

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL***

**2009/2010**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

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

**CONTRIBUTOS PARA UMA DIRECTIVA DO CEMGFA**

***CARLOS MIGUEL R. S. DE OLIVEIRA E LEMOS***  
*Capitão-de-mar-e-guerra*



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**CONTRIBUTOS PARA UMA DIRECTIVA DO CEMGFA**

**Carlos Miguel R. S. O. Lemos**  
**Capitão-de-mar-e-guerra**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Lisboa 2010



## ÍNDICE

<b>Resumo .....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iv</b>
<b>PALAVRAS-CHAVE.....</b>	<b>v</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>ix</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>a. Delimitação do tema e âmbito do estudo.....</b>	<b>1</b>
<b>b. Objectivos do estudo .....</b>	<b>3</b>
(1) Objectivo Geral .....	3
(2) Objectivos Específicos .....	3
<b>c. Questão central, questões derivadas e hipóteses.....</b>	<b>3</b>
<b>d. Metodologia.....</b>	<b>4</b>
<b>e. Estrutura do documento .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Caracterização de uma directiva de liderança estratégica .....</b>	<b>5</b>
<b>a. Caracterização de documentos de liderança estratégica .....</b>	<b>5</b>
<b>b. Fases de desenvolvimento de uma directiva de liderança estratégica .....</b>	<b>8</b>
<b>c. Estrutura, conteúdos e apresentação de uma directiva de liderança     estratégica.....</b>	<b>13</b>
(1) Conteúdos.....	13
(2) Missão, valores, visão e objectivos estratégicos .....	14
(3) Estrutura .....	15
(4) Regras de apresentação .....	16
(5) Síntese conclusiva .....	17
<b>d. Aspectos técnicos de comunicação e informação.....</b>	<b>17</b>
(1) O princípio de Pareto.....	18
(2) Limitações da capacidade para processar informação .....	19
(3) Modelo qualitativo de retenção de um documento escrito.....	22
<b>3. Enquadramento .....</b>	<b>24</b>
<b>a. Enquadramento legal e articulação com o nível político .....</b>	<b>25</b>
<b>b. Directivas do CEMGFA em vigor.....</b>	<b>26</b>



<b>c. Análise da situação conjuntural.....</b>	<b>26</b>
(1) Desenvolvimento da doutrina militar conjunta .....	27
(2) Planeamento .....	28
(3) Comando Operacional de Forças Conjuntas .....	29
(4) Passagem do IESM para a dependência do CEMGFA .....	29
(5) Hospital das Forças Armadas .....	30
<b>4. Contributos para uma Directiva do CEMGFA .....</b>	<b>31</b>
<b>a. Metodologia de elaboração .....</b>	<b>34</b>
(1) Pré-requisitos.....	34
(2) Constituição da equipa de desenvolvimento .....	34
(3) Fases de desenvolvimento .....	35
<b>b. Implementação, controlo e revisão .....</b>	<b>36</b>
(1) Equipa (ou núcleo) de acompanhamento .....	36
(2) Ciclos de elaboração de planeamentos e relatórios de actividades .....	37
(3) Exploração de sistemas de informação .....	38
<b>5. Conclusões.....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE I – Questões associadas às fases de desenvolvimento de uma directiva de liderança estratégica.....</b>	<b>Apêndice I.1</b>
<b>APÊNDICE II – Conteúdos, estrutura e apresentação de documentos de liderança estratégica.....</b>	<b>Apêndice II.1</b>
<b>APÊNDICE III – Passagem do IESM para a dependência do CEMGFA. Análise SWOT.....</b>	<b>Apêndice III.1</b>
<b>APÊNDICE IV – Matriz conceptual do TII.....</b>	<b>Apêndice IV.1</b>
<b>APÊNDICE V – Glossário de Termos .....</b>	<b>Apêndice V.1</b>



## **Resumo**

Neste trabalho o tema “Contributos para uma Directiva do CEMGFA” foi abordado na perspectiva de que a directiva em questão é um documento de liderança estratégica com três funções: transmitir a visão e os objectivos estratégicos do CEMGFA para o seu mandato, dar orientações para os comandos subordinados e servir como instrumento de comunicação interna e externa. O objectivo não foi apresentar uma proposta de directiva em concreto, mas sim a formulação de um modelo para a estrutura, conteúdos genéricos, extensão e apresentação de um documento deste tipo, bem como para os processos de desenvolvimento, implementação e revisão.

O estudo foi desenvolvido através da caracterização do processo de liderança estratégica no âmbito militar e da análise de trabalhos anteriores sobre os conteúdos típicos dos documentos deste tipo. Foram analisados diversos tipos de directivas de liderança estratégica quanto à estrutura, conteúdos, extensão e apresentação, e formulado um modelo genérico para um documento desta natureza. A análise foi complementada com um estudo de princípios relacionados com a eficiência e as limitações individuais para processar informação, do que resultou a confirmação de algumas características deduzidas da análise comparativa das directivas estudadas, e a formulação de um modelo qualitativo para estimar a capacidade de retenção de um documento escrito.

Foi efectuada uma análise da situação presente, com ênfase nas questões emergentes da alteração recente da organização superior das Forças Armadas, para identificar os temas com maior probabilidade de virem a ser considerados numa Directiva do CEMGFA, para aplicar o modelo teórico à situação proposta no tema. Foi apresentado um modelo para a estrutura de uma Directiva do CEMGFA, e para o seu desenvolvimento, implementação e revisão.

Os resultados obtidos poderão ser úteis no âmbito de qualquer processo de desenvolvimento de documentos de liderança estratégica, ou de documentos de comunicação interna e externa em geral.



## **Abstract**

In this work, the theme “Contributions for a Directive by the Chief of Defence (CHOD)” was analysed by assuming that such a directive is a strategic leadership document serving three purposes: transmit the vision and strategic objectives of the CHOD for his mandate, issue orientations for the subordinate commands and serve as a communication tool for both internal and external audiences. Our purpose was not to present a draft for a specific directive by the CHOD, but rather to develop a model for the structure, general contents, extension and presentation of a document, as well as for its development, implementation and revision.

The present study was conducted by first considering the distinctive features of the strategic leadership process in military organizations and then analysing some previous works on the analysis of structure, content, and development of military capstone documents. Several specific capstone documents were then analysed to define objective criteria for their structuring, contents, extension and presentation rules. The analysis was complemented with a study on objective principles concerning efficiency and individual limitations for processing information. This led to confirmation of some results obtained in the comparative study of the capstone directives, and to the formulation of a qualitative model for estimating the retention capability of a written document.

To apply the theoretical model to a Directive by the CHOD, a situational analysis was performed, with emphasis on the most relevant challenges emerging from the recent reorganization of the top structure of the Portuguese Armed Forces. The potential issues for inclusion in such a Directive were discussed and a model for the structure, development, implementation and revision of the document was presented.

The results obtained in this work can be useful for any process involving the development of strategic leadership documents, or strategic communication documents in general.



**PALAVRAS-CHAVE**

Directiva

Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA)

Forças Armadas

Liderança estratégica

Comunicação estratégica

**KEY WORDS**

*Directive*

*Chief of Defence (CHOD)*

*Armed Forces*

*Strategic Leadership*

*Strategic Communication*



## LISTA DE ABREVIATURAS

CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEMCONJ	Chefe do Estado-Maior Conjunto (do EMGFA)
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CISMIL	Centro de Informações e Segurança Militares (do EMGFA)
COA	Comando Operacional dos Açores/Comandante Operacional dos Açores
COC	Comando Operacional Conjunto (do EMGFA)
COCONJ	Comandante Operacional Conjunto (do EMGFA)
COM	Comando Operacional da Madeira/Comandante Operacional da Madeira
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPU	<i>Central Processing Unit</i> (Unidade de Processamento Central)
DGAIED	Direcção-Geral de Armamento e Infra-Estruturas de Defesa
DICSI	Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação (do EMGFA)
DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar (do EMGFA)
DIREC	Divisão de Recursos (do EMGFA)
DMC	Doutrina Militar Conjunta
DoD	<i>Department of Defense</i> (Departamento de Defesa dos EUA)
DPN	Directiva de Política Naval
DSMAT	Directiva Sectorial da Superintendência dos Serviços do Material (da Marinha)
EMC	Estado-Maior Conjunto (do EMGFA)
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EPM	<i>Enterprise Project Management</i>
ESM	Ensino Superior Militar
EUA	Estados Unidos da América
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas Portuguesas
FND	Forças Nacionais Destacadas
FRI	Força de Reacção Imediata
HFAR	Hospital das Forças Armadas
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LOEMGFA	Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas
LPIM	Lei de Programação de Infra-Estruturas Militares



LPM	Lei de Programação Militar
MDN	Ministério da Defesa Nacional, ou Ministro da Defesa Nacional
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> (Organização do Tratado do Atlântico Norte)
PCSD	Política Comum de Segurança e Defesa (da União Europeia)
PPM	<i>Portfolio Project Management</i>
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
SFN	Sistema de Forças Nacional
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
UE	União Europeia
UK	<i>United Kingdom</i> (Reino Unido)
USA	<i>United States of América</i>
USAF	<i>United States Air Force</i>
USArmy	<i>United States Army</i>

## LISTA DE TABELAS

Tabela II.1: Resumos das características de documentos de liderança estratégica - Conteúdos.....	Apêndice II.1
Tabela II.2: Resumos das características de documentos de liderança estratégica - Estrutura.....	Apêndice II.2
Tabela II.3: Resumos das características de documentos de liderança estratégica - Apresentação.....	Apêndice II.3
Tabela III.1: Passagem do IESM para a dependência do CEMGFA – exemplo de análise SWOT.....	Apêndice III.1

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação entre a liderança estratégica e outros tipos de liderança. ....	7
Figura 2: Os actores do processo de liderança estratégica. ....	8
Figura 3: Princípios de comunicação estratégica - conceito do <i>DoD</i> .....	8



Figura 4: Fluxograma das fases de desenvolvimento de um documento de liderança estratégica. ....	10
Figura 5: Ilustração gráfica do princípio de Pareto. ....	19
Figura 6: Limiar da capacidade de processamento de informação, segundo Cowan (2001). .....	20
Figura 7: Relação entre a atenção e as estruturas da memória. ....	21
Figura 8: Decaimento da retenção na memória para uma sucessão de estímulos/eventos..	23
Figura 9: Modelo qualitativo de retenção de um documento escrito - três exemplos. ....	23
Figura 10: Organização hierárquica de planeamento no SIG e na LPM.....	37
Figura 11: Arquitectura de SI para controlo de execução material e financeira. ....	39



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar ao meu orientador, COR PILAV Joaquim Soares de Almeida, a atenção, ajuda e apoio que sempre dispensou ao longo da elaboração deste trabalho. Agradeço também a todos os entrevistados os contributos e esclarecimentos que me proporcionaram, do que resultou um maior enriquecimento do texto. Embora tenha recebido ajuda e apoio de muitos camaradas e amigos, cujos nomes não me é possível citar por razões práticas, é de elementar justiça fazer uma referência especial às personalidades cujo contributo mais se destacou. Assim, são devidos agradecimentos ao Senhor Almirante Vidal Abreu, pelas críticas construtivas à abordagem, estruturação, selecção de tópicos e orientação do trabalho, especialmente no que toca à ligação entre o CEMGFA e o MDN por um lado, e entre o CEMGFA e os Chefes dos Ramos por outro. São também devidos agradecimentos ao Senhor Vice-almirante Sabino Guerreiro, pela partilha da sua visão sobre os desafios futuros do IESM, muito útil no desenvolvimento da análise de situação desenvolvida no trabalho. Desejo também agradecer ao camarada CMG ECN Rapaz Lérias a atenção, o interesse, a paciência e o espírito de ajuda que manifestou, os quais excederam em muito o que seria normal e expectável. Cabe também um agradecimento especial aos camaradas de Curso COR INF Rui Moura e COR ART Carlos Clero, que me transmitiram informação importante quanto ao desenvolvimento de doutrina militar conjunta e ao planeamento de forças. Também são devidos agradecimentos ao camarada de curso CMG AN Sílvio Ramalheira, pela ajuda prestada na exposição das questões ligadas aos ciclos de planeamento orçamental e apresentação de relatórios de actividades. Agradeço ainda ao camarada de Curso CMG EMQ Ramos Borges por haver facultado documentação. No tocante à estruturação do trabalho, há que assinalar a importante ajuda recebida do COR INF Maia Pereira (Assessor Militar do General CEMGFA), do camarada de Curso CMG Novo Palma e do CFR Sardinha Monteiro, da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada. Agradeço ainda ao CMG EMT Mónica de Oliveira pelas sugestões e conselhos que me proporcionou. Por fim, quero manifestar os meus sinceros agradecimentos à Doutora Mary Jolly (*University of Maryland* e *University College Europe*), pelo seu apoio inestimável e entusiástico, pela documentação valiosa que me facultou, e pelas suas numerosas sugestões nas áreas da psicologia cognitiva e da estruturação de documentos.



## 1. Introdução

O tema tratado no presente trabalho, “Contributos para uma Directiva do CEMGFA”, tem utilidade, actualidade e interesse prático, face às alterações recentemente introduzidas no quadro legal que regula a organização superior das Forças Armadas (FFAA). Essas alterações tiveram um impacte significativo na missão, atribuições e competências do CEMGFA, e originaram um conjunto de novas questões para a sua implementação prática.

A expressão “Directiva do CEMGFA” permite várias interpretações, abordagens e formas de desenvolvimento do tema. Quanto à interpretação, cabe referir que existem muitos tipos de directivas, de diferentes âmbitos e naturezas. Estão em vigor diversas directivas do CEMGFA versando assuntos diferentes. Assim, e em primeiro lugar, é necessário precisar qual a natureza da “Directiva do CEMGFA” a considerar, tendo em conta a conjuntura actual e a necessidade e a oportunidade de promulgação de uma nova Directiva. Em segundo lugar, o tema pode ser abordado e desenvolvido sob perspectivas distintas, desde a formulação de contributos pontuais em aspectos específicos, até à tentativa de construção de uma proposta de Directiva, ou mesmo a realização de um estudo comparativo de documentos de natureza semelhante das chefias das FFAA de outros países. Por fim, os resultados a obter podem ser de natureza diversa, consoante os objectivos a atingir com o estudo.

### a. Delimitação do tema e âmbito do estudo

No contexto do presente trabalho, adoptámos a seguinte definição, que se afigura ajustada à conjuntura actual e aos objectivos de um trabalho de investigação individual no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG):

“**Directiva do CEMGFA**” designa um documento cujo conteúdo resume a sua visão, objectivos estratégicos, linhas de acção, determinações e metas a atingir, para o período do seu mandato, o qual sirva de referência para a acção dos comandos subordinados, e como instrumento de comunicação estratégica interna e externa.



O tema foi abordado na perspectiva de que a Directiva em questão deve ser encarada não como um simples documento, mas antes como uma espécie de “programa” que faz parte de um processo contínuo de liderança estratégica, o qual compreende um ciclo de acções de planeamento, execução, controlo, recolha de lições aprendidas e revisão.

De acordo com a definição enunciada, a directiva tem três funções: *i*) transmitir a visão e os objectivos estratégicos do CEMGFA; *ii*) emitir orientações para os comandos subordinados; e *iii*) servir como instrumento de comunicação estratégica. Este tipo de directiva é diferente do que é usual no âmbito militar, normalmente centrado no exercício do comando: destina-se também a mobilizar e polarizar a vontade interna, e a projectar uma imagem convincente na audiência externa. Uma vez que o CEMGFA se situa nos níveis de decisão político-estratégico e da estratégia militar, faz sentido desenvolver um estudo sobre directivas deste tipo. Acresce que a produção de um documento desta natureza é coerente com os princípios expressos na legislação em vigor relativa à avaliação de desempenho de todos os serviços de administração directa e indirecta do Estado.<sup>1</sup>

O presente estudo não teve por objectivo apresentar uma proposta concreta para uma Directiva do CEMGFA, mas sim a definição dos princípios a observar quanto à estrutura, desenvolvimento, implementação e revisão de documentos de liderança estratégica no âmbito militar. No cumprimento deste objectivo, pretendeu-se sintetizar uma espécie de “metadirectiva”, sob a forma de um modelo simplificado da estrutura e conteúdos do documento. O modelo proposto poderá ser útil não só para o desenvolvimento e implementação de uma Directiva do CEMGFA, mas também, com adaptações, a outros documentos de comunicação ou liderança estratégica.

Foi também efectuada uma análise da situação conjuntural, no sentido de identificar os temas concretos que possam vir a ser considerados numa futura directiva do CEMGFA, para o estabelecimento de objectivos estratégicos e linhas de acção, a fim de estabelecer a relação entre os princípios teóricos estudados e o tema proposto no enunciado.

---

<sup>1</sup> Referimo-nos especificamente à Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública (SIADAP), em particular os Artigos 2º (âmbito de aplicação), 8º (ciclo de gestão) e 10º (Quadro de Avaliação e Responsabilização – QUAR). Neste trabalho, não se pretendeu discutir a aplicabilidade do SIADAP às FFAA, mas sim apontar convergências entre os princípios de planeamento, gestão e controlo previstos nesse sistema, e as boas práticas a considerar na elaboração de uma directiva do tipo preconizado.



## **b. Objectivos do estudo**

### **(1) Objectivo Geral**

Apresentar um modelo possível para a metodologia de elaboração, estrutura, conteúdos, extensão do texto e implementação (controlo de execução e revisão) de uma Directiva do CEMGFA.

### **(2) Objectivos Específicos**

**OE1:** Caracterizar a natureza, finalidade e utilidade de uma Directiva do CEMGFA;

**OE2:** Propor uma metodologia de desenvolvimento e implementação de documentos de liderança estratégica no âmbito militar e de uma Directiva do CEMGFA em particular;

**OE3:** Propor um modelo para a estrutura, conteúdos e extensão de uma futura Directiva do CEMGFA, tendo em conta princípios técnicos sobre comunicação e informação, e aspectos específicos da conjuntura actual.

## **c. Questão central, questões derivadas e hipóteses**

Considerando a delimitação do estudo e os objectivos enunciados, a questão central é a seguinte:

**QC:** *“Que natureza, estrutura e conteúdos deverá ter uma Directiva do CEMGFA?”*

Esta questão central foi decomposta nas seguintes questões derivadas:

**QD1:** Que metodologia deve ser adoptada na elaboração do documento (por quem, em que fases, e durante quanto tempo)?

**QD2:** Que conteúdos gerais e específicos deve ter uma Directiva do CEMGFA, entendida como um documento de liderança estratégica?

**QD3:** Que estrutura deve ter, qual a extensão e forma de apresentação com que os conteúdos devem ser tratados na Directiva?

**QD4:** Que mecanismos devem ser adoptados para a implementação, o controlo, a actualização e a revisão da Directiva?

Para o tratamento da questão central e das questões derivadas, foram levantadas as seguintes hipóteses, as quais deverão ser testadas e validadas:

**H1:** É possível caracterizar o processo de elaboração da Directiva, considerando os elementos envolvidos, as fases do processo e as atribuições e competências do CEMGFA e dos órgãos da estrutura do EMGFA;

**H2:** É possível determinar os conteúdos gerais e específicos de uma Directiva do CEMGFA, a partir das características do processo de liderança estratégica, do estudo de



outros documentos similares, das atribuições e competências do CEMGFA e de aspectos conjunturais;

**H3:** É possível caracterizar a estrutura, extensão e regras de apresentação de uma Directiva do CEMGFA, a partir de princípios gerais sobre redacção de documentos escritos e da análise de documentos de natureza semelhante;

**H4:** É necessário estabelecer, na Directiva do CEMGFA, os mecanismos de implementação, controlo, actualização e recolha de lições aprendidas.

#### **d. Metodologia**

O trabalho foi desenvolvido de acordo com a Metodologia Padrão de Abordagem Científica, constante na NEP nº DE 218 e respectivos anexos. O tema caracteriza-se por um contexto bastante singular e não é tratável através de leis conhecidas que permitam uma abordagem lógico-dedutiva, pelo que foi seguida a metodologia de inferência abductiva (ou inferência da melhor explicação).

O percurso metodológico foi desenvolvido em três etapas. Em primeiro lugar, foi feita uma caracterização do processo de liderança estratégica e do papel das Directivas como parte integrante do mesmo, a fim de responder à **QD1** e confirmar a hipótese **H1**. Seguidamente, foi desenvolvido um estudo comparativo de alguns documentos desta natureza e de princípios técnicos de comunicação, para dar resposta às **QD2** e **3**. O tratamento da **QD3** foi completado com uma análise de situação, para estabelecer a relação entre os resultados do estudo comparativo e a situação proposta no enunciado (caso concreto de uma Directiva do CEMGFA). Por fim, numa terceira fase, foi apresentado um modelo para a estrutura, conteúdos, extensão e apresentação de uma Directiva do CEMGFA, bem como para o processo de controlo de execução e revisão, para responder à **QD 4** e confirmar a hipótese **H4**.

#### **e. Estrutura do documento**

O presente documento encontra-se estruturado da seguinte forma. No capítulo 2, é desenvolvido o estudo das características gerais e dos princípios a ter em conta num documento de liderança estratégica no âmbito militar. Esse estudo engloba a delimitação do conceito de “liderança estratégica”, o papel das Directivas no exercício dessa forma de liderança e alguns princípios objectivos sobre informação e comunicação, para que a eficácia do documento como instrumento de comunicação e “programa” de condução dos processos a desenvolver seja maximizada. No capítulo 3, é efectuado o enquadramento do



tema, através da caracterização do processo de transformação em curso na organização superior das FFAA e da identificação dos problemas em aberto que, na opinião do autor, colocam ao CEMGFA desafios mais significativos. No capítulo 4, a análise da conjuntura apresentada no capítulo 3 é combinada com os resultados do estudo efectuado no capítulo 2, para formular um conjunto de contributos para uma Directiva do CEMGFA, quanto ao modo de elaboração, modelo do documento, implementação, controlo de execução e revisão. Finalmente, no capítulo 5, é apresentada uma síntese das principais conclusões obtidas.

## **2. Caracterização de uma directiva de liderança estratégica**

Neste capítulo, é apresentado um breve estudo sobre a estrutura, conteúdos e processo de implementação de um documento de liderança estratégica no âmbito militar. O desenvolvimento foi baseado numa definição do processo de liderança estratégica, e no papel das directivas como instrumento programático e de comunicação integrado nesse processo. É também caracterizado o “ciclo de vida” típico de uma directiva desta natureza e as fases que o constituem. Para formular um “padrão” (ou “modelo”) para um documento deste tipo, foram analisados exemplos concretos de directivas de liderança estratégica no âmbito militar (embora algumas delas com nível e objectivos substancialmente diferentes dos do CEMGFA). Por fim, foram procuradas explicações objectivas para alguns dos resultados obtidos da análise comparativa das diversas directivas, com base em princípios conhecidos de diversas áreas do conhecimento. Esta abordagem permitiu obter algumas conclusões quantitativas sobre a estrutura e extensão deste tipo de documentos, o que constitui uma inovação relativamente a estudos anteriores (Faulkenberry, 1996: 3-4).

### **a. Caracterização de documentos de liderança estratégica**

O termo “liderança estratégica” foi introduzido nos estudos de liderança e comportamento organizacional, para designar um tipo específico de liderança de alto nível, substancialmente diferente dos praticados nos níveis intermédios e baixos das organizações. Neste trabalho, foi adoptada a definição seguinte, inspirada na definição do U.S. *Army War College* (UNITED STATES ARMY WAR COLLEGE, 2004: 5):



**LIDERANÇA ESTRATÉGICA** é o processo através do qual o líder procura atingir um estado final desejável e claramente compreensível, influenciando a cultura da organização, atribuindo recursos, dirigindo através de política<sup>2</sup> e directivas, e construindo consensos num ambiente global volátil, incerto e complexo.

Esta definição caracteriza a liderança estratégica como um processo e destaca a importância das directivas como instrumento de comunicação, confirmando a interpretação do conceito de Directiva do CEMGFA apresentada no início do presente trabalho.

Antes de passar à descrição das características gerais dos documentos de comunicação estratégica, é importante relacionar a liderança estratégica com os outros tipos de liderança e caracterizar a diferença entre um líder estratégico e os seus colaboradores. A figura 1 ilustra a relação entre a liderança estratégica e os outros modos de liderança. Embora a liderança estratégica seja uma tarefa de um número muito restrito de elementos da organização, é importante que todos os níveis compreendam a sua natureza, e as suas responsabilidades, funções e impacto no cumprimento da missão.

A liderança estratégica não é exercida em exclusividade pelo líder estratégico, embora este seja a figura central e desempenhe um papel vital (figura 2). Dado que apenas iremos considerar a liderança estratégica no âmbito militar, assumiremos doravante que o líder estratégico é o chefe militar com autoridade e competência para promulgar a Directiva (no nosso caso, o CEMGFA). A figura 2 mostra que o processo de liderança estratégica é desenvolvido por uma equipa com funções diferenciadas mas interligadas. Essa equipa é normalmente constituída por elementos do Estado-Maior que apoia o chefe militar, a que se podem juntar colaboradores do seu Gabinete e, para o tratamento de questões específicas, especialistas ou consultores externos.<sup>3</sup> É usual que a equipa que apoia o chefe militar no desenvolvimento do planeamento estratégico seja a mesma (com alterações pontuais) que com ele concebe e materializa (ou redige) os demais documentos de planeamento e liderança estratégica, a qual deve integrar os elementos com as competências necessárias para a condução das fases de implementação e controlo.

---

<sup>2</sup> Na literatura anglo-saxónica a palavra “política” pode ter dois âmbitos, que correspondem às palavras *politics* (com o sentido de “política”) e *policy* (com o sentido de “programa de acção”). No caso da Directiva do CEMGFA, o termo corresponde à segunda acepção.

<sup>3</sup> Os especialistas externos podem incluir elementos destacados da política ou do meio académico, que se disponibilizem e desejem participar no processo. Isto pode valorizar o documento e aumentar a sua importância e visibilidade.



Figura 1: Relação entre a liderança estratégica e outros tipos de liderança.

A função principal do chefe militar é proporcionar a visão e focar a energia dos elementos da equipa, baseando-se na missão, nos valores e no património cultural da organização. Um Estado-Maior pode desenvolver e aperfeiçoar a estratégia, mas é do líder que emanam a visão e o foco para polarizar a vontade colectiva, moldar a cultura, assumir riscos, gerir processos de mudança, representar a instituição e estabelecer as relações inter-agenciais, promovendo o desenvolvimento de capacidades para actuação conjunta e combinada.

Uma Directiva de liderança estratégica, enquanto instrumento programático e de comunicação organizacional essencial ao desenvolvimento do processo, tem que reflectir obrigatoriamente, na sua estrutura e conteúdos, os “vectores principais” que acabamos de descrever. Neste contexto, interessa referir o conceito de comunicação estratégica do *Department of Defense* (DoD) dos EUA, como um processo integrado de “orquestração/sincronização de acções, imagens e palavras para atingir o efeito desejado”. A figura 3 ilustra os 8 princípios essenciais da comunicação estratégica, que devem ser reflectidos na natureza, estrutura e conteúdos de uma directiva de liderança estratégica.



Figura 2: Os actores do processo de liderança estratégica.

Leadership-Driven	
Leaders must lead communication process	
<b>Credible</b> Perception of truthfulness and respect	<b>Understanding</b> Deep comprehension of others
<b>Dialogue</b> Multi-faceted exchange of ideas	<b>Pervasive</b> Every action sends a message
<b>Unity of Effort</b> Integrated and coordinated	<b>Results-Based</b> Tied to desired endstate
<b>Responsive</b> Right audience, message, time, and place	<b>Continuous</b> Analysis, Planning, Execution, Assessment

Figura 3: Princípios de comunicação estratégica - conceito do DoD.

### b. Fases de desenvolvimento de uma directiva de liderança estratégica

O processo de desenvolvimento de documentos de liderança estratégica no âmbito militar foi estudado com grande profundidade, e caracterizado com bastante clareza, por (Faulkenberry, 1996: 29-39), (Henman, 2009: 1-13) e (Swartz e Duggan, 2009: 789-808). Estes últimos autores analisaram exaustivamente 25 documentos de liderança estratégica da Marinha dos EUA (*capstone documents*), produzidos entre 1970 e 2009, e procuraram relacionar o sucesso (ou insucesso) de cada um deles com os processos de



desenvolvimento respectivos.<sup>4</sup> O ponto de partida é a determinação e iniciativa pessoal do chefe militar, a qual está evidentemente condicionada pelo apoio político a montante (sem o qual não é possível a concretização) e pela existência ou inexistência de directivas políticas que enquadrem a sua acção. Admitindo que existe o apoio político, (Swartz e Dungan, 2009: 802-808) identificaram um conjunto de condições prévias para que a iniciativa tenha sucesso, do qual resumimos as que considerámos mais importantes no quadro seguinte:

**PRÉ-REQUISITOS PARA DESENVOLVER UMA DIRECTIVA ESTRATÉGICA:**

- Iniciar o processo num momento oportuno;<sup>5</sup>
- Revisitar a missão e os valores, e formular uma visão de transformação e sucesso;
- Identificar as competências-chave e reunir as pessoas certas na equipa de desenvolvimento;
- Analisar a situação de partida, identificar as questões-chave e os problemas críticos e desenvolver uma análise SWOT;<sup>6</sup>
- Estabelecer os objectivos estratégicos e as prioridades;
- Definir os indicadores de realização;
- Estabelecer uma calendarização tentativa para o desenvolvimento.

Um aspecto importante no desenvolvimento de documentos de liderança estratégica é a caracterização das fases do processo e das questões que devem ser respondidas em cada uma delas. A figura 4 ilustra a sequência proposta por (Faulkenberry, 1996: 29-39), revista por (Swartz e Duggan, 2009: 789), a qual corresponde a uma “idealização” que pode não ser praticável por limitações de tempo ou de meios. Esta sequência tem uma natureza cíclica com uma duração plurianual (correspondente ao período do mandato ou ao período entre revisões). Dentro desse ciclo deverão existir (na fase de implementação) outros ciclos mais curtos, relacionados com o controlo de actividades (por exemplo, de periodicidade anual, ligados aos planos de actividades).

---

<sup>4</sup> O trabalho citado envolveu a participação de 108 individualidades, desde militares com postos entre Almirante e Primeiro-tenente a individualidades civis de reconhecido mérito nos meios académico e político, do que resultaram um valor e uma consistência excepcionais.

<sup>5</sup> Na realidade, o desenvolvimento de uma Directiva de liderança estratégica é inserido num processo geral de desenvolvimento de planeamento estratégico que deve ser assegurado em permanência por um Estado-Maior. No caso do CEMGFA é assegurado pelo Estado Maior Conjunto (EMC), em particular pela Divisão de Planeamento Estratégico Militar (DIPLAEM).

<sup>6</sup> SWOT: *Strengths* (Potencialidades), *Weaknesses* (Vulnerabilidades), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças). Russo (2009) apresenta uma exposição sucinta deste método de análise.



Figura 4: Fluxograma das fases de desenvolvimento de um documento de liderança estratégica.

Seguidamente, iremos descrever os aspectos essenciais a ter em conta nas várias fases do desenvolvimento. O Apêndice I contém uma “lista de verificação” das questões a responder claramente em cada fase, que complementa o texto e pode ser útil para uma equipa de desenvolvimento.

**Concepção:** Esta fase é crítica, porque nela tem que ser clarificada a finalidade da elaboração do documento e os seguintes aspectos, igualmente vitais: a(s) mensagem(ns) a transmitir, os efeitos pretendidos, e o método de avaliação dos resultados. Idealmente, a concepção começa antes do início da elaboração do documento, está ligada às fases de implementação e revisão da directiva em vigor, e deve emergir como um produto de uma equipa de planeamento estratégico pré-existente. É nesta fase que se revisitam ou elaboram conceitos fundamentais, os quais, associados à visão do chefe militar, enformarão não só o documento como todo o processo. Outro aspecto que torna crítica esta fase é a provável existência de muitas incertezas e factores desconhecidos a considerar. Os erros cometidos nesta fase são geralmente difíceis ou impossíveis de corrigir.

**Desenvolvimento:** Nesta fase, é estabelecido o planeamento das actividades, como é usual fazer para qualquer projecto. O planeamento inclui a definição das tarefas a realizar, as suas interdependências, a calendarização e uma previsão de atribuição de recursos. Deve igualmente ser estabelecido o processo de validação das versões sucessivas, no qual é decisiva a intervenção do chefe militar, as metas e as datas-limite.

**Coordenação:** Esta fase consiste no estabelecimento das regras de funcionamento interno da equipa encarregue da redacção do documento. No âmbito das FFAA portuguesas, não é necessário considerar este passo explicitamente. Em casos mais complexos, pode ser necessário prever contactos com individualidades externas, a



realização de colóquios, seminários, ou outros eventos para debate e recolha de ideias (por exemplo, discussões dirigidas) sobre os temas em aberto.

**Produção:** Esta é a fase de desenvolvimento na qual o documento vai tomando forma, sendo aquela a que é usual dar mais atenção. Geralmente suscita um número elevado de questões (Apêndice I), que coincidem genericamente com a questão central e as questões derivadas levantadas no presente trabalho. É necessário dar particular atenção ao conteúdo do documento e garantir que introduz elementos suficientes de inovação. Uma directiva que, na forma ou no conteúdo, crie uma impressão de repisar de ideias já conhecidas, tenderá a produzir na audiência uma sensação de pouca utilidade, impasse, estagnação ou falta de visão, e não de início de um processo evolutivo, com finalidade e *momentum*. É essencial um bom trabalho de equipa, para absorver todas as ideias válidas e integrar processos que corram em paralelo.<sup>7</sup>

**Apresentação:** Esta fase estabelece a transição entre a finalização do documento e o início da implementação, e pode em muitos casos concretos ser aglutinada com a anterior. Nesta fase, deve ser dada atenção ao formato final da publicação – capa, grau de personalização, elementos gráficos – e na produção de outros documentos simplificados para divulgação de ideias-chave da directiva (folhetos, apresentações *PowerPoint*, etc.).

**Distribuição:** A difusão das mensagens-chave em contextos variados é um factor importante para o êxito prático de uma directiva desta natureza. É necessário que essas mensagens sejam repetidas insistentemente e, numa perspectiva de economia e eficiência, nenhuma oportunidade deve ser perdida para promover a sua difusão interna e externa (divulgação nos portais de Intranet e Internet, cerimónias oficiais, eventos importantes, cerimónias de entrega de comando, visitas, etc).<sup>8</sup>

**Implementação:** Esta fase é a mais longa e difícil, pois nela se decidirá o êxito ou fracasso do processo. É essencial a nomeação de responsáveis que controlem a execução,

---

<sup>7</sup> Este aspecto foi sentido pelo autor durante o desenvolvimento da Directiva Sectorial da Superintendência dos Serviços do Material (DSMAT) da Marinha de 2006. Durante o início do desenvolvimento do esquema de planeamento de actividades introduzido nesse documento, a não consideração dos processos de desenvolvimento do Sistema Integrado de Gestão (SIG) e de gestão da Lei de Programação Militar (LPM) levantou mais tarde problemas difíceis de resolver. Embora a DSMAT não fosse um documento de liderança estratégica na acepção adoptada neste trabalho, o processo da sua elaboração e implementação teve muitos pontos em comum com os que aqui descrevemos.

<sup>8</sup> Um exemplo disto é a promoção pela Marinha dos paradigmas da “Marinha de Duplo Uso” e da “Marinha Equilibrada”, a qual foi pacientemente sustentada e difundida ao longo de anos nos mais variados *fora* e por formas muito diversas, do que resultou uma percepção generalizada da consistência da Doutrina Estratégica Naval, e da necessidade de dotar a Marinha com as capacidades que permitam ao País o uso do mar.



monitorizem os indicadores de realização, compilem progressivamente as lições aprendidas e informem o chefe militar com a periodicidade adequada.

**Revisão:** Esta é a fase de encerramento do ciclo iniciado com a concepção do documento. Nela deverá ser produzido um relatório final sobre o grau de concretização dos objectivos estabelecidos, os principais problemas encontrados, as lições aprendidas e outros aspectos a ter em conta na elaboração da próxima directiva.

Em (Swartz e Duggan, 2009: 802-808), é descrito um conjunto de boas práticas para a condução deste ciclo, do qual apresentamos a síntese seguinte:

**RESUMO DE BOAS PRÁTICAS/RECOMENDAÇÕES:**

- Evoluir a partir de um documento existente, se existir;
- Assegurar o contacto frequente entre o chefe militar e os redactores principais do documento;
- Adoptar uma estrutura do documento simples e facilmente memorizável;
- Formular mensagens principais curtas, simples, apelativas e interiorizáveis pelos elementos de todos os escalões (evitar conteúdos extensos ou complexos);
- Reduzir o número de objectivos, linhas de acção e itens de acção ao mínimo indispensável. Só incluir itens que mais tarde possam ser controlados;
- Evitar incluir demasiadas imagens ou gráficos (as imagens ou gráficos devem ser simples e ter um propósito claro);
- Controlar a implementação.

Os mesmos autores identificaram ainda um conjunto de factores que potenciam o insucesso, dentre os quais destacamos os seguintes:

**FACTORES TÍPICOS DE INSUCESSO/ASPECTOS A EVITAR:**

- Iniciar o processo num momento inoportuno;
- “Visão errada” ou “Estratégia errada”;
- Conteúdo percebido como repetitivo ou pouco relevante;
- Falta de apoio político, ou condicionantes externas das decisões e estratégias, impeditivas da afirmação de uma visão própria;
- Oposição entre “sistema conjunto” e “estratégias dos Ramos”;
- Mudanças rápidas de conceitos ou mudanças constantes de estratégias.



Quando as circunstâncias obrigarem a considerar algum destes factores, é necessário tomar precauções especiais: concentrar os objectivos estratégicos em aspectos onde é mais fácil obter consenso, apresentar os objectivos e metas como críticos e urgentes, ou avançar por passos pequenos e de forma mitigada, mas firme e paciente.

**c. Estrutura, conteúdos e apresentação de uma directiva de liderança estratégica**

Não existe um modelo estabelecido para a estrutura, conteúdos, extensão e apresentação de directivas de liderança estratégica, mesmo quando nos restringimos ao âmbito militar.

Em (Ridderhof, 2009: 83-86) são analisadas as características de alguns documentos recentes de “visão militar”. Este autor conclui que a estrutura típica compreende três grupos de ideias centrais: a “fundamentação”, o “estado final” e o “método”. A “fundamentação” inclui o levantamento de hipóteses sobre o ambiente futuro (análise de situação) e o diagnóstico do estado actual da organização (ou do Ramo) em termos de “valores permanentes”, conceitos e capacidades. O “estado final” corresponde ao enunciado da “visão”, geralmente centrado de forma mais ou menos vaga em torno de conceitos ou capacidades, mais do que em aspectos quantitativos (efectivos ou sistemas). O “método” corresponde à parte do documento que se ocupa “do que fazer e do como fazer” e inclui geralmente a descrição dos objectivos estratégicos e/ou linhas de acção para a sua concretização.

A análise de (Ridderhof, 2009:83-86) não é suficiente para responder às questões levantadas no presente trabalho. Assim, procurámos inferir critérios objectivos quanto aos conteúdos, estrutura, extensão e apresentação de directivas de liderança estratégica militar, através da análise de alguns exemplos concretos de documentos deste tipo. Embora nem todos sejam comparáveis a uma directiva do CEMGFA, têm em comum o serem documentos de alto nível de liderança e combinarem elementos característicos da liderança estratégica. O Apêndice II contém um conjunto de tabelas que resumem os aspectos mais salientes quanto aos conteúdos, estrutura e apresentação (*layout*) dos exemplos de directivas estratégicas analisadas.

**(1) Conteúdos**

As palavras-chave comuns a todos os documentos estudados são:

MISSÃO/VALORES	VISÃO	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS
CENÁRIO (ANÁLISE)	CONCEITOS	OPERAÇÕES (CONCEITOS)



Destas, as mais importantes são “VISÃO”, “MISSÃO/VALORES” e “OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS”. Podemos afirmar que a visão, as referências à missão e aos valores e o enunciado de objectivos estratégicos, são as marcas distintivas de um documento de liderança estratégica. As mensagens a transmitir são geralmente identificadas nos títulos das secções, na repetição de palavras ou frases, e em citações ou listas de tópicos destacados em caixas de texto, podendo ser reforçadas por meio de imagens ou gráficos. A “ANÁLISE DO CENÁRIO” também surge na maior parte das directivas, bem como conteúdos gerais relacionados com “CONCEITOS” e “CONCEITOS DE OPERAÇÃO”. Surgem ainda em diversos casos referências a “COMANDO”, “CONTROLO” e “ADMINISTRAÇÃO” ou “GESTÃO”. Os dois últimos tipos de conteúdos surgem quando a gestão de recursos é um aspecto central da missão e dos objectivos estratégicos.

Nas directivas dos comandos militares dos EUA surgem ainda outros assuntos de importância mais ou menos central: “OPERAÇÃO CONJUNTA”, “TECNOLOGIA”, “TRANSFORMAÇÃO” e “DOCTRINA”. É importante notar que a doutrina tem uma importância secundária neste contexto.

## (2) Missão, valores, visão e objectivos estratégicos

“Onde não há visão, o povo perece.”

A Bíblia

Sendo estes conteúdos fulcrais em documentos de liderança estratégica, justifica-se uma alusão à forma como devem ser enunciados. A missão, os valores e a visão são três elementos, distintos e complementares, que fundamentam a estratégia. A missão é a finalidade última da organização – porque existe, o que faz, para quem e com que valor acrescentado. Os valores são os princípios e padrões que distinguem e marcam a identidade da instituição e guiam as decisões éticas. Enquanto que os valores e a missão têm um carácter permanente e independente do chefe militar, a visão é pessoal e depende de factores conjunturais. A “visão” é uma mensagem, clara e concisa, do estado final que a organização deve atingir e do que está determinada a fazer. É portanto uma projecção concreta de uma “terra prometida”, atingível em tempo futuro, que dá sentido ao caminho a percorrer (materializado pela estratégia e pelos objectivos estratégicos). Um bom enunciado de “visão” deve incluir um desígnio desejado, audacioso e relevante, que represente uma “mudança de estado”. No âmbito militar, a visão é por vezes enunciada



de forma abstracta, em termos de capacidade, relevância ou transformação; mas o enunciado da “visão” é mais eficaz se o estado final for objectivo, quantificável e verificável. Um dos melhores enunciados de “visão” é o célebre desafio lançado aos EUA pelo presidente J. F. Kennedy:

*“I believe this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to earth.”*

Os objectivos estratégicos seleccionados deverão corresponder às acções a desenvolver relativamente aos grandes desafios para o período do mandato do Chefe Militar, identificados no diagnóstico da situação (análise de situação).<sup>9</sup> O enunciado dos objectivos estratégicos deve ser claro e sintético, e caracterizar objectivamente o estado final a atingir. Deve portanto começar com verbos de acção do tipo “aumentar”, “diminuir”, “edificar”, “constituir”, etc. Idealmente, o enunciado de um objectivo estratégico deve quantificar ou precisar o estado final a atingir com a sua concretização. É de evitar o enunciado de objectivos vagos, que correspondam mais a intenções gerais ou aspirações genéricas do que a objectivos propriamente ditos. A literatura disponível sobre a matéria, por exemplo (CONSELHO COORDENADOR DA AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS, 2008:12) e (Russo, 2009) indica que o número de objectivos estratégicos deve situar-se entre 3 e 5. Para sintetizar os objectivos estratégicos a partir da análise de situação pode ser seguida a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), introduzida por Kaplan e Norton em 1996 e descrita em pormenor em (Russo, 2009), a qual é bastante útil para o estabelecimento dos objectivos, para a implementação da estratégia e para a avaliação dos resultados.

### **(3) Estrutura**

A legibilidade e capacidade de retenção das “mensagens” por parte da “audiência” dependem da complexidade da estrutura do documento e da extensão com que os temas são tratados. A complexidade pode ser avaliada pelo número de secções, de subsecções e de tópicos em listas destacadas. A extensão pode ser avaliada simplesmente pelo número

---

<sup>9</sup> Verifica-se que existe uma correspondência entre os “objectivos estratégicos para o mandato” no modelo de Directiva proposto e os “objectivos estratégicos plurianuais” definidos como elemento do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do Sistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública – Componente 1/Avaliação dos Serviços (SIADAP-1), na alínea b) do artigo 10º da Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro. Embora não se pretenda discutir a aplicação do SIADAP-1 às FFAA, a documentação referente ao SIADAP contém orientações úteis quanto ao número e formulação de objectivos estratégicos.



de palavras ou de páginas do documento (tabela II.2). Recorrendo à tabela II.2 obtivemos os seguintes valores característicos para estes indicadores:

# de secções:	6
# de subsecções:	14 (2 a 3 por secção)
# médio de tópicos em listas:	4 a 5
# de páginas:	20 a 30

Dentre os documentos estudados, os que se afastam deste “padrão” podem ser considerados atípicos. Por exemplo, a directiva *Marine Strategy Corps 21* é demasiado compacta e o número excessivo de tópicos dificulta a retenção dos conteúdos (embora possa melhorar a legibilidade). Os documentos com maior extensão e um número relativamente elevado de subsecções têm uma natureza um tanto diferente de uma Directiva do CEMGFA.<sup>10</sup>

#### **(4) Regras de apresentação**

O cuidado na apresentação é uma preocupação visível nos documentos estudados (tabela II.3). Em todos eles, é patente a atenção prestada ao título e à apresentação gráfica da capa. É usual que a capa contenha uma frase que, juntamente com o título, transmita uma mensagem e funcione como uma mensagem de “síntese da visão”. É usual a primeira página interior conter uma mensagem personalizada do chefe militar, que inclui os aspectos fulcrais da visão e dos objectivos estratégicos. Este pormenor é muito importante, porque representa o comprometimento pessoal do chefe militar no processo.

É frequente o recurso a esquemas, imagens e caixas de texto com conteúdos destacados para reforçar as ideias principais. Esquemas inovadores, simples, bem concebidos e em número limitado, que reforcem as ideias principais do texto, são particularmente eficazes. É importante evitar excessos de grafismo ou incluir muitas fotografias de equipamentos militares sem relação com as ideias do texto, porque isso distrai, prejudica a legibilidade, e degrada a percepção de formalidade e credibilidade.

---

<sup>10</sup> São os casos da directiva *Joint Vision 2020* e das directivas relativas às infraestruturas militares do Reino Unido e às Indústrias de Defesa.



### (5) Síntese conclusiva

A análise dos parágrafos anteriores pode ser resumida nas recomendações seguintes relativas às características de um documento típico de liderança estratégica no âmbito militar:

#### **CARACTERÍSTICAS GERAIS DE UM DOCUMENTO DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA NO ÂMBITO MILITAR:**

Capa, título e frase exprimindo uma “síntese de visão”;

Mensagem personalizada do chefe militar, no início do documento;

##### **Conteúdos**

Típicos: missão/valores, visão, objectivos estratégicos, conceitos e análise de situação;

Variáveis: transformação, tecnologia, comando, controlo, e gestão de recursos.

##### **Regras de apresentação**

Ideias centrais destacadas, apresentadas de forma mnemónica e recapituladas ao longo do texto;

Imagens e gráficos sugestivos, em número reduzido e em associação com as ideias principais;

Frases curtas, com palavras simples e claras para transmitir as ideias.

##### **Complexidade e extensão**

Número de secções: 6 a 7;

Número de subsecções: 2 a 3 por cada secção;

Número médio de tópicos nas listas de tópicos: 4 a 5;

Número de páginas: 20 a 30.

Este resumo é útil para a formulação de um modelo para uma Directiva do CEMGFA. No entanto, é necessário considerar algumas adaptações, porque as directivas estudadas referem-se geralmente a situações de chefias com menos restrições políticas e sem responsabilidade directa no comando operacional de forças.

#### **d. Aspectos técnicos de comunicação e informação**

Nesta secção, é descrito um breve estudo sobre alguns princípios relativos à selectividade e à capacidade individual para processar informação, com vista a formular um modelo qualitativo para a retenção de um documento escrito, e obter explicações objectivas para alguns dos números obtidos na secção anterior.



## (1) O princípio de Pareto

“Mesmo que possuas 10.000 campos, só consegues comer uma medida de arroz por dia. Mesmo que a tua casa tenha 1.000 quartos, só consegues ocupar oito pés do seu espaço em cada noite.”

(provérbio chinês)

A selectividade e a eficiência são dois atributos essenciais numa directiva estratégica e em muitas questões concretas. O princípio de Pareto é uma ferramenta simples e útil para analisar processos na óptica da relação custo-benefício. Este princípio tem uma natureza empírica e traduz a desproporção entre recursos e resultados em muitas situações reais.<sup>11</sup> Pode ser enunciado da seguinte forma:

### **PRINCÍPIO DE PARETO:**

- Em muitas situações da vida real, 20% das causas ou dos recursos produzem 80% dos efeitos ou dos resultados;
- A totalidade dos efeitos ou resultados é explicada por um conjunto pequeno de factores, dos quais um é geralmente dominante.

A figura seguinte ilustra graficamente o princípio de concentração e desproporção entre recursos e resultados. Na prática, os valores podem não ser exactamente 20% e 80%, mas existe geralmente uma desproporção entre recursos e resultados. Os exemplos seguintes ilustram a aplicação do princípio de Pareto em situações da vida quotidiana:

- 80% das chamadas telefónicas que recebemos provém de 20% dos nossos contactos;
- 80% do tráfego de uma cidade está concentrado em 20% das ruas ou avenidas;
- 80% do tempo de CPU consumido por um programa é dispendido em 20% do código;
- Só conseguimos aproveitar cerca de 20% dos documentos da nossa biblioteca pessoal;
- Numa escala de zero a vinte, é muito mais difícil obter uma classificação de 20 valores do que uma classificação de 16 valores (o esforço é 5 vezes maior);
- 20% dos documentos que circulam numa organização são importantes e os restantes 80% são irrelevantes. Em cada documento, só 20% dos conteúdos são relevantes.

---

<sup>11</sup> Este princípio foi proposto pelo economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), quando observou que 20% da população italiana detinha 80% da riqueza do país. O princípio de Pareto tem aplicações em economia, gestão e estatística.

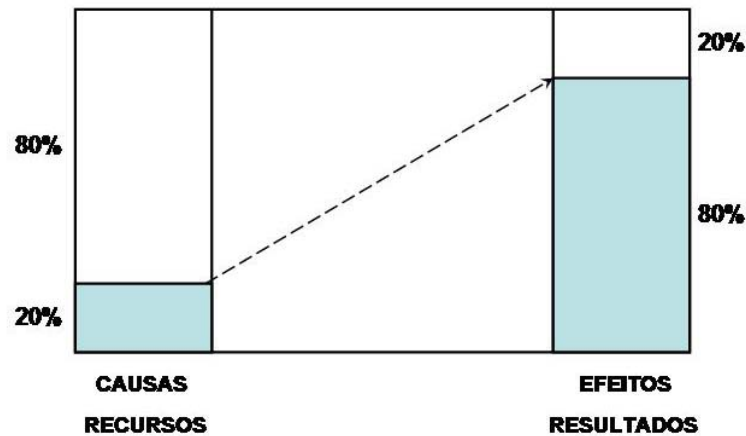


Figura 5: Ilustração gráfica do princípio de Pareto.

Porquê uma referência ao princípio de Pareto neste trabalho? Se admitirmos como verdadeiras as afirmações no último tópico da lista anterior, só 4% de toda a informação escrita que circula numa organização é efectivamente relevante! Portanto, uma directiva de liderança estratégica deve idealmente incluir esses 4% e nada mais, pelo que, nesta perspectiva, tem que ser altamente selectiva e muito concisa.<sup>12</sup>

Um instrumento útil para identificar e ordenar os factores principais num problema ou processo é o chamado diagrama de Pareto.<sup>13</sup> Fazendo uma pesquisa geral na Internet para imagens de gráficos de Pareto, vemos que o número de factores varia entre 4 e 6, o que está de acordo com o número recomendado de objectivos estratégicos (5).

## (2) Limitações da capacidade para processar informação

Seguidamente, procurámos aprofundar a resposta à **QD3** recorrendo a resultados conhecidos da psicologia cognitiva sobre as limitações de capacidade do cérebro humano para processar informação. Esses resultados permitem explicar características importantes dos documentos de comunicação estratégica, como a apresentação de mensagens-chave e listas de tópicos.

O cérebro humano tem uma capacidade limitada para processar informação e desenvolver tarefas em paralelo, como referem (Klingberg, 2009: 3-9) e (Sprenger, 1999: 45-56).<sup>14</sup> (Miller, 1956: 81-97) abordou o problema da limitação do cérebro humano para

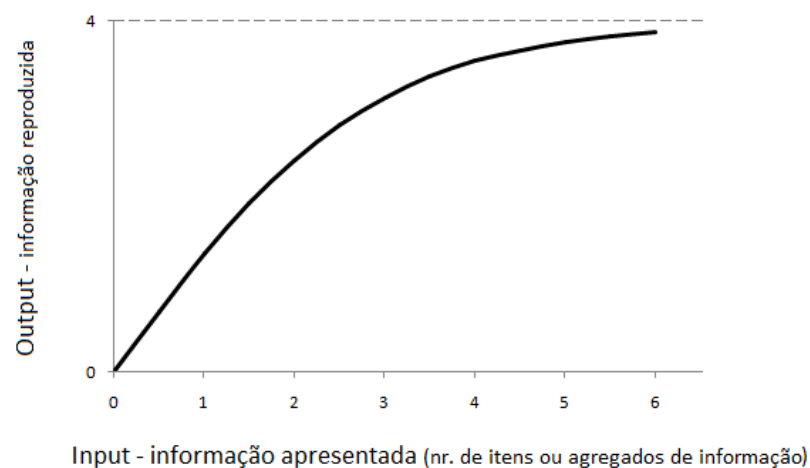
<sup>12</sup> Reitera-se que os números 20% e 4% são meramente indicativos.

<sup>13</sup> Um diagrama de Pareto é um gráfico de barras que traduz a frequência ou impacto dos factores que influenciam um determinado processo, ordenadas de forma decrescente da esquerda para a direita, ao qual é geralmente sobreposta a curva cumulativa respectiva.

<sup>14</sup> Por exemplo, se perguntarmos a alguém o trajecto para determinado sítio e a resposta for “vá em frente; vire à direita na segunda rua; vá em frente até passar a primeira transversal, e chegou”, é provável que

processar informação, considerando um sujeito como um “canal de comunicação”. Associou “informação” com “variância”, na medida em que o aumento da “variância” (por exemplo, o número de escolhas possíveis num itinerário) corresponde a um aumento de informação. Demonstrou que existe um limite para o número de itens que o cérebro consegue processar e propôs o número sete como limite máximo, a que chamou “número mágico”. Baseado em estudos posteriores, (Cowan, 2001: 87-88), concluiu que o limite era inferior, e propôs o número quatro (figura 6). Embora não haja acordo quanto ao número de itens que pode ser processado, é consensual que esse número está compreendido entre 4 e 7.

Para compreender esta limitação é necessário considerar a relação entre certas funções do cérebro, em particular a memória sensorial, a memória de curto prazo (ou memória de trabalho), a memória de longo prazo e a atenção, em especial a atenção controlada. A distinção mais importante verifica-se entre a memória de trabalho e a memória de longo prazo. A figura 7, adaptada de (Gleitman et al. 2009: 343-352), esquematiza as relações entre estas estruturas, segundo o modelo de (Atkinson e Shiffrin, 1968: 89-195). Como veremos, a construção de um documento de comunicação estratégica deve potenciar as ligações indicadas a vermelho na figura.



**Figura 6: Limiar da capacidade de processamento de informação, segundo Cowan (2001).**

conseguimos atingir o destino sem mais perguntas. Mas se a resposta for “vá em frente; vire à direita na segunda rua; vá em frente e na primeira transversal vire à direita; vá em frente até encontrar uma rotunda, contorne e saia na terceira saída; vá em frente até passar a terceira transversal; vire à esquerda e depois de passar a primeira transversal, chegou” é pouco provável que tenhamos sucesso. Algo de semelhante se passa quando um jogador de xadrez calcula mentalmente variantes numa determinada posição. A realização de tarefas complexas em paralelo também é difícil – falar ao telemóvel enquanto se conduz pode reduzir o tempo de reacção em mais de um segundo (Klingberg, 2009: 71-72).

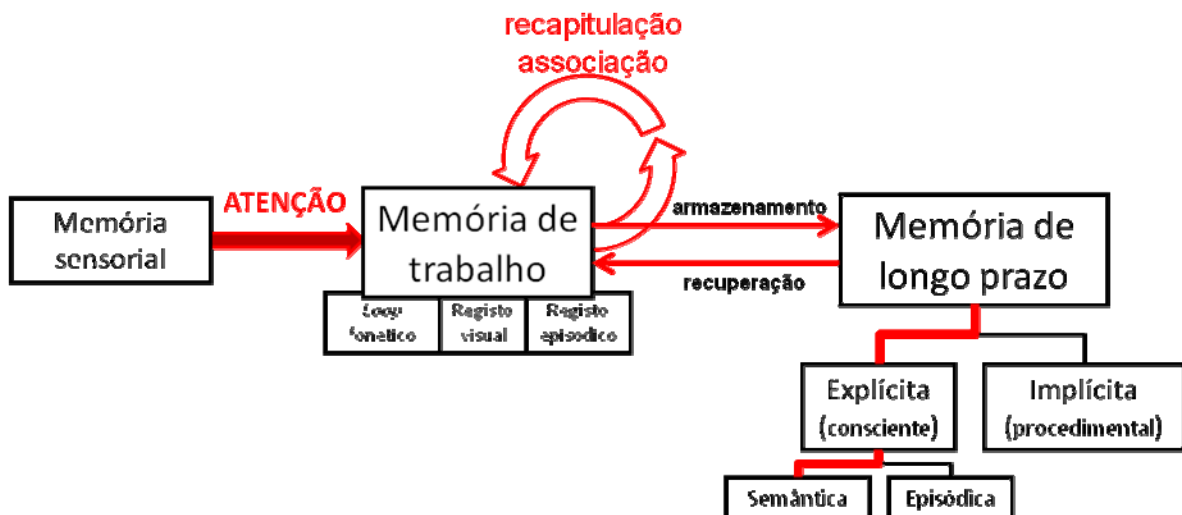


Figura 7: Relação entre a atenção e as estruturas da memória.

A memória de trabalho é a estrutura do cérebro que permite o armazenamento temporário de informação (geralmente durante um intervalo de tempo inferior a 1 minuto), vital para a realização de tarefas cognitivas complexas, como a interpretação da linguagem, a aprendizagem, o raciocínio e a capacidade de resolução de problemas. As características principais da memória de trabalho são a ligação à atenção, a limitação e a volatilidade, pelo que pode ser comparada aos registos internos de uma CPU. Outra característica de memória de trabalho é o processamento sequencial, menos eficiente que o processamento paralelo que o cérebro efectua em outras funções. A memória de longo prazo distingue-se da memória de trabalho por ter uma capacidade enorme e permitir armazenar informação durante muito tempo (décadas). Toda a informação que chega à memória de longo prazo provém da memória de trabalho, através de recapitulação e associação. Uma vez armazenada, essa informação não está ligada directamente à atenção. É organizada, através de associações, em conceitos e agregados de informação (*chunks*).

Sendo a memória de trabalho limitada pelo número de itens, a capacidade de processamento só pode ser dilatada aumentando a “quantidade de informação” contida em cada item. Isto pode ser conseguido através da recodificação, formando “agregados de informação” com itens de diversos tipos (como palavras e imagens), que a memória de trabalho retenha e consiga processar (potenciando as ligações entre a memória semântica e a memória de trabalho). Esta técnica é muito usada em mensagens publicitárias e, no caso de documentos de comunicação estratégica, para enunciar a “missão” ou a “visão”. Por exemplo, no documento *The National Military Strategy of the United States of America* (2004), a missão das FFAA dos EUA é enunciada como:



***Protect the US against external attacks and aggression;***

***Prevent conflict and surprise attacks;***

***Prevail against adversaries.***

Estas três frases são quase tão fáceis de memorizar como uma sequência de três dígitos, três letras ou três palavras, mas transmitem muito mais informação. Note-se a associação das primeiras palavras (todas relacionadas, começando por “Pr”) e o reforço com elementos visuais (primeiras palavras destacadas em negrito). A recodificação não é a única forma de aumentar a capacidade de retenção. Alguns investigadores sugerem que a capacidade de retenção de palavras está associada ao tempo que levam a pronunciar, do que resulta uma retenção mais elevada quando se usam palavras curtas e familiares em vez de palavras longas e pouco usadas na linguagem corrente. Em síntese, podemos concluir que:<sup>15</sup>

- As palavras usadas devem ser curtas e familiares;
- As mensagens-chave, listas de tópicos, definições ou outros conteúdos essenciais, não devem ultrapassar quatro itens;
- Os enunciados dos tópicos ou mensagens-chave devem ser sintéticos e codificados de modo a formar agregados de informação mnemónicos;
- Os agregados de informação devem ser reforçados através de elementos visuais, imagens ou esquemas, sempre que se revele vantajoso.

### **(3) Modelo qualitativo de retenção de um documento escrito**

Seguidamente, iremos apresentar um modelo qualitativo para descrever a capacidade de retenção da informação contida num documento escrito, em função da sua complexidade, extensão e relevância dos conteúdos (apercebida pelo leitor). O modelo é baseado na “curva de esquecimento” inerente ao funcionamento da memória de longo prazo (a memória de trabalho só actua durante o tempo necessário para ler uma frase), descrita por uma lei de decaimento exponencial descoberta por (Ebbinghaus, 1885):

$$R = e^{-t/S(\Omega, I)}$$

em que  $R$  é a retenção na memória,  $S$  é a capacidade de retenção e  $t$  é o tempo. A capacidade de retenção depende do estímulo  $\Omega$  e do indivíduo  $I$ . Em situações concretas é

---

<sup>15</sup> Estas recomendações também são úteis no desenho de slides *PowerPoint*, em apresentações alusivas à Directiva, na fase de apresentação (figura 4).

difícil determinar o valor de  $S$ , uma vez que este depende da natureza do evento ou estímulo e do significado que o indivíduo lhe atribui.<sup>16</sup>

A figura 8 ilustra a retenção na memória de uma sucessão hipotética de três estímulos ou eventos, ao fim de um período de tempo  $T_{\text{final}}$ , conforme descrito pela equação anterior. Vemos que o segundo estímulo/evento, por ser pouco relevante, não é retido. O primeiro estímulo/evento, embora relevante, tem uma retenção baixa no final do período, devido ao intervalo de tempo transcorrido desde a sua introdução.

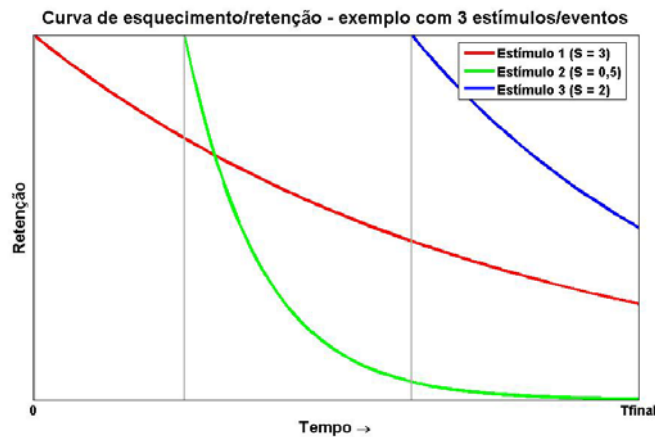


Figura 8: Decaimento da retenção na memória para uma sucessão de estímulos/eventos.

Admitindo que os “estímulos” correspondem a ideias ou conteúdos desenvolvidos em cada capítulo ou secção de um documento, e que a velocidade de leitura é constante, o tempo é proporcional ao número de palavras ou páginas e o modelo anterior permite descrever a retenção das ideias resultantes de uma leitura. A figura 9 ilustra três situações hipotéticas, supondo que se pretende transmitir um conjunto de mensagens (ou ideias-chave), cada uma das quais é descrita numa secção (ou capítulo) diferente.



Figura 9: Modelo qualitativo de retenção de um documento escrito - três exemplos.

<sup>16</sup> A memória dos acontecimentos traumáticos da vida pessoal ou colectiva mantém-se indefinidamente, enquanto que a de acontecimentos pouco relevantes desaparece rapidamente. Segundo a Wikipedia, no caso de tarefas escolares típicas, os estudantes conseguem manter um nível de retenção de 10% em 3 a 6 dias, dependendo do material, o que dá valores típicos de  $S$  entre 1,3 e 2,6 dias para esta situação concreta.



No primeiro caso (à esquerda) a extensão das secções está bem proporcionada e os conteúdos têm uma relevância semelhante. As quatro ideias (mensagens) são retidas num nível apreciável. No segundo caso (ao centro), a 2ª e 3ª secções ocupam espaço e as mensagens respectivas são apercebidas como irrelevantes. Só é retido o conteúdo da última secção. O conteúdo da primeira, que seria o mais relevante, tem uma retenção baixa. No terceiro caso (à direita), as secções têm uma extensão bem proporcionada, todas as ideias são relevantes, e a última é recapitulada. A retenção de todas as ideias no final do documento, e da primeira em particular, é muito elevada. Esta técnica pode ser observada na publicação *The National Military Strategy of the United States of America* (2004) onde o enunciado da missão (**Protect... Prevent... Prevail**) é recapitulado no final.

Este modelo simplificado permite confirmar muitos factos conhecidos da nossa experiência quotidiana. Para ser fácil de reter, um documento deve ser sucinto e incluir um número pequeno de assuntos, apercebidos como relevantes pelo leitor. A recapitulação de ideias é um factor importante de reforço da retenção. Conteúdos extensos e pouco relevantes prejudicam a retenção dos conteúdos de outros capítulos ou secções, em especial dos anteriores. Recorrendo a métodos da psicologia experimental, o modelo permite uma abordagem quantitativa, a fim de obter valores para a capacidade de retenção, e consequentemente estimativas para o número recomendável de palavras ou páginas.

### 3. Enquadramento

Neste capítulo iremos abordar o enquadramento legal e conjuntural que caracteriza a situação actual, para identificar os temas que, pela sua importância e impacto no cumprimento da missão das FFAA têm maior relevância no contexto de uma Directiva do CEMGFA. Esses temas, em número reduzido (tipicamente 4 a 5, de acordo com as conclusões obtidas no capítulo anterior), darão origem aos objectivos estratégicos e às linhas de acção a enunciar. A selecção dos temas e as considerações que se seguem correspondem a uma visão pessoal do autor, formada a partir de um conjunto de entrevistas (conforme lista incluída no final da bibliografia) e de elementos recolhidos durante o CPOG. O objectivo é ilustrar a aplicação dos modelos teóricos descritos no capítulo anterior à situação proposta no tema. Os conteúdos de uma eventual Directiva do CEMGFA, profundamente dependentes da sua visão pessoal e da situação conjuntural futura, poderão ser diferentes dos aqui referidos.



**a. Enquadramento legal e articulação com o nível político**

No plano legal, o aspecto mais importante a considerar é a alteração recente da legislação que regula a organização superior da Defesa Nacional e das FFAA, levada a cabo pelo XVII e prosseguida pelo XVIII Governos Constitucionais, que culminou com a aprovação de um conjunto de diplomas, dos quais destacamos os seguintes:

- (1) Lei nº 1-B/2009, de 7 de Julho – Lei de Defesa Nacional (LDN);
- (2) Lei nº 1-A/2009, de 7 de Julho – Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA);
- (3) Decreto-Lei nº 154-A/2009 – Lei Orgânica do MDN (LOMDN);
- (4) Decreto-Lei nº 234/2009, de 15 de Setembro – Lei Orgânica do EMGFA (LOEMGFA).

Destes, os mais importantes são a LOBOFA, que define as competências do CEMGFA no seu Artigo 11º, e a LOEMGFA, que define as competências do CEMGFA no comando das FFAA em estado de guerra e em tempo de paz, bem como a missão, atribuições e estrutura do EMGFA. As mudanças introduzidas visam o reforço da capacidade de resposta militar conjunta, a racionalização de estruturas para evitar duplicações, redundâncias e disfunções geradoras de ineficiência, e a reestruturação da saúde militar. O CEMGFA viu aumentadas e diversificadas as suas competências, desenvolvidas em 35 alíneas no Artigo 11º da LOBOFA e no Artigo 5º da LOEMGFA. O âmbito da missão do EMGFA é ampliado, passando a constituir-se como um quartel-general das FFAA e a incluir o Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) e o Hospital das Forças Armadas (HFAR). A estrutura do EMGFA sofreu uma alteração significativa, com a criação de um Estado-Maior Conjunto (EMC), de um Comando Operacional Conjunto (COC), de um Quartel-General de Operações Especiais, de um Centro de Informações e Segurança Militares (CISMIL), para além da integração do IESM e do HFAR. De acordo com a legislação, o CEMGFA está situado nos níveis de decisão político-estratégico e estratégico militar.<sup>17</sup> Do Artigo 11º da LOBOFA deduz-se que a promulgação de directivas de natureza estratégica é uma competência do CEMGFA.

Ainda no plano legal, há que considerar a legislação relativa à elaboração de planos e relatórios anuais de actividades (Decreto-Lei nº 183/96, de 27 de Setembro), ao

---

<sup>17</sup> O nível político-estratégico compreende o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e o CEMGFA, e inclui como elemento de ligação o Conselho Superior Militar. O nível estratégico-militar compreende o CEMGFA e os CEM, e inclui como elemento de ligação o Conselho de Chefes de Estado-Maior.



estabelecimento de objectivos estratégicos e sectoriais a atingir no EMGFA e ao controlo de execução (Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro), a qual terá que ser considerada face à sua relação com o orçamento e a gestão financeira. Por fim, na vertente da articulação com o nível político, a Directiva terá que atender ao programa do Governo e outros documentos de nível superior, como a Directiva para a Defesa Nacional do MDN (actualmente em preparação) e a Carta de Comando que o CEMGFA recebe ao tomar posse. Este último documento, embora não expressável na Directiva, estabelece condicionantes à acção e à visão que o CEMGFA pode manifestar.

#### **b. Directivas do CEMGFA em vigor**

Foram analisadas três Directivas do General CEMGFA: Nº 16/CEMGFA/2008 de 28FEV08 (RESERVADO), Nº 39/CEMGFA/2008 de 30DEZ08 (RESERVADO) e Nº 10/CEMGFA/2009 de 23MAR09. A primeira destinou-se a coordenar, no âmbito do EMGFA, a preparação dos pareceres e contributos para os anteprojectos da legislação entretanto publicada. Embora não tenha a natureza e finalidade da Directiva considerada neste trabalho, contém muitos aspectos associados ao processo de liderança estratégica. A segunda destinou-se a difundir as orientações de comando para os Comandos Operacionais na dependência directa do CEMGFA e para os Órgãos da estrutura do EMGFA para o ano de 2009. A terceira destinou-se a definir normas para a elaboração do Plano de Actividades do EMGFA e trata aspectos referidos no modelo proposto no presente trabalho, tais como a análise de situação, a visão, a descrição dos objectivos estratégicos e sectoriais e as instruções de coordenação.

A análise destes documentos permite concluir que poderá haver interesse em reunir num único documento os aspectos tratados nestas e noutras directivas do CEMGFA em vigor, agora que se abre uma nova fase – a da implementação prática – centrada na procura de soluções para as questões em aberto.

#### **c. Análise da situação conjuntural**

A implementação da legislação aprovada cria novos desafios, de natureza geral e particular. Em termos gerais, as questões mais relevantes são as seguintes:

- Subsistem áreas de actuação em que a delimitação de responsabilidades e competências entre diversos órgãos carece de clarificação;



- Foram atribuídas ao CEMGFA novas competências sem a correspondente atribuição dos recursos necessários ao seu exercício, que em alguns casos continuam a pertencer aos Ramos;
- A estrutura do EMGFA tornou-se mais complexa, mas (exceptuando o aumento do número de oficiais gerais) o seu quadro de pessoal militar manteve-se;
- A colocação de dois novos organismos de dimensão considerável – o IESM e o HFAR – na dependência directa do CEMGFA, levanta questões específicas de funcionamento e gestão;
- Há factores condicionantes e de incerteza que ultrapassam a competência do CEMGFA (por exemplo, a definição do modelo do HFAR, no âmbito do MDN).

Na prática, nem todas as novas atribuições e competências do CEMGFA previstas na legislação têm igual impacto ou relevância em termos de implementação prática. Para seleccionar os temas que poderão vir a ser considerados na formulação de objectivos estratégicos e linhas de acção, foram recolhidos elementos ao longo do desenvolvimento do CPOG e em diversas entrevistas. Os tópicos seleccionados foram: *i*) Desenvolvimento da doutrina militar conjunta (DMC); *ii*) Planeamento; *iii*) Comando operacional de forças conjuntas; *iv*) Passagem do IESM para a dependência do CEMGFA; e *v*) O Hospital das Forças Armadas. Os três primeiros decorrem do planeamento e operação de forças e os dois últimos são conjunturais. Esta selecção corresponde à avaliação da situação actual feita pelo autor. Seguidamente, serão apresentados alguns comentários justificativos desta selecção, numa tentativa de desenvolver uma “análise de situação”, para contextualizar o modelo teórico apresentado no capítulo anterior.

### **(1) Desenvolvimento da doutrina militar conjunta**

A DMC é um elemento essencial para o desenvolvimento de capacidades e para a operação de forças e unidades em operações conjuntas e combinadas. Tem impacto em todas as áreas – organização, planeamento, edificação de capacidades, aquisição de meios, treino, formação, etc. – sendo por isso a base da interoperabilidade.<sup>18</sup> Esta é uma área na qual o CEMGFA tem competências muito relevantes e desempenha um papel fundamental. A reorganização da estrutura superior das FFAA abre uma janela de oportunidade para impulsionar o ciclo de concepção, desenvolvimento, ratificação, aprovação, difusão, implementação e revisão da DMC, sendo a passagem do IESM para a dependência do

---

<sup>18</sup> O desenvolvimento da DMC foi tratado num trabalho de investigação individual no âmbito do CPOG 2009/2010, o que atesta a sua importância na actual conjuntura.



CEMGFA um factor positivo. As questões a considerar, para o estabelecimento de objectivos sectoriais e linhas de acção poderão ser:

- O estabelecimento do modelo de articulação entre o EMC e o IESM, e entre o EMC e os Estados-Maiors dos Ramos para o desenvolvimento da DMC;
- A definição do modelo de desenvolvimento, que terá de ser consistente com a doutrina, procedimentos e terminologia da NATO;
- A fixação de metas e prioridades.

Quanto à articulação entre o EMC e o IESM, é responsabilidade do EMC produzir, implementar e rever a doutrina (em conformidade com as suas atribuições e competências) cabendo ao IESM (que tem recursos qualificados, tanto no corpo docente como no corpo discente) o ensino da DMC nos cursos conjuntos, o estudo e desenvolvimento de conceitos e princípios, e a elaboração de pareceres ou projectos de publicações em apoio do EMC.

## **(2) Planeamento**

O CEMGFA tem muitas atribuições e competências em matéria de planeamento, pelo que este será necessariamente um tema a considerar numa Directiva do tipo preconizado. Um aspecto central é o Planeamento de Forças, processo inserido no Planeamento Estratégico da Defesa Nacional ligado à edificação do Sistema de Forças Nacional (SFN). O despacho do MDN n°125/2000 (Directiva Ministerial para o Planeamento Militar) introduziu o ciclo bienal de planeamento de forças, que nunca foi operacionalizado e se encontra desactualizado, dado que não permite uma boa articulação com o sistema de planeamento de forças da NATO, entretanto alterado. É necessária uma posição pró-activa no sentido de propor ao MDN a elaboração de uma nova directiva ministerial, que permita articular o ciclo de planeamento de forças nacional com os sistemas de planeamento da NATO e da UE, o que é um grande desafio.<sup>19</sup> Para além do planeamento de forças, haverá ainda a considerar o planeamento operacional (componente do planeamento militar associada ao emprego de forças, no nível estratégico) e o desenvolvimento de um sistema de planeamento estratégico para o funcionamento do próprio EMGFA, no qual estaria inserida a Directiva, com uma base conceptual semelhante à da publicação PAA 32 – DOCUMENTAÇÃO ESTRUTURANTE DA ESTRATÉGIA NAVAL.

---

<sup>19</sup> Esta questão foi objecto de um trabalho de investigação individual no âmbito do CPOG 2009/2010, o que demonstra a sua importância e actualidade.



### **(3) Comando Operacional de Forças Conjuntas**

O produto operacional das forças conjuntas é determinante para a percepção da mais-valia e do valor público do CEMGFA enquanto comandante operacional. O objectivo de reforçar a capacidade de exercício do comando de forças conjuntas por parte do CEMGFA foi a razão da criação de um COC activado na sua dependência directa. Embora esteja activado em permanência, na prática a principal actividade do COC centra-se no acompanhamento da actividade das Forças Nacionais Destacadas (FND), normalmente sob controlo operacional dos comandantes operacionais dos diversos teatros. Já noutra âmbito, um possível objectivo estratégico seria uma melhoria da prontidão e da rapidez de resposta (que deve ser de poucas horas) da Força de Reacção Imediata (FRI), para permitir uma capacidade de resposta em tempo útil a situações de calamidade, como a ocorrida recentemente na Madeira (em 20FEV2010). A capacidade efectiva para avaliar, certificar, constituir e empenhar a FRI, com meios e capacidades ajustados a cada situação ou ameaça, pode ser melhorada através do desenvolvimento de DMC específica, de um maior entendimento e articulação com os Ramos, e do estabelecimento de um programa de treino com exercícios conjuntos.

### **(4) Passagem do IESM para a dependência do CEMGFA**

O Ensino Superior Militar (ESM) é uma área vital para a dignificação e o prestígio das FFAA e da condição militar. Em (Oliveira, 2009: 34-39) é desenvolvido um estudo profundo de análise de situação e uma formulação de um plano estratégico para o ESM, do qual se podem extrair ideias aplicáveis ao IESM. Se a anterior dependência (do MDN) dava ao IESM maior importância formal enquanto instituição de ensino superior, já a dependência do CEMGFA pode potenciar a utilidade, a objectividade e a articulação com as actividades do EMGFA e dos Ramos. Para avaliar o impacte desta alteração de dependência, foi desenvolvida uma análise SWOT simplificada (tabela III.1 do Apêndice III). A análise desse quadro permite concluir que a passagem do IESM para a dependência do CEMGFA pode ser vantajosa, se for conduzida com uma visão pragmática centrada em dois “vectores estratégicos”: o IESM como estabelecimento de ensino de referência nas FFAA, e o IESM como centro de prestígio e excelência das Ciências Militares.

O primeiro “vector” materializaria um objectivo estratégico de valorização e utilidade no plano interno (EMGFA e Ramos). O segundo seria dirigido para a afirmação das Ciências Militares no meio académico, em paridade com as demais áreas do conhecimento. Em primeiro lugar, o IESM tem que se afirmar pelo nível elevado da sua



formação militar (cursos de promoção, qualificação e actualização), com ênfase na vertente conjunta. Um dos objectivos sectoriais derivados seria a dinamização do ensino da DMC e dos aspectos ligados aos conceitos, princípios e modelos de desenvolvimento. Outro objectivo seria o estudo dos processos de liderança aos vários níveis. Será necessário clarificar o modelo da articulação entre o IESM e o EMC e entre o IESM e os Ramos, para harmonizar as acções respectivas. No “vector estratégico” da afirmação externa das Ciências Militares, os objectivos a considerar seriam o desenvolvimento de projectos de investigação aplicada e a valorização académica do corpo docente nas áreas de interface entre as Ciências Militares e outras áreas do conhecimento de ponta: a simulação (aos níveis estratégico-político, operacional ou mesmo tático),<sup>20</sup> as ciências da complexidade, ou a gestão estratégica, para citar apenas alguns exemplos. É necessário articular os objectivos de afirmação interna e externa, não perdendo de vista que o IESM é uma unidade militar, mas com especificidades inerentes à sua ligação ao Ensino Superior.

#### **(5) Hospital das Forças Armadas**

O HFAR foi criado por lei, mas não tem ainda uma existência real. Embora o EMGFA tenha acompanhado os primeiros passos do processo com muita atenção, existe incerteza quanto ao modelo do futuro hospital, que será estabelecido ao nível do MDN. Embora não seja objectivo aprofundar este tema,<sup>21</sup> é evidente que se colocam questões importantes, como sejam a dimensão do hospital, a macro-estrutura (polos e valências), o modelo de interacção com o Serviço Nacional de Saúde (SNS) e com a Saúde Operacional (que permanecerá nos Ramos), bem como a gestão das carreiras dos profissionais (civis e militares). No momento actual, não é adequado considerar este tema numa Directiva do CEMGFA, por não serem conhecidas as orientações do MDN. No entanto, o tema assumirá grande importância quando o HFAR passar para a dependência do CEMGFA, pois a saúde militar é uma preocupação a que todos os militares e as suas famílias são particularmente sensíveis. Este tema ilustra a importância potencial da Directiva do CEMGFA como instrumento de comunicação, para transmitir confiança à família militar.

---

<sup>20</sup> Jaiswal (1997) é uma excelente referência para compreender o potencial, a utilidade e a diversidade de aplicações dos métodos quantitativos de simulação matemática nas operações militares.

<sup>21</sup> O HFAR foi objecto de um trabalho de investigação individual no âmbito do CPOG 2009/2010, o que demonstra a importância e a actualidade do tema.



#### 4. Contributos para uma Directiva do CEMGFA

Neste capítulo, é apresentado um modelo para a estrutura, desenvolvimento e implementação de uma Directiva do CEMGFA, para completar as respostas à **QC** e a todas as **QD**. Adaptando a síntese conclusiva da secção 2.c.(5) aos conteúdos específicos mencionados na secção 3.c, propõe-se a estrutura seguinte:

##### **PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA UMA DIRECTIVA DO CEMGFA:**

Capa

Mensagem personalizada do CEMGFA (1 a 2 páginas)

Índice (1 página)

1. Introdução (1 página)
2. Missão e valores do EMGFA (1 a 2 páginas)
3. Análise de situação (4 a 6 páginas)
4. Visão (1 página)
5. Objectivos estratégicos (2 a 3 páginas)
6. Linhas de acção (2 a 3 páginas)
7. Instruções de coordenação (3 a 4 páginas)
8. Conclusões (1 página)

ANEXOS:

ANEXO A – Projectos e actividades transversais ao EMGFA

ANEXO B – Directivas de Comando<sup>22</sup>

B.1 – Directiva de Comando para o CEMCONJ

B.2 – Directiva de Comando para o COCONJ

B.3 – Directiva de Comando para o COA

B.4 – Directiva de Comando para o COM

B.5 – Directiva de Comando para o CISMIL

B.6 – Directiva de Comando para o Director do IESM

(B.7 – Directiva de Comando para o Director do HFAR)

---

<sup>22</sup> De acordo com a LOEMGFA, os comandos subordinados mencionados nos apêndices propostos são os seguintes: CEMCONJ – Chefe do Estado-Maior Conjunto; COCONJ – Comandante Operacional Conjunto; COA – Comandante Operacional dos Açores; COM – Comandante Operacional da Madeira; CISMIL – Centro de Informações e Segurança Militares.



É importante que a Capa, o título e a “frase de síntese de visão”<sup>23</sup> sejam elaborados com cuidado, tanto no aspecto gráfico como no semântico. A capa é o primeiro “portal” para a fixação da atenção e influencia a imagem que se forma do documento. Os exemplos das directivas estudadas no presente trabalho podem fornecer ideias e orientações. O tempo investido na concepção desta página pode trazer grandes benefícios.

A mensagem personalizada do CEMGFA é um misto de “carta de intenção e compromisso” e “resumo personalizado”, e poderá ocupar 1 página a 1 ½ página de A4. O exemplo da directiva *The National Military Strategy of the USA* (2004) é interessante, por conter referências à conjuntura, à visão e aos objectivos estratégicos. É conveniente que as mensagens-chave e as metas a atingir sejam desde logo referidas, eventualmente destacadas em negrito e recapituladas.

Na Introdução, deverá ser apresentada a finalidade do documento e a sua estrutura, para permitir uma leitura focada e dirigida.

A secção de Análise de Situação incluirá os conteúdos seleccionados de acordo com a percepção do CEMGFA sobre os problemas mais importantes para o seu mandato, relativamente aos quais entenda fixar objectivos estratégicos e estabelecer linhas de acção. É previsível que comece com uma referência ao enquadramento legal e aos factores conjunturais, seguida pelo tratamento dos assuntos a considerar (em moldes semelhantes aos da secção 3.c), ordenados de acordo com a importância ou prioridade respectiva.

A secção Missão e Valores do EMGFA deverá ser sucinta (máximo de 2 páginas). O enunciado da missão deverá ser apresentado de uma forma concisa e mnemónica, evitando copiar ou repetir parágrafos da legislação. Os valores estarão necessariamente centrados em torno da natureza da condição militar, da relevância, da prontidão e da afirmação do produto operacional dos comandos e forças sob a autoridade do CEMGFA. Tem interesse explorar a ideia de “reinventar” os enunciados da missão e dos valores, de uma forma que seja percebida como “imaginativa”. Podem ser usadas listas de tópicos, organizadas segundo os princípios descritos na secção 2.d.(2). Para tornar esta secção mais apelativa, pode ser benéfico incluir uma ou mais imagens sugestivas (por exemplo, alusivas às missões das FND).

A secção sobre a Visão é talvez a mais importante. Nela se encontrará a marca pessoal do CEMGFA e o principal elemento de diferenciação relativamente aos outros

---

<sup>23</sup> Alguns exemplos de “frases de síntese de visão” são “*A Strategy for today; a vision for tomorrow*”, “*In Trust & On Trust*”, “*Global Reach – Global Power*”, e “*Forward ... From the Sea*”.



documentos relacionados. A observação dos aspectos descritos em 2.c.(2) pode ajudar a tornar mais eficaz a transmissão da(s) mensagem(ns)-chave.

Na secção Objectivos Estratégicos, deverão ser enunciados de forma sucinta os objectivos estratégicos estabelecidos pelo CEMGFA, tendo em conta o referido em 2.c.(2). O enunciado dos objectivos deverá aproximar-se sempre que possível do paradigma SMART,<sup>24</sup> embora isso nem sempre seja possível no caso de objectivos gerais associados a determinadas intenções (*aims*) ou finalidades (*goals*). Poderá ser vantajoso incluir esquemas ou figuras para reforçar as ideias do texto (por exemplo nos casos de desenvolvimento de DMC, do comando de forças conjuntas ou do planeamento). Não devem ser incluídas análises SWOT, nem conteúdos referentes ao método de desenvolvimento dos objectivos estratégicos, pois só interessa o enunciado dos objectivos.

Na secção Linhas de Acção, deverão ser indicadas as directrizes principais sobre o “como fazer”, associadas aos objectivos estratégicos. Deverão ser em número reduzido e elaboradas segundo as regras para apresentação de ideias-chave e listas de tópicos, enunciadas e desenvolvidas em 2.c.(5) e 2.d.(2).

Na secção Instruções de Coordenação, deverão ser enunciados os procedimentos para o planeamento anual de actividades, o controlo de execução, a avaliação de desvios e a recolha de lições aprendidas, incidindo no nível estratégico e deixando os níveis mais baixos de controlo para os comandos subordinados. Estas instruções devem incluir, com o pormenor e extensão adequados, os aspectos seguintes: *i*) a nomeação de uma equipa (ou núcleo) de acompanhamento, com a definição das responsabilidades dos seus elementos; *ii*) os procedimentos de revisão, associados aos ciclos anuais de planeamento e apresentação de relatórios de actividades; e *iii*) instruções relativas à exploração dos Sistemas de Informação (SI) para o controlo material e financeiro. Instruções de coordenação demasiado genéricas podem revelar-se insuficientes.

Na secção Conclusões, dever-se-á proceder à recapitulação dos aspectos mais importantes da Directiva, atendendo em especial ao referido em 2.d.(3).

Os Anexos propostos incluem conteúdos que, por serem de natureza específica e poderem incluir matérias classificadas, não terão a mesma difusão do documento principal. Assim, propõe-se um Anexo A com a listagem de projectos ou actividades específicas que

---

<sup>24</sup> SMART – *S*pecific (específicos), *M*easurable (mensuráveis), *A*chievable (atingíveis), *R*ealistic (realistas), *T*imely (oportunos e calendarizáveis).



o CEMGFA entenda fixar, que envolvam mais do que um comando subordinado.<sup>25</sup> No ANEXO B – Directivas de Comando, o CEMGFA declara o que pretende de cada comando subordinado (fixando, para cada um, objectivos sectoriais e as linhas de acção específicas). As Directivas de Comando poderão ser classificadas ou não classificadas, consoante a natureza das matérias, mas não serão publicitadas.

#### **a. Metodologia de elaboração**

Nesta secção, apresentaremos algumas notas quanto ao processo de elaboração, particularizando o modelo do capítulo 2 para o caso de uma Directiva do CEMGFA.

##### **(1) Pré-requisitos**

O pré-requisito essencial é, naturalmente, obter o apoio do MDN relativamente à iniciativa. Neste aspecto, é importante acompanhar a evolução das iniciativas ministeriais, nomeadamente a Directiva para a Defesa Nacional do MDN (documento de natureza semelhante ao que existe em Espanha), que condicionem o processo a montante. Outro pré-requisito seria colher o apoio dos Chefes dos Ramos. Uma forma de obter esse apoio com maior facilidade seria a consideração de uma agenda (materializada pela visão, pelos objectivos e prioridades) centrada em aspectos consensuais, em que as posições do CEMGFA e dos Chefes dos Ramos sejam previsivelmente convergentes (procurando minimizar a incidência dos factores típicos de insucesso referidos em 2.b). Por fim, é necessário iniciar o desenvolvimento num momento oportuno e estabelecer uma calendarização adequada, para que as fases de apresentação, distribuição e implementação sejam concretizadas em tempo útil.

##### **(2) Constituição da equipa de desenvolvimento**

Tendo como referência a figura 2, a equipa de desenvolvimento deverá incluir elementos da estrutura do EMGFA, que desempenharão o papel central; elementos dos Ramos, na qualidade de colaboradores externos; um elemento do IESM; outras personalidades externas (por exemplo, ligadas ao SNS ou ao meio académico) se for considerado oportuno; e eventualmente um elemento da estrutura do MDN na qualidade de observador.

De acordo com os Artigos 8º e 11 da LOEMGFA, o “centro de gravidade” desta equipa, coordenada pelo CEMCONJ, estaria centrado no EMC (com especial incidência na

---

<sup>25</sup> Correspondente, por exemplo, ao enunciado dos Programas e Projectos Interdepartamentais da DPN do Almirante CEMA de 2006.



DIPLAEM, mas envolvendo também elementos da DICSI e da DIREC<sup>26</sup>), e incluir um ou mais elementos do COC para o tratamento das questões ligadas ao comando e controlo das forças conjuntas. Neste contexto, o coordenador da equipa deverá ser o CEMCONJ. O papel mais importante caberá à DIPLAEM, por a sua missão (descrita no Artigo 11º da LOEMGFA) incluir o apoio ao EMC nas áreas de Planeamento Estratégico Militar, Planeamento de Forças, Prospectiva Estratégica Militar, Doutrina Militar Conjunta e Combinada, Organização, Métodos e Avaliação, todas centrais para a Directiva do CEMGFA. No entanto, é essencial a participação da DICSI e da DIREC, uma vez que estas Divisões têm igualmente atribuições nas áreas do planeamento e do desenvolvimento de doutrina e, no caso da DIREC, nas áreas da saúde militar e do ensino superior militar conjunto.

A integração de elementos dos Ramos na equipa de desenvolvimento pode ser feita recorrendo ao mecanismo previsto no Artigo 7º da LOEMGFA. Também se afigura conveniente que esta equipa integre um ou mais elementos do IESM, para o tratamento das questões relacionadas com a articulação entre o IESM e o EMGFA nas suas diversas vertentes.

### **(3) Fases de desenvolvimento**

As fases recomendadas para o processo de desenvolvimento, e as questões a considerar em cada uma, foram descritas na secção 2.b e no Apêndice I, pelo que somente iremos referir alguns aspectos específicos mais relevantes para a situação em apreço. Na fase de concepção, é essencial que a visão, os conceitos, os objectivos estratégicos e as metas a atingir sejam de molde a que a Directiva se destaque de outros documentos pela utilidade e pelo foco nos resultados. É útil aproveitar a experiência dos Ramos. Por exemplo, a Marinha tem o seu processo de consolidação de conceitos da estratégia naval, planeamento estratégico e desenvolvimento de doutrina bem consolidado. Na fase de desenvolvimento, é necessário definir uma calendarização realista. Um período de desenvolvimento de 2 meses entre a conferência prévia com o MDN para obter o apoio deste para o desenvolvimento da iniciativa e as fases de apresentação, distribuição e implementação afigura-se realista e adequado. De outro modo, a “janela de oportunidade” poderá fechar-se. Na fase de distribuição é necessário formular um bom plano de

---

<sup>26</sup> DIPLAEM – Divisão de Planeamento Estratégico Militar; DICSI – Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação; DIREC – Divisão de Recursos. A missão e atribuições destas três Divisões encontram-se descritas nos Artigos 11º, 12º e 13º da LOEMGFA, respectivamente.



divulgação. O corpo da Directiva deverá ser disponibilizado nas redes de Intranet do EMGFA e dos Ramos, bem como no portal do EMGFA na Internet. É conveniente preparar outro tipo de documentos, nomeadamente folhetos e apresentações *PowerPoint*, para divulgação simplificada das ideias-chave que caracterizam a missão, a visão, os objectivos estratégicos e as metas a atingir.

#### **b. Implementação, controlo e revisão**

As fases de implementação e revisão são decisivas para o êxito da Directiva, porque mais importantes que os objectivos enunciados, são os objectivos atingidos. A assimilação de lições aprendidas é a chave para uma evolução positiva. Associada à implementação e revisão está a função controlo, que na prática é a mais difícil de sustentar a um nível elevado. Nesta secção, procurámos tratar a **QD4** e confirmar a hipótese **H4**, considerando três aspectos que deverão ser incluídos nas “Instruções de Coordenação” da Directiva: *i*) a constituição de uma equipa (ou núcleo) de acompanhamento; *ii*) os ciclos anuais de elaboração de planos e relatórios de actividades; e *iii*) a exploração de Sistemas de Informação (SI) para o controlo material e financeiro.

##### **(1) Equipa (ou núcleo) de acompanhamento**

A constituição de uma equipa de acompanhamento é essencial para coordenar a difusão da Directiva, obter *feedback*, exercer o controlo, actualizar a informação relevante e recolher lições aprendidas. Esta equipa poderá ser constituída por alguns dos elementos da equipa de desenvolvimento, que estarão suficientemente familiarizados com o conteúdo e objectivos da Directiva. A equipa de acompanhamento deverá manter os contactos que forem necessários com elementos externos (por exemplo nos Ramos ou no IESM). É desejável que essa equipa seja tão reduzida quanto possível, mas terá que reunir todas as competências necessárias, especialmente nas áreas do planeamento e dos SI. Para além do controlo, recolha de lições aprendidas e compilação de elementos para uma futura revisão, esta equipa de acompanhamento pode também centralizar as actividades de divulgação da Directiva, que complementam a sua apresentação e distribuição. Não é necessário que os elementos desta equipa desempenhem tais funções em exclusividade, mas devem ser nomeados formalmente (nas “Instruções de Coordenação” da Directiva) e reportar com regularidade ao CEMCONJ, quer directamente, quer através de relatórios e resultados de exploração dos SI que vierem a ser usados.

## (2) Ciclos de elaboração de planeamentos e relatórios de actividades

Para atingir os objectivos estratégicos e sectoriais, é necessário planear e executar projectos ou actividades (que são agregados de tarefas e processos com interdependências mútuas),<sup>27</sup> a incluir nos planeamentos e relatórios de actividades. O ciclo anual de planeamento e apresentação de relatórios, associado por lei ao orçamento e à execução financeira, é um mecanismo natural de implementação e revisão da Directiva. Alguns processos deste tipo, como seja a execução da Lei de Programação Militar (LPM), têm regras próprias estabelecidas por legislação específica. O controlo financeiro é efectuado no Sistema Integrado de Gestão (SIG) do MDN, no qual os processos são organizados de forma hierárquica numa estrutura em “árvore”, com uma nomenclatura diferente da usada na LPM (figura 10).

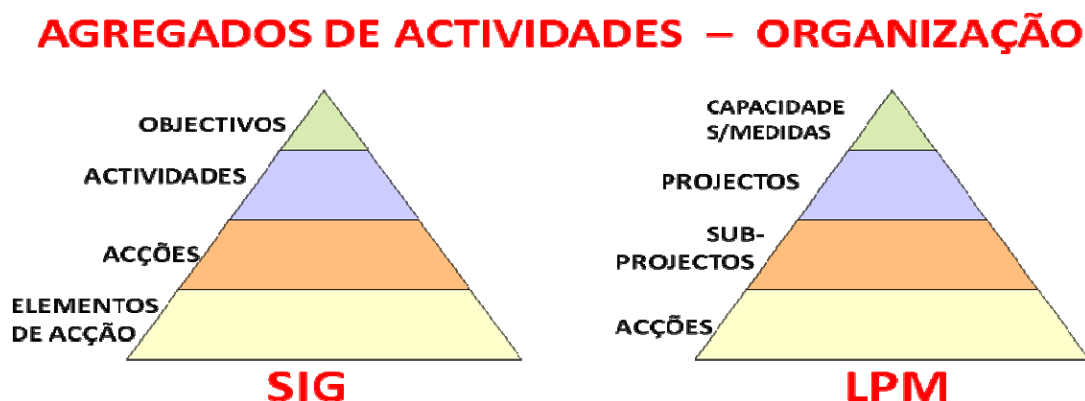


Figura 10: Organização hierárquica de planeamento no SIG e na LPM

Para outros processos não ligados directamente aos programas de investimento, será conveniente estabelecer nas Instruções de Coordenação um sistema de planeamento num formato que permita a sua introdução no SIG e em outros sistemas de informação que venham a ser implementados para o controlo material (tema abordado na secção seguinte). Na concepção deste sistema de planeamento, será necessário estabelecer as regras de correspondência entre processos paralelos que tenham o mesmo “objecto” (por exemplo, o controlo no Sistema Integrado de Gestão (SIG) do MDN de um projecto da LPM), de modo a evitar duplicações e inconsistências. Na Marinha, foi adoptado um sistema de

<sup>27</sup> Genericamente, podemos considerar que um “projecto” é um agregado de tarefas ou acções para atingir determinado fim, com períodos de tempo e custos definidos (como sucede, por exemplo, com um contrato para aquisição de um novo meio) e uma “actividade” é um agregado de tarefas ou acções que têm que ser asseguradas de forma permanente (por exemplo, o transporte ou o abastecimento).



planeamento baseado em quatro níveis – Programa, Projecto, Subprojecto e Acção Elementar – o qual, com a compatibilização aludida, serviu de base para o planeamento orçamental em SIG e a gestão da LPM, introduzido em vários sectores funcionais da Marinha, com bons resultados.

### (3) Exploração de sistemas de informação

Para terminar, apresentamos algumas considerações sobre a utilização de SI como elemento de uma capacidade de controlo de gestão ao nível estratégico que poderá ser edificada no EMGFA. No âmbito da Defesa Nacional, o SIG já permite efectuar o planeamento orçamental e o controlo financeiro no MDN, no EMGFA e nos Ramos, prevendo-se que possa vir a ser extendido às áreas de recursos humanos e manutenção. No seu estado actual de desenvolvimento, o SIG não permite uma utilização *user-friendly* por parte de gestores de topo. Por outro lado, é essencial associar ao controlo de execução financeira o controlo da execução material, para avaliar o grau de consecução dos objectivos e a qualidade da despesa (em termos dos meios, bens ou serviços que seria suposto obter).

O controlo da execução material pode ser baseado numa combinação de aplicações informáticas do tipo *Portfolio Project Management* (PPM) e *Enterprise Project Management* (EPM).<sup>28</sup> Estas aplicações permitem definir projectos, estabelecer metas e indicadores, atribuir recursos, e identificar desvios entre o planeamento e a execução, bem como uma formalização dos processos de decisão. Está em estudo no âmbito da Secretaria –Geral do MDN e da Direcção Geral de Armamento, Infra-Estruturas e Equipamentos de Defesa a edificação de um sistema PPM/EPM, com um interface de ligação ao SIG. Esse sistema, esquematizado na figura 11, poderá permitir ao CEMGFA monitorizar de forma eficiente a execução material e financeira dos projectos e actividades decorrentes dos objectivos fixados na Directiva, facilitando igualmente a produção de planos e relatórios de actividades.

---

<sup>28</sup> As aplicações EPM, do tipo MS *Project Server*, permitem planear projectos, definir tarefas, atribuir recursos (equipas de projecto, recursos financeiros, etc.) e definir metas. Estas aplicações distinguem-se do vulgar MS *Project* por funcionarem em rede e permitirem a alimentação de informação de execução por parte de elementos das equipas de projecto, através de outras aplicações, como por exemplo o *Microsoft Outlook*. As aplicações do tipo PPM, permitem fazer uma análise do estado dos indicadores para um conjunto (portfolio) de projectos, de uma forma fácil e eficiente, por parte dos gestores de topo.

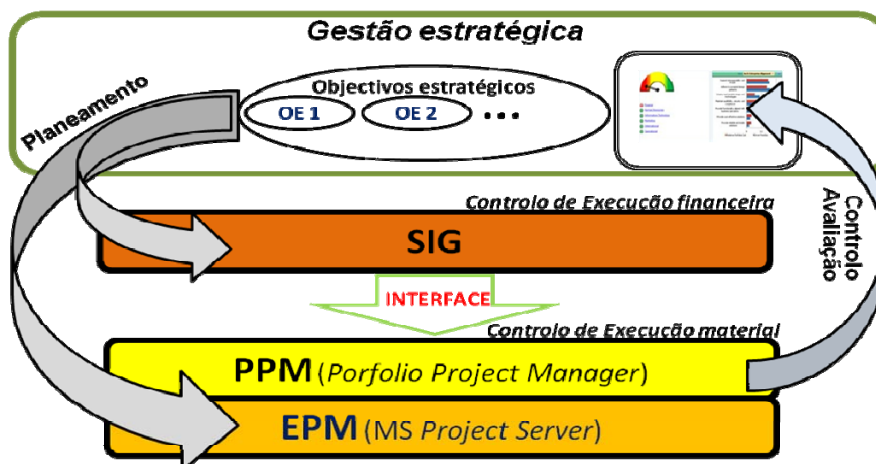


Figura 11: Arquitectura de SI para controlo de execução material e financeira.

Ainda em relação à figura 11, é de notar que está em estudo o desenvolvimento de um módulo de indicadores de gestão no SIG, que permitirá, ao nível da gestão estratégica, exercer, para a execução financeira, o mesmo tipo de avaliação e controlo representados para a execução material a partir do módulo PPM. Note-se no entanto que os procedimentos de implementação, controlo e revisão têm muitas particularidades que só poderão ser esclarecidas caso seja efectivamente desenvolvida uma Directiva do tipo considerado no presente trabalho. A utilização dos SI para o controlo de execução é um instrumento fundamental para o exercício de algumas competências-chave do CEMGFA no que respeita à gestão e harmonização da LPM e da Lei de Programação de Infra-Estruturas Militares (LPIM).

## 5. Conclusões

Neste trabalho, o tema “Contributos para uma Directiva do CEMGFA” foi abordado considerando a Directiva em questão como um documento de liderança estratégica com três funções: transmitir a visão e os objectivos estratégicos do CEMGFA para o seu mandato, emitir orientações para os comandos subordinados e servir como instrumento de comunicação interna e externa. O objectivo não foi apresentar uma proposta de directiva do CEMGFA em concreto, mas antes um modelo para a produção e implementação de uma directiva desta natureza. A investigação foi estruturada em torno da **QC** “Que natureza, estrutura e conteúdos deverá ter uma Directiva do CEMGFA?”, a qual foi decomposta em quatro questões derivadas relacionadas com o processo de elaboração, a estrutura, os conteúdos e os mecanismos de implementação.

A metodologia de desenvolvimento consistiu nos passos seguintes: *i*) caracterização do processo de liderança estratégica no âmbito militar, com base na literatura existente; *ii*)



descrição das fases de desenvolvimento de uma directiva de liderança estratégica no âmbito militar, com base na literatura existente; *iii*) síntese de um modelo genérico para a estrutura, conteúdos, extensão e apresentação de uma directiva deste tipo, com base na análise comparativa de diversos documentos deste tipo, complementada com um estudo de princípios gerais sobre selectividade, eficiência e limitações da capacidade individual para processar informação; *iv*) análise da situação actual, resultante das alterações recentes na organização superior das FFAA, para identificar conteúdos a considerar na formulação de objectivos estratégicos e linhas de acção a considerar numa Directiva do CEMGFA (na perspectiva do autor); e *v*) apresentação de um modelo possível para a estrutura de uma Directiva do CEMGFA, bem como de um conjunto de considerações úteis para o seu desenvolvimento e implementação.

Os contributos para o conhecimento obtidos neste trabalho foram os seguintes: *i*) a consideração de uma directiva como um “programa” inserido num processo contínuo de planeamento de liderança estratégica, e não como um simples documento; *ii*) O tratamento do tema integrando as suas múltiplas vertentes (equipa de desenvolvimento, concepção, implementação e revisão), como parte de um ciclo contínuo e evolutivo de planeamento estratégico e liderança estratégica; *iii*) a definição quantitativa da estrutura (números de secções e subsecções), extensão, e apresentação de listas de tópicos em documentos de liderança estratégica no âmbito militar; *iv*) a apresentação de um modelo qualitativo simples para avaliar a legibilidade e a retenção dos conteúdos num documento escrito, aplicável também a outros tipos de documentos de comunicação (por exemplo folhetos ou apresentações *PowerPoint*, etc.).

Como contributos de ordem prática assinalamos os seguintes: *i*) o modelo desenvolvido é útil em qualquer contexto de desenvolvimento de documentos de liderança estratégica; *ii*) as conclusões obtidas quanto à legibilidade e capacidade de retenção de um documento em função da sua estrutura, extensão e apresentação, são úteis em muitos contextos de produção de documentos em geral, e de comunicação estratégica em particular.

Concluimos que foram atingidos os objectivos estabelecidos, e respondidas a questão central e as questões derivadas. Foram confirmadas as hipóteses associadas, ressalvando no entanto que a natureza do problema e a metodologia seguida, não permitem o tipo de confirmação obtido com o formalismo da estatística. O Apêndice IV resume o tratamento das questões e das hipóteses ao longo do texto.



## BIBLIOGRAFIA

- ATKINSON, R., SHIFFRIN, R. (1968). *Human memory. A proposed system and its control process*. Em SPENCE, K. W. e SPENCE, J. T., *The Psychology of learning and motivation: Advances in research and theory*, **2**. New York Academic Press, 89-195.
- CHAIRMAN OF THE JOINT CHIEFS OF STAFF, USA. 1996. *Joint Vision 2010*. [em linha]. Joint Staff, Pentagon, Washington D. C. [referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em: <http://www.dtic.mil/jv2010/jv2010.pdf>
- CHAIRMAN OF THE JOINT CHIEFS OF STAFF, USA. 2000. *Joint Vision 2020*. [em linha]. Joint Staff, Pentagon, Washington D. C. [referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em: [http://www.dtic.mil/doctrine/jel/jfq\\_pubs/1225.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/jel/jfq_pubs/1225.pdf)
- CHAIRMAN OF THE JOINT CHIEFS OF STAFF, USA. 2004. *The National Military Strategy of the United States of America. A Strategy for Today; a Vision for Tomorrow. UNCLASSIFIED VERSION*. [em linha]. Joint Staff, Pentagon, Washington D. C. [referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em: <http://www.defense.gov/news/Mar2005/d20050318nms.pdf>
- CONSELHO COORDENADOR DA AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS. 2008. Construção do QUAR – Linhas de Orientação. SIADAP 1 – Sistema de Avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública. [em linha]. [referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em: [http://www.dgaep.gov.pt/upload/AvalDes/Linhas%20orientação%20QUAR\\_completo.pdf](http://www.dgaep.gov.pt/upload/AvalDes/Linhas%20orientação%20QUAR_completo.pdf)
- COWAN, N. (2000). *The magical number 4 in short-term memory: A reconsideration of mental storage capacity*. Behavioral and Brain Sciences, **24**, 87-185.
- DEPARTMENT OF THE NAVY, UNITED STATES COAST GUARD. 2007. *A Cooperative Strategy for 21<sup>st</sup> Century Seapower*. [em linha]. Washington D.C. [referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em: <http://www.navy.mil/maritime/MaritimeStrategy.pdf>
- EBBINGHAUS, H. (1885). *Memory: A Contribution to Experimental Psychology*. [em linha] Teachers College, Columbia University, New York. [referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em: <http://psy.ed.asu.edu/~classics/Ebbinghaus/index.htm>
- EMGFA. 2008a). DIRECTIVA N° 16/CEMGFA/2008– Transformação do Estado-Maior General das Forças Armadas (RESERVADO).
- EMGFA. 2008b). DIRECTIVA N° 39/CEMGFA/2008– Directiva de Comando para 2009



(RESERVADO).

EMGFA. 2009. DIRECTIVA Nº 10/CEMGFA/2009 – Directiva para a Elaboração do Plano de Actividades do EMGFA.

FAULKENBERRY, B. (1996). *Global Reach–Global Power. Air Force Strategic Vision, Past and Future*. [em linha]. School of Advanced Airpower Studies. Air University Press. [referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em:

[http://aupress.maxwell.af.mil/saas\\_Theses/SAASS\\_Out/Faulkenberry/faulkenberry.pdf](http://aupress.maxwell.af.mil/saas_Theses/SAASS_Out/Faulkenberry/faulkenberry.pdf)

GLEITMAN, H., FRIDLUNG, A., REISBERG, D. (2009). *Psicologia*, 8ª ed.. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.

HENMAN, L. (2009). *Strategy Versus Tactics: How to Leverage Your Unique Contribution*. [em linha]. [referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em:

<http://www.henmanperformancegroup.com>

JAISWAL, N. (1997). *MILITARY OPERATIONS RESEARCH: Quantitative Decision Making*. Norwell, Massachusetts. Kluwer Academic Publishers.

KAPLAN, R., NORTON, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

KLINGBERG, T. (2009). *The Overflowing Brain – Information Overload and the Limits of Working Memory*. New York. Oxford University Press.

MARINHA. 2005. PAA 32 – DOCUMENTAÇÃO ESTRUTURANTE DA ESTRATÉGIA NAVAL

MILLER, G. (1956). *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information*. *Psychological Review*, **63**, 81-97.

OLIVEIRA, P. (2009). *Coordenação do ensino, da formação e da investigação nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual, Curso de Promoção a Oficial General 2008/2009. Lisboa. Instituto de Estudos Superiores Militares.

RIDDERHOF, P. (2002). *THINKING OUT OF THE BOX. Reading Military Texts from a Different Perspective*. [em linha]. *Naval War College Review*, vol. **LV**, nº **4**, 83-95.

[referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em:

<http://www.iwar.org.uk/rma/resources/thinking-out-of-the-box/joint-visions.pdf>

RUSSO, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e PEQUENAS e MÉDIAS INSTITUIÇÕES*. 5ª ed. actualizada e aumentada. Lisboa. LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

SCHMITT, J. (2002). *A Practical Guide for Developing and Writing Military Concepts*.



DEFENSE ADAPTIVE RED TEAM WORKING PAPER #02-4. Hicks & Associates, Inc. Mc Lean Virginia, USA.

SECRETARY OF STATE FOR DEFENCE, UK. 2006. *The Defence Estate Strategy 2006. In Trust & On Trust*. [em linha]. [referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em: [http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/59DC9072-CB7F-4D78-9BDB-29B23BB5E373/0/defence\\_estates\\_strategy\\_2006.pdf](http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/59DC9072-CB7F-4D78-9BDB-29B23BB5E373/0/defence_estates_strategy_2006.pdf)

SPRENGER, M. (1999). *Learning & Memory. The Brain in Action*. Association for Supervision and Curriculum Development. Alexandria VA 22311-1741 USA.

SWARTZ, P., DUGGAN, K. (2009). *U.S. Navy Capstone Strategies & Concepts (1970-2009). With Context & Insights for the U.S. Navy of 2009 & Beyond. Final Report*. [em linha]. CNA Analysis & Solutions. [referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em: <http://www.cna.org/documents/D0019819.A1.pdf>

U.S. MARINE CORPS. 2000. *Marine Corps Strategy 21*. [em linha]. Department of the navy Headquarters. United States Marine Corps. Washington D.C. [referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em:

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategy21.pdf>

UNITED STATES ARMY WAR COLLEGE. 2004. *Strategic Leadership Primer, 2<sup>nd</sup> ed.* [em linha]. Department of Command, Leadership and Management. United States Army War College. [referência de 28 de Março de 2010]. Disponível em:

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/sprimer.pdf>

### **Legislação**

Lei nº 1-B/2009, de 7 de Julho – Lei de Defesa Nacional;

Lei nº 1-A/2009, de 7 de Julho – Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas;

Decreto-Lei nº 154-A/2009, de 6 de Julho – Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional;

Decreto-Lei nº 234/2009, de 15 de Setembro – Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas;

Decreto-Lei nº 183/96, de 27 de Setembro – Obrigatoriedade do plano e relatório de actividades;

Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro – Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.



### Sítios de Internet

[http://act-r.psy.cmu.edu/book/Chapter7/free\\_recall.html](http://act-r.psy.cmu.edu/book/Chapter7/free_recall.html)

<http://alevelpsychology.co.uk/cognitive-psychology/memory/working-memory-baddeley-a-hitch-1974.html>

[http://changingminds.org/explanations/memory/multi-store\\_model.htm](http://changingminds.org/explanations/memory/multi-store_model.htm)

<http://en.wikipedia.org/wiki/Attention>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Baddeley's\\_model\\_of\\_working\\_memory](http://en.wikipedia.org/wiki/Baddeley's_model_of_working_memory)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Chunking\\_\(psychology\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Chunking_(psychology))

[http://en.wikipedia.org/wiki/Forgetting\\_curve](http://en.wikipedia.org/wiki/Forgetting_curve)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Implicit\\_memory](http://en.wikipedia.org/wiki/Implicit_memory)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Implicit\\_memory](http://en.wikipedia.org/wiki/Implicit_memory)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_principle](http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_Communication](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_Communication)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_planning](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning)

[http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)

[http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Magical\\_Number\\_Seven,\\_Plus\\_or\\_Minus\\_Two](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Magical_Number_Seven,_Plus_or_Minus_Two)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Working\\_memory](http://en.wikipedia.org/wiki/Working_memory)

<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Pareto081202.htm>

[http://managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm](http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm)

<http://psychclassics.asu.edu/Jastrow/Mental/>

<http://psychclassics.asu.edu/Thurstone/>

<http://psychclassics.yorku.ca/Miller/>

<http://psychology.about.com/od/cindex/g/chunking.htm>

<http://www.act.nato.int/media/4-EventsCalendar/2009/cd&e/scpolicy.pdf>

<http://www.au.af.mil/au/awc/awchome.htm>

<http://www.carlisle.army.mil/>

[http://www.carlisle.army.mil/dime/documents/DAUKARAG08\(28\)Strategic%20Communication.pdf](http://www.carlisle.army.mil/dime/documents/DAUKARAG08(28)Strategic%20Communication.pdf)

<http://www.cmoe.com/strategic-leadership.htm>

<http://www.csun.edu/~jmotil/Pareto.pdf>



<http://www.doh.state.fl.us/hpi/pdf/Pareto2.pdf>

<http://www.emgfa.pt/>

<http://www.marinha.pt/PT/Pages/homepage.aspx>

<http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/Legislacao/>

<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/>

<http://www.usnwc.edu/>

### Entrevistas

GEN Valença Pinto (CEMGFA), por correio electrónico (devido a impossibilidade de agenda);

GEN Vaz Afonso (ex – CEMFA), por correio electrónico;

ALM Vidal Abreu (ex – CEMA);

VALM Sabino Guerreiro (Director do IESM);

TEN GEN Mimoso e Carvalho (CEMCONJ – EMGFA);

COR INF Rui Moura (Auditor do CPOG);

COR ART Carlos Clero (Auditor do CPOG);

CMG Novo Palma (Auditor do CPOG, ex-Chefe da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada);

COR INF Maia Pereira (Assessor Militar do General CEMGFA – EMGFA);

CFR Sardinha Monteiro (Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada);

Doutora Mary Jolly (*University of Maryland, University College Europe*).



## **APÊNDICE I – Questões associadas às fases de desenvolvimento de uma directiva de liderança estratégica**

### **Concepção**

**Qual a finalidade e a necessidade de elaboração do documento?**

**Que tipo de mensagem se pretende transmitir (visão, estratégia, conceitos, doutrina, etc.)?**

**Que efeitos se pretendem atingir?**

**Qual a audiência (interna e externa)?**

### **Desenvolvimento**

**Que passos irão ser considerados no processo de desenvolvimento?**

**Qual o processo de validação das versões sucessivas?**

**Qual a calendarização (fita de tempo) possível, em função do volume de trabalho a desenvolver e da evolução previsível das circunstâncias condicionantes)?**

**Que resultados são esperados atingir, nos planos interno e externo?**

### **Coordenação**

**Que elementos do Estado-Maior irão participar nos trabalhos?**

**Será necessário solicitar a participação de uma figura política, directamente ou através de um representante?**

**Será necessário solicitar a participação de elementos de outros Ramos? Em caso afirmativo, com que finalidade e em que moldes?**

**Será necessário convidar peritos externos (do meio universitário, da indústria, etc.) para participar nos trabalhos?**

### **Produção**

**Será necessário produzir mais do que uma versão do documento (por exemplo, uma versão não-classificada e outra classificada)?**

**Qual o título da publicação? O título inclui algum princípio da visão do chefe militar?**



**Que ligações serão estabelecidas com directiva(s) anterior(es) e outros documentos de nível superior (político) ou inferior?**

**Qual a estrutura, conteúdos, e extensão do documento?**

**Qual a importância relativa dos aspectos genético, estrutural e operacional?**

**Qual o grau de tratamento das vertentes conjunta, combinada e inter-agencial?**

**Que tarefas, itens de acção e responsabilidades devem ser definidos?**

**Que conteúdos devem ser evitados?**

**Que críticas são previsíveis, e como lhes será dada resposta?**

**Qual a lista de distribuição?**

### **Apresentação**

**Qual a apresentação gráfica final (capa e conteúdo interior)?**

**Qual o grau de personalização?**

**Quantas cartas, imagens ou figuras serão introduzidas?**

**Será conveniente promover um evento de apresentação? Em caso afirmativo, quem fará a apresentação? A que audiência?**

**A implementação tem condições para prosseguir quando os elementos-chave do desenvolvimento mudarem de funções?**

### **Distribuição**

**É desejável promover o documento através de eventos com apresentações?**

**Em que tipos de eventos deve ser promovida a difusão das mensagens essenciais (cerimónias militares, discursos de tomada de posse, etc.)?**

**Quem serão os pontos de contacto para a execução (desenvolvimento do processo)?**

### **Implementação**

**Os objectivos estão a ser atingidos?**

**Os efeitos pretendidos estão a ser atingidos (nas áreas do planeamento, da doutrina, das operações, nos mecanismos de controlo e nos SI)?**

**A arquitectura dos SI permite ao CEMGFA exercer o controlo e a avaliação, ao nível estratégico, do estado cumprimento dos objectivos estratégicos?**



**As linhas de acção preconizadas tiveram impacto visível na mudança do desempenho?**

**Existe uma mudança notória em relação ao estado final idealizado previamente?**

**Está a ser feita a recolha de lições aprendidas?**

### **Revisão**

**Que alterações devem ser introduzidas na estrutura, conteúdos, extensão e apresentação da próxima Directiva?**

**Que alterações devem ser consideradas nas “Instruções de Coordenação”, relativamente à composição e funcionamento da equipa (ou núcleo) de acompanhamento?**

**Que alterações devem ser introduzidas na arquitectura e funcionamento dos SI, para tornar mais eficaz o controlo e avaliação da execução material e financeira dos processos?**

**APÊNDICE II – Conteúdos, estrutura e apresentação de documentos de liderança estratégica.****Tabela II.1: Resumo das características de documentos de liderança estratégica - Conteúdos**

	Missão/ Valores	Visão	Análise do cenário	Conceitos	Estratégia/ Objectivos estratégicos	Operações/ Conceitos	Comando	Controlo	Administração
<i>The National Military Strategy of the United States of America (Joint Chiefs of Staff, 2004)</i>	X	X	X	X	X	X	X		
<i>Joint Vision 2010 (Joint Chiefs of Staff)</i>	X	X	X	X	X	X	X		
<i>Joint Vision 2020 (DoD, 2000)</i>	X	X	X	X	X	X	X		
<i>Marine Corps Strategy 21 (U.S. Marine Corps)</i>	X	X	X	X	X	X			
<i>The Defence Estate Strategy 2006 (Secretary of Defence, UK)</i>	X	X	X	X	X			X	X
<i>A Roadmap for Victoria's Defence Industry (Ministry for Manufacturing &amp; Export, Financial Services, Small Businesses, Australia)</i>	X	X			X				X
<i>A Cooperative Strategy for 21<sup>st</sup> Century Seapower (Department of the Navy, United States Coast Guard)</i>	X	X	X	X	X	X			
<i>Directiva de Política Naval de 2006 (Marinha de Guerra – Almirante CEMA)</i>		X	X		X		X	X	X



Tabela II.2: Resumo das características de documentos de liderança estratégica - Estrutura

	Síntese de visão (capa)	Personalização (mensagem personalizada)	# de secções	# de subsecções	# médio de tópicos em cada lista	# de páginas
<i>The National Military Strategy of the United States of America (Joint Chiefs of Staff, 2004)</i>	X	X	6	13	4,6	28
<i>Joint Vision 2010 (Joint Chiefs of Staff)</i>	X	X	5	17	5,3	20
<i>Joint Vision 2020 (DoD, 2000)</i>	X	X	6	18	5	39
<i>Marine Corps Strategy 21 (U.S. Marine Corps)</i>	X	X	7	2	9	12
<i>The Defence Estate Strategy 2006 (Secretary of Defence, UK)</i>	X	X	8	27	3,1	35
<i>A Roadmap for Victoria's Defence Industry (Ministry for Manufacturing &amp; Export, Financial Services, Small Businesses, Australia)</i>	X	X	4	10	5,1	32
<i>A Cooperative Strategy for 21<sup>st</sup> Century Seapower (Department of the Navy, United States Coast Guard)</i>	X	X	5	4	–	19
Directiva de Política Naval de 2006 (Marinha de Guerra – Almirante CEMA)			6	6	–	17



Tabela II.3: Resumo das características de documentos de liderança estratégica - Apresentação

	Imagens/ Gráficos	Conteúdos destacados (caixas de texto)	Recapitulação de ideias chave
<i>The National Military Strategy of the United States of America (Joint Chiefs of Staff, 2004)</i>		X	X
<i>Joint Vision 2010 (Joint Chiefs of Staff)</i>	X	X	X
<i>Joint Vision 2020 (DoD, 2000)</i>	X	X	
<i>Marine Corps Strategy 21 (U.S. Marine Corps)</i>	X	X	
<i>The Defence Estate Strategy 2006 (Secretary of Defence, UK)</i>	X	X	
<i>A Roadmap for Victoria's Defence Industry (Ministry for Manufacturing &amp; Export, Financial Services, Small Businesses, Australia)</i>	X	X	
<i>A Cooperative Strategy for 21<sup>st</sup> Century Seapower (Department of the Navy, United States Coast Guard)</i>	X	X	
Directiva de Política Naval de 2006 (Marinha de Guerra – Almirante CEMA)			



## APÊNDICE III – Passagem do IESM para a dependência do CEMGFA. Análise SWOT.

Tabela III.1 - Passagem do IESM para a dependência do CEMGFA - exemplo de análise SWOT.

Quadro SWOT (Passagem do IESM para a dependência do CEMGFA)		Situação da Organização	
		Potencialidades	Vulnerabilidades
Envolvente externa	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– O IESM tem massa crítica em RH qualificados;<sup>29</sup></li> <li>– Aumento da capacidade do CEMGFA para análise de problemas emergentes (carreiras, DMC, etc.);</li> <li>– Interesse externo crescente na problemática da Segurança e Defesa;</li> <li>– Ligação mais directa entre o EMGFA e o meio universitário.</li> </ul>	<p><b>Sugestões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Estabelecer, com o Director do IESM, o modelo de participação do IESM nos problemas de natureza militar (DMC, problemas organizacionais, participação em grupos de trabalho internacionais, etc.).</li> </ul>	<p><b>Sugestões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Centrar o contributo do IESM no ensino, conceptualização e modelo de desenvolvimento da DMC, e o EMC na implementação do ciclo doutrinário;<sup>30</sup></li> <li>– Envolver o EMC na atribuição de temas para os trabalhos dos discentes, e promover o acompanhamento através de redes.</li> </ul>
	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– A necessidade de autonomia científica, técnica e pedagógica contrapõe-se ao exercício de comando tradicional;</li> <li>– Dificuldade de o EMGFA actuar como interlocutor para a área académica.</li> </ul>	<p><b>Sugestões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Apoiar o Director do IESM na concretização de objectivos estratégicos para a afirmação do IESM no meio académico universitário.</li> </ul>	<p><b>Sugestões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dar autonomia ao Director do IESM para definir os objectivos estratégicos de investigação e afirmação no meio académico;</li> <li>– Clarificar os moldes da ligação entre o IESM e o EMC.</li> </ul>

<sup>29</sup> Em particular no que respeita à potencialidade do corpo discente e ao desenvolvimento do trabalho em rede.

<sup>30</sup> Este ciclo compreende a iniciação (de acordo com uma conceptualização e modelo prévios, baseados na identificação de lacunas), produção de projectos de publicações, ratificação, aprovação, difusão, implementação (através de treino, exercícios e operações conjuntos) e revisão (lições aprendidas).



## APÊNDICE IV – Matriz conceptual do TII

Questão:	Resposta (páginas)	Hipótese	Confirmação (páginas)
<b>QC:</b> <i>Que natureza, estrutura e conteúdos deverá ter uma Directiva do CEMGFA?</i>		–	–
<b>QD1:</b> <i>Que metodologia deve ser adoptada na elaboração do documento (por quem, em que fases, e durante quanto tempo)?</i>	6 – 13 34 – 36	<b>H1:</b> <i>É possível caracterizar o processo de elaboração da Directiva, considerando os elementos envolvidos, as fases do processo e as atribuições e competências do CEMGFA e dos órgãos da estrutura do EMGFA.</i>	6 – 13 34 – 36 (confirmada)
<b>QD2:</b> <i>Que tipo de conteúdos gerais e específicos deve ter uma Directiva do CEMGFA, entendida como um documento de liderança estratégica?</i>	13 – 15 24 – 30 32 – 33	<b>H2:</b> <i>É possível determinar os conteúdos gerais e específicos de uma Directiva do CEMGFA, a partir das características do processo de liderança estratégica, do estudo de outros documentos similares, das atribuições e competências do CEMGFA e de aspectos conjunturais.</i>	13 – 15 24 – 30 32 – 33 (confirmada)
<b>QD3:</b> <i>Que estrutura deve ter, qual a extensão e forma de apresentação com que os conteúdos devem ser tratados na Directiva?</i>	15 – 24 31 – 34	<b>H3:</b> <i>É possível caracterizar a estrutura, extensão e regras de apresentação de uma Directiva do CEMGFA, a partir de princípios gerais sobre redacção de documentos escritos e da análise de documentos de natureza semelhante.</i>	15 – 24 31 – 34 (confirmada)
<b>QD4:</b> <i>Que mecanismos devem ser adoptados para a implementação, o controlo, a actualização e a revisão da Directiva?</i>	36 – 39	<b>H4:</b> <i>É necessário estabelecer, na Directiva do CEMGFA, os mecanismos de implementação, controlo, actualização e recolha de lições aprendidas.</i>	36 – 39 (confirmada)



## APÊNDICE V – Glossário de Termos

<b>Análise SWOT</b> ( <i>Strenghts</i> – Potencialidades; <i>Weaknesses</i> – Vulnerabilidades; <i>Opportunities</i> – Oportunidades; <i>Threats</i> – Ameaças)	É uma metodologia usada para desenvolver a análise de situação, baseada na consideração de factores internos (potencialidades e vulnerabilidades) e externos (oportunidades e ameaças), de forma sistemática e esquematizada. Os princípios da análise SWOT já se encontram enunciados em Sun Tzu (500 a.C.).
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b> (tradução possível: “Indicadores Baseados no Desempenho”)	É um sistema de gestão estratégica, avaliação e tomada de decisão, que permite preencher as lacunas entre a visão e a estratégia, e a sua operacionalização. O <i>Balanced Scorecard</i> permite traduzir a visão e a estratégia em objectivos mensuráveis. É um instrumento de comunicação, focado em acções e metas concretas, que permite o alinhamento de todos os elementos da organização com a estratégia. O termo <i>balanced</i> resulta do facto de a metodologia considerar diversas perspectivas, em particular o produto da organização (lucro no caso de empresas, valor público associado ao cumprimento da missão para as instituições públicas), os processos internos, os stakeholders (ou públicos-alvo relacionados com a organização) e o crescimento (ou desenvolvimento).
<b>Comunicação estratégica</b>	É o processo da comunicação organizacional que engloba o planeamento e execução dos fluxos de informação, da difusão de mensagens, da avaliação da reacção dos públicos-alvo e da projecção de imagem, de forma sustentada e coerente, com um horizonte temporal alargado e visando o alinhamento dos comportamentos com os objectivos estratégicos da organização. No âmbito militar, a NATO aprovou recentemente uma política de comunicação estratégica que inclui uma definição para este termo.



---

<b>Enterprise Project Management (EPM)</b>	Actividade de gestão de projectos numa empresa ou organização, normalmente centralizada num núcleo ou gabinete de gestão de projectos. O gabinete de gestão de projectos pode ter natureza orgânica ou matricial. A capacidade EPM numa empresa é geralmente suportada por SI dedicados funcionando em rede, que permitem a alimentação de informação de execução, produção automatizada de relatórios e ligação a aplicações PPM para análise de portfólios de projectos pelos gestores de topo.
<b>Liderança Estratégica</b>	Processo através do qual o líder procura atingir um estado final desejável e claramente compreensível, influenciando a cultura da organização, atribuindo recursos, dirigindo através de política ( <i>politics</i> ou <i>policy</i> ) e directivas, e construindo consensos num ambiente global volátil, incerto e complexo.
<b>Memória de longo prazo</b>	É a componente da memória que permite armazenar informação durante longos períodos de tempo (que podem ser de várias décadas). Ao contrário da memória de trabalho (ou memória de curto prazo), a memória de longo prazo tem uma capacidade de armazenamento enorme, e os conteúdos armazenados não necessitam de estar sob o foco constante da atenção. A memória de longo prazo pode ser explícita (ligada aos processos conscientes, de natureza semântica ou episódica) ou implícita (associada à realização de tarefas em modo “automático”, como conduzir uma bicicleta). A informação processada na memória de trabalho é armazenada na memória de longo prazo através dos mecanismos de recapitulação e associação.
<b>Memória de trabalho</b>	Modelo teórico usado na psicologia cognitiva e na neurociência para descrever um processo cerebral muito complexo, que permite o armazenamento temporário de



um número reduzido de itens de informação durante períodos de tempo curtos (geralmente da ordem de alguns segundos). A memória de trabalho está associada à atenção voluntária e é vital para a realização de tarefas cognitivas complexas, como a interpretação da linguagem, a aprendizagem e a capacidade de resolução de problemas. Investigações científicas recentes permitiram identificar áreas específicas do cérebro associadas ao funcionamento da memória de trabalho.

**Planeamento estratégico**

(de uma organização em geral)

É o processo de gestão de alto nível numa organização, que envolve a consideração da missão, a análise da situação, a formulação de objectivos estratégicos, a estratégia, os programas de acção (grandes agregados de actividades a desenvolver para atingir os objectivos), a implementação, o *feedback* e o controlo.

**Portfolio Project Management (PPM)**

Metodologia usada em empresas e organizações por gestores de topo, para analisar e gerir um conjunto de projectos de uma forma integrada. A gestão de portfolios de projectos permite determinar de uma forma integrada a combinação e sequência de execução de vários projectos de forma a maximizar o produto final. A utilização aplicações PPM para suporte da gestão de portfolios permite efectuar alocação dinâmica de recursos em função de condicionalismos externos ou internos.

**Teoria dos multi-armazéns de memória**

Teoria apresentada por Atkinson e Shiffrin em 1968, que descreve o funcionamento da memória com base em três estruturas: a memória sensorial, a memória de trabalho e a memória de longo prazo. Trata-se de um modelo simplificado, que não é totalmente consensual.