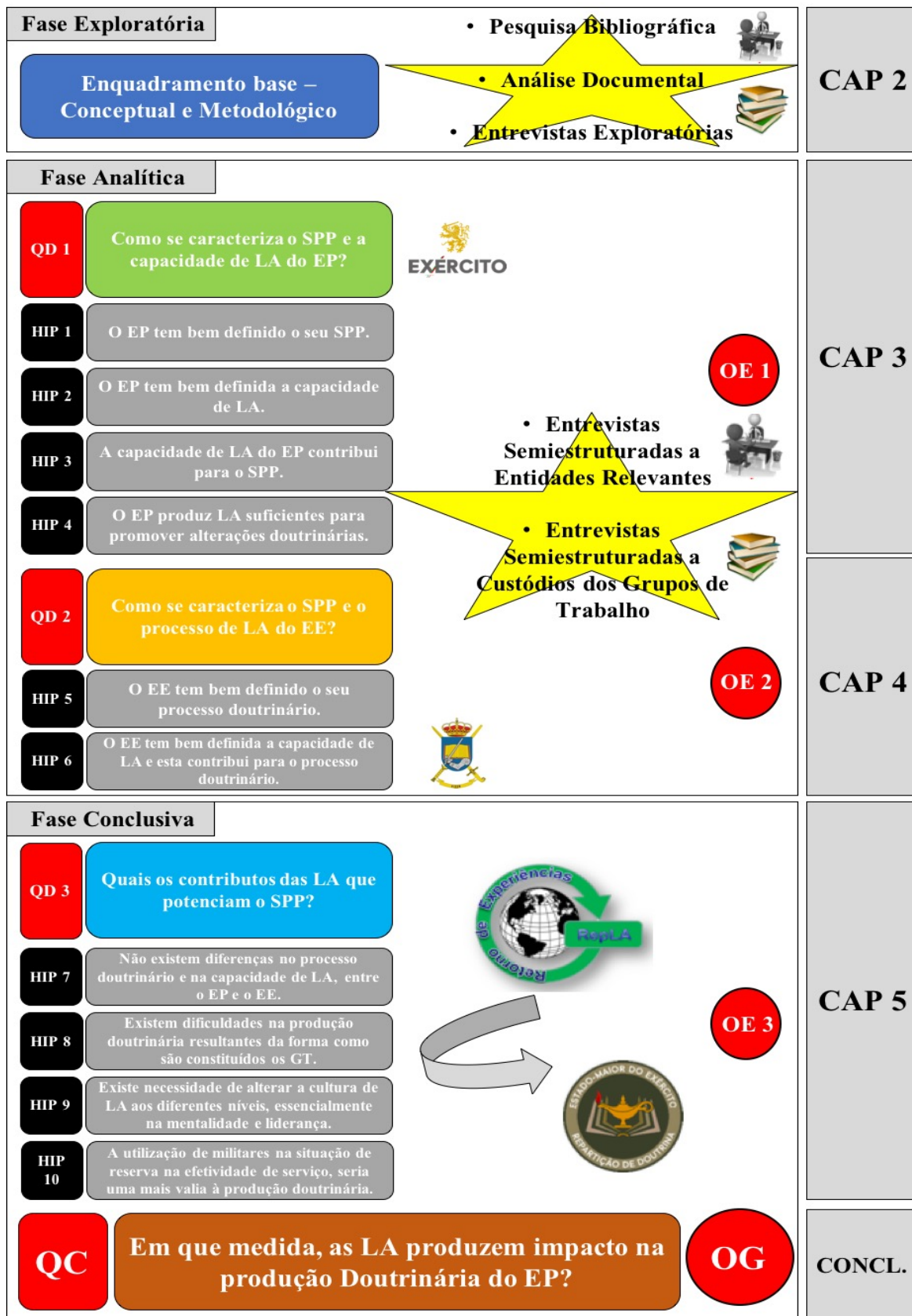


Figura 20 – Percurso Metodológico



Apêndice B — Guião das Entrevistas

Racional

O presente guião de entrevista, semiestruturada, foi elaborado no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020 pelo Major de Infantaria “COMANDO”, Luís Miguel Rodrigues Gomes, está subentendido ao tema em epígrafe, e tem como propósito formular subsídios para a melhoria do impacto das Lições Aprendidas no Sistema de Produção de Publicações do Exército Português.

Os dados da entrevista destinam-se, única e exclusivamente, à realização desta investigação, sendo a sua participação uma significativa mais-valia para a qualidade dos resultados obtidos.

Solicita-se, por último, autorização para poder citar os dados que, no decurso do desenvolvimento do TII, se afigurarem relevantes. No entanto, e na eventualidade de desejar anonimato e confidencialidade na sua identificação, os dados provindos da sua entrevista serão descaracterizados o suficiente para poderem ser trabalhados sem que isso comprometa a fonte de origem.

Grato pela sua disponibilidade e significativo contributo.

Começaria por definir o que é Doutrina, Lições Aprendidas (LA) e Lições Identificadas (LI):

- **Doutrina** é o conjunto de princípios e regras que visam orientar as ações das forças e elementos militares, no cumprimento da missão operacional do Exército, na prossecução dos objetivos nacionais.
- **Lição Identificada** é uma observação para a qual se determinou uma ou várias causas que deram origem ao assunto observado, recomendou uma ação corretiva e um elemento de ação para a implementar e foi proposta à autoridade competente para a aprovar.
- **Lição Aprendida** é uma capacidade melhorada ou um melhor desempenho em qualquer um dos domínios do conhecimento militar, confirmada(o) pela validação quando necessária, resultante da implementação de uma ou mais ações corretivas decorrentes de uma LI.

Entrevista semiestruturada um

Questões:

1. Como caracteriza o atual Sistema de Produção de Publicações (SPP) do Exército Português? Considera que tem lacunas? Quais? Qual o caminho a percorrer para colmatar essas lacunas?
2. De que modo é que o processo de LA intervém no processo de elaboração de doutrina do Exército?
3. As LA permitem atuar sobre a Doutrina de uso das forças, a organização, o equipamento, o treino, ou seja a preparação operacional. Pode fundamentar?
4. De acordo com a sua visão, considera que ao nível de produção de Doutrina deveria existir um órgão dotado dos elementos e meios necessários e suficientes para produzir Doutrina autonomamente, ou a situação atual com o recurso a Grupos de Trabalho, com elementos que têm as suas tarefas nas U/E/O do Exército é o ideal?
5. Deveríamos incorporar LA ou LI no SPP do Exército Português? Pode comentar?
6. Dentro dos GT que elaboram as publicações, consideraria que alguns elementos em permanência, fossem militares na reserva, na efetividade de serviço?

Entrevista semiestruturada dois

Questões:

1. Como caracteriza o atual Sistema de Produção de Publicações (SPP) do Exército Português? Considera que tem lacunas? Quais? Qual o caminho a percorrer para colmatar essas lacunas?



O impacto das lições aprendidas na produção doutrinária do Exército – contributos para a melhoria

2. O PAD 320-01 de 2018 constitui o normativo, estabelece as bases, conceitos, normas e procedimentos para a produção, promulgação e distribuição de todas as publicações do Exército. Esta publicação nada específica sobre a integração das LA na produção de Doutrina. Em que medida considera importante esta integração?
3. De que modo é que o processo de LA intervém no processo de elaboração de doutrina do Exército?
4. As LA permitem atuar sobre a Doutrina de uso das forças, a organização, o equipamento, o treino, ou seja a preparação operacional. Pode fundamentar?
5. Deveríamos incorporar LA ou LI no SPP do Exército Português? Concorda? Pode comentar?
6. Na sua opinião, quem deveria ser a entidade responsável por testar e aplicar a doutrina produzida nas unidades? Podia fundamentar?
7. Comparativamente com o Reino de Espanha as necessidades doutrinárias são levantadas e após desenhado o *draft*, este é aplicado em exercícios e operações, das quais resultam relatórios sobre a sua funcionalidade. Através das lições aprendidas resultantes destes relatórios são enviados “*inputs*” com necessidades de alteração à doutrina atual, o que, reinicia o ciclo de produção doutrinário desse mesmo *draft*. Considera que, a nível nacional, deveríamos fazer o mesmo? Podia fundamentar?
8. Como se articulam as 3 Repartições da DDNLA na produção de doutrina nacional?
9. Considerando o nível de ambição, dimensão e prioridades do Exército Português, e os recursos humanos disponíveis na RLA, consideraria alterar o processo de LA, incorporando o processo “informal” de LA? (Exemplo: Em Maio de 2018 decidiu-se o envio de mais 5 HMMWV e um Módulo Pandur para integrar a FND/MINUSCA da RCA. E isto resultou de uma lição aprendida não formal. Não foi com base em observações e inseridas no portal, mas sim de coisas observadas e relatadas ao TGEN CFT)
10. Dentro dos GT que elaboram as publicações, consideraria que alguns elementos fossem militares na reserva, na efetividade de serviço?

Entrevista semiestruturada três

Questões:

1. Possui experiência, cursos de especialização, competências na área da Publicação Doutrinária que é ou foi responsável?
2. Considera que o atual Sistema de Produção de Publicações (SPP) do Exército Português tem lacunas? Se sim, quais?
3. As LA referentes à área da Publicação Doutrinária que está ou estava responsável, foram tidas em consideração?
Se sim, de que modo contribuíram para a elaboração da Publicação?
Se não, considera que é ou que era importante a inclusão das mesmas?



Apêndice C — Sinopses e Transcrição das Entrevistas

Entrevista semiestruturada um

E1 – TGEN Guerra Pereira (VCEME)

E2 – COR TIR Pardal dos Santos¹⁸ (Coordenador AEOM/IUM)

Tabela 6 – Resumo das entrevistas (entrevista semiestruturada um) de Pergunta 1 (P1) a P3

	P1	P2	P3
E1	<ul style="list-style-type: none"> Necessidades para o nível de ambição do EP; Entender a realidade do EP, derivada da dimensão do mesmo; O EP não tem a ambição de ter uma estrutura dedicada às LA e à produção doutrinária As publicações existentes a nível tático são uma chameira entre doutrina e TTP; E para resolver rapidamente o problema, significa que o EP vai buscar a Exércitos congéneres aquilo que têm, por forma a importar e adaptar. 	<ul style="list-style-type: none"> Em relação ao processo de LA, existe o processo formal e o processo informal; O processo formal está à dimensão da RLA/DDNLA e do ponto de vista das prioridades do EP, considera que não será fácil alocar recursos para fortalecer esta estrutura; Existe no CFT, um grande número de lições que foram aprendidas e que levaram à mudança de procedimentos, técnicas, táticas, estruturas orgânicas de material e de pessoal, que espelham o funcionamento do processo informal de LA. O EP deve dar uma importância de igual peso ao processo informal, já que a sua dimensão não permite ter um JALLC ou um TRADOC e nunca pode ser prioridade alocar recursos com uma dimensão significativa para robustecer aquilo que é o processo formal; O problema que está a existir, é que as LA no CFT não foram incorporadas no processo formal e neste processo elas nunca existiram, mas é um facto que elas produziram efeitos que foram úteis e que fizeram a diferença. 	<ul style="list-style-type: none"> Respondida na P2.
E2	<ul style="list-style-type: none"> A produção doutrinária era responsabilidade das Direções das Armas, que após a sua extinção, ficou à responsabilidade das Escolas Práticas (produção doutrinária muito limitada); O SPP criado na época estabeleceu um conjunto de regras base para permitir o funcionamento do sistema, o qual tem vindo a ser aperfeiçoado; Tem de se ter a noção que a Direção de Doutrina, na altura, e a atual Divisão de Doutrina têm uma Repartição de Doutrina com uma constituição reduzida; O objetivo desta Repartição é coordenar e estabelecer um programa das publicações a elaborar, bem como atualizar as normas a seguir na produção de doutrina; A produção com base num grupo de trabalho é morosa, porque o pessoal trabalha em regime de acumulação; O ideal era ter na Divisão de Doutrina o pessoal necessário para elaborar as publicações, mas face à nossa dimensão de efetivos parece não haver capacidade para tal; O EP tem que ajustar o nível de ambição à sua dimensão e ao seu efetivo; Poder-se-á considerar a colocação de um ou dois elementos a produzir uma determinada publicação durante um curto período de tempo, por exemplo de três a seis meses, ou utilizar militares na situação de reserva. 	<ul style="list-style-type: none"> É um processo de melhoria transversal que pode ser aplicado em várias áreas, como é o caso da Doutrina, mas não foi criado especificamente para a produção doutrinária; Este é o processo que procura melhorar, ser mais eficiente (menos custos) e diminuir o risco de danos, ou seja, rentabilizar os recursos que temos à disposição; Existe uma base de dados das lições aprendidas que pode e deve ser consultada pelos militares quando vão trabalhar na produção de publicações, para ver se existe lá alguma informação respeitante ao assunto em causa que possa ser utilizada; Tem de se perceber que as lições aprendidas, enquanto processo de melhoria continua, tendem a produzir “saberes” muito específicos e técnicos, mais ao nível das normas e procedimentos, ou seja num nível mais baixo do que a doutrina propriamente dita; Às vezes, estes aspetos mais técnicos até são classificados, e o militar não os pode reproduzir em doutrina; O militar pode e deve utilizá-las, bem como o processo que lhe está associado durante o treino das forças para recolher observações e melhorar a doutrina; Se existirem forças que treinem com frequência, pode-se aplicar o processo de lições aprendidas e ver onde se pode melhorar em termos doutrinários; 	<ul style="list-style-type: none"> Podem-se aplicar em todas essas situações; Os aspetos técnicos e de detalhe da execução da doutrina por uma força são transformados em Normas de Execução Permanente; Consultam-se as lições aprendidas que existem relativamente às forças que cumpriram as missões do antecedente e os relatórios de fim de missão, retirando a informação pertinente para imediatamente aplicar na organização e preparação da nova força; Com o processo de LA, reúne-se informação que permite e melhoria em várias áreas, que é colocada numa base de dados para consulta. Assim, a informação está permanentemente acessível e disponível para partilha.

¹⁸ Desempenhou funções na Direção de Doutrina, no Comando de Instrução e Doutrina (Évora) e foi responsável pelo projeto de implementação da capacidade de LA no Exército.



-
- Como **doutrina nacional** utiliza outras como **referência**, as quais já foram testadas por outros, à partida existe alguma confiança na mesma.
-

1. Como caracteriza o atual Sistema de Produção de Publicações (SPP) do Exército Português? Considera que tem lacunas? Quais? Qual o caminho a percorrer para colmatar essas lacunas?

E1 - Sua Exa o TGEN VCEME considera que a primeira preocupação para abordar a temática em estudo, será analisar o que é necessário para o nível de ambição do Exército Português. Na sua experiência como Comandante das Forças Terrestres, refere que o nível de ambição do Exército é o nível tático (Brigada e Batalhão).

Acrescenta ainda, que teremos de entender a realidade do Exército Português, derivada da dimensão do mesmo, ou seja, teremos de entender se o Exército tem instrumentos, estruturas, tempo e recursos para fazer a experimentação por forma a criar doutrina, ou se em função da dimensão que o Exército tem, a doutrina é essencialmente criada com base em referências de países amigos e aliados.

É sua opinião que atualmente, o Exército não tem a ambição de ter uma estrutura dedicada às LA e à produção doutrinária, que possa estar na dependência de uma estrutura que possa fazer a experimentação, e em face da mesma, produzir nova doutrina, mesmo que se esteja a falar de TTP's.

Relativamente às lacunas, sua Exa o TGEN VCEME refere que na sua opinião, o principal desafio que o Exército enfrenta mas ainda não conseguiu alcançar, passa por identificar exatamente aquilo que é doutrina no sentido lato mais conceptual e refere ainda que, a PDE 3-00 enquadra o Exército naquilo que necessita em termos de doutrina nas Operações Terrestres em termos lato.

A este propósito e regressando ao nível de ambição referido anteriormente, o Exército emanou umas publicações, como a desenvolvida pela BrigInt (Publicação do Batalhão Mecanizado de Rodas), e nesse patamar, considera que essas publicações são uma charneira entre doutrina e TTP's, não estando o processo estruturado. Considera ainda que, está a tentar como VCEME desenvolver mecanismos para ultrapassar essas lacunas da melhor maneira, mas de forma realista, não estando à espera que 2 ou 3 Oficiais do EME ou alguns Oficiais e Sargentos das Unidades operacionais produzam doutrina e resolvam o problema, quando têm as suas tarefas diárias nas Unidades. Refere também que, por isso, o Exército necessita identificar e resolver rapidamente o problema. E para resolver rapidamente o problema, significa que o Exército vai buscar a Exércitos congéneres aquilo que têm, por forma a importar e adaptar.

Refere que com base nos ATP's da NATO, o Exército Português produziu as PDE nível 1, sendo o patamar conceptual das Operações Terrestres e descendo ao nível tático que é o nível de ambição, o Exército tem muitas lacunas que necessitam de resolução. E para as resolver, tal como referido anteriormente, é necessário ir buscar o que está feito e bem feito e adaptar aquilo que é a realidade do Exército Português, dos seus meios disponíveis, da língua portuguesa e da doutrina base que resulta da PDE 3-00. Acrescenta ainda que esta foi a grande lacuna que sentiu como Comandante das Forças Terrestres.

Por último, considera se analisarmos a questão pelas diferentes funções de combate, voltaremos a verificar que ao nível tático, o Exército não tem nada escrito. Simplesmente existe um patamar de publicações produzidas e atualizadas que cobrem o espetro conceptual da doutrina.

E2 - O nosso COR considera que a produção de Doutrina era uma responsabilidade das Direções das Armas, as quais foram extintas na reorganização do Exército de 1993. As Escolas Práticas “herdaram” essa responsabilidade, mas a sua capacidade de produção era muito limitada. Mais tarde, em 2006, foi criada a Direção de Doutrina, um órgão com a responsabilidade de coordenação e centralização das questões relacionadas com a produção doutrinária que se perdeu com o fim das Direções das Armas.

Acrescenta ainda, que o Sistema de Produção de Publicações criado na época estabeleceu um conjunto de regras base para permitir o funcionamento do sistema, o qual tem vindo a ser aperfeiçoado. A produção era assegurada por grupos de trabalho constituídos por especialistas, coordenados pela Direção de Doutrina.

Refere que tem de se ter a noção que a Direção de Doutrina, na altura, e a atual Divisão de Doutrina têm uma RD com uma constituição reduzida. O objetivo desta Repartição é coordenar e estabelecer um programa das publicações a elaborar, bem como atualizar as normas a seguir na produção de doutrina, existindo uma estrutura das publicações do Exército que tem vindo a ser aperfeiçoada.

Refere ainda que a produção das publicações é atribuída aos centros de conhecimento a que dizem respeito, os quais indigitam os custódios das publicações, continuando a recorrer-se aos grupos de trabalho constituídos por especialistas para a elaboração. A produção com base num GT é morosa, porque o pessoal trabalha em regime de acumulação. Não é o sistema ideal, o ideal era ter na Divisão



de Doutrina o pessoal necessário para elaborar as publicações, mas face à nossa dimensão de efetivos parece não haver capacidade para tal.

Conclui referindo que o Exército tem que ajustar o nível de ambição à sua dimensão e ao seu efetivo. Eventualmente, poder-se-á considerar a colocação de um ou dois elementos a produzir uma determinada publicação durante um curto período de tempo, por exemplo de três a seis meses, ou utilizar militares na situação de reserva.

2. De que modo é que o processo de LA intervém no processo de elaboração de doutrina do Exército?

E1 - Sua Exa o TGEN VCEME considera que em relação ao processo de LA, existe o processo formal e o processo informal de LA. O processo formal está à dimensão da RLA/DDNLA e do ponto de vista das prioridades do Exército, considera que não será fácil alocar recursos para fortalecer esta estrutura. Refere ainda que durante o desempenho de funções como Comandante das Forças Terrestres, depois do regresso da RCA em Maio de 2018, foram projetadas mais 5 viaturas HMMWV e um Módulo PANDUR para o TO, que resultaram de um processo informal de LA. Ou seja, refere que ninguém registou uma observação e submeteu-a no portal das LA. Refere também que existe no CFT, um grande número de lições que foram aprendidas e que levaram à mudança de procedimentos, técnicas, táticas, estruturas orgânicas de material e de pessoal (como por exemplo o reforço da célula de Informações da FND/MINUSCA e o reforço na estrutura pessoal do AFG) que espelham o funcionamento do processo informal de LA.

Considera também que o Exército não deve considerar somente que as LA resultam do processo formal, porque apesar de existir efetivamente um mini efeito conseguido pelo processo formal, são conseguidos efeitos semelhantes através de processos informais que têm de ser, por muitas vezes mais expeditos.

A este propósito refere que seria um desafio interessante verificar e tentar provar nesta investigação, que o que existe hoje no Exército do processo informal de LA, não é maior do que o que existe do processo formal e que esse peso do processo informal tem produzido efeitos visíveis e deve ser assumido como fazendo parte de todo o processo de LA, sendo este muito útil e produzindo muitos resultados.

Refere também que isto foi fruto de um documento produzido no CFT, o SAFE (Sistema de Aprontamento de Forças do Exército), que não é mais que um “menu” que permite emitir uma ordem de aprontamento mais concreta e permite aos Comandantes das forças, ir a esse “menu” e desenhem o seu plano de aprontamento de 6 meses, selecionando os detalhes adicionais que necessitam para aprontar a sua Força. Acrescenta ainda que este documento foi resultado de um processo informal de LA, e que segundo os Comandantes das forças, é extremamente útil.

Conclui referindo que o Exército deve dar uma importância de igual peso ao processo informal, já que a sua dimensão não permite ter um JALLC ou um TRADOC e nunca pode ser prioridade alocar recursos com uma dimensão significativa para robustecer aquilo que é o processo formal. Considera também que o problema que está a existir, é que as LA no CFT não foram incorporadas no processo formal e neste processo elas nunca existiram, mas é um facto que elas produziram efeitos que foram úteis e que fizeram a diferença, naquilo que são as condições que foram dadas à Força para cumprir a missão.

E2 - O nosso COR considera que antes de abordar o assunto é necessário perceber o que é o processo de lições aprendidas. É um processo de melhoria transversal que pode ser aplicado em várias áreas, como é o caso da Doutrina, mas não foi criado especificamente para a produção doutrinária. Foi criado com o objetivo de melhorar o funcionamento do Exército e de o tornar mais eficiente. Considera também que um indivíduo ao executar uma determinada tarefa, analisa e vê o que pode melhorar, implementando as medidas necessárias para tal, e os militares fazem isso no dia a dia. Se algo não corre bem, introduzem-se as alterações que se consideram mais adequadas, testa-se e, se resultarem, passa-se à aplicação das mesmas. Refere ainda que este é o processo que procura melhorar, ser mais eficiente (menos custos) e diminuir o risco de danos, ou seja, rentabilizar os recursos que temos à disposição.

A este propósito refere que existe uma BDLA que pode e deve ser consultada pelos militares quando vão trabalhar na produção de publicações, para ver se existe lá alguma informação respeitante ao assunto em causa que possa ser utilizada. No entanto, refere que tem de se perceber que as lições aprendidas, enquanto processo de melhoria contínua, tendem a produzir “saberes” muito específicos e técnicos, mais ao nível das normas e procedimentos, ou seja num nível mais baixo do que a doutrina propriamente dita. A aplicabilidade imediata da maioria dos produtos existentes será ao nível das Normas de Execução Permanente. Às vezes, estes aspetos mais técnicos até são classificados, e o militar não os pode reproduzir em doutrina.

Refere também que a doutrina é por norma abrangente, geral e aplicável a várias situações, não descendo tanto ao pormenor como descem os produtos das lições aprendidas, mas o militar pode e deve utilizá-las, bem como o processo que lhe está associado durante o treino das forças para recolher observações e melhorar a doutrina.



Considera que quando são lançadas as PDE, estas contêm a indicação de que ao fim de um ano devem ser revistas, ou seja, já incluem uma norma vocacionada para a melhoria. Se existirem forças que treinem com frequência, pode-se aplicar o processo de lições aprendidas e ver onde se pode melhorar em termos doutrinários. Existe também um conjunto de operações variadas e de preparação para as mesmas, onde se pode e deve ser utilizado o processo. Se uma força treinar apenas uma tipologia de operação uma vez por ano, torna-se difícil aplicar o processo de lições aprendidas, porque observa-se e não se tem a possibilidade de voltar a praticar novamente, para ver se as medidas corretivas funcionam ou não, bem como se criam outros problemas.

Por fim refere que, como doutrina nacional utiliza outras como referência, as quais já foram testadas por outros, à partida existe alguma confiança na mesma. No entanto, é aconselhável praticar, testar e recolher ensinamentos para evitar surpresas.

3. As LA permitem atuar sobre a Doutrina de uso das forças, a organização, o equipamento, o treino, ou seja a preparação operacional. Pode fundamentar?

E1 - Respondida na questão anterior.

E2 - O nosso COR refere que se podem aplicar em todas essas situações. Em algumas delas, o resultado das lições aprendidas tem maior visibilidade, por exemplo se na organização de uma força for detetada a necessidade de um especialista, a medida corretiva é aplicada de imediato. De uma Força Nacional Destacada para outra muda-se a organização, isto é uma questão de correções e decisões a curto prazo. Esta situação envolve mais detalhe que a doutrina, os aspetos técnicos e de detalhe da execução da doutrina por uma força são transformados em Normas de Execução Permanente.

Refere também que um outro exemplo de quando esteve no Comando da NATO em Lisboa, a NATO Response Force (NRF) foi empenhada no Paquistão após o terramoto de outubro de 2005 ao nível de um dos Hospitais de Campanha, e verificou-se que população local do sexo feminino recusava ser atendida por pessoal médico do sexo masculino. Na sequência, foi colocada superiormente a necessidade de pessoal médico do sexo feminino, tendo Portugal contribuído de imediato com uma médica e uma enfermeira e assegurado a rotatividade durante a operação.

Considera que existem outras situações similares ao nível da preparação e do treino. Consultam-se as lições aprendidas que existem relativamente às forças que cumpriram as missões do antecedente e os relatórios de fim de missão, retirando a informação pertinente para imediatamente aplicar na organização e preparação da nova força.

Conclui referindo que com o processo de lições aprendidas, reúne-se informação que permite e melhoria em várias áreas, que é colocada numa base de dados para consulta. Assim, a informação está permanentemente acessível e disponível para partilha.

Tabela 7 – Resumo das entrevistas (entrevista semiestruturada um) de P4 a P6

	P4	P5	P6
E1	<ul style="list-style-type: none"> Para isso acontecer teriam de existir dois elementos ou fatores. O primeiro seria dedicado à investigação e desenvolvimento, que estaria ligado a uma indústria associada à Defesa (leia-se forças terrestres) e o segundo seria a existência de uma Escola de Pensamento, como um JALLC ou um TRADOC, que permitissem fazer isso; Os dois elementos complementam-se e o processo não resulta só com um deles e é mais importante o EP fazer um trabalho cada vez mais orientado para os pequenos escalões e trabalho esse, orientado não para produzir doutrina autónoma, mas para identificar aquilo que devem ser as alterações da doutrina; Ao nível do EP, para isto acontecer, tinha de ter de existir uma estrutura pensadora e uma estrutura experimentadora; Mais do que ter um órgão dotado de capacidade de produzir doutrina autonomamente, o EP necessita de ter pequenos processos que façam as alterações que têm de ser feitas, segundo o processo formal ou informal do ciclo de LA e considera que aí é que tem de ser o foco da prioridade da Instituição e não desenvolver grandes manuais 	<ul style="list-style-type: none"> O processo formal produz muito pouco e existe a necessidade de aplicar elementos corretivos e já foram emanadas orientações para que isso aconteça; O processo formal tem de ser melhorado, priorizando e definindo prazos, mas sempre trabalhando naquilo que é o nível de ambição do EP; Não irá ser possível atribuir mais recursos humanos e com o número de Oficiais de EM que existem esta área, não irá ser prioridade; Existem outras áreas que o Exército está a trabalhar e necessitam de melhorias e processos, como o caso de tudo que envolve a execução da LPM; O processo de LA ainda tem 3 ou 4 militares que não estão em acumulação de funções e a atribuir mais recursos humanos para trabalharem a tempo inteiro, será sempre aos processos e projetos de execução da LPM e nunca ao processo formal de LA. 	<ul style="list-style-type: none"> Faria todo o sentido utilizar vários Oficiais e Sargentos na reserva para diversas funções; Os militares na reserva não se desatualizam muito nos dois ou três primeiros anos e o EP tem de escolher o timing ajustado, para utilizar militares na reserva na efetividade de serviço; Considera necessário alterar o decreto lei de efetivos, que o EP tem vindo a trabalhar todos os anos, para poder contemplar mais militares da reserva na efetividade de serviço no desempenho de funções que podem ser a produção de publicações doutrinárias; Também é preciso que os militares queiram regressar e desempenhar funções neste sentido; Os militares da reserva seriam uma solução, mas para isso as regras teriam de mudar, como o caso do EMFAR; É necessário olhar para a questão das prioridades.



	<p>doutrinários, porque nem existem recursos humanos para isso nem se consegue ter a experimentação.</p>		
	<ul style="list-style-type: none">○ A criação de um órgão com capacidade para produzir Doutrina autonomamente seria melhor nesta área, mas certamente teria impacto noutras;○ O sistema que está atualmente implementado, sem ser o ideal, parece-lhe ajustado;○ Nos tempos atuais vão sempre surgindo novas necessidades e capacidades, e a tendência do efetivo tem sido no sentido da diminuição;○ Deve-se ajustar o nível de ambição às capacidades do EP e à realidade da Instituição;		
E2	<ul style="list-style-type: none">○ Como se utiliza outras doutrinas como referência que se adaptam à realidade nacional, não lhe parece ser necessário colocar um elevado número de efetivos nesta área;○ Uma eventual melhoria, sem uma reorganização de fundo no EP, é a que já referiu anteriormente, por exemplo, colocar a tempo inteiro na elaboração de uma publicação um ou dois militares durante um curto período de tempo;○ Outra forma de melhorar a capacidade de produção doutrinária é a utilização de militares na situação de reserva.	○ Pergunta não colocada.	○ Respondida na P4 .

4. De acordo com a sua visão, considera que ao nível de produção de Doutrina deveria existir um órgão dotado dos elementos e meios necessários e suficientes para produzir Doutrina autonomamente, ou a situação atual com o recurso a Grupos de Trabalho, com elementos que têm as suas tarefas nas U/E/O do Exército é o ideal?

E1 - Sua Exa o TGEN VCEME considera que para isso acontecer teriam de existir dois elementos ou fatores. O primeiro seria dedicado à investigação e desenvolvimento, que estaria ligado a uma indústria associada à Defesa (leia-se forças terrestres) e o segundo seria a existência de uma Escola de Pensamento, como um JALLC ou um TRADOC, que permitissem fazer isso. Considera também que, se existir somente o segundo elemento e se, hipoteticamente uma das opções de sua Exa o TGEN VCEME fosse robustecer a RLA e criar uma estrutura mais robusta e independente, capaz de trabalhar conjuntamente com as restantes repartições da DDNLA, iria existir produto em papel mas faltaria o outro elemento, essencial para fazer a experimentação, para poder definir requisitos técnicos ou operacionais de equipamentos e meios que o Exército quer desenvolver e projetar para poder desenvolver novas doutrinas. Sintetizando, refere que os dois elementos complementam-se e o processo não resulta só com um deles e é mais importante o Exército fazer um trabalho cada vez mais orientado para os pequenos escalões e trabalho esse, orientado não para produzir doutrina autónoma, mas para identificar aquilo que devem ser as alterações da doutrina, das estruturas orgânicas e tudo que tenha a ver com os escalões da Componente Terrestre, em função das evoluções do ponto de vista tecnológico, do que estar a pensar como criar uma doutrina completamente nova. Ao nível do Exército, para isto acontecer, tinha de ter de existir uma estrutura pensadora e uma estrutura experimentadora.

A este propósito refere que, utilizando a título de exemplo, a nova capacidade de UAV (Raven) que foram projetados para o TO da RCA, o Exército nada alterou no Ciclo de Informações para incorporar esta capacidade, nem repensou na estrutura de pessoal da célula de Informações da FND/MINUSCA. Simplesmente, o sistema foi sendo implementado. Portanto, mais do que ter um órgão dotado de capacidade de produzir doutrina autonomamente, o Exército necessita de ter pequenos processos que façam as alterações que têm de ser feitas, seguindo o processo formal ou informal do ciclo de LA e considera que aí é que tem de ser o foco da prioridade da Instituição e não desenvolver grandes manuais doutrinários, porque nem existem recursos humanos para isso nem se consegue ter a experimentação.

E2 - O nosso COR considera que a criação de um órgão com capacidade para produzir Doutrina autonomamente seria melhor nesta área, mas certamente teria impacto noutras. O sistema que está atualmente implementado, sem ser o ideal, parece-lhe ajustado. Outras soluções para a Doutrina devem ser adequadamente equacionadas para não criar outros problemas devido à necessidade de efetivos que se verifica em todas as áreas.

Refere também que, nos tempos atuais vão sempre surgindo novas necessidades e capacidades, e a tendência do efetivo tem sido no sentido da diminuição. Mais uma vez, deve-se ajustar o nível de ambição às capacidades do Exército e à realidade da Instituição, já que o efetivo não vai “esticar”.



Considera que uma eventual melhoria, sem uma reorganização de fundo no Exército, é a que já referiu anteriormente, por exemplo, colocar a tempo inteiro na elaboração de uma publicação um ou dois militares durante um curto período de tempo. Como se utiliza outras doutrinas como referência que se adaptam à realidade nacional, não lhe parece ser necessário colocar um elevado número de efetivos nesta área.

Por fim refere que outra forma de melhorar a capacidade de produção doutrinária é a utilização de militares na situação de reserva.

5. Deveríamos incorporar LA ou LI no SPP do Exército Português? Pode comentar?

E1 - Sua Exa o TGEN VCEME considera que o processo formal produz muito pouco e existe a necessidade de aplicar elementos corretivos e já foram emanadas orientações para que isso aconteça. Refere que claramente, o processo formal tem de ser melhorado, priorizando e definindo prazos, mas sempre trabalhando naquilo que é o nível de ambição do Exército Português.

A este propósito refere que não irá ser possível atribuir mais recursos humanos e com o número de Oficiais de Estado-Maior que existem esta área, não irá ser prioridade. Refere que existem outras áreas que o Exército está a trabalhar e necessitam de melhorias e processos, como o caso de tudo que envolve a execução da LPM. Estes processos de introdução na Componente Terrestre, de novos materiais e equipamentos são claramente prioridade e a existir a necessidade de desviar recursos, seriam para aqui, porque o processo de execução da LPM, que leva à aquisição de um equipamento, até à sua introdução e passar a ser utilizado nas Operações da Componente Terrestre, é todo concretizado em acumulação de funções. O processo de LA ainda tem 3 ou 4 militares que não estão em acumulação de funções e a atribuir mais recursos humanos para trabalharem a tempo inteiro, será sempre aos processos e projetos de execução da LPM e nunca ao processo formal de LA.

Por fim, refere que uma das opções que se estudou a nível dos gestores de capacidade, era criar um órgão dedicado a tempo inteiro a todo o processo do ciclo de execução da LPM, chegando-se à conclusão que a modalidade não seria exequível por não existirem recursos humanos suficientes para os desviar das suas funções e dedicá-los a tempo inteiro à LPM.

E2 - Pergunta não colocada.

6. Dentro dos GT que elaboram as publicações, consideraria que alguns elementos em permanência, fossem militares na reserva, na efetividade de serviço?

E1 - Sua Exa o TGEN VCEME considera que faria todo o sentido utilizar vários Oficiais e Sargentos na reserva para diversas funções. Dando o exemplo da IGE, refere que ao formar-se um Grupo, este é constituído por pessoal perito das diversas áreas funcionais a de várias U/E/O para fazer a inspeção. É outra área que claramente se poderia aproveitar pessoal na reserva, derivado da sua experiência.

Refere também que os militares na reserva não se desatualizam muito nos dois ou três primeiros anos e o Exército tem de escolher o *timing* ajustado, para utilizar militares na reserva na efetividade de serviço. Mas para isso, considera necessário alterar o decreto lei de efetivos, onde estão contemplados os efetivos máximos que cada Ramo pode ter na reserva, na efetividade de serviço, que o Exército tem vindo a trabalhar todos os anos, para poder contemplar mais militares da reserva na efetividade de serviço no desempenho de funções que podem ser desde a produção de publicações doutrinárias, ao desempenho de funções na IGE. Considera também, acrescentando a este fator de convencer a tutela que o Exército necessita de mais efetivos da reserva na efetividade de serviço, conjugado com as condições muito específicas que estão elencadas no EMFAR, também é preciso que os militares queiram regressar e desempenhar funções neste sentido.

De seguida refere o Centro de Competências de Capacitação de Segurança e Defesa (C3SD) criado no CFT, como outro exemplo de um processo informal de LA, porque como o SAFE está orientado exclusivamente para forças constituídas, esta seria a entidade responsável por receber e preparar/orientar/validar o aprontamento dos END e que acresceria os adidos e o pessoal da cooperação técnico-militar, mas o Exército não tem nada estruturado para implementar isto. Como é sabido, o anterior CEME, sua Exa o Gen Rovisco Duarte, despachou favoravelmente a criação do centro e o pressuposto é que seria guarnecido por Oficiais e Sargentos da reserva, na efetividade de serviço.

No final, refere que os militares da reserva seriam uma solução, mas para isso as regras teriam de mudar, como o caso do EMFAR. Refere também, que não é nada que o Exército não tenha pensado, mas o caso do C3SD está em fase embrionária e não consegue evoluir e também não é correto desviar recursos para a implementação do mesmo, porque mais uma vez, é necessário olhar para a questão das prioridades.

E2 - Respondida na pergunta 4.



Entrevista semiestruturada dois

E3 – COR José Crespo¹⁹

Tabela 8 – Resumo da entrevista (entrevista semiestruturada dois) de P1 a P3

	P1	P2	P3
E3	<ul style="list-style-type: none"> O SPP do EP está bem definido na PAD 320-01 e que está em linha com os sistemas existentes nas organizações semelhantes, tendo em conta a estrutura e capacidades do EP; Limitação e não lacuna, com a extinção das Direções das Armas/Serviços e posteriormente das Escolas Práticas, que conjuntamente com os estabelecimentos de Ensino Militar tinham uma responsabilidade primária na produção doutrinária; a EA não dispõe de pessoal em quantidade e com experiência para desenvolver todos os trabalhos doutrinários; A grande lacuna, prende-se com a falta de uma mentalidade de LA aos diferentes níveis; Capacidade de LA muito recente e não está totalmente absorvida pelos EM das Unidades; Constitui uma dificuldade/obstáculo ao desenvolvimento dos trabalhos, o facto de todos os envolvidos desenvolverem o trabalho de produção doutrinário em paralelo com os tarefas e missões resultantes das suas funções habituais; A experiência recente da produção doutrinária relativa ao novo armamento ligeiro, poderá vir a ser uma referência a seguir, tratando-se de uma repetição de uma prática já existente no tempo das Direções das Armas e Serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> Na Fase I do SPP, a produção/revisão de uma publicação resulta de um input recebido de uma U/E/O, de uma alteração de normativo para interoperabilidade, de uma proposta da RD ou de um input em matéria de LA. 	<ul style="list-style-type: none"> Na DDNLA, a comunicação e sensibilidade dos responsáveis das três Repartições, para a troca de informação é permanente; Sempre que existe um produto novo, ele é difundido à doutrina; O Portal de EP mantém atualizada a Base de Dados de LA; Cada publicação, mesmo depois de aprovada e difundida, mantém uma EPR e um custódio, cujas responsabilidades não terminam com a difusão da publicação e deverão manter-se atentos à evolução doutrinária, normativa e de LI/LA relacionadas com o tema e, conforme preconizado na Fase III – Implementação.

1. Como caracteriza o atual Sistema de Produção de Publicações (SPP) do Exército Português? Considera que tem lacunas? Quais? Qual o caminho a percorrer para colmatar essas lacunas?

O nosso COR considera que o SPP do EP está bem definido no Capítulo 2 da PAD 320-01 e que está em linha com os sistemas existentes nas organizações semelhantes, tendo em conta a estrutura e capacidades do EP. Refere que não lhe chamaria lacuna, mas sim limitação e com a extinção das Direções das Armas/Serviços e posteriormente das Escolas Práticas, que conjuntamente com os estabelecimentos de Ensino Militar tinham uma responsabilidade primária na produção doutrinária, nas respetivas áreas, grande parte desta responsabilidade recai sob a EA, que não dispõe de pessoal em quantidade e com experiência para desenvolver todos os trabalhos doutrinários. É sua opinião que a grande lacuna, prende-se com a falta de uma mentalidade de LA aos diferentes níveis, já que é uma capacidade recente e ainda não está totalmente absorvida pelos EM das Unidades, sendo um desafio permanente para a DDNLA.

Considera também que tendo em consideração as limitações estruturais e de produção, foi necessário descentralizar a produção doutrinária criando uma estrutura de responsabilidade que vai desde a entidade que identifica a necessidade, passando pela entidade a que é atribuída a responsabilidade de produção (EPR) e o GT ou força de tarefa com o respetivo custódio (responsável primário pela condução dos trabalhos), competindo à DDNLA a coordenação de todas estas entidades.

Refere novamente que não lhe chamaria lacuna, mas constitui uma dificuldade/obstáculo ao desenvolvimento dos trabalhos, o facto de todos os envolvidos desenvolverem o trabalho de produção doutrinário em paralelo com os tarefas e missões resultantes das suas funções habituais.

Refere que a experiência recente da produção doutrinária relativa ao novo armamento ligeiro, poderá vir a ser uma referência a seguir, já que tendo em consideração a necessidade de produzir uma elevada quantidade de produtos doutrinários relativamente ao novo armamento ligeiro, foram criados GT que se reuniram na EA, exclusivamente para executar estes trabalhos sendo o resultado muito positivo, na

¹⁹ O COR Crespo refere que esta entrevista é a resposta do EME, em que o MGEN Maia Pereira, DCEME, subscreve.



medida em que num curto espaço de tempo se cumpriu a tarefa. A este propósito, refere que só foi possível graças à dedicação exclusiva dos militares, onde esta solução não sendo inovadora, trata-se da repetição de uma prática já existente no tempo das Direções das Armas e Serviços.

2. **O PAD 320-01 de 2018 constitui o normativo, estabelece as bases, conceitos, normas e procedimentos para a produção, promulgação e distribuição de todas as publicações do Exército. Esta publicação nada específica sobre a integração das LA na produção de Doutrina. Em que medida considera importante esta integração?**

O nosso COR refere que na Fase I do SPP (Necessidade), a produção/revisão de uma publicação resulta do *input* recebido de uma U/E/O, de uma alteração de normativo para interoperabilidade (ex: ratificação de um STANAG, pelo EP), de uma proposta da entidade coordenadora (RD) ou de um *input* em matéria de LA.

3. **De que modo é que o processo de LA intervém no processo de elaboração de doutrina do Exército?**

O nosso COR considera que a DDNLA, na sua função de entidade coordenadora do SPP, integra no seu *Bord* as três Repartições, Doutrina, Normalização e LA, onde a comunicação e sensibilidade dos responsáveis para a necessidade de troca de informação é permanente, e sempre que existe um produto novo, ele é difundido à Doutrina que analisa a necessidade de dar início ao processo de revisão de um uma publicação existente ou propor a elaboração de uma nova publicação.

Considera também que o Portal do Exército, mantém atualizada a BDLA, assim como dos STANAG ratificados pelo Exército.

Por fim, refere que sem prejuízo da iniciativa da DDNLA, cada publicação, mesmo depois de aprovada e difundida, mantém uma EPR e um custódio, cujas responsabilidades não terminam com a difusão da publicação e deverão manter-se atentos à evolução doutrinária, normativa e de LI/LA relacionadas com o tema e, conforme preconizado na Fase III – Implementação.

Tabela 9 – Resumo da entrevista (entrevista semiestruturada dois) de P4 a P6

	P4	P5	P6
E3	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sim, não existindo limites para a natureza das Observações/Lições; ○ O EP tem uma estrutura de LA que se baseia na existência de OPR/OfLA a todos os níveis e em todas as áreas e consoante o contexto em que é feita a Observação, ela irá refletir-se na produção doutrinária nessa matéria; ○ Para que o sistema funcione, alguém tem de tomar a iniciativa, e normalmente tem necessidade de empregar a doutrina, onde estará em melhor posição para propor alterações, devidamente sustentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Já estão incorporadas no SSP; ○ Respondida na P3. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ A doutrina não é produzida nas unidades em geral, a não ser que estas sejam Centros de Conhecimento e estas deverão contribuir ao seu nível para o SPP; ○ A doutrina surge duma necessidade e durante o processo de elaboração deverá ser tido em consideração as lições existentes, a normalização e a doutrina de referência; ○ Após elaborada e aprovada a doutrina, cabe aos utilizadores (U/E/O), aplicá-la e identificar eventuais lacunas fazendo propostas de alteração de acordo com as circunstâncias e com a evolução doutrinária dos parceiros e do ambiente operacional.

4. **As LA permitem atuar sobre a Doutrina de uso das forças, a organização, o equipamento, o treino, ou seja a preparação operacional. Pode fundamentar?**

O nosso COR considera que sim, não existindo limites para a natureza das observações/lições. Considera também que o EP tem uma estrutura de LA que se baseia na existência de OPR/OfLA a todos os níveis e em todas as áreas e consoante o contexto em que é feita a observação, ela irá refletir-se na produção doutrinária nessa matéria. Refere que para que o sistema funcione, alguém tem de tomar a iniciativa e normalmente tem necessidade de empregar a doutrina, onde estará em melhor posição para propor alterações, devidamente sustentadas.

5. **Deveríamos incorporar LA ou LI no SPP do Exército Português? Concorda? Pode comentar?**

O nosso COR refere que já estão incorporadas no SSP, onde esta incorporação é imprescindível e faz parte do processo de produção, bem como verificar o que existe em termos, não só de LI/LA mas também de Normalização.

Refere também que na P3 já foi respondido o essencial a esta pergunta.



6. Na sua opinião, quem deveria ser a entidade responsável por testar e aplicar a doutrina produzida nas unidades? Podia fundamentar?

O nosso COR afirma que a doutrina não é produzida nas unidades em geral, a não ser que estas sejam Centros de Conhecimento e estas deverão contribuir ao seu nível para o SPP.

Refere também que as responsabilidades de produção doutrinária estão explanadas na PAD 320-01, e que as unidades poderão propor pelos canais de próprios, a elaboração de uma publicação doutrinária em função de uma necessidade e integrar o GT que irá elaborar essa publicação.

De seguida interroga quem deverá testar a doutrina, recordando que a doutrina surge duma necessidade e durante o processo de elaboração deverá ser tido em consideração as lições existentes, a normalização e a doutrina de referência. Considera que após elaborada e aprovada a doutrina, cabe aos utilizadores (U/E/O), aplicá-la e identificar eventuais lacunas fazendo propostas de alteração de acordo com as circunstâncias e com a evolução doutrinária dos parceiros e do ambiente operacional.

Tabela 10 – Resumo da entrevista (entrevista semiestruturada dois) de P7 a P8

	P7	P8
E3	<ul style="list-style-type: none"> o Só não se faz o mesmo, porque o circuito nem sempre funciona; o Quando uma publicação é aprovada, mantem-se a EPR e o Tutor responsável, que deverá ser substituído sempre que a EPR o determine; o As unidades, ao seu nível, têm um OPR/OFLA nomeado e identificado, que tem por responsabilidade coordenar a capacidade de LA da unidade e que nos exercícios de nível nacional, em que é ativada a célula de LA, a RLA apoia com mentoriação, acabando muitas vezes por desempenhar o trabalho de LA; o Sempre que uma unidade produz uma observação, onde se verifica a necessidade de fazer uma alteração doutrinária, a EPR é alertada e deverá reunir o GT, sob a coordenação do Tutor, para estudar e propor as alterações à publicação e caso a Observação/Lição seja comunicada à DDNLA, através da sua introdução na Base de Dados do portal das LA ou comunicada de outra forma, a DDNLA como entidade coordenadora inicia o processo de revisão; o O sistema está montado e funciona, mas raramente as unidades por si só tomam a iniciativa de propor alterações ou de explorar a capacidade de LA; o A única diferença, é que o EP treina com base em doutrina aprovada pelo CEME, o que não impede de sempre que necessário se façam alterações à doutrina e esta realidade confere uma maior legitimidade à experimentação. 	<ul style="list-style-type: none"> o O Chefe da DDNLA é o responsável por assegurar a ligação e coordenação do trabalho desenvolvido pelas 3 Repartições e sempre que exista uma Obs/Lição (RLA) ou a ratificação de um STANAG (RN) com implicações na Doutrina, é dado conhecimento à RD e à EPR, que avaliarão da necessidade de avançar com a revisão de uma ou mais publicações.

7. Comparativamente com o Reino de Espanha as necessidades doutrinárias são levantadas e após desenhado o draft, este é aplicado em exercícios e operações, das quais resultam relatórios sobre a sua funcionalidade. Através das lições aprendidas resultantes destes relatórios são enviados “inputs” com necessidades de alteração à doutrina atual, o que, reinicia o ciclo de produção doutrinário desse mesmo draft. Considera que, a nível nacional, deveríamos fazer o mesmo? Podia fundamentar?

O nosso COR refere que só não se faz o mesmo, porque o circuito nem sempre funciona e como referiu anteriormente, quando uma publicação é aprovada, não termina o seu ciclo de vida, ou seja, mantem-se a EPR e o Tutor responsável, que deverá ser substituído sempre que a EPR o determine.

Considera que as unidades, ao seu nível, têm um OPR/OFLA nomeado e identificado, que tem por responsabilidade coordenar a capacidade de LA da unidade e que nos exercícios de nível nacional, em que é ativada a célula de LA, a RLA apoia com mentoriação, acabando muitas vezes por desempenhar o trabalho de LA.

Considera também que sempre que uma unidade produz uma observação, onde se verifica a necessidade de fazer uma alteração doutrinária, a EPR é alertada e deverá reunir o GT, sob a coordenação do Tutor, para estudar e propor as alterações à publicação e caso a Observação/Lição seja comunicada à DDNLA, através da sua introdução na Base de Dados do portal das LA ou comunicada de outra forma, a DDNLA como entidade coordenadora inicia o processo de revisão.

Refere que o sistema está montado e funciona, mas raramente as unidades por si só tomam a iniciativa de propor alterações ou de explorar a capacidade de LA.

Por fim refere que a única diferença, é que o EP treina com base em doutrina aprovada pelo CEME, o que não impede de sempre que necessário se façam alterações à doutrina e esta realidade confere uma maior legitimidade à experimentação.



8. Como se articulam as 3 Repartições da DDNLA na produção de doutrina nacional?

O nosso COR refere que o Chefe da DDNLA é o responsável por assegurar a ligação e coordenação do trabalho desenvolvido pelas 3 Repartições e sempre que exista uma Obs/Lição (RLA) ou a ratificação de um STANAG (RN) com implicações na Doutrina, é dado conhecimento à RD e à EPR, que avaliaram da necessidade de avançar com a revisão de uma ou mais publicações.

Tabela 11 – Resumo da entrevista (entrevista semiestruturada dois) de P9 a P10

	P9	P10
E3	<ul style="list-style-type: none"> ○ O processo “informal” de LA, como muita vez é chamado não tem nada que ver com o processo sistemático de produção e registo de LA; ○ A capacidade de LA apoia a decisão, mas a decisão, em determinadas situações, como é o caso, não pode esperar que se desenvolva todo o processo de LA para tomá-la; ○ O anteriormente exposto, não invalida que não devesse ter sido efetuada a Observação e desenvolvido o processo formal de LA, onde só assim ficará registado para quando, numa situação futura, se estiver a planear uma projeção em condições semelhantes, poder consultar a Base de Dados de LA e ter em consideração essa experiência; ○ Caso esta situação não se verifique, o chamado processo informal fica na memória dos que viveram as situações e esse conhecimento não é partilhado, razão essencial das LA e inexistente de forma sistemática, no chamado informal, chamada de Ação de Comando; ○ A situação, graças ao trabalho desenvolvido em coordenação com a FND, pela Célula de LA que se deslocou ao teatro e assim, esta experiência encontra-se disponível para todo o Exército. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Não vê qualquer inconveniente; ○ A EntProp, ao propor a elaboração ou revisão de uma publicação, deverá propor também a constituição do GT; ○ Se identificar um militar na reserva a quem reconheça experiência e conhecimento na matéria a abordar, nada a opor.

9. Considerando o nível de ambição, dimensão e prioridades do Exército Português, e os recursos humanos disponíveis na RLA, consideraria alterar o processo de LA, incorporando o processo “informal” de LA? (Exemplo: Em Maio de 2018 decidiu-se o envio de mais 5 HMMWV e um Módulo Pandur para integrar a FND/MINUSCA da RCA. E isto resultou de uma lição aprendida não formal. Não foi com base em observações e inseridas no portal, mas sim de coisas observadas e relatadas ao TGEN CFT)

O nosso COR considera que o processo “informal” de LA, como muita vez é chamado não tem nada que ver com o processo sistemático de produção e registo de LA. Refere que o exemplo anunciado e que o nosso Cor acompanhou de perto na Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança (DCOIS), resultou de uma necessidade verificada no Teatro e de um processo de tomada de decisão ao nível do comando do Exército.

Refere também que a capacidade de LA apoia a decisão, mas a decisão, em determinadas situações, como é o caso, não pode esperar que se desenvolva todo o processo de LA para tomá-la. A este propósito, refere que o anteriormente exposto, não invalida que não devesse ter sido efetuada a Observação e desenvolvido o processo formal de LA, onde só assim ficará registado para quando, numa situação futura, se estiver a planear uma projeção em condições semelhantes, poder consultar a BDLA e ter em consideração essa experiência.

Considera que caso esta situação não se verifique, o chamado processo informal fica na memória dos que viveram as situações e esse conhecimento não é partilhado, razão essencial das LA e inexistente de forma sistemática, no chamado informal, que o nosso COR pessoalmente, prefere chamar de Ação de Comando.

Considera também que o exemplo dado é muito válido, mas embora resulte da ação de comando, está detalhadamente retratada graças ao trabalho desenvolvido em coordenação com a FND, pela Célula de LA que se deslocou ao teatro e assim, esta experiência encontra-se disponível para todo o Exército.

10. Dentro dos GT que elaboram as publicações, consideraria que alguns elementos fossem militares na reserva, na efetividade de serviço?

O nosso COR refere que não vê qualquer inconveniente. Refere também que a EntProp, ao propor a elaboração ou revisão de uma publicação, deverá propor também a constituição do GT. Posto isto, se identificar um militar na reserva a quem reconheça experiência e conhecimento na matéria a abordar, o nosso COR não tem nada a opor.



Entrevista semiestruturada três

ENTREVISTADO	POSTO/NOME	ENTREVISTADO	POSTO/NOME
E4	TCOR Ferreira Lopes	E11	TCOR Fernandes
E5	MAJ Samuel Gomes	E12	TCOR Luís Morais
E6	TCOR Vítor Borges	E13	MAJ R. Monteiro
E7	TCOR Ana Silva	E14	TCOR José Mimoso
E8	CAP Ventura Alves	E15	MAJ Tiago Fazenda
E9	CAP Farinha Bento	E16	TCOR Simão Sousa
E10	MAJ Pereira		

Tabela 12 – Resumo da entrevista (entrevista semiestruturada três) de P1 a P3

	P1	P2	P3
E4 a E16	<p>Experiência:</p> <ul style="list-style-type: none"> o 69% sim; o 31% não. 	<p>Principais lacunas do SPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Acumulação de funções; o Não são prioridade; o Nomeação dos GT inadequada; o Processo moroso; o Instituição sem recursos humanos suficientes. 	<p>LA tidas em consideração:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Observações e LI de exercícios nacionais e internacionais; o Através do processo informal de LA; o Utilização da doutrina de referência, a par da experiência dos militares. <p>LA não tidas em consideração:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Importante e fundamental a inclusão de LA; o Inexistência ou desconhecimento da existência de LA; o Utilização da experiência de militares; o Exercícios nacionais e internacionais, bem como o retorno de experiências das FND e END como boa fonte de LA; o Produto sem experimentação; o Utilização de doutrina de referência; o Os GT deveriam ser constituídos por pessoal dedicado exclusivamente à doutrina (ex: pessoal da reserva).

1. Possui experiência, cursos de especialização, competências na área da Publicação Doutrinária que é ou foi responsável?

Entrevistado	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
Sim	X			X	X	X	X			X	X	X	X
Não		X	X					X	X				

2. Considera que o atual Sistema de Produções de Publicações (SPP) do Exército Português tem lacunas? Se sim, quais?

E4 - O nosso TCOR considera que a principal lacuna, assenta no facto de que a elaboração das publicações é sempre efetuada em acumulação de muitas outras tarefas e funções. Considera também, que sendo a doutrina de referência principal a NATO, outra lacuna relevante é o facto de o Exército não participar com alguma regularidade nos GT internacionais que trabalham e efetuam a atualização da mesma, existindo portanto um permanente desfazamento e um esforço acrescido para que se mantenha a doutrina atualizada.

E5 - O nosso MAJ considera que em relação à publicação do GRec, cuja elaboração se arrasta há vários anos, não existe um fio condutor, uma vez que as pessoas que trabalham nela, cada uma com a sua ideia e experiência, vão mudando ao longo do tempo e o ciclo nunca é fechado. Refere também que as reuniões acontecem com muito pouca frequência e a produção deste tipo de publicações, sobretudo para quem está a desempenhar funções nos encargos operacionais, não são uma prioridade, face ao volume de tarefas e à sua missão principal dentro das subunidades.

E6 - O nossos TCOR considera que o sistema de elaboração de Publicações implica que se constituam GT nos quais todos os elementos e custódio trabalhem em regime de acumulação. Este sistema tem tudo para que não seja eficiente, ou seja, que as publicações sejam feitas com a maior qualidade e em tempo. Considera também que deveria existir uma parte “core” do GT de pessoal dedicado exclusivamente à elaboração de doutrina, por exemplo, pessoal na reserva.

E7 - A nossa TCOR considera que as maiores dificuldades se relacionam com a forma de colaboração ou integração dos elementos do GT. Na verdade trata-se de uma “acumulação” de trabalho que fica



delegada diretamente na pessoa. A realidade atual dos QO já reflete várias “acumulações” e a colaboração em GT das PDE, passará a ser mais uma obrigação dos seus elementos.

Considera também que o trabalho foi mais produtivo quando se definiram dias/períodos de trabalho, com apresentação física num local, onde todos trabalharam até se atingirem os objetivos definidos.

E8 - O nosso CAP considera que acerca deste assunto, não tem experiência no âmbito da realização de PDE, não conseguindo identificar algum tipo de lacuna. Por um lado, doutrinariamente e de acordo com o Capítulo 2 – Sistema de Produção de Publicações do PAD 320-01, parece-lhe coerente e acertado todo o percurso e processo de desenvolvimento de uma PDE.

Considera também que por outro lado, num sentido mais prático e quotidiano, enquanto custódio e parte integrante do GT, sente uma falta de enquadramento por parte do EME, nomeadamente do seu elemento coordenador em termos de objetivos, prazos e doutrina para poder também desenvolver o seu trabalho. Assinala esta falta de ligação como a lacuna a melhorar, o que irá permitir sincronizar o trabalho a desenvolver.

E9 - O nosso CAP considera que o facto de o pessoal nomeado ter outros impedimentos, dificulta a concentração e a produção de publicações, quer pelo tempo que demoram, quer pela alteração de funções dos elementos que fazem parte dos GT e que deixam de fazer.

E10 - O nosso MAJ considera que todos os sistemas têm lacunas, no caso concreto e fruto da experiência enquanto custódio do GT, posso referir nomeadamente a inexistência ou falta de critério na nomeação dos elementos para os GT. Refere que a nomeação acontece muitas vezes ao sabor das contingências e de acordo com a disponibilidade do momento. Esta realidade permite que não sejam indicados os “melhores”, e sejam nomeados militares pouco preparados ou com pouca motivação, relativamente aos conteúdos que tem que ser trabalhados.

E11 - O nosso TCOR considera que a escolha do GT, por vezes não é a mais adequada. Escolhem-se os militares pelas unidades e não por terem competências na área específica.

Refere também que quando esses militares, que por vezes ficam um tempo considerável a trabalhar na publicação, mudam de unidade, são substituídos por outro (da mesma unidade), não dando continuidade ao seu trabalho e experiência.

E12 - O nosso TCOR refere que basta ver o número de publicações aprovadas e o tempo que medeia entre a criação do GT e a conclusão da elaboração da PDE e depois da aprovação da publicação.

Considera que a principal lacuna na sua opinião, prende-se com a morosidade do processo, tanto de elaboração como de aprovação. Relativamente à elaboração, o facto de não existir nem ser possível estabelecer uma autoridade hierárquica entre o EME e o custódio e entre este e os elementos do GT, juntamente com o facto deste trabalho ser realizado em prejuízo das funções e cargos desempenhados pelos elementos do GT nas respetivas U/E/O, a grande lacuna é de não envolver claramente as U/E/O, mas apenas militares de forma individual. Na sua opinião, a missão para a elaboração deveria ser atribuída formalmente a determinada U/E/O, e dada autorização para ligação a outras U/E/O para contributos (não para elaborar partes).

Refere que quanto à fase de aprovação, julga que caso existisse um acompanhamento próximo no sentido de rever e validar as versões a apresentar pela U/E/O, acelerava o processo de aprovação, evitando que depois de concluído, o trabalho se colocasse em causa.

E13 - O nosso MAJ considera que as principais lacunas, prendem-se com o sistema que está instituído na criação das PDE, principalmente na forma como são criados os GT e como são nomeados os representantes das diversas Unidade do Exército, que se considera que devem integrar o Grupo.

Refere que em primeiro lugar, os militares são nomeados em acumulação, sendo a criação de uma PDE, apenas mais uma tarefa que eles têm que desenvolver. Essa tarefa, por norma, não é atribuída especificamente pelo Chefe direto, nem tem visibilidade para ele, sendo natural, que a grande maioria dos militares dos GT, apenas dediquem tempo à elaboração das PDE quando já terminaram todas as outras tarefas, ou quando já estão em cima do prazo. Considera que, com o atual SPP, não é possível despender o tempo e a atenção necessária para a criação de publicações, devidamente fundamentadas e onde as TTP são experimentadas e testadas. Em segundo lugar, muitos dos militares nomeados para a elaboração de determinados manuais de âmbito mais técnico, não têm qualquer formação ou conhecimento do assunto, sendo um aspeto que compromete a condução dos trabalhos. Por último, considera que a nomeação dos custódios deverá recair sempre nos militares mais conhecedores do assunto a tratar, e não por estar a desempenhar determinada função.

E14 - O nosso TCOR refere que considerando que atualmente está a desempenhar funções fora do Ramo, não está a par do atual SPP do Exército. Quando vigorava (não sabe se já foi atualizada) a PAD 320-01 Publicações do Exército, este sistema estava perfeitamente definido.

Refere também que independentemente disso, a extinção do Comando de Instrução e Doutrina e das Escolas Práticas, poderá ter influenciado a capacidade de produção doutrinária do Exército.



E15 - O nosso MAJ refere que na altura, recebeu uns briefings sobre a estrutura doutrinária, leu uns documentos para se familiarizar com o processo e pareceu-lhe uma hierarquia e uma estrutura lógica (algo ambiciosas, se for analisado também o consumo de recursos humanos e de trabalho necessários. Considera que este foi/é o principal ponto que leva a que ainda hoje não estejam as PDE terminadas);

E16 - O nosso TCOR considera que o sistema está a funcionar e tem produzido publicações com bastante intensidade. As lacunas passam por alguma falta de uniformização dos termos, nomeadamente nas traduções. Considera também que o facto de as doutrinas de referência sofrerem renovações constantes, e as publicações nacionais apenas mais esporadicamente, causa por vezes incongruências entre publicações associadas. Refere ainda que as arquiteturas doutrinárias são estruturas vivas que carecem de bastante atenção para se manterem consistentes. No caso do Exército Português, com os meios humanos disponíveis, é difícil manter este nível de atenção constante.

3. As LA referentes à área da Publicação Doutrinária que está ou estava responsável, foram tidas em consideração?

Se sim, de que modo contribuíram para a elaboração da Publicação?

E4 - O nosso TCOR considera que apesar de no âmbito da artilharia de campanha / apoio de fogos não existir experiência recente acumulada com o emprego em operações reais, a participação e organização de exercícios nacionais e internacionais tem sido uma boa fonte de lições quer para identificar que publicações é necessário produzir, assim como o âmbito, finalidade e nível de cada uma das publicações. Refere também que os exercícios Eficácia e, atualmente o *Strong Impact*, e o exercício ORION, têm permitido registar algumas das observações, já refletidas ou a refletir na doutrina nacional no âmbito dos fogos.

E7 - A nossa TCOR refere que as LA que estavam incluídas na proposta do GT foram bastante discutidas dentro dele. A proposta de PDE apresentada foi, globalmente aceite na DDNLA e posteriormente aprovada pelo General CEME.

Refere também que as LA em causa não foram o resultado do processo de LI/LA tradicional, na medida em que não estavam escritas na BDLA. A PDE 3-40-00 é o primeiro documento escrito que reflete a doutrina (praticada) no Exército e talvez seja por isso que demorou tanto tempo...

E10 - O nosso MAJ refere que a metodologia utilizada neste trabalho assentou na divisão das áreas a tratar (Ensino, formação e treino, Ed física, tiro) pelos vários elementos do grupo, sendo este trabalho individual harmonizado e validado em reuniões periódicas com todos os elementos. Refere também que nas várias áreas, cada elemento utilizou para além da experiência e conhecimentos individuais, outros tipo de meios, nomeadamente outras publicações, documentos internos (NEP, Diretivas), doutrina NATO etc. Considera, nesta medida, muito importante a utilização das LA para a elaboração de qualquer publicação na medida em que permite recorrer a informação organizada, ou seja, conhecimento que já se encontra confirmado.

E12 - O nosso TCOR considera que embora não tenha recorrido ao processo formal de LA existente no EME, através da DDNLA, considera que pode ser considerado que sim pelo seguinte:

Uma vez que a PDE aborda assuntos que são ministrados nos cursos do IUM (CPOS e CEM-E, agora CAPMT) foram tidas em consideração e incorporadas na publicações, alterações ao previsto na documentação da NATO que serviu de referência para a sua elaboração. Assim, foram identificadas alterações a introduzir, estas depois de analisadas foram incorporadas na doutrina.

Refere que em suma, não se resumiu a traduzir uma publicação da NATO para a língua portuguesa. Foi tido em consideração as lições identificadas e aprendidas no IUM.

No entanto, julga que deveria existir um alerta especial por parte do EME, para eventuais LA existentes no âmbito das publicações doutrinárias que estão a ser elaboradas.

E14 - O nosso TCOR refere que sempre que esteve envolvido na elaboração, revisão ou atualização de uma publicação foi porque foram identificadas lacunas ou alguma desatualização da doutrina em vigor. No caso concreto da PDE 07-38-13 Treino das Unidades de Artilharia de Campanha, a sua elaboração resultou das LI nos Exercícios EFICÁCIA, porque as Unidades de Artilharia estavam a utilizar TTP diferentes no seu treino e emprego operacional. Neste sentido, refere que foi elaborada a PDE 07-38-13 Treino das Unidades de Artilharia de Campanha, para garantir uma uniformização nas TTP das unidades de Artilharia de Campanha.

Se não, considera que é ou que era importante a inclusão das mesmas?

E5 - O nosso MAJ considera importante, embora não existam LA nesta área.



E6 - O nosso TCOR considera que é fundamental incluir as LA no processo de elaboração de publicações, sendo mais fácil integrar nos GT, pessoal dedicado exclusivamente à elaboração de doutrina, por exemplo, pessoal na reserva.

E8 - O nosso CAP refere que aquando da resposta a este questionário, ainda não se tinham iniciado os trabalhos, encontrando-se o custódio e o respetivo GT em período de reflexão. No entanto, como elemento fundamental nesta revisão, pretende ter em conta as LA desta temática para a partir das mesmas desenvolver e consubstanciar o conhecimento doutrinário.

Neste sentido, após uma revisão bibliográfica e da experiência como formador, salienta que pretende ter em consideração as experiências das FND e dos END no âmbito de todo o ciclo de vida da projeção de forças em território estrangeiro, abordando as preocupações ambientais desde o aprontamento, passando pela projeção e emprego e por fim a retração e desmobilização, bem como através das LA em exercícios (por exemplo exercício ORION) introduzindo e explanando o que deve ser feito a nível de planeamento e execução.

E9 - O nosso CAP refere que não tem conhecimento se as LA foram tidas em consideração diretamente, apesar dos pressupostos da segurança terem sempre uma base de lições aprendidas intrínseca, embora não sejam elaboradas de forma sistemática.

Refere também que ainda assim, reitera o facto de não ter conhecimento, até porque como referiu nas lacunas do SPP, entrou neste processo a meio, por ter assumido funções.

E11 - O nosso TCOR refere que se pode dizer, que foram utilizadas LI e não as LA e que estas LI, foram através da experiência dos militares envolvidos na revisão e que estas deveriam ser validadas e passarem a LA para serem utilizadas nesta PDE e noutras.

E13 - O nosso MAJ refere que não foram consideradas LA devidamente estruturadas e sistematizadas, para o manual em questão. Foi tido em consideração a experiência dos formadores/treinadores de CCC mais experientes no Exército. Como se pretendeu fazer uma atualização do manual, foram discutidos os diversos assuntos a melhorar e procurou-se chegar a um consenso. Como referiu, faltou o “trabalho de campo”, não tendo sido testado/experimentado devidamente (por todos os elementos do grupo) todas as técnicas incluídas no manual. Naturalmente que considera importante a inclusão das LA na elaboração de doutrina, contudo, neste caso específico, desconhece a existência de LA relativas ao CCC.

E15 - O nosso MAJ refere que é um defensor das LA. Julga que todos os processos devem ter como refinamento o processo de LA, logo, também o da produção doutrinária. No seu caso específico, a PDE em 2015, não chegou a avançar e também o processo de LA ainda não era o que já é hoje. Não existiam lições a aplicar, pura e simplesmente. A este propósito, refere que por exemplo, o ORION 2015 que decorreu na mesma altura, já foi um grande contribuidor para as LA, tal como o TRIDENT JUNCTURE. Mas, para a PDE na altura, não conseguia ser um processo que contribuísse visivelmente (atualmente julga ser possível que isso já aconteça). Refere ainda que a base do Exército, na altura, eram sustentadas por publicações americanas, elas sim sustentadas em LA, e adaptadas para a doutrina nacional (como sempre foi). Considera que esse, era o procedimento que iria ser seguido, mas que não foi sequer começado na PDE do Sub-Agrupamento. Na PDE superior foi esse o conceito inicial, mas que depois enfrentou problemas por incapacidade temporal de adaptar traduções, doutrinas, orgânicas, etc.

E16 - O nosso TCOR refere que as publicações em que participou, foram em âmbitos em que o Exército Português tem pouca experiência operacional, ou são de nível muito elevado. Assim, optou-se por se adotar as referências habituais da NATO e do Exército dos EUA.