



# BOLETIM

N.º 1

Julho de 2006

FORMAÇÃO INVESTIGAÇÃO DOCTRINA

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES  
(IESM)**

**BOLETIM N.º 1**

**SUMÁRIO**

1. VISITA DE TRABALHO DE S.ª EX.ª O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, DOUTOR JORGE FERNANDO BRANCO DE SAMPAIO AO IESM (13 JAN 2006) - ALOCUÇÃO DO GENERAL DIRECTOR.....	3
2. SEMINÁRIO “COOPERAÇÃO PORTUGUESA EM ÁFRICA. VECTORES DE DINAMIZAÇÃO DA POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL” (27 e 28 ABR 2006) - PROGRAMA DOS TRABALHOS..... - ALOCUÇÃO DO GENERAL DIRECTOR..... - SÚMULA DOS CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO.....	9 17 25
3. ABERTURA SOLENE DO ANO LECTIVO 2005/2006 - LIÇÃO INAUGURAL: “ÉTICA E ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. REFLEXOS NAS FORÇAS ARMADAS. Pelo Major Admil <i>António Manuel Pereira Baptista</i> .....	33
4. A LIDERANÇA ESTRATÉGICA Pelo Tenente-General <i>Guilherme de Sousa Belchior Vieira</i> .....	61
5. AS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E O NÍVEL OPERACIONAL DA GUERRA. IMPACTO NO PLANEAMENTO E CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES MILITARES Pelo Coronel Eng. Transmissões <i>Rui Manuel da Silva Rodrigues</i> ...	83
6. DA LIMES GEOPOLÍTICA Pelo Major Infantaria <i>Abílio Augusto Pires Lousada</i> .....	161
7. MEMÓRIA ACADÉMICA. APONTAMENTOS SOBRE A BATALHA DO BUSSACO - REPRODUÇÃO EM FAC-SIMILE DOS APONTAMENTOS POLICÓPIADOS da Autoria do então Major do CEM <i>João de Paiva de Faria Leite Brandão</i> , Professor de História Militar no IAEM.....	185
8. NOTÍCIA: CRIAÇÃO DO CENTRO DE ESTUDOS AFRICANOS NO IESM.....	223



**1. VISITA DE TRABALHO DE S.<sup>a</sup> EX.<sup>a</sup> O PRESIDENTE DA REPÚBLICA  
DR. JORGE FERNANDO BRANCO DE SAMPAIO AO IESM  
(13 JAN 2006)**

---

**ALOCUÇÃO DO GENERAL DIRECTOR**



## **Exmo Senhor Presidente da República**

### **Excelência**

Entendemos a presença do Comandante Supremo das Forças Armadas no IESM, como expressão de interesse pelos objectivos de ensino e formação, que aqui desenvolvemos numa perspectiva e ambiente conjuntos; esse interesse constitui para nós um incentivo e uma honra.

Este é também o momento, Senhor Presidente, para lhe apresentar, formalmente, em nome de todo o pessoal do IESM, Direcção, Corpo Docente e Discente e Pessoal do Apoio, os nossos cumprimentos de Boas Vindas e agradecer a sua disponibilidade para um contacto estreito com a nossa actividade de ensino e com a realidade das nossas infraestruturas e das nossas condições de trabalho.

## **Exmo Senhor Ministro da Defesa Nacional**

A sua vinda ao Instituto é igualmente para nós sempre um estímulo e a certeza do seu apoio ao IESM, no sentido do cumprimento da Missão que nos foi atribuída.

Exmo Senhor Almirante Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas

Exmo. Senhor General Chefe do Estado-Maior do Exército

Exmo. Senhor General Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

Exmo. Senhor Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada

A presença de V. Ex<sup>ª</sup>.s constitui a expressão visível do interesse e empenho das Forças Armadas na concretização e implementação do IESM, apoio indispensável à sustentação do nosso trabalho e garantia dos necessários recursos humanos.

Exmos. Senhores Chefes da Casa Civil e Casa Militar de S. Ex.<sup>a</sup>. o Presidente da República  
Senhores Oficiais Gerais e Senhores SubDirectores do IESM  
Senhores Oficiais do Corpo Docente, dos Serviços de Apoio e do Corpo Discente  
Senhores Oficiais, Minhas Senhoras, Meus Senhores,

O IESM recebeu a missão de ministrar aos oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas a formação nos planos científico, doutrinário e técnico das Ciências Militares, necessária ao desempenho das funções de Comando, Direcção e Estado-Maior ao nível dos Ramos e em Forças Conjuntas e Combinadas, assim como ao desempenho de cargos em organizações internacionais.

É este o objectivo do nosso trabalho, é aqui que colocamos o nosso empenho e determinação, não sendo portanto de esperar que no espírito da Direcção do Instituto exista uma preocupação em ampliar ou privilegiar aspectos específicos de qualquer dos Ramos, tendo em conta o desígnio do IESM de se assumir como o estabelecimento de ensino pós-graduado conjunto, dos três Ramos das Forças Armadas e da GNR.

Este desígnio, justifica-se pela relevância actual das operações militares de natureza conjunta e combinada, que recomenda a criação de órgãos conjuntos e uma maior normalização da doutrina, da instrução e do treino, maximizando as oportunidades de formação, aprofundamento de um espírito conjunto e o conhecimento recíproco dos oficiais das Forças Armadas e da GNR.

É uma construção e uma missão, que não podem ser comprometidas e cujo desenvolvimento só tem sentido, se reconhecido e participado pelas Forças Armadas.

Entendemos o IESM como uma instituição de ensino superior militar pós-graduado conjunto, de nível universitário, aberto à colaboração com a Universidade e à participação de conferencistas civis e militares, em áreas específicas.

Contudo, esta atitude não dispensa, no IESM, um corpo docente militar e civil permanente, qualificado, criteriosamente escolhido, de reconhecida competência junto dos seus pares, que se traduza numa realidade de ensino e de investigação, de qualidade, que prestigie o Instituto e as Forças Armadas.

Os objectivos de ensino e investigação deste Instituto têm de ter presentes não só o conhecimento da conjuntura estratégica actual, nacional e internacional, como também reconhecer a realidade e os desafios da nova conflitualidade e o seu espectro de violência, que vai das exigências de segurança das Operações de Apoio à Paz, ao Terrorismo, à Proliferação de Armas de Destruição Maciça, ao Conflito de baixa, média e alta intensidade — de uma forma simplificada, à Guerra.

É necessário continuar a garantir que sejam conferidos aos quadros, quer aos destinados às funções de Comando, quer às de Estado Maior, os valores, as competências e as capacidades para o exercício da função militar, nesse ambiente conflitual diversificado, que terão de ser adquiridas, treinadas e assumidas em permanência, não havendo margem para a improvisação e para o erro, face à gravidade das consequências que daí adviriam.

#### **Exmo. Senhor Presidente da República**

Estão presentes neste anfiteatro, para além da Direcção, Corpo Docente e Pessoal do Apoio, os Auditores do Curso de Promoção a Oficial General, do Curso de Estado-Maior do Exército e do Curso de Promoção a Oficial Superior do Exército e da GNR; o Curso de Promoção a Oficial Superior da Armada decorre no polo da Junqueira e o da Força Aérea, no polo de Sintra.

Estão igualmente presentes 10 Oficiais de Países aliados e amigos, concretamente, de Angola, do Brasil, de Cabo Verde, de Espanha, dos Estados Unidos da América, de Itália, de Moçambique e de S. Tomé e Príncipe .

Durante o Briefing, que tive oportunidade de apresentar a V.Ex<sup>a</sup>, referi o funcionamento do IESM, a sua organização, o detalhe dos Cursos que aqui são ministrados e as preocupações que temos relativamente ao futuro.

O ano lectivo de 2005/2006 corresponde a um período de transição que traz naturais constrangimentos ao funcionamento pleno do IESM, mas entendemo-lo, também, como um período que nos permite prospectivar ajustamentos curriculares, de avaliação e de organização.

É também o período para a completa inserção orgânica do IESM no Ministério da Defesa Nacional e para a sua estabilização administrativa e financeira que definitivamente, esperamos ver consagradas em 31 de Março deste ano.



As responsabilidades do IESM, no âmbito do ensino e da investigação, têm como referências, o rigor, a exigência, a inovação e a eficácia dos resultados, concretizados no reconhecimento pelos três Ramos das Forças Armadas, da qualidade do nosso ensino, da formação e qualificação dos oficiais que frequentam os cursos aqui ministrados e da adequação da investigação aqui conduzida às realidades e necessidades nacionais.

Reconhecemos que é um objectivo exigente e cujo percurso tem de ser feito em conjunto com a Tutela, com o Comando dos três Ramos das Forças Armadas e, naturalmente, com a dedicação e profissionalismo de todo o pessoal que presta serviço neste Instituto.

Termino, reafirmando que, perante a realidade actual, a Direcção, o Corpo Docente e Pessoal dos Serviços de Apoio e o Corpo Discente, tudo farão para que o IESM, na tradição dos Institutos seus antecessores, se constitua como um Centro de Excelência das Forças Armadas.

À Direcção e demais Pessoal do IESM, não nos falta a vontade, o empenho e a determinação, para que este objectivo seja atingido.

**Exmo. Senhor Presidente da República**, o nosso agradecimento pela Sua vinda ao Instituto.

**2. SEMINÁRIO: COOPERAÇÃO PORTUGUESA EM ÁFRICA.  
VECTORES DE DINAMIZAÇÃO DA POLÍTICA  
DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL**

**PROGRAMA DOS TRABALHOS**



**PROGRAMA DO SEMINÁRIO SOBRE "COOPERAÇÃO PORTUGUESA EM ÁFRICA. VECTORES DE DINAMIZAÇÃO DA POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL".**

**SEMINÁRIO, DIA 27 E MANHÃ de 28 DE ABRIL DE 2006**

**MANHÃ 1º DIA**

09H30	<b>ABERTURA</b>		20'	
	Presidida por Sua Ex <sup>a</sup> Secretário de Estado da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar, <b>Dr. Manuel Lobo Antunes</b>			
	<b>Oradores:</b>			
	General Director do IESM, <b>Tenente-General Pinto Ramalho</b> – Boas vindas			
	Secretário de Estado da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar, <b>Dr. Manuel Lobo Antunes</b> - Abertura			
09H50	<b>PAINEL 1 – A REALIDADE AFRICANA E O ACTUAL QUADRO DE COOPERAÇÃO PORTUGUESA COM ÁFRICA</b>		40'	75'
	Mesa: 3 (2 Oradores + Moderador) Moderador: <b>Prof. Doutor Adriano Moreira</b> Oradores (2): (15' por comunicação) <b>Dra. Ruth Albuquerque</b> , Presidente do Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento: <b>A COOPERAÇÃO PORTUGUESA PARA O DESENVOLVIMENTO: CARACTERIZAÇÃO</b> <b>Dr. António Ricoca Freire</b> , Director dos Serviços de África, Direcção Geral de Relações Bilaterais, MNE: <b>OBJECTIVOS DA POLÍTICA EXTERNA PORTUGUESA PARA ÁFRICA</b>			
10H30	<b>DEBATE</b>	35'		
11H05	<b>INTERVALO</b>	15'	15'	
11H20	<b>PAINEL 2 – AS OI NA COOPERAÇÃO DE SEGURANÇA E DEFESA COM ÁFRICA</b>		80'	115'
	Mesa: 5 (4 Oradores + Moderador) Moderador: <b>Almirante Vieira Matias</b> Oradores (4): (15' por comunicação) <b>Dr. Vincent Cochetel</b> , Sub-Director do Departamento de Protecção Internacional, ACNUR, ONU, Genebra			
	<b>Embaixadora Masri Khadija Rashida</b> , Secretária Executiva da Missão Permanente da União Africana na ONU, Genebra			
	<b>A EXPANSÃO PARA SUL DAS FRONTEIRAS DA SEGURANÇA E DOS INTERESSES</b> <b>TGEN Oliveira Cardoso</b> , 2º Cmdt JCLisbon/OTAN, e <b>Gen Pierre-Michel Joana (FRA)</b> , Cmdt EUSEC/RDCongo:			
12H40	<b>DEBATE</b>	35'		
13H15	<b>ALMOÇO</b>	75'	75'	

## TARDE

14H30	<p><b>PAINEL 3 – A COOPERAÇÃO BILATERAL E MULTILATERAL NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA (I)</b></p> <p>Mesa: 4 (3 Oradores + Moderador)</p> <p>Moderador: <b>Dr. José Lamego</b></p> <p>Oradores (3): (15' por comunicação)</p> <p><b>Dr. Mohamed Ibn Chambas</b>, Secretário Executivo, CEDEAO, Nigéria</p> <p><b>Embaixador Luís Fonseca</b>, Secretário Geral da CPLP, Portugal</p> <p><b>Dr. Jean-François Obembe</b>, Chefe de Gabinete do Secretário Geral da CEEAC, Gabão</p>	80'	115'
15H50	<b>DEBATE</b>	35'	
16H25	<b>INTERVALO</b>	15'	15'
16H40	<p><b>PAINEL 4 – A COOPERAÇÃO BILATERAL E MULTILATERAL NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA (II)</b></p> <p>Mesa: 7 (6 Oradores + Moderador)</p> <p>Moderador: <b>TGEN Gonçalves Ribeiro</b></p> <p>Oradores (6): (15' por comunicação)</p> <p><b>Embaixadora Pascuela Barreto</b>, Embaixada de Timor-Leste em Portugal</p> <p><b>Brigadeiro Barbosa Epalanga</b>, Ministério da Defesa, Angola</p> <p><b>Comandante Carlos Nunes Reis</b>, Ministério da Defesa, Cabo Verde</p> <p><b>Comodoro António Manuel Pondja</b>, Vice-Reitor Academia Militar Samora Machel, Moçambique</p> <p><b>TCOR Felisberto Maria Segundo</b>, Director de Política de Defesa Nacional, São Tomé e Príncipe</p>	90'	125'
18H10	<b>DEBATE</b>	35'	
18H45	<b>ENCERRAMENTO 1º DIA</b>		

## MANHÃ 2º DIA

	<b>PAINEL 5 – OUTRAS ABORDAGENS DA COOPERAÇÃO COM ÁFRICA</b>		
	Mesa: 4 (3 Oradores + Moderador) Moderador: <b>TGEN Cabral Couto</b> Oradores (3): (15' por comunicação)		
<b>09H30</b>	<b>Prof. Doutor Raymond Gilpin</b> , Centro de Estudos Estratégicos Africanos, EUA: <b>A POLÍTICA DOS EUA NAS RELAÇÕES DE SEGURANÇA E DEFESA COM ÁFRICA</b>	<b>60'</b>	<b>95'</b>
	<b>Dr. Rui Machete</b> , Presidente da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento: <b>A COOPERAÇÃO LUSO-AMERICANA COM ÁFRICA</b>		
	<b>COR Henri-Alain Guillou</b> , RECAMP, França: <b>A ABORDAGEM FRANCESA À GESTÃO DA COOPERAÇÃO COM ÁFRICA</b>		
<b>10H30</b>	<b>DEBATE</b>	<b>35'</b>	
<b>11H05</b>	<b>INTERVALO</b>	<b>15'</b>	<b>15'</b>
	<b>PAINEL 6 – LINHAS DE FORÇA PARA UM QUADRO DE COOPERAÇÃO DE SEGURANÇA E DEFESA COM ÁFRICA</b>		
	Mesa: 3 (2 Oradores + Moderador) Moderador: <b>Embaixador António Franco</b> Oradores (2): (15' por comunicação)		
<b>11H20</b>	<b>Prof. Doutor Medeiros Ferreira</b> , Membro do Centro de Estudos de Estratégia/IESM: <b>A RELAÇÃO CUSTO-EFICÁCIA DA COOPERAÇÃO PORTUGUESA COM ÁFRICA E OS POSSÍVEIS PARCEIROS ESTRATÉGICOS</b>	<b>40'</b>	<b>75'</b>
	<b>TGEN Esteves de Araújo</b> , Director Geral de Política de Defesa Nacional: <b>GRANDES LINHAS ORIENTADORAS DE UMA ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO DE SEGURANÇA E DEFESA COM ÁFRICA</b>		
<b>12H00</b>	<b>DEBATE</b>	<b>35'</b>	
<b>12H35</b>	<b>INTERVALO</b>	<b>10'</b>	<b>10'</b>
<b>12H45</b>	<b>COR TIR António Noé Agostinho</b> , IESM: <b>SÚMULA DOS CONTRIBUTOS DO SEMINÁRIO PARA UMA ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO DE SEGURANÇA E DEFESA COM ÁFRICA</b>	<b>15'</b>	<b>15'</b>
	<b>ENCERRAMENTO</b>		
<b>13H00</b>	<b>Dr. Luís Amado</b> , Ministro da Defesa Nacional		



**ALOCUÇÃO DO GENERAL DIRECTOR**

**SÚMULA DOS CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA  
DE COOPERAÇÃO**





**Exmo Senhor Secretário de Estado da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar**

A Sua presença na abertura dos trabalhos deste Seminário, é para a Direcção do IESM e para todo o pessoal que aqui serve, extremamente grata e constitui para nós um incentivo e o reconhecimento do empenho que o Instituto coloca na concretização desta actividade. É também um estímulo para docentes e discentes e a expressão visível do interesse do Ministério da Defesa Nacional na missão do Instituto de Estudos Superiores Militares.

**Exmos Senhores Tenente-General Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, Vice-Almirante Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada e Tenente-General Inspector Geral do Exército, respectivamente em representação dos Chefes de Estado-Maior da Força Aérea, da Marinha e do Exército**

**Exmos. Senhores Embaixadores de Cabo Verde, da Hungria, do Luxemburgo, da Turquia, de Timor Leste e da União Africana**

**Exmo. Senhor Deputado**

**Exmos Srs. Almirantes e Generais (ex-Chefes do Estado Maior General das Forças Armadas) e ex-Chefes de Estado Maior da Marinha, do Exército e da Força Aérea**

**Exmo. Senhor Tenente-General Chefe da Casa Militar de Sua Ex<sup>a</sup>. o Presidente da República**

**Exmos Senhores Embaixadores, Magníficos Reitores, Senhores Almirantes, Generais e Directores Gerais**

**Exmo. Senhor Director do Instituto de Defesa Nacional**

**Exmos. Senhores Adidos de Defesa e Militares dos Países Aliados e Amigos**

**Exmos Senhores Conferencistas e Moderadores**

Uma palavra de boas vindas e de reconhecimento pela vossa disponibilidade para participar neste Seminário; As altas funções que desempenham, o vosso

conhecimento, reconhecida competência e experiência são a garantia de que os objectivos ambiciosos que se estabeleceram para este Seminário serão atingidos com êxito.

**Exmos Senhores Convidados,**

**Exmos. Senhores Oficiais do Corpo Docente, do Corpo Discente e Serviços de Apoio**

**Minhas Senhoras e Meus Senhores,**

O Seminário que hoje tem início reveste-se de significado especial para o Instituto de Estudos Superiores Militares por três motivos.

O primeiro deve-se à circunstância de este evento materializar a primeira iniciativa deste género, que o IESM leva a efeito sob a égide do Ministério da Defesa Nacional, desde que foi criado em 22 de Setembro de 2005, mantendo assim a tradição de conduzir, com regularidade, Seminários Internacionais sobre temas relativos a áreas relevantes para as Forças Armadas e para a Defesa Nacional, integrados nos Planos de estudos dos vários Cursos aqui ministrados.

O segundo diz respeito ao elevado número de entidades que decidiram apoiar esta iniciativa e que representa um claro sinal de que o Tema é aliciante, abrangente e, também, uma inequívoca prova de confiança no nosso Instituto.

Gostaria assim de expressar, em nome da Direcção do IESM, o nosso agradecimento ao Ministério da Defesa Nacional, à Portugal Telecom, ao Banco Totta, à Caixa Geral de Depósitos, à ESCOM do Banco Espírito Santo, à Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, à EMPORDEF e aos Cafés Delta, pelo patrocínio que conferiram à realização desta iniciativa.

O vosso apoio permitiu-nos concretizar este Seminário, no tocante à participação dos moderadores e conferencistas, com um leque muito abrangente de personalidades do mundo político, universitário e militar, de reconhecido prestígio nacional e internacional.

O terceiro motivo, diz respeito ao Tema que nos propomos debater durante cerca de dois dias: “A Cooperação Portuguesa em África: Vectores de dinamização

da Política de Segurança e Defesa Nacional”, cuja ideia-força assenta na intenção de tratar, em profundidade, o actual quadro da cooperação portuguesa.

Escolhemos este Tema, em ligação estreita com o Ministério da Defesa Nacional, no pressuposto que os assuntos a debater, em especial a promoção da estabilidade em África, são do interesse de um vasto número de instituições, que desenvolvem projectos naquele Continente, em especial nos PALOP e pelas oportunidades que poderão surgir, com a consolidação da segurança, em sentido amplo, naquelas Sociedades.

O interesse suscitado junto da comunidade académica, das empresas e da instituição militar, está patente no elevado número de inscrições recebidas, o que levou o IESM a disponibilizar, para além deste auditório, duas outras salas que seguem o Seminário em sistema de videoconferência, bem como a colocar este evento num site da Internet, possibilitando deste modo, o seu acompanhamento em tempo real.

A temática da cooperação está intimamente ligada a dois conceitos fundamentais desenvolvimento e segurança; no passado, a cooperação internacional justificava-se por motivos de consciência ou seja, de natureza humanitária, ou por interesse dos Estados, de natureza estratégica, económica, ou cultural.

Na actualidade, a tomada de consciência, por parte da comunidade internacional, de que o fenómeno da globalização não pode permitir manchas de exclusão, em especial no hemisfério Sul, contribuiu para a sua transformação qualitativa no plano internacional.

A actual conjuntura estratégica, caracterizada pela incerteza, pela mutação acelerada das situações político-sociais e pela imprevisibilidade dos acontecimentos nas relações internacionais, conduziu à emergência de novos desafios e ao aparecimento de novos riscos.

A fragilidade de alguns Estados, os conflitos de natureza inter-estatal, o fenómeno do terrorismo à escala global, a imigração ilegal, a subversão, os crescentes índices de grande criminalidade em áreas urbanas, constituem factores de instabilidade que estão na base das presentes ameaças à Segurança Internacional e à estabilidade do próprio Sistema Internacional.

É esta tomada de consciência que impulsiona a transformação do papel da cooperação internacional, nomeadamente após a Cimeira do Milénio de 2000, onde cada vez mais as políticas de cooperação são entendidas como elementos integrantes de uma estratégia de desenvolvimento e garante da segurança, no processo de globalização.

Tal como referido no documento que constitui a “Visão Estratégica para a Cooperação Portuguesa”, aprovado pelo Conselho de Ministros em 22 de Dezembro do ano transacto, a política de cooperação constitui um pilar essencial da política externa e um elemento de diferenciação e de afirmação da identidade nacional.

O objecto da cooperação passa assim por contribuir para a realização de um mundo melhor e mais estável, pelo desenvolvimento económico e social e pela consolidação da paz, da democracia e dos direitos humanos; a sua eficácia pressupõe uma concertação e uma concentração geográfica e sectorial, tendo em conta as realidades específicas de cada país ou região, a que a mesma se destina.

Ao abordar-se o tema da cooperação internacional, não pode deixar de se fazer uma referência ao significado da Cooperação Técnico Militar ; quando se pensa em acções, que visem realmente a problemática do state building, a CTM surge, necessariamente, ligada a esse conceito, porque se dirige a uma instituição que é estruturante do Estado — as Forças Armadas.

Nesse sentido, o Ministério da Defesa Nacional, simultaneamente com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, lançou recentemente o Programa de Apoio às Missões de Paz em África (PAMPA), com o objectivo de aproveitar a experiência e conhecimento do Ministério da Defesa Nacional e das Forças Armadas Portuguesas, em proveito dos Países africanos e da Segurança e Desenvolvimento de África, participando na chamada Reforma do Sector da Segurança, contribuindo, naturalmente, para a afirmação e visibilidade externa de Portugal.

Neste contexto, a Cooperação Técnico Militar tem um papel fundamental no apoio à reforma das estruturas da defesa, nomeadamente da definição da política de defesa, na reorganização das Forças Armadas, na formação e instrução militar, na adopção de códigos de conduta que visem o respeito pelas Instituições Democráticas, pelos Direitos Humanos, pelo Direito Humanitário e pelo Direito Internacional.

A Cooperação Técnico Militar é uma actividade criteriosamente programada, começou em 1989 e, na actualidade, continua a executar acções concretas e a desenvolver-se segundo “Programas Quadro”, que têm uma duração de três anos; é uma actividade de reconhecido interesse nacional, conduzida pelas Forças Armadas Portuguesas, sob a orientação política da Direcção Geral de Política de Defesa Nacional, do Ministério da Defesa Nacional.

São já quase dezassete anos de acções nos domínios do treino, da formação e em áreas específicas da saúde e da assistência hospitalar, do recrutamento e selecção de pessoal, da legislação, da definição estratégica do papel das Forças Armadas, da construção e recuperação de infra-estruturas e, também, da ajuda humanitária.

Os laços estabelecidos entre Escolas, Formadores e Formados, constituem factor de reforço da ligação entre Instituições e são um estímulo para a coesão, facilitador de contactos futuros entre potenciais responsáveis por áreas, por onde, no caso nacional, se processam as relações entre os nossos países.

A adopção por parte daqueles Quadros e Instituições, de práticas, procedimentos e atitudes comuns, constituem a consolidação de uma cultura militar específica lusófona, coerente com uma matriz cultural mais ampla, seja no desenvolvimento da doutrina, seja na possibilidade de realização de tarefas operacionais mais ambiciosas, em conjunto e de forma integrada, ou em projectos estruturantes.

Exemplo dessa atitude, é o caso do Instituto Superior de Ensino Militar em Angola, em parceria com o IESM que é a Entidade Nacional Responsável pelo Projecto, participando directamente na formação dos quadros superiores das Forças Armadas de Angola.

Estas acções têm encontrado também expressão no quadro da CPLP, através da multilateralização das suas actividades, aproveitando as infraestruturas instaladas em cada um dos países e as assessorias aí presentes, assim como pela realização dos exercícios da série Felino e do Programa Integrado de Intercâmbio, no domínio da Formação Militar.

Outro instrumento, tem sido a utilização do Centro de Análise Estratégica, sediado em Maputo, mas com uma rede em todos os países da Comunidade,

constituindo o IESM o pólo nacional, onde se procura desenvolver um pensamento estratégico, de cultura lusófona, sobre questões concretas como sejam a gestão de crises, a resolução de conflitos, a participação em operações de apoio à paz e o combate ao terrorismo.

Uma palavra especial para a CPLP, que este ano comemora o seu décimo ano de constituição e que não esgotou o seu capital de expectativa, de potencialidades e de possibilidade de incrementar a sua parceria com a ONU, designadamente nos esforços de promoção da estabilidade internacional e da problemática ligada ao “state building”

Importa ainda referir que o desenvolvimento e o esforço de cooperação multilateral em África está “na ordem do dia”, sendo indiscutíveis no caso nacional as nossas potencialidades, fruto do capital de realizações, das infraestruturas montadas, do número de acessórias presentes, da língua e capacidade de relacionamento, para o incremento e visibilidade política da afirmação de Portugal, como parceiro credível nas questões da denominada “Agenda Africana”.

Esta realidade é reconhecida pelos nossos aliados e amigos, quando procuram os especialistas portugueses, quer do ponto de vista diplomático, quer do ponto de vista militar, ou empresarial e académico, confirmando o know-how que existe, que tem resultados concretos e que tem uma política de aceitação nos países onde se desenvolve e uma capacidade de relacionamento, em que a língua e uma história comum, são agentes facilitadores.

Neste novo quadro de Cooperação é importante para Portugal, enquanto membro fundador da OTAN e estado-membro da União Europeia que, partilhe no quadro da CPLP, bem como com outros Estados e Organizações Regionais e Sub-Regionais africanas, o know-how e a experiência desenvolvida pelas suas Forças Armadas, nas diversas Missões e Operações de Paz em que participaram, nomeadamente na Europa, em África, na Ásia e na Oceânia.

Entendemos também que os desafios da globalização e a exigência da construção da paz e do desenvolvimento, estimulam parcerias, visando acções de cooperação específicas em África, em projectos concretos, no pleno respeito dos interesses, objectivos e prioridades dos países receptores, em áreas que incidam sobre

os conceitos, princípios, doutrinas e acções que propiciem os objectivos da segurança e da estabilidade política e militar.

Estamos certos que estas iniciativas contribuirão para o reforço do processo de estabilização interna e de construção e consolidação estruturante do Estado, elevando os seus níveis de segurança interna e externa, que facilitem o seu desenvolvimento sustentado e a sua inserção regional.

Gostaria de aproveitar ainda esta oportunidade, para dar a conhecer as mais recentes iniciativas do IESM, que traduzem a importância que damos ao acompanhamento e conhecimento dos assuntos africanos.

Refiro a constituição, neste Instituto, de um Centro de Estudos Africanos, visando a pesquisa, o estudo e o acompanhamento da realidade africana actual no contexto mundial e regional, nos domínios político, económico, estratégico e militar, com especial ênfase na África de língua Portuguesa, no Magreb e na África Austral.

Os objectivos deste Centro de Estudos Africanos passam pela sua capacidade de análise da situação político-estratégico e militar, que habilite o IESM a emitir pareceres fundamentados, quando solicitado e por promover a especialização em matérias, que contribuem para o conhecimento da realidade africana, particularmente nos seus aspectos estratégicos e de segurança .

Este Centro estará igualmente preparado para colaborar, em eventuais participações nacionais, em Operações Combinadas de Resposta a Crises na região, reforçando a cooperação bilateral com esses países, através da realização de Cursos e de Estágios de formação, em articulação com o Centro de Análise Estratégica da CPLP.

Dando corpo a esta iniciativa, o IESM vai levar a efeito já em Setembro deste ano, o 1º Curso de Estudos Africanos, Operações de Paz e “State Building”, com a finalidade de proporcionar a altos funcionários nacionais e de países africanos, militares e civis, a actualização de conhecimentos sobre a realidade africana nos contextos mundial e regional.



Termino, com o desejo da Direcção do IESM, de que este Seminário se constitua numa excelente reunião de trabalho, num fórum de discussão e de debate de ideias, centradas na problemática da Cooperação Internacional com África.

É nosso objectivo também, que moderadores, conferencistas, convidados ~ todos os participantes neste Seminário, se sintam no IESM, como em vossas casas.

**Muito obrigado pela Vossa presença e pela Vossa atenção.**

**SÚMULA DOS CONTRIBUTOS DO SEMINÁRIO PARA UMA  
ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO COM ÁFRICA NOS DOMÍNIOS DA  
SEGURANÇA E DEFESA**

Ex.mo Sr. Ministro da Defesa Nacional  
Ex.mos Generais Chefe do Estado-Maior do Exército e Chefe do Estado Maior da  
Força Aérea;  
Ex. mo Almirante Chefe do Estado Maior da Armada  
Ex.mos Senhores Embaixadores, Magníficos Reitores, Senhores Almirantes, Generais  
e Directores Gerais  
Ex.mo Senhor Director do IDN;  
Ex.mos Senhores Adidos de Defesa e Militares presentes,  
Ex.mos Senhores Conferencistas e Moderadores,  
Ilustres Convidados  
Senhores oficiais do Corpo docente, discente e serviços de apoio,  
Minhas Senhoras e Meus Senhores.

Aproximamo-nos do final deste dia e meio de trabalhos deste Seminário, realizado pelo Instituto de Estudos Superiores Militares, sob o Alto patrocínio do Ministério da Defesa, dedicado ao Tema: “COOPERAÇÃO PORTUGUESA EM ÁFRICA. VECTORES DE DINAMIZAÇÃO DA POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL”.

Como é do conhecimento da maioria dos presentes, este seminário realizou-se na sequência da divulgação de documentos de natureza político estratégica, nomeadamente a “Visão Estratégica para a Cooperação” aprovada pelo Conselho de Ministros” e o Programa de Apoio às Missões de Paz em Africa pelo Ministério da Defesa.

O leque de personalidades intervenientes nos trabalhos, distintos representantes das mais destacadas Organizações Internacionais, de âmbito global e regional, com destaque para as Africanas, nos domínios da Segurança e Defesa, do Desenvolvimento e humanitárias, bem como a presença de representantes de Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, a par de destacadas figuras nacionais que fizeram parte como conferencistas e moderadores dos 6 painéis constantes do programa, enriqueceram

sobremaneira o nosso conhecimento sobre a problemática em análise, e suscitaram vivos e interessantes debates, os quais, pese embora a impossibilidade, neste momento, de uma análise mais profunda, merecem que dediquemos alguns minutos a uma apresentação do que nos parece poder constituir uma “SÚMULA DOS CONTRIBUTOS DESTE SEMINÁRIO PARA UMA ESTRATÉGIA PORTUGUESA DE COOPERAÇÃO COM ÁFRICA NOS DOMÍNIOS DA SEGURANÇA E DEFESA.

Se por um lado o processo de globalização e o fim ou a atenuação das fronteiras trouxe para alguns Estados maior prosperidade, para outros, este fenómeno foi sinónimo de insegurança, cujas repercussões se fazem sentir à escala global. A problemática do fenómeno do terrorismo transnacional, a imigração ilegal e a fragilidade de alguns Estados, constituem exemplos de factores de instabilidade que preocupam a comunidade internacional. Nesta panóplia de ameaças, o continente africano não constitui uma excepção à regra.

Torna-se então necessário promover as transformações que permitam colocar os países africanos na rota do desenvolvimento sustentado, o qual só será atingido, se a este processo estiver associada a boa governação, na sua dimensão económica, política e de segurança. É neste âmbito, que a cooperação bilateral e multilateral se constitui como factor potenciador do reforço da segurança e estabilidade destes países.

Assim, a cooperação portuguesa com África afigura-se como das mais importantes áreas de intervenção da política externa portuguesa, sendo de salientar o papel da cooperação técnico-militar na prossecução da Paz e o seu contributo para a segurança, condição essencial para um desenvolvimento sustentado.

A Estratégia de Portugal para a cooperação com África passa pela defesa das questões africanas nos fora de grande projecção Internacional, como sejam as Nações Unidas, o Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial, Organização Mundial do Comércio, União Europeia, entre outras. Neste contexto, defende-se uma estratégia conjunta UE-África, à qual está associado o relançamento da cimeira UE-África a ter lugar em Lisboa.

Portugal pretende também articular a sua política de cooperação com a União Africana e principais organizações regionais do continente, sobretudo orientada

para a capacitação em Operações de Manutenção de Paz e potenciando uma vertente cultural externa baseada na defesa da língua portuguesa, a qual constitui um inegável património e instrumento de primordial importância, para a cooperação e desenvolvimento.

Face aos desafios que se colocam, naturalmente os recursos colocados à disposição do nosso País serão sempre escassos. Portugal pretende assim, o incremento da multilateralização em todos os fora internacionais, mutualização da política africana com vários parceiros, que promovam a harmonização e convergência de esforços, evitando a sua duplicação e garantido maior eficácia na utilização dos recursos disponíveis.

O Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD) constitui-se como órgão fundamental para a centralização, coordenação e supervisão das acções de cooperação a desenvolver nos planos nacional, comunitário e internacional com particular destaque para a CPLP, tendo como sectoriais a boa governação, a participação democrática, a cooperação técnico-militar, o desenvolvimento sustentável, a luta contra a pobreza e a educação para o desenvolvimento.

Foi aqui realçada e reconhecida pela UNHCR, o capital de experiência portuguesa adquirida através da Cooperação Técnico-Militar com os Países Amigos de Língua Oficial Portuguesa e da sua continuada participação em Operações de Apoio à Paz e de Resposta a Crises no âmbito da OTAN e da União Europeia, considerando desejável um maior ênfase desta Cooperação Técnico-Militar com países africanos no domínio da formação vocacionada para o desenvolvimento de capacidades para a execução de operações humanitárias, designadamente, dando relevo ao crescente papel das Operações Civis-Militares, particularmente na resolução da grave problemática dos refugiados.

Foi-nos igualmente apresentada pela União Africana, de forma muito clara a arquitectura de paz e segurança para o continente, assente no desenvolvimento de uma Política Comum de Segurança e Defesa e o estabelecimento de um Conselho de Paz e Segurança desde 2003, em conjugação com a formação de uma força de intervenção multinacional Africana vocacionada para missões de Manutenção de Paz, com o estabelecimento de um grupo de peritos para a prevenção de conflitos, um sistema de alerta continental e um fundo económico para a paz.

Sendo Portugal membro fundador da OTAN, e estando sediado em território nacional um dos seus actuais 3 comandos de nível operacional, o JC Lisbon, não poderá deixar de ter um envolvimento activo na actual abordagem da organização relativa ao continente africano, na sequência da Conferência UA – OTAN, perspectivando o estabelecimento de espaços de cooperação para o combate a ameaças assimétricas, tendo presente que compete a África assegurar o seu próprio destino.

Neste sentido a OTAN pretende afirmar-se como um facilitador, propondo-se auxiliar a promover o desenvolvimento de capacidades efectivas das forças militares africanas para a condução de operações de Manutenção de Paz e de Resposta a Crises.

Foi igualmente importante relembrar aqui a perspectiva da União Europeia, decorrente da sua Política de Segurança e Defesa (PESD), orientada para o desenvolvimento de processos de democratização; para as reformas do sector de segurança dos estados; para a promoção dos valores do Estado de Direito e da boa governação, passando pela integração das Forças Armadas nesse mesmo processo, como forma de criação de condições para o desenvolvimento económico, tendo sido apontado o envolvimento da União na Republica Democrática do Congo através da EUSEC, orientada actualmente para realização de eleições neste país africano.

No contexto das Organizações Regionais Africanas, ficou bem claro que o desenvolvimento económico é indissociável da segurança e defesa, o qual motiva nestas organizações, a necessidade de ampliar o seu espectro de actuação, dando ênfase às parcerias e criando perspectivas comuns como ponto de partida para a consecução deste objectivos. No quadro das ameaças e riscos que se colocam à segurança dos Estados já anteriormente referida, a despolitização das Forças Armadas e a sua subordinação ao poder político, constitui uma das áreas onde Portugal e a CPLP podem contribuir para encontrar um caminho que promova a Paz e a Segurança. Nesta perspectiva, a criação de “Stand-by Forces” africanas é um passo a apoiar decisivamente, existindo também nesta área, um espaço para a colaboração de Portugal com estas organizações.

Constituindo a CPLP um caso de sucesso e um exemplo a seguir em matéria de cooperação entre os Estados, não podemos deixar de realçar a vontade expressa dos seus países membros em estreitar a colaboração nos domínios da segurança e defesa,

a qual passará pelo desenvolvimento de um protocolo específico para a cooperação neste âmbito, que conferirá uma maior legitimidade para as intervenções regionais sob a égide das Nações Unidas e constituirá um importante salto qualitativo.

Na sequência da implementação por parte das Nações Unidas do Comité Consultivo Permanente para as questões de paz e segurança na África Central, foi assinado em 2000 um pacto de não agressão entre os Estados a criação de um Conselho de Paz e Segurança da África Central, o qual engloba um mecanismo de Alerta Rápido (MARAC) e a constituição de uma Força Multinacional da África Central (FOMAC). Portugal poderá ter neste âmbito, um papel de ajuda na estruturação e formação destas forças, uma vez que tem uma relação privilegiada com 2 dos 11 países constituintes deste grupo, nomeadamente Angola e S. Tomé e Príncipe.

Importa também nesta breve súmula, referir e apontar o testemunho sobre as perspectivas como os PALOP e Timor Leste analisam a Cooperação Técnico-Militar que tem vindo a ser conduzida por Portugal, nomeadamente pela sua diversidade, pelo seu carácter regional que assume e pela forma aberta e desinteressada como tem vindo a ser conduzida.

Podem neste domínio, perspectivar-se outros níveis de ambição, os quais poderão passar pelo reforço das capacidades das Forças Armadas destes países em matéria de vigilância dos seus espaços marítimos, de combate à imigração ilegal e ao terrorismo, bem como a possibilidade de estreitar a cooperação multilateral com outras Organizações Internacionais de Segurança e Defesa.

No que se refere a outras formas de cooperação com África, foi-nos possível obter conhecimento sobre a perspectiva estratégica dos EUA para o continente africano, em termos de cooperação, da qual se salienta:

- a assistência a Estados que possuem falhas no desenvolvimento das suas capacidades de soberania a assistência aos Estados ribeirinhos no exercício da soberania no mar.

Foi-nos igualmente assinalado pelo Africa Center for Strategic Studies, a vontade em poder contar com a presença de 1 militar Português, à semelhança do que se verifica com outros países cooperantes em África.

Por se considerar uma experiência já sedimentada ao nível da francofonia, obtivemos uma perspectiva clara do Programa RECAMP, considerado por França como um instrumento actualmente ao serviço da Política Europeia de Segurança e Defesa, com base numa vontade africana, de natureza global, assentando fundamentalmente em 3 pilares, designadamente:

- A formação em manutenção de paz
- O treino de Forças
- e o apoio operacional.

Também aqui, se verifica uma abertura a parcerias, na qual se poderão perspectivar alguns espaços de cooperação com o saber nacional, nestes domínios.

Embora a Cooperação nos domínios da Segurança e Defesa com África se assuma de primordial importância, esta não deverá ser dissociada de outras vertentes de cooperação orientadas para o desenvolvimento dos Estados, nas quais o “Soft Power” nacional necessitará de ser potenciado, em particular o papel da língua portuguesa como motor gerador das sinergias indispensáveis a um êxito global.

Neste contexto, instituições como a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento e outras parcerias a dinamizar na sociedade civil, poderão ter um papel extraordinariamente relevante.

No que se refere ao financiamento da cooperação, esta deverá assumir o carácter de ajuda pública ao desenvolvimento, afigurando-se a União Europeia como o veículo para densificar a cooperação de Portugal em África.

Por último, importaria salientar algumas orientações já estabelecidas ao nível do MDN para a cooperação, destacando-se a manutenção da modalidade bilateral

como um dos seus pilares essenciais, orientada para reformas do sector de segurança dos Estados com quem cooperamos.

Em paralelo e em termos multilaterais, destacam-se as acções a desenvolver no âmbito da CPLP, vocacionadas para a formação de Forças dos seus Membros, no domínio da Manutenção da Paz, a executar sob a égide das Nações Unidas, ou das Organizações Regionais do Continente Africano.

Neste contexto, relevam-se os 4 grandes eixos de acção do já aqui mencion do Plano de Acção para as Missões de Paz em África, designadamente:

- A capacitação institucional no âmbito da Segurança e Defesa;
- A formação de militares nos Países Africanos;
- A cooperação em organizações regionais e sub-regionais africanas e
- A mobilização da agenda africana nas políticas e estratégias das Organizações de Segurança e Defesa, em particular da NATO e da União Europeia.

Existindo em cada um destes eixos a abertura a parcerias estratégicas, te do como objectivo o fortalecimento de cada um deles.





**3. ABERTURA SOLENE DO ANO LECTIVO  
2005 / 2006**

**LIÇÃO INAUGURAL**

**ÉTICA E ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DA  
MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.  
REFLEXOS NAS FORÇAS ARMADAS**

**MAJ ADMIL ANTÓNIO MANUEL PEREIRA BAPTISTA**



## INTRODUÇÃO

A evolução do mundo e da sociedade em geral, fruto do progresso tecnológico e de renovações incessantes no comportamento social, tem vindo a colocar novos desafios nas relações entre todos os intervenientes da Administração Pública (AP). O dinamismo crescente dessas relações impõe a questão de como é possível aperfeiçoá-la?

Modernizar a AP tem sido um dos grandes objectivos da gestão governativa nos últimos anos. A ideia principal de base é a de que a modernização não é apenas uma questão de mentalidade nem de intenção normativa. Dito de outra forma, a gestão pública não é simplesmente uma mera questão de eficácia e eficiência, mas também de legalidade e legitimidade, bem como de outros valores que ultrapassam os padrões da gestão empresarial.

É aqui que o tema da cidadania, associado à Administração, se apresenta como um dos mais invocados quando se pretende justificar uma AP melhor organizada e mais virada para a inovação e para os resultados, fazendo aparecer uma preocupação de ordem ética, que atravessa todos os domínios da gestão, levando as organizações a colocar-se questões fundamentais a propósito das suas responsabilidades para com os seus membros e a sociedade.

É dentro deste espírito e dado o assumir da profissionalização das Forças Armadas (FA) através de “um novo modelo de serviço militar” que estas se encontram empenhadas na sua modernização (redução significativa dos efectivos, racionalização da sua estrutura organizacional, racionalização dos meios financeiros), recorrendo a novas formas de administração e de financiamento. A Instituição Militar, enquanto elemento constitutivo do Estado, é a estrutura potencialmente mais preparada para se adaptar e integrar novos critérios de gestão e modernização, pressupondo uma mudança de mentalidades nas relações de trabalho, que promova tomadas de decisão e comportamentos éticos. As suas características intrínsecas fazem que seja um exemplo a ser seguido pela restante AP, em que a responsabilidade individual e moral constituem critérios fundamentais, tornando-se redutor considerar a gestão das Forças Armadas apenas como uma mera questão de competências.

Face à complexidade de tal desiderato, a responsabilidade ética constitui-se, assim, num valor fundamental de legitimação do funcionamento da administração. Desde o final da década de oitenta, a questão ética, associada à cidadania, entrou no

campo da actualidade, mas esta tendência não depende do acaso. Explica-se, antes, pelas necessidades do momento.

As razões para este reaparecimento da necessidade de ética serão analisadas ao longo deste artigo considerando-a como uma extensão estratégica da gestão.

## I. A GESTÃO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### I.1. A Administração Pública e a sua envolvente

Talvez o mais genuinamente humano no fenómeno organizacional seja o sentido de comunidade, que se reconhece principalmente na comunhão de objectivos (propósito da organização). Com efeito, parece hoje pacífico considerar uma organização de trabalho como um conjunto de meios humanos e materiais que se juntam para atingir determinadas metas ou resultados que a todos interessam<sup>1</sup>, fazendo render os seus talentos, as suas diferenças e competências específicas. Neste sentido, a AP é uma organização de trabalho muito antiga. Com efeito, nunca se deve esquecer que o seu nascimento respondeu a objectivos bem determinados, tendo servido de modelo ao longo do tempo a muitas outras organizações de trabalho.

A AP é, pois, uma funcionalidade específica das sociedades, e que “assenta em quatro fundamentos: legitimidade de matriz política, como emanação da noção de soberania/poder soberano; organização de matriz assente nos princípios teóricos e regras práticas de gestão, como aplicação, a um caso particular e bastante complexo, dos conhecimentos e das técnicas correspondentes (aliás, sobretudo desenvolvidas, consciencializadas e sistematizadas já no século XX); motivação de matriz assente no domínio da consciência, ao nível da motivação pessoal e do grau de consciência específica das organizações; e (modo de) exercício do poder de matriz exclusivamente assente no domínio da moral, implicando a exigência de ética nos comportamentos”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> O reconhecimento da importância do capital humano no interior das organizações só foi alcançado com o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas por Elton Mayo, em meados do século XX. Este autor promoveu uma revolução nos conceitos administrativos, contestando os antigos conceitos clássicos da autoridade, hierarquia, racionalização de trabalho, princípios gerais de administração, e conceitos estes demasiadamente rígidos e mecanicistas. Com a sua teoria promoveu a humanização e a democratização da administração das organizações.

<sup>2</sup> Para mais detalhes veja MOZZICAFREDDO, Juan – *O papel do cidadão na Administração Pública. Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – UTL. 2000. pp. 25 - 34.

Sem a conjugação de legitimidade, organização, motivação e ética, não existe AP que possa cumprir o seu papel; existirá apenas um grupo social organizado para se apropriar de uma parcela do produto socialmente gerado por outros – isto é, a pura e simples negação do conceito de serviço do Estado.

Mas é possível aperfeiçoar a AP e, a prová-lo “estão os inúmeros esforços desenvolvidos pelos governos mais recentes, de alguns anos a esta parte, para dotar esta organização de um funcionamento cada vez mais eficaz e mais próximo das aspirações dos cidadãos”<sup>3</sup>. Aliás, a Constituição da República Portuguesa (CRP) contém normas programáticas que determinam que a AP seja estruturada de modo “a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva”<sup>4</sup>.

No entanto, o essencial, verdadeira pedra de toque de toda a política de AP é a afirmação, o aprofundamento e a explicitação das ilações decorrentes dos componentes da razão de ser da AP: 1) sentido do Estado; e 2) consciência do dever da função.

## **I.2. A inserção das Forças Armadas na Administração Pública**

Num regime democrático, toda a administração do Estado encontra-se submetida ao poder político, legitimado pela vontade popular. Desde a consagração da teoria da separação de poderes, no fim do século XVIII, que se tem por assente que é ao Governo, como órgão executivo, que compete dirigir os órgãos da AP no exercício da chamada função administrativa. Assim se verifica no caso português, determinando o artigo 182.º da CRP que o Governo “é o órgão de condução da política geral do país e o órgão superior da administração pública”.

O desempenho da competência administrativa exercida pelo Governo traduz-se, como também decorre da nossa lei fundamental, na direcção da administração directa do Estado, na superintendência relativamente à administração indirecta do Estado e na tutela relativamente à administração autónoma<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> SILVEIRA, Paula; TRINDADE, Nelson – A Gestão na Administração Pública. Usos e Costumes. Manias e Anomalias. Lisboa. 1992. pp. 14-15.

<sup>4</sup> CRP, artigo 267º, n.º 1 e 2.

<sup>5</sup> Exclui-se, por não interessar para este artigo, entes jurídicos que se enquadram na administração indirecta do Estado, como é o caso do Instituto de Acção Social das Forças Armadas (n.º 2 alínea c, do artigo 3.º da Lei Orgânica do MDN e Decreto-Lei n.º 284/95 de 30 de Outubro).

A CRP torna claro que as FA situam-se na Administração directa do Estado e que o Governo é o órgão superior da administração das FA<sup>6</sup>. O círculo legislativo fecha-se com a Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA) que no seu artigo 35.º, n.º1 estatui o seguinte: “As Forças Armadas inserem-se na administração directa do Estado através do Ministério da Defesa Nacional”<sup>7</sup>.

Esta legislação mostra que as FA são administração pública. O que, evidentemente, não significa que os militares sejam funcionários públicos, em sentido estrito, dado que os militares têm não só uma Missão de particular especificidade, como também um Estatuto próprio, especial e diferenciador.

No entanto, a sujeição das FA à direcção por parte do Governo não se concretiza nos mesmos termos que outros serviços da administração pública. Desde logo, a CRP reserva um título especial para a Defesa Nacional, onde inclui as FA, o título X, separado do título IX relativo à AP. Poderá inferir-se, numa leitura mais apressada que as FA não integram o conceito de administração pública, o que não se verifica; apenas o legislador entendeu conferir uma natureza especial às FA, com as suas inerentes particularidades face à administração pública em geral, desde logo pela atribuição a outros órgãos, de competência sobre as FA. A lei ordinária, como não poderia deixar de ser, recebe e consagra este carácter complexo da administração das FA.

São, pois, as particulares responsabilidades do Governo em matéria de defesa nacional que determinam a inserção das FA na administração directa do Estado através do Ministério da Defesa Nacional (MDN), pois, de outra forma, o Governo não poderia ser politicamente responsável pela componente militar da defesa nacional como a lei determina. Esta inserção operou-se, como vimos, com a LDNFA de 1982, que colocou as Chefias Militares na dependência directa do MDN (artigo 35.º).

<sup>6</sup> As atribuições do MDN constam, no geral e não em exclusivo, no artigo 34.º da LDNFA e na Lei Orgânica do MDN (Decreto-Lei n.º 47/93 de 26 de Fevereiro, em particular nos seus artigos 1.º e 2.º).

<sup>7</sup> Artigo 35.º da Lei n.º 29/82 de 11 de Dezembro (LDNFA). Redacção semelhante é retomada no artigo 1.º da Lei n.º 111/91 de 29 de Agosto (LOBOFA); e também tal como surgia referido no preâmbulo do EMFAR, Decreto-Lei n.º 34-A/90 de 24 de Janeiro.

## II. A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### II.1. A modernização como processo de racionalização

No sentido de modernizar a AP têm sido tomadas, nos últimos anos, diversas medidas<sup>8</sup>, num esforço de funcionamento cada vez mais eficaz e mais próximo das aspirações dos cidadãos. No entanto, a ideia de modernização está estreitamente associada à ideia de racionalização. Renunciar a uma é rejeitar a outra. Porém, a modernização reduzir-se-á à racionalização? Pensamos que não. Ela é antes uma componente indispensável e um mecanismo necessário de modernização, criando a segurança e a previsibilidade de que o gestor tem necessidade, contribuindo para a formação destes de uma maneira competente e conscienciosa, e que não deve ser efectuada à custa da negação do que pode fazer sentido para aquele que nela trabalha.

Deste modo, existe uma distinção entre a modernização da AP entendida como uma mudança no relacionamento entre esta e o cidadão, por um lado, e a modernização num sentido mais restrito, centrada fundamentalmente nas suas estruturas internas e que pretende incluir padrões empresariais, por outro lado.

Este modelo e este conceito baseiam-se na ideia de que a administração está a ser alterada de acordo com o modelo das empresas que operam no sector privado e de que a acção administrativa está sujeita a um conceito de mercado semelhante. Nesta transição da burocracia para a gestão empresarial, o cidadão situa-se perante estas “empresas” como “cliente”<sup>9</sup>. Esta nova orientação implica o aumento da qualidade, nas organizações, através da criação de instituições descentralizadas, eficientes e responsáveis.

O objectivo desta racionalização e da introdução simultânea de técnicas de gestão empresarial visa, por um lado, aumentar a viabilidade económica da administração pública (o que significa mais eficiência), esperando-se, por outro lado, que a qualidade

<sup>8</sup> De entre estas medidas, destaca-se a criação da Comissão para a Qualidade e Racionalidade na Administração Pública em Abril de 1992. Desta iniciativa surgiu o programa Melhoria da Qualidade (XIII Governo Constitucional). Mais recentemente criou-se o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de Maio) e o Programa das Equipas de Missão para a Organização e Funcionamento da Administração do Estado em Março de 2001. Todas estas medidas seguem as linhas orientadoras das medidas de modernização preconizadas pelo Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de Abril.

<sup>9</sup> Para mais detalhes veja MOZZICAFREDDO, Juan – *O papel do cidadão na Administração Pública. Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – UTL. 2000. pp. 25 - 34.



das actividades da administração pública melhore de acordo com as expectativas dos cidadãos. Na prática, o que aqui se advoga é uma separação funcional entre a política e a administração a todos os níveis: a primeira apenas deve ser responsável pelos objectivos estratégicos, ou seja, pelo “quê” da percepção da responsabilidade, ao passo que a administração é responsável pela parte operativa do cumprimento da responsabilidade, ou seja, pelo “como”.

A AP tenta assim, sem abdicar de responsabilidades, ultrapassar as suas ineficiências genéticas, modernizar o seu modelo de funcionamento e responder melhor perante as necessidades colectivas.

## **II.2. A modernização administrativa no contexto da Administração Pública – uma visão estratégica**

Ao longo da história e sempre que o homem necessitou de congregar esforços para determinados empreendimentos, foram sendimentos, foram sendo utilizadas todos e técnicas, que apesar de surgirem de uma forma pouco esquematizada e assentarem numa base empírica e intuitiva, se podem considerar como já fazendo parte, à época, de um processo administrativo.

As instituições militares e religiosas pelas necessidades inerentes à sua estrutura e ao seu objecto foram as primeiras a adoptar determinados princípios e normas administrativas que se constituíram como fonte inspiradora de outras organizações, nomeadamente de tipo empresarial, que a pouco e pouco as foram assimilando e adaptando às suas estruturas. A título de exemplo, poderemos afirmar que a recriação do Estado-Maior por Frederico II e as obras de Clausewitz vieram a dar importantes ensinamentos às organizações empresariais e à administração pública.

A época actual, caracterizada por desequilíbrios e rupturas mundiais, por profundas e contínuas transformações económicas, sociais, culturais e tecnológicas, obriga a AP a canalizar as suas energias para um esforço constante de adaptação ao meio envolvente.

Os novos desafios que se colocam aos Estados modernos determinam exigências de maior produtividade, de melhor qualidade dos bens e produtos oferecidos pelos serviços públicos, a existência de funcionários motivados e altamente qualificados profissionalmente, bem como o recurso a tecnologias de informação avançadas (TIC) e a uma maior desburocratização, racionalização e simplificação de estruturas e

procedimentos administrativos, garantes de maior flexibilidade e autonomia gestionárias<sup>10</sup>.

Assim, existe a percepção de que um novo modelo tem de ser desenvolvido, de acordo com a evolução da legislação, das tarefas e das funções, pois a administração pública é moldada pelas condições políticas, sociais e económicas, técnicas e culturais prevaletentes. Mas o problema é: como elaborar um novo modelo para as organizações públicas?<sup>11</sup>

Modernizar a AP constitui um imperativo que deriva de uma visão estratégica e que inclui algumas premissas fundamentais, nomeadamente:

- Satisfazer necessidades colectivas, missão que resulta e está em estreita sintonia com o texto constitucional, sendo a dimensão de prestação de serviços ao cidadão e à sociedade factor nuclear nas suas atribuições.

- Assegurar a satisfação das necessidades sociais e das expectativas da população dando aos chefes maior autonomia e responsabilidade pela gestão, pedindo-lhes contas pelo seu desempenho, concedendo-lhes, em troca, uma maior flexibilidade na utilização dos recursos colocados à sua disposição.

- Generalizar as TIC e as novas práticas de gestão aplicadas aos serviços públicos que, em nosso entender, deverão preocupar-se não só com economia, eficiência e eficácia<sup>12</sup>, aspectos fundamentais de uma verdadeira gestão pública, mas também em envolver os cidadãos, reduzindo deste modo o seu afastamento e restaurando a confiança nas instituições, o que requer da gestão pública novas abordagens, que vão para além do seu tradicional papel tecnocrata, combatendo a lógica meramente economicista e dando espaço a que se estabeleçam relações de confiança, baseadas não só em normas e regulamentos, mas também em valores<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Nesta área destacaram-se, em Portugal, as iniciativas tomadas no âmbito do programa Sociedade de Informação e no qual se integram as seguintes medidas: o desenvolvimento do portal da AP – o Infocid – e do Sistema de Informação para a Transparência da Actuação da AP (SITAP); utilização de e-mail pelos serviços; possibilidade de pedidos de requerimentos por via electrónica. Pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 110/96 de 25 de Junho foi criado o Fórum Cidadãos/Administração, o qual consiste em dar voz, de forma institucionalizada, aos utentes dos serviços públicos emitindo recomendações à AP, recebendo e encaminhando sugestões e reclamações dos cidadãos e colaborando na definição e avaliação de sistemas e indicadores de qualidade. Neste contexto foi criada a Loja do Cidadão e instituído o Livro de Reclamações.

<sup>11</sup> Muitas das experiências de reforma da AP foram inspiradas nos princípios gerais da reforma de Al Gore nos EUA, denominada *National Performance Review*, mais conhecida pela Reinvenção da Administração.

<sup>12</sup> Entre as abordagens precursoras temos a *public management* e a *new public management*; *total quality* e a *public governance*.

<sup>13</sup> Sobre este assunto ver a Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro, que no seu artigo 5.º estabelece os princípios de gestão na actuação dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.

Face a este contexto, “temos de procurar, (...) a maneira correcta de alterar a teoria da burocracia de Max Weber pelo prisma da abordagem da nova gestão pública. Trata-se, por outras palavras, de procurar uma terceira via, entre a pura «economização» da função pública e a burocracia antiquada de Max Weber”<sup>14</sup>.

De todos os factores-chave de sucesso, a organização é hoje um dos mais importantes. O modelo de gestão hierárquico, que limita a responsabilidade profissional e a iniciativa individual, dilui-se para dar lugar a uma organização em rede, o que pressupõe uma evolução das relações de poder rumo a uma maior descentralização.

Embora se tenha regido durante muito tempo por princípios aparentados com o modelo militar, a AP deve procurar ser flexível, ter uma organização maleável, de forma a estar em condições de otimizar a gestão de fluxos, quer se trate de fluxos imateriais (informações, serviços), financeiros ou materiais.

Os traços gerais de uma nova “administração pública” começam a tornar-se visíveis contra este pano de fundo, em que a eficácia e a eficiência adquiriram uma maior notoriedade do que tinham anteriormente, estando presentemente a surgir a imagem do “gestor administrativo”, em oposição ao “governante organizacional” das organizações burocráticas tradicionais, que agiam de acordo com o tipo ideal criado por Max Weber. A administração pós-burocrática ocupa agora o primeiro plano.

A existência de novas formas de organização pós-burocráticas, nomeadamente no desenvolvimento preferencial da gestão por projectos e do trabalho em equipa nas estruturas até agora hierarquizadas vêm implementar, na administração pública, o principal objectivo da modernização: a orientação para o cidadão, ao mesmo tempo que se estabelece uma ligação com o empenhamento do mesmo.

Pode assim inferir-se que a pressão da sociedade sobre a AP se tem intensificado de tal maneira que esta não lhe pode responder a não ser por uma correcta modernização. Este conceito passa por duas linhas de força: o factor técnico/tecnológico, e o factor ético, harmonizando eficácia com garantias fornecidas aos cidadãos. É assim que a questão da ética e da cidadania entra na esfera da actualidade.

<sup>14</sup> MOZZICAFREDDO, J.; GOMES, J. Salis; BATISTA, J. S. – Ética e Administração. Lisboa. 2003. p. 44.

### III. A ÉTICA E ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

#### III.1. A ética em gestão e administração pública

A gestão é a ciência que estuda as organizações produtivas nas suas decisões, nas suas informações e nas suas previsões, nos seus planos e nas suas estratégias. Estas diversas operações estão todas ligadas à decisão: gerir é decidir.

Para alguns, falar de ética<sup>15</sup> em gestão pode ser um absurdo, pois é a lei do lucro que prevalece e isentando as organizações de interrogações éticas. Para outros, as organizações são obrigadas a justificar os seus meios de acção e a finalidade das suas actividades. O estudo da relação entre os meios empregues e os fins visados faz, portanto, aparecer uma preocupação de natureza ética e em que as decisões a tomar não obedecem só a finalidades e a constrangimentos de ordem económica. Na verdade, as escolhas a tomar são determinadas não apenas por elementos de carácter analítico mas também por preferências de valores.

Assumem aqui especial relevo os desafios da ética na sua dimensão contextual e na sua dimensão organizacional. No que à dimensão contextual diz respeito, temos que ter em atenção as pressões do ambiente sociopolítico (maior ênfase nas questões sociais, por exemplo) em que a pressão moral e a mobilização da opinião pública podem reduzir a margem de manobra das organizações ou mesmo impor-lhes um determinado caminho, não esquecendo o contexto económico em que as organizações evoluem e a confiança que transmitem para o público de modo a obter o seu respeito.

Quanto à dimensão organizacional há que ter em atenção as necessidades estratégicas internas (encontrar o equilíbrio entre a adaptação às pressões e exigências do meio envolvente e a conservação da coesão e da eficácia do sistema organizacional), as reestruturações (numa estrutura mais descentralizada, a formalização ética permite o exercício de um controlo indirecto), o impacto das novas tecnologias (a difusão de informação implica um confronto quotidiano com problemas éticos), a necessidade de uma referência cultural comum (influência dos valores para promover os

<sup>15</sup> O termo "ética" provém, etimologicamente, da palavra *ethos*, do grego arcaico, o que inicialmente significava (em particular, na Ilíada de Homero) paradeiro ou residência comum. Mais tarde, Aristóteles partiu da palavra *ethos* dando-lhe o sentido de "carácter" formando o adjectivo *ethicos* (ético) e um novo substantivo – *ethica* (ética) e que se encontra em títulos de algumas das suas obras como a *Ética a Nicómano*, *Grande Ética* e *Ética de Eudémones*.

comportamentos éticos), a substituição da autoridade pela responsabilidade (a administração pública, consciente da sua especificidade, deseja dispor de um documento de referência a fim de se distinguir por uma ética exigente e respeitada, tratando de fazer tomar consciência a cada um do que deve fazer), clarificando, desta forma, os seus valores em busca de uma referência comum. Representando um dos projectos mais ambiciosos “a modernização da Administração Pública, voluntária e participada pelos cidadãos, pode ser, muito provavelmente, uma das chaves para a sobrevivência do Estado no século XXI (...)”<sup>16</sup>.

### III.2. A cidadania na gestão e administração pública

O que é a cidadania? Esta parece ser uma questão preliminar e importante para a construção desta nossa reflexão. Não assumindo o seu conceito político-jurídico tradicional, (ser parte de um Estado soberano, cuja adesão lhe concede certo *status*, bem como votar e ser votado) verte-se a reflexão para pensar a pragmática da cidadania, os seus problemas e as suas implicações no contexto da gestão e administração pública. Nesta concepção, exercitar cidadania não significa delegar ao Estado a tarefa de gerir políticas públicas, acções estratégicas ou investimentos adequados, seja em que área for. Seguindo esta linha de raciocínio, não se pode considerar a cidadania uma atitude passiva, e muito menos representativa, que se delega a representantes investidos de poder. Ser cidadão é muito mais do que isso.

A diversidade, a complexidade, a dinâmica e a conflitualidade na nossa sociedade, resultantes das exigências sociais, colocaram em crise as formas tradicionais de acção pública. Efectivamente, as relações entre os cidadãos e as administrações públicas em sociedades mais complexas, vem colocar a questão da cidadania por detrás das transformações da acção pública, pois cada vez mais os *inputs* dos cidadãos podem ser um importante recurso na formulação de políticas públicas.

Isto visa melhorar não só a eficiência e a eficácia do serviço prestado como também a própria legitimação do exercício do poder. Com este objectivo a nova adaptabilidade da gestão pública às necessidades dos cidadãos e, em geral, a colocação dos cidadãos em lugar central nas preocupações dos decisores e agentes públicos são mecanismos importantes que colocam em relevo tal asserção.

<sup>16</sup> BALSEMÃO, Francisco Pinto – Conferência n.º 9. In *As Conferências do Marquês (1.º Ciclo)*. 1997-1999. Lisboa. p. 125.

A importância destes mecanismos e a correlativa perda de importância do princípio hierárquico (concepção substancialmente diferente da concepção clássica) vem colocar a ênfase na partilha de responsabilidades. A uma cidadania mais consciente e exigente há que corresponder com uma AP mais participativa e receptiva em que esta partilha de responsabilidades é a forma mais inteligente de co-responsabilizar os cidadãos sendo, para estes, uma oportunidade para introduzir ideias, opiniões e construir o seu futuro.

Este novo processo de envolvimento dos cidadãos na vida pública revela um conceito de cidadania cada vez mais complexo e multidimensional, em que “a característica dominante é o exercício, não de direitos e deveres no contexto do governo (...) mas de poderes e responsabilidades nas políticas públicas (...)”<sup>17</sup>.

Quando a administração se abre à intervenção dos cidadãos envolvendo-os na resolução dos problemas que a afecta, os valores da eficiência e da produtividade não valem por si e é neste sentido que as preocupações éticas estão a renascer. A principal preocupação da ética, que se impõe com uma grande força hoje em dia, é a aplicação de um princípio moral e não social, a situações criadas pela actividade social.

É a estreita associação entre o indivíduo e o movimento social (a acção colectiva de defesa do indivíduo contra o poder da empresa e do Estado) que constitui um dos cerne da questão. Não há indivíduo sem envolvimento social, não há movimento social sem apelo directo à liberdade e à responsabilidade do indivíduo. No entanto, o envolvimento num movimento social só tem, por seu lado, um sentido positivo se assentar na auto-estima e em valores éticos. Assim sendo, a ética deve desempenhar para o homem o papel insubstituível de “bússola” da conduta que permite orientar-se duma maneira eficiente na AP. A ética regula esta conduta do homem através do sistema de orientações, normas, interdições, conceitos de valor e ideais. Estes imperativos éticos são mantidos por mecanismos psicológicos especiais – a consciência e o dever. A consciência exige que o homem siga os preceitos do bem e resista ao mal, enquanto o dever manda-lhe ser honesto, executar as suas obrigações e preservar a sua honra e dignidade. Precisamente com a ajuda destes e outros mecanismos semelhantes é que cada pessoa consegue proceder correctamente no seu dia-a-dia, contribuindo de forma significativa para o desiderato final: implementar nas suas diversas e variadas actividades um conceito evolutivo de modernização na administração.

<sup>17</sup> MOZZICAFREDDO, J.; GOMES, J. Salis; BATISTA, J. S. – Ética e Administração. Lisboa. 2003. p. 316.

Contudo, para alguns autores, a ética é hoje um valor em relativo declínio pois muitas pessoas são colocadas em situações de grande *stress* por terem tomado conscientemente decisões pouco éticas. De facto, o *stress* pode afectar o comportamento moral/ético “quando são impostas muitas tarefas para executar, se dispõem de meios escassos ou são estabelecidos prazos irrealísticos, as circunstâncias de elevada tensão então produzidas podem levar os executantes a correr riscos excessivos ou a violar os nossos próprios padrões éticos e valores”<sup>18</sup>.

Neste contexto, o aspecto da neutralidade política desempenha um papel crucial, devendo ser impostas restrições ao livre exercício das actividades político-partidárias dos funcionários públicos, devendo estes, em contrapartida, gozar de uma autonomia profissional sobre a forma de uma ética a aplicar no local de trabalho e a nível pessoal. Este “agir ético” necessitará de uma acção reflexiva que oriente as acções, tendo como referenciais o conjunto de “valores” que podemos identificar como “saber ético”. Este binómio – saber e agir ético – complementam-se. Em qualquer acção não se referir ao saber ético poderá conduzir-nos a uma solução relativista – qualquer decisão poderá ser boa ou má, dependendo das circunstâncias – ou utilitarista – tomar uma decisão em função da utilidade pessoal<sup>19</sup>.

No entanto, pensamos que sem confiança nos comportamentos e nos processos, a adesão a uma reforma modernizadora será bem mais difícil ou quase impossível de acontecer. A ética profissional deve constituir-se como um procedimento e um modelo de acção a seguir. Muita da obscuridade acima referida pode ser retirada dos dilemas éticos se houver disposição para estudar a situação de uma forma conveniente e racional. A questão fundamental aqui é que “não existe uma forma certa de fazer uma coisa errada”<sup>20</sup>. Perante este tipo de dificuldade, só existirão decisões éticas nas organizações se, em primeiro lugar, os gestores tiverem a capacidade de reconhecer os dilemas éticos e, em seguida, de analisar as consequências das soluções alternativas.

O princípio ético “da noção assumida de serviço do Estado”, isto é, a forma estruturada e operacional de expressão, resulta num compromisso tacitamente aceite do serviço ao “bem comum”. Este compromisso com uma ética específica e com um *ethos* publicamente discutido é tanto mais necessário na administração pública porquanto o desenvolvimento de uma função pública mais obrigada a obedecer à

<sup>18</sup> VIEIRA, Gen Belchior – A Liderança e o clima ético na Instituição Militar. *Revista Militar*. N.º 147. Lisboa. 1995. p. 619.

<sup>19</sup> Para uma síntese das principais doutrinas éticas ver MOREIRA, J. Manuel – A Contas com a Ética Empresarial. Cascais. Março de 1999. pp. 31-49.

<sup>1</sup> BLANCHARD, Kenneth; PEALE, Norman Vincent – O Poder da Gestão Ética. Lisboa. 1993. p. 19.

vontade política dos governos do que às condições de eficiência e rentabilidade sociais pode conduzir a uma instrumentalização perigosa da administração, com os perigos decorrentes da parcialidade e do nepotismo.

Não se pode, pois, renunciar a uma nova ética do serviço público. A conciliação dos seus valores tradicionais com os “novos” valores provenientes e resultantes das novas abordagens da gestão pública e da organização administrativa é, pois, um elemento primordial.

Este desafio ético leva-nos a enfrentar a questão última nunca suficientemente tratada e menos definitivamente respondida: quem ou o que é o homem, ou, melhor em termos éticos, que deve ser o homem. Se realmente estamos no umbral de uma nova civilização e se somos capazes de abordar com um prudente optimismo os tempos vindouros, é porque temos certo conhecimento do estádio em que estamos e para onde devemos dirigir-nos.

Para iluminar esse sentido deve contribuir a reflexão ética nas suas diversas dimensões<sup>21</sup>. A ética deve, então, ser uma atitude reflexiva da vida, em constante confronto com as dificuldades, os desafios e os problemas inerentes à existência em si. Neste processo, o crescimento ético-reflexivo facilita os modos pelos quais as interacções humanas se engrandecem, não havendo ética fora do imperativo da acção/decisão.

A reflexão ética reveste-se, assim, de um interesse altamente estratégico e deve ser uma nova dimensão da política da organização; e quanto mais complexa a organização, tanto mais a conservação da sua coesão se torna uma aposta importante da reflexão ética.

Esta exige, *a priori*, convicções de princípio, e, simultaneamente, um distanciamento emocional para uma reflexão aprofundada. O propósito da reflexão ética não é mudar a natureza moral das pessoas, mas ajudar a tomar a melhor decisão possível. Deste modo, fica-se com a certeza de que, se não é a decisão certa, pelo menos foi uma decisão reflectida e responsável.

### **III.3. A Liderança ética como agente de modernização**

A divisão do trabalho e a conseqüente especialização dos quadros dos diversos ramos e empresas exigem a elevação do nível de responsabilidade moral individual e colectiva pela execução conscienciosa e oportuna dos compromissos assumidos

---

<sup>21</sup> A reflexão axiológica (valores, princípios, ideais e filosofia), a reflexão deontológica (código, regra e norma), a reflexão teleológica (ambição, objectivo, meta, desígnio e projecto) e a reflexão ontológica (missão, vocação, razão de ser e referência).



perante os seus subordinados e superiores. Assume, aqui neste contexto, relevância especial a importância de liderar pelo exemplo. A orientação vinda do topo é indispensável para fazer os colaboradores e seus subordinados darem o seu melhor. Na AP, os gestores devem compreender que eles não só têm a obrigação de fazer o que estiver certo, como têm também obrigações para com os seus subordinados, que esperam deles liderança, influenciando significativamente, e de uma forma positiva, as pessoas à sua volta.

Podemos afirmar que, para termos uma liderança efectiva no plano ético, o administrador precisa de desenvolver uma abordagem activa das normas morais na tomada de uma decisão, pois a crescente complexidade dos actos e funções, torna necessário dispor de uma generalização de símbolos que expressem a unidade do sistema: a responsabilidade e ética são um deles<sup>22</sup>.

Este princípio da responsabilidade tem consagração constitucional<sup>23</sup>, o que lhe confere um sentido e uma dimensão muito própria: a íntima ligação do homem e a sua relação e inserção na sociedade. Tomando o indivíduo como ponto fulcral da sociedade, naturalmente que “a sua capacidade de se comprometer aumenta e, concomitantemente, a sua responsabilidade”<sup>24</sup>.

Responder à questão de como é que queremos que a AP seja reconhecida como participativa, ética e socialmente responsável implica um processo maduro de busca de consenso, definição de prioridades, participação interna e externa, em que a actividade humana possui uma dimensão ética.

A criação de um ambiente ético permite implantar um processo de responsabilidade, que como tal, esteja integrado na visão estratégica, já anteriormente referida. Sem responsabilização, das consequências positivas ou negativas das acções ou da falta de acção, qualquer política ou programa está inevitavelmente destinado ao fracasso.

Considerando-se que a modernização da AP passa pela dimensão contextual, pela dimensão organizacional e por uma dimensão ética, coloca-se a questão de como garantir mecanismos de controlo e de responsabilização dos diversos actores<sup>25</sup>

<sup>22</sup> MOZZICAFREDDO, J.; GOMES, J. Salis; BATISTA, J. S. – *Ética e Administração*. Lisboa. 2003. p. 1.

<sup>23</sup> Cf. artigo 22.º, artigo 117.º e artigo 271.º da CRP, revista pela Lei Constitucional n.º 1/97 de 20 de Setembro – quarta revisão constitucional.

<sup>24</sup> MOZZICAFREDDO, J.; GOMES, J. Salis; BATISTA, J. S. – *Ética e Administração*. Lisboa. 2003. p. 20.

<sup>25</sup> A Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro, no seu artigo 15.º estabelece que os titulares de cargos dirigentes são responsáveis civil, criminal, disciplinar e financeiramente.

Nesta perspectiva, os problemas e os erros são um capital a explorar, pois indicam os disfuncionamentos existentes, sendo vistos como uma potencialidade de progresso e um processo gerador de confiança. A regra deixa de ser imutável e passa a poder ser “rectificada”, única razão de ser da sua eficácia. Isto levanta outra questão que é a de como compatibilizar o direito ao erro com a responsabilização?

Não pretendemos, aqui, facultar uma resposta plena à interrogação. Apenas queremos reflectir sobre o grau em que os problemas éticos podem mais facilmente ser ultrapassados colocando a tónica nos indivíduos *versus* nos sistemas de procedimentos. Quando a tónica da responsabilidade ética é colocada nos sistemas de procedimentos e de gestão, emergem riscos de diluição de responsabilidades e as culpas vão sendo “empurradas” de uns níveis para outros. É necessário, por conseguinte, introduzir a responsabilidade individual na análise e funcionamento das organizações, de modo que todos os membros organizacionais sintam que a qualidade ética das decisões provém, em grande parte, do modo como exercem a sua actividade, tanto individualmente como em equipa. Mas a colocação da tónica na responsabilização individual também não está isenta de riscos. O resultado final não é o resultado da soma das acções de cada indivíduo, mas do modo como essas actuações se interpenetram. Se colocarmos a tónica exclusivamente na responsabilidade individual, podemos incorrer no risco de não resolvermos os problemas. É portanto fundamental que os sistemas não constituam o factor desculpabilizador da irresponsabilidade individual, e que a ênfase na responsabilização individual não descure a atenção à fiabilidade dos sistemas.

É aqui que o controlo é indispensável para que as metas e os objectivos organizacionais sejam atingidos de forma eficiente, eficaz e económica, surgindo como peça-chave no processo gerador de confiança sendo que esta é uma questão de natureza organizacional.

A AP necessita de mais flexibilidade para responder de forma criativa à mudança e à inovação. Pensamos que não sendo fácil, poderá não haver incompatibilidade entre flexibilidade e controlo, na medida em que a burocracia é apenas uma das formas de garantir responsabilidade (ainda que inapropriada em muitas situações em que hoje nos encontramos). Novas abordagens quanto aos métodos de controlo poderão permitir avançar com reformas mais flexíveis sem pôr em risco o controlo e a responsabilização.

Naturalmente, seria ingenuidade pensar que os homens são perfeitos. Para isso, a AP tem que investir fortemente em altos padrões educacionais, não só formação

profissional, mas formação humana e ética, de forma a merecer a confiança dos cidadãos, incentivando os valores de cidadania e a partilha de responsabilidades, maximizando a confiança como valor básico da AP.

A confiança não é vista como uma questão estratégica mas como uma questão ética melhor explicada em termos de valores partilhados – confiamos nos outros porque partilhamos os seus valores e ideais, não porque queremos satisfazer os nossos desejos – sendo a primeira preocupação cumprir as obrigações, executar as tarefas e adequar o comportamento dentro de um determinado contexto<sup>26</sup>.

Mas a decisão de confiar em alguém depende das intenções percebidas, mais do que as competências técnicas do depositário da confiança. A confiança e o controlo constituem enormes desafios, envolvem riscos e podem constituir um dilema de difícil resolução, porque ambos têm as origens e os destinos trocados: a confiança tem que ser detonada a partir do subordinado, ser aceite pela chefia/hierarquia e o controlo tem que partir da chefia/hierarquia e ser aceite pelo subordinado. Para o desenvolvimento e promoção da confiança é necessário, desta forma, um adequado capital social assente em instituições com redes de cooperação. A cadeia de relações entre legisladores, funcionários públicos e cidadãos deve, então, ser enfatizada.

Uma prática gestionária e administrativa “alheada das exigências dos cidadãos em matéria de responsabilidade face à utilização dos recursos públicos (...), face às decisões vinculantes que afectam os indivíduos e face aos riscos e incertezas da sociedade, aprofunda o défice de legitimidade e de desempenho dos sistemas administrativo e político”<sup>27</sup>, fazendo com que o conceito de responsabilidade se constitua num dos fundamentos da vida em sociedade e da confiança nas instituições administrativas, indo para além da noção de *accountability*<sup>28</sup>.

Contudo, este conceito de *accountability*, na gestão e administração pública não pode ser reduzido a uma mera questão técnica. O problema da responsabilidade pela utilização dos recursos públicos está também relacionado com a cidadania e

<sup>26</sup> Para mais detalhes ver FUKUYAMA, Francis – Confiança: Valores sociais e criação de prosperidade. Lisboa. 1996.

<sup>27</sup> MOZZICAFREDDO, J.; GOMES, J. Salis; BATISTA, J. S. – Ética e Administração. Lisboa. 2003. p. 2.

<sup>28</sup> A obrigação de responder pelos seus actos e resultados, ou seja, deve considerar-se que quem toma as decisões deve ser responsável e responsabilizado. Para Elaine Sternberg, o conceito de *ethical accountability*, para além da disposição de assumir a responsabilidade pelos seus actos, implica a implementação de uma política de acesso a informação crítica que geralmente são apenas do conhecimento de estruturas intermédias na hierarquia de decisão. Este conceito advém do modelo de administração receptiva, e em que a gestão pública está, cada vez mais ligada à sociedade civil, através da noção de *TAPE management* (ou forma de gestão que assegura a transparência, a *accountability*, a participação e a equidade).

com uma dimensão ética que lhe está subjacente, surgindo assim, o conceito de *ethical accountability*.

A questão da responsabilidade assume, assim, características mais abrangentes: por um lado, a cidadania é um princípio de organização da sociedade funcionando como um instrumento de regulação das sociedades através do qual se equacionam as formas de integração; por outro lado, perante a expansão dos riscos e das incertezas sociais, a capacidade de gerir a conflitualidade de responsabilidade exige uma maior competência e responsabilização do estado e da administração pública na sua função de socializar essas mesmas incertezas e riscos.

A noção de responsabilidade evoca, portanto, a obrigação de justificar todo o acto ou decisão em função de normas e valores. Não é que a ética imponha que se opte racionalmente; o que é racional, para o indivíduo que procura a maximização da satisfação dos seus interesses e do interesse comum, é optar eticamente. A tomada de decisão ética está, pois, no coração do processo de gestão. Na verdade, “a realização do dever é vantajosa”<sup>29</sup>.

Portanto, a razão deve ser pressionada pelos nossos juízos morais. A tarefa que se fixa não é esclarecer a razão pela ética, mas, pelo contrário, demonstrar que os nossos juízos éticos maduramente reflectidos são, fundamentalmente, razoáveis.

## **IV. A APLICAÇÃO DA ÉTICA E ADMINISTRAÇÃO ÀS FORÇAS ARMADAS**

### **IV.1. A especificidade da Instituição Militar**

Em termos gerais, podemos dizer que a Instituição Militar repousa em duas ordens de factores: um factor material, sustentado e materializado, fundamentalmente, pela Hierarquia (aos quais estão directamente ligados a autoridade, a responsabilidade e o Poder), pela Disciplina (fundamental ao funcionamento e prontidão operacional) e pela Organização ou Estrutura (que permite a articulação e o funcionamento de todos os órgãos constituintes da IM, através do estabelecimento de relações de comando e funcionais); um segundo factor, o espiritual, enformado pela Ética (que estabelece as regras fundamentais de conduta) e Deontologia Militares (identifica e estuda as regras aplicando-as à profissão militar) e Virtudes Militares (expressão prática do

<sup>29</sup> DUPUY, Jean-Pierre – Ética e Filosofia da acção. Lisboa. 1999. p. 17.

recto procedimento)<sup>30</sup>. São estas características intrínsecas que subordinam a razão de ser das FA à sua Missão<sup>31</sup>, que pela sua transcendência, constitui o estímulo director que orienta e condiciona toda a Instituição Militar. A sua solidez reside, essencialmente, nos militares que a constituem, ou seja, naqueles que, voluntária e generosamente, escolheram uma carreira ao serviço do seu País, constituindo, como estabelece o EMFAR, “a espinha dorsal, o suporte e o garante da afirmação e perenidade das forças armadas”<sup>32</sup>.

## **IV.2. Os modos de relacionamento ético**

A Instituição Militar, atenta à evolução da sociedade, possui um conceito de disciplina e de partilha de responsabilidades baseada no exemplo do chefe e no consentimento do subordinado. Contudo, não devemos esquecer que, para além de todos os recursos, é, em última análise, a gestão da vida e da morte no processo de tomada de decisão (característica específica da IM) que implica uma ética ainda mais forte. Neste contexto, é necessário assumir riscos, mas a ética da responsabilização individual implica uma profunda alteração, conceptual e mental, na forma tradicional de gestão de violência, própria da guerra, em que a margem para o consentimento do erro é ainda mais reduzida. Assim sendo, o sucesso da implementação de um novo modelo dependerá fundamentalmente da criação de uma nova cultura de cidadania, e nesse domínio, as Forças Armadas possuem boas condições para desenvolver essa cultura, quer pelo espírito de liderança quer pelo espírito de missão e de serviço público que se estende a todo o seu pessoal, militar e civil.

As FA, pelo seu historial e pelas características intrínsecas já definidas aliadas a uma sólida formação moral, são a estrutura potencialmente melhor preparada para adoptar e integrar novos critérios de gestão e modernização administrativa, constituindo uma imagem e o exemplo para os restantes Organismos Públicos. A existência de suporte tecnológico, de pessoal com motivação e um forte sentido de missão, aliado a um rigor disciplinar fazem com que seja o local privilegiado para o sucesso da sua implementação.

<sup>30</sup> Para mais detalhes ver FERREIRA, Brandão – A Inserção das Forças Armadas na Sociedade. Lisboa. 2003. pp. 96-108.

<sup>31</sup> A CRP fixa as missões das FA enquanto a LDNFA prescreve a Política Geral de Defesa a seguir e a Estrutura Organizativa em que esta deve assentar.

<sup>32</sup> Estatuto dos Militares das Forças Armadas, p. 10.

É esta cultura organizacional muito forte, coesa e claramente percebida (quer no seu interior quer no exterior) que constitui um conceito chave para estudar o comportamento ético. No entanto, devemos ter em atenção que uma cultura forte pode subjugar a responsabilidade individual, deixando a esta última o lugar para a responsabilidade colectiva. É, portanto, no desenvolvimento organizacional que está a chave da mudança.

É evidente que é muito difícil fazer escolhas éticas, dado colocar-nos frequentemente diante de um dilema. A gestão de uma organização é um modo permanente de gerir contradições. Por exemplo, gerir os recursos humanos consiste em levar a bom termo duas missões variadas e muitas vezes de difícil conciliação. Do ponto de vista das pessoas, é preciso satisfazer as necessidades individuais e colectivas, gerir carreiras e compreender as motivações. Do ponto de vista da Instituição, o objectivo é reduzir os encargos e os custos, estimular a inovação, assegurar a flexibilidade graças às capacidades de adaptação, entre outros. Sendo inevitáveis as oposições e os conflitos, convém geri-los o melhor possível. Se não se tomarem em conta estas dimensões, a gestão dos recursos humanos na IM fica condenada a oscilar entre técnicas manipuladoras e um discurso vago sobre a ética. É através da reflexão ética que se adquire a noção de responsabilidade, evocando a obrigação de justificar todo o acto ou decisão em função de normas morais e de valores.

Mas não se devem ter ilusões, pois trata-se de um processo complexo, cheio de interrogações, minado por uma diversidade de mentalidades as quais têm certamente repercussões verticais na estrutura e hierarquia global, pois tal implica que se ponham em causa os hábitos de trabalho e um maior envolvimento no mesmo, o que não é fácil. As dificuldades encontradas poderão ser apreendidas como simples resistências subjectivas à mudança. As interrogações e as inquietações que possam existir podem ser consideradas como a marca dos hábitos ou de algum corporativismo, ou mesmo de privilégios sem razão para serem defendidos.

Os novos modelos de gestão pressupõem uma mudança de estado de espírito na relação de trabalho e todos nós, militares, podemos desempenhar um papel de relevo, ajudando a criar um ambiente positivo e produtivo que promova tomadas de decisão e comportamentos éticos.

É portanto normal que questionemos onde deveremos ir buscar as respostas éticas para os problemas colocados pelas novas técnicas e pela conseqüente modernização. Pensamos que as respostas provêm da consciência de cada um,

sobretudo os valores e as motivações que nascem da sua interiorização por parte dos indivíduos. Esta responsabilização individual e pessoal implicam a necessidade de conceitos adequados de planeamento, mobilidade e desenvolvimento dos recursos humanos, de modo a adaptar estes às mudanças estruturais preconizadas, procurando o aprofundamento da consciência de serviço bem como o desenvolvimento de incentivos específicos para que seja adoptada uma responsabilidade em consonância.

No caso das Forças Armadas e dentro das condicionantes actuais, a consideração de novas buscas de ordem ética pressupõe um apelo à consciência e aos sentimentos morais das pessoas. O objectivo da modernização deve assegurar mudanças favoráveis na consciência ética em cada um dos diferentes responsáveis bem como na instituição em geral. Tudo isto faz surgir um critério novo e multifacetado: o da responsabilidade moral. Surge assim a necessidade de estímulos e normas complementares de conduta, cujo conjunto constitui precisamente a respectiva moral ou ética profissional, aplicada a certas funções específicas, como é o caso dos militares, transformando um princípio ético em regras institucionais.

Face às contingências orçamentais existentes, a responsabilidade sobre os actos e as funções do sistema administrativo assumem uma especial importância. O controlo orçamental e organizacional sobre os actos administrativos, o respeito pela legalidade dos procedimentos e as consequências da execução das políticas superiormente definidas constituem-se como factores fundamentais a ter em consideração nos dias de hoje.

Desta forma, nos exércitos modernos, gera-se uma nova relação de responsabilidade dos militares perante o Estado e a sociedade. Isto é, assumindo a sua condição como uma profissão e uma carreira, os militares submetem-se à acção coerciva do Estado exercida através do enquadramento administrativo e do controlo político. Esta acção é reforçada por valores e referências que emanam da própria sociedade global e que se plasmam nas noções de serviço, de cumprimento de uma missão, do interesse nacional, de eficácia operacional, assim como em outros princípios inscritos no quadro da política de defesa.

É nesta carreira, de verdadeiro serviço público, que melhor se exprimem os valores insolventes como a dignidade, a honra e a lealdade, a par de uma acção que deve reflectir elevados padrões de desempenho e profissionalismo.

As FA assentam, como sabemos, no controlo hierárquico interno sobre as competências e funções, no controlo da prestação de contas dos diversos programas, no controlo normativo e nas auditorias internas e externas a serem efectuadas pelas

entidades competentes. Este conjunto de instrumentos constitui um dos elementos fundamentais para o aumento de confiança e da transparência da administração neste sector da actividade pública. Mas isto implica que a modernização exige a incorporação de competências de base científica e técnica e o uso da informação mas exige, também e em particular, a participação de todos, apoiada por adequada formação e aplicação de medidas de estímulo, sem prejuízo da renovação de quadros que o processo não deixará de exigir, integrando a problemática do pessoal nas iniciativas de modernização. Neste processo de modernização há que criar e desenvolver sistemas de informação, comunicação e participação, partilhando objectivos, preocupações e procura de soluções adequadas e exequíveis.

Considerar a actividade de gestão nas Forças Armadas como uma simples questão de competências é, pelo menos, redutor. Uma tal abordagem deixa de lado o que constitui o essencial para aqueles que têm essa incumbência. Ao encarar habitualmente a actividade de gestão como uma questão de competências correríamos o risco de privilegiar o acessório em detrimento do essencial, passando ao lado das outras dimensões da gestão, com o são a ética, as qualidades humanas e o *know-how*. Devemos ainda acrescentar que ao reduzir a actividade de gestão a meras competências, estamos a fazer dela uma simples questão de aprendizagem, adquirida através da formação e de domínio de instrumentos e técnicas mais ou menos sofisticados.

O princípio de *accountability*, referido anteriormente, levanta na nossa administração algumas interrogações, tanto ao nível da actual estrutura organizacional, como ao nível dos comportamentos e do funcionamento do pessoal.

Em primeiro lugar, as reformas que estão a ser introduzidas com vista à modernização das FA, nomeadamente na alteração das fronteiras do sector público, exemplificadas no recurso ao *outsourcing*, nas parcerias público-privadas e na delegação de competências, podem contribuir para tornar mais difuso o princípio da obrigação de prestar contas dos resultados e da gestão dos recursos públicos postos à sua disposição. Porém, a contratação externa não é garantia de eficiência. Os benefícios resultantes da contratação só existirão enquanto houver garantias de competição leal no mercado, o que nem sempre acontece. Por outro lado, a hierarquia das responsabilidades e a definição dos critérios de apreciação da obrigação de responder pelos resultados podem vir a tornar-se mais opacas e casuísticas. Contudo, dado a existência de uma clara delimitação de responsabilidades, o respeito pelos preceitos legais e a gestão eficiente dos actos e das medidas administrativas, essenciais a uma administração racional e transparente, continuam a ser o cerne da organização militar,



baseada que está em valores que ainda representam um modo de vida. Não nos devemos esquecer que os princípios de gestão organizacional do serviço público são sempre uma gestão para o bem público ou comum, o qual se apresenta sujeito à prioridade do sistema jurídico e político. Como muitos autores referem, é a responsabilidade do homem e das instituições que faz também a sua glória e a sua grandeza.

### IV.3. Umas Forças Armadas para o século XXI

As novas formas de conflitualidade emergentes estão a trazer novas necessidades no domínio da Defesa, fazendo com que as tarefas de identificar os riscos e as ameaças tenham hoje uma dimensão diferente às do passado. Nas Forças Armadas, em que a riqueza é constituída fundamentalmente pelo seu capital intelectual, as redes, mais do que as hierarquias, representam o novo *design* organizacional. O objecto desta nova abordagem (cuja designação original é a de *Network-Centric Warfare*) é a informação, ou mais particularmente, a forma ideal do fluxo de informação na organização militar. Com os desafios postos pela digitalização e perante um ambiente em constante mutação, onde a incerteza tem grande acuidade, torna-se fundamental flexibilizar as organizações e a forma como os seus colaboradores nelas participam. Aqui, as Forças Armadas podem constituir um exemplo a ser seguido pela forma de responder ao cidadão numa sociedade vincadamente interactiva. Com o apoio das TI, o desenvolvimento do trabalho gestor, seja em operações militares ou em gestão de projectos, enquadra-se num ambiente de trabalho colaborativo e cooperativo, o que melhora os resultados e os objectivos daí decorrentes.

É, então, possível estabelecer um paralelismo entre as operações militares e as actividades de Gestão e da Administração Pública tirando partido do valor acrescentado das redes. As Forças Armadas vistas como uma “organização centrada em rede”<sup>33</sup> – *Network-Centric Organization*, “permite a criação de uma consciencialização e conhecimento do espaço de batalha compartilhado”<sup>34</sup> (*Battlespace*), onde os limites são indefinidos e o potencial relativo de combate é difícil de estimar, isto em oposição ao tradicional campo de batalha (*Battlefield*). De

<sup>33</sup> DINIS, José António – Guerra de Informação. Perspectivas de Segurança e Competitividade. Lisboa. Edições Sflabo. 2005. pp. 35-57.

<sup>34</sup> Idem. p. 48.

facto, “com a implementação deste conceito centrado em rede existe a possibilidade real de aumentar o ritmo das operações, reduzir a sua duração, ter menores riscos, menores custos e um aumento de eficácia do combate”<sup>35</sup> de modo a tendencialmente, cumprir e atingir o objectivo militar com baixas próximas do zero, conceito tão caro à opinião pública, importante do ponto de vista político e ideal para o chefe militar que tem o ónus do cumprimento da missão.

Neste novo tipo de estrutura “existe uma «zona central», (...) que não é, contudo, um fenómeno espacialmente localizado. A sua centralidade nada tem a ver com uma dada geometria ou geografia”<sup>36</sup>. Aqui “o centro é um fenómeno na esfera dos símbolos, dos valores e das crenças”<sup>37</sup> que emanam da sociedade em que estamos inseridos. A gestão da Instituição Militar e a necessidade de garantir o máximo de coesão, bem como a estabilidade institucional e a eficácia funcional assentes na existência de um corpo profissionalizado, baseia-se, assim, num comportamento ético organizacional influenciados por valores e princípios morais que provêm da sociedade a que se pertence, aliado às suas necessidades e normas.

É no desenvolvimento organizacional que está o cerne da questão e que passa por mudar as pessoas bem como a natureza e a qualidade das suas relações no trabalho, saindo do esquema taylorista, permitindo induzir o comportamento pessoal no esforço de partilha dos objectivos comuns.

Visto sob este prisma, assuntos emergentes como as actividades de “Gestão do Conhecimento”, “*Competitive Intelligence*” e “*Bussiness Intelligence*” visam a criação de novas formas de trabalho e a melhoria do desempenho como objectivos gerais a alcançar de modo a constituírem factores facilitadores para melhorar as suas capacidades de resposta, potenciando as nossas acções. Tal facto deve ser acompanhado da respectiva plataforma tecnológica de sustentação e suporte, não reduzindo este novo conceito de organização apenas à sua estrutura organizacional.

Associar a inovação tecnológica e a criatividade com a exploração de novos meios e novas metodologias para a construção e prontidão dos Sistemas de Forças poderão reflectir-se na forma de fazer a guerra, bem como ter impacto ao nível da decisão política, ainda que o *Estado Final* a alcançar possa ser o mesmo. Mas estas novas formas de fazer a guerra podem igualmente colocar em causa a organização

---

<sup>35</sup> DINIS, José António – Guerra de Informação. Perspectivas de Segurança e Competitividade. Lisboa. Edições Sflabo. 2005. p. 49.

<sup>36</sup> Idem. p. 44.

<sup>37</sup> Ibidem.

tradicional e provocar alterações ou evoluções nos princípios de emprego das Forças Armadas, os quais visam cumprir os objectivos operacionais, da melhor forma e com a menor atrição de recursos.

De facto, a arte da guerra sempre teve subjacente a gestão criteriosa de recursos e a adopção de modelos organizativos que permitissem o cumprimento da missão. Pelas suas exigências de eficácia, pela constante e permanente inovação que suscita no plano das respostas funcionais, pelas interdependências e influências mútuas, gera um processo de intercâmbio entre os diferentes exércitos, o qual contribuiu não só para a transferência de técnicas, mas também de saberes, de valores, de mentalidades e de comportamentos. Isto conduz a que a instituição militar se torne num espaço de inovação e, por consequência, num factor de modernização.

Mas esta modernização exige a incorporação de competências de base científica e técnica e o uso da informação mas exige, igualmente e em particular, a participação de todos, apoiada por adequada formação e aplicação de medidas de estímulo. As pressões do controlo de gestão impõem aos decisores a necessidade de encurtar os espaços de tempo de decisão. Neste caso, decidir continua a ser uma atitude reflexiva e devidamente fundamentada. Perspectivar uma organização como um sistema de info-decisão sublinha a importância de gerar apenas a informação necessária para uma tomada de decisão eficaz, em que existe uma integração total e uma partilha de informação completa e permanente, sem prejuízo da manutenção das linhas de comando e dos mecanismos de responsabilização.

Nestes termos, um Sistema de Informação eficiente e eficaz não se cria apenas com tecnologias: é imperioso criar uma nova cultura organizacional, adequando os sistemas existentes face às novas necessidades e aos critérios de gestão que se pretendem implementar optimizando as informações internas e externas.

Existe, no entanto, um elemento invariável em todo este processo: a missão, determinada pelo escalão de comando apropriado, é para se cumprir. É neste particular que muitas vezes se coloca a questão do exercício do comando, dada a grande fluidez de informação existente, e onde cada executante pode fazer julgamentos (só pelo facto de possuir informação) mesmo em áreas que não sejam da sua competência. Estamos cientes de que estas novas capacidades, ao invés, fortalecem a liderança, em especial para situações que exigem uma forte motivação, que poderão levar ao sacrifício supremo no cumprimento da missão. Mas tudo isto só fará sentido em Forças Armadas altamente competentes e num ambiente em que a tecnologia esteja devidamente assimilada e a partilha de responsabilidades, como é o caso, seja um facto assumido.

## CONCLUSÕES

Actualmente, exige-se que a AP seja um forte factor de desenvolvimento através da adopção de uma abordagem mais gestionária, descentralizada, de cariz empresarial, que importou um conjunto de técnicas e valores do sector privado, orientada para os resultados e o cliente e que vai além da mera mudança de estruturas e dos procedimentos. Em consequência, procura-se também mudar a cultura organizacional, ou seja, a forma como as unidades administrativas, ao nível operacional, se relacionam com o cidadão. Um modelo de Administração moderno e participado, “orientado para o cidadão” é o que melhor exprime o desejo de inovação e consequente melhoria da qualidade do serviço público. É, pois, imprescindível despertar a motivação dos membros organizacionais através de um constante envolvimento e comprometimento dos mesmos no processo de inovação e mudança.

A modernização da administração pública está, pois, confrontada com dois grandes desafios, que se encontram interligados. Por um lado, existe uma luta entre a gestão pública ligada à lei e o espírito empresarial, que advoga a gestão das organizações públicas como se fossem empresas privadas. Por outro lado, existe uma luta em torno da ética na administração pública, dada a perda de valores (em consequência do facto de a administração pública se tornar mais empresarial) e em que só o comportamento ético e a moralidade podem conciliar os valores tradicionais com os “novos” valores provenientes das novas abordagens de organização e gestão das organizações públicas. É, portanto, necessário materializar a ética do sector público, promovendo valores (como a confiança e a responsabilidade), ideias, crenças e linguagem comuns.

A construção de uma efectiva AP exige cidadãos informados, atentos, organizados e participantes. Sendo certo que é uma responsabilidade dos governantes fomentarem esta atitude e comportamento, os cidadãos não podem nem devem, no entanto, demitir-se das suas responsabilidades, pelo que o empenhamento na causa pública exige um esforço colectivo e uma cultura de participação cívica.

A apologia da responsabilidade individual aponta para a necessidade de cada membro organizacional pautar o seu comportamento por critérios éticos, em vez de responsabilizar o “sistema”. Desta tensão contida no binómio “responsabilidade dos indivíduos” *versus* “responsabilidade do sistema” é necessário extrair um vector: a responsabilidade é dos indivíduos no seio do sistema, e o sistema deve ser desenhado para que a responsabilidade dos indivíduos seja fomentada.

Em nossa opinião, isto será alcançado através da escolha dos processos adequados que souberem dignificar o homem, reforçando o seu carácter social e ético, e tal só acontecerá se o homem der provas da sua capacidade de intervenção. O indivíduo continuará a ser preponderante, pois será efectivamente nele e na qualidade da sua ética que continuará a residir o motor fundamental de todo o sistema e de todas as acções que forem empreendidas.

Por sua vez, em pleno século XXI, as FA têm consciência que o passado e o futuro se cruzam alicerçando novos horizontes, marcados pela importância de uma nova força, que dinamize as suas estruturas e que consagre em termos nacionais a emergência de umas FA versáteis, organizadas e com capacidades bem definidas; que efectue e garanta os compromissos nacionais e internacionais do Estado na área da defesa e formação militar (cívica e moral).

Dado o assumir da profissionalização das FA, o desejo de modernização deve assegurar, para além do nível de qualificação e de competência dos envolvidos, mudanças favoráveis na consciência ética estimulando o seu dever profissional e a responsabilidade aos vários níveis, constituindo uma imagem e o exemplo para a restante AP.

A ética deve apelar à reflexão e à liberdade individual. É em referência a situações concretas e a práticas bem precisas, que esta transmissão se pode efectuar de forma livre e sem normas formais. Neste sentido, a compreensão do processo de modernização, não é possível, sem que a questão militar e a questão ética sejam estudadas na sua especificidade e no contexto da sociedade global.

Por último, este nosso artigo permite concluir que a ética não é algo já alcançado, mas uma tarefa permanente, porque nunca desaparece a nossa “obrigação” de fazermos mais e melhor, com mais qualidade, apesar das dificuldades. Isto faz com que a ética não seja uma opção mas uma necessidade. Neste caso, mais do falar de ética, importa é assumi-la nos seus comportamentos.

BIBLIOGRAFIA: Omitida

## **4. LIDERANÇA ESTRATÉGICA**

**PELO TENENTE-GENERAL  
GUILHERME DE SOUSA BELCHIOR VIEIRA**



*“Em todas as patentes, desde a mais baixa até à mais alta, (...) é preciso que exista um génio particular. Mas a história e o julgamento da posteridade conferem, em geral, o título de génio apenas àqueles intelectos que brilham nas mais altas patentes (...). A razão é porque nestes postos, de facto, as exigências feitas ao raciocínio e aos poderes intelectuais são, geralmente, muito maiores”.*

- Clausewitz (\*)

## INTRODUÇÃO

A inclusão de um espaço dedicado à Liderança, tanto no âmbito militar como civil, no programa do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), veio proporcionar uma rara oportunidade de reflexão conjunta num nível decisivo para o futuro desenvolvimento concertado dos três pilares doutrinários da liderança militar, isto é: as características individuais; os conceitos e as técnicas; e a formação continuada dos líderes.

O presente texto é uma compilação sistematizada de elementos da Doutrina de liderança do Exército dos EUA, colhidos e traduzidos com vista à abordagem da “Liderança nos níveis mais elevados – Contexto militar” no CPOG, e, em paralelo, de alguns apontamentos sobre a arte de comandar desenvolvida no nosso Exército. A liderança, como refere o Professor Correia Jesuíno, tem como antecedentes esta arte, “de longa e prestigiosa tradição na nossa literatura castrense que chega, aliás, aos nossos dias”<sup>(1)</sup>. Uma arte que, tal como sucede com todas as artes, tem um fundamento científico, escrevia o Coronel Pires Monteiro em 1953 na Revista Militar: “baseia-se na complexa ciência social denominada psicologia e, principalmente, no ramo da psicologia colectiva”<sup>(2)</sup>.

Em meados da década dos anos 80 do século XX, contrariando a ideia do seu provável declínio, uma nova energia veio estimular o estudo e investigação da

(\*) *Da guerra (1832), Capítulo III – O génio para a guerra*, Publicações Europa-América, 1982.

(1) *Processos de Liderança*, Livros Horizonte, Lisboa, 1987.

(2) *Ciência Militar e Arte de Comandar*, Nos. 2-3 de Fevereiro-Março, 1953.



liderança nos EUA, com ênfase particular da liderança nas organizações. Entre as questões então abordadas, ressaltam a liderança transformacional, a cultura organizacional, a liderança visionária e os líderes carismáticos, questões que vieram revigorar, decisivamente, o domínio da liderança <sup>(3)</sup>.

Até ao final daquela década, a liderança na doutrina do Exército dos EUA comportava apenas dois níveis: a liderança directa e a liderança indirecta ou sénior, tendo a primeira publicação doutrinal do nível sénior – o FM 22-103, Liderança e Comando nos Níveis Seniores – surgido em 1987. Mas, a distinção entre liderança organizacional e liderança estratégica, no nível sénior, só surge no pós-Guerra Fria, quando as formas pós-modernas de organização militar passam a basear-se na crescente osmose entre os ambientes militar e civil, tanto no domínio estrutural como cultural; no esbatimento das diferenças entre postos hierárquicos e entre funções de combate e apoio; no cumprimento de missões e tarefas que não seriam consideradas militares no sentido tradicional; no empenhamento frequente de forças militares em missões internacionais; e na internalização das próprias Forças Armadas <sup>(4)</sup>. A evolução para “uma organização mais horizontal e flexível e uma cultura participativa” <sup>(5)</sup> viria, necessariamente, a fazer evoluir a liderança.

Afirmar que o pós-Guerra Fria requer, em todos os níveis hierárquicos, líderes ágeis, versáteis e adaptáveis, pretende significar que dos líderes se exige: competência profissional permanentemente actualizada e praticada, aliada ao conhecimento de outras instituições e culturas que lhes permita apreender e avaliar as situações na sua globalidade; vontade de ser responsável e de ser esclarecido; coragem para questionar e pensar de forma crítica e inovadora; capacidade de diálogo, isto é, saber ouvir, encorajar e respeitar a franqueza e liberdade de pensamento dos subordinados, mantendo-os sempre informados; sensibilidade para o contacto humano exterior, o que implica uma atitude e um comportamento caracterizados pela aptidão para argumentar e persuadir, para mediar e negociar; agilidade mental para decidir correctamente em situações voláteis e ambíguas; e iniciativa para congeminar modalidades de acção exequíveis e determinação e discernimento para as executar com oportunidade.

(3) Strategic Leadership Primer, editado pelo Coronel Stephen Shambach, Director do Departamento de Liderança do Army War College dos EUA, 2004.

(4) Charles Moskos, John Allen Williams e David R. Segal, The Postmodern Military, 2000.

(5) General Gomez Sevilla, intervenção no Forum “L’Officier dans le monde au XXe siècle” promovido pelo CDES do Exército Francês, Fevereiro de 2002.

Compreende-se, assim, que entre a variedade sempre crescente de teorias de liderança, as teorias transformacionais, dando ênfase à inspiração e à mudança, e os estilos de decisão por direcção, participação e delegação passassem a ser os mais recomendados e aplicados.

## DEFINIÇÕES E CONCEITOS

O FM 22-103 (1987), anteriormente referido, definia a liderança e comando nos níveis seniores como “a arte de influência directa e indirecta e a perícia de criação das condições para o apoio do sucesso organizacional na aquisição dos resultados desejados”. Esta definição, tal como outras definições regulamentares, reconhece a liderança como um processo e não como uma actividade.

A liderança estratégica corresponde à liderança nos mais elevados escalões de grandes e complexas organizações. Nestas situações, o líder vê-se, sobretudo, empenhado em questões de longo prazo, tais como o estabelecimento ou reforço da cultura e valores organizacionais, tomadas de decisão e prioritarização na atribuição de recursos escassos <sup>(6)</sup>. Em 1991, o Army War College, baseado nas conclusões de um seminário que então promovera, definiu-a como “o processo usado para garantir a realização de uma visão, desejável e claramente compreendida, influenciando a cultura organizacional, atribuindo recursos, gerando actividades e formando consensos, num volátil, incerto, complexo e ambíguo ambiente global que é marcado por possibilidades e oportunidades”. Face às diferentes definições de trabalho existentes, imprecisas e incompletas no respeitante às tarefas cruciais a desenvolver nos escalões mais elevados das organizações, esta definição foi considerada como uma adequada base de partida.

No final da II Guerra Mundial, o General Eisenhower reconhecia a grande importância da arte de comandar e, em 1946, criava na Academia Militar de West Point um Gabinete de Psicologia Militar e Liderança. Em 1951, o Exército dos EUA publicava o seu primeiro manual de liderança militar. No nosso Exército, a arte de comandar – baseada nos princípios da autoridade, da legitimidade e da persuasão – foi objecto de conferências e lições proferidas na Academia Militar e no ex-Instituto

---

(6) Tenente-Coronel Robert Fitton, Development of Strategic-Level Leader, 1993.

de Altos Estudos Militares, integradas nos cursos ali ministrados, e de artigos publicados em revistas militares, nomeadamente na Revista Militar, abordando os princípios que fundamentavam aquela arte, os métodos da sua aplicação e as qualidades do Chefe Militar, isto é, as qualidades que o distinguiam e lhe facilitavam o exercício do Comando. A partir do final da II Guerra Mundial, surgiram alguns estudos sistematizados, importantes contributos para a formulação de uma doutrina que não se concretizou. Destes estudos, dois são referências obrigatórias: “A acção do Comando” (1948) do Major do CEM Andrade e Silva, Professor na Academia Militar, e “Ética Militar” (1956) do Tenente-Coronel do CEM Araújo e Silva, Professor no IAEM. A liderança só surge na Academia Militar em 1987, com uma série de exercícios práticos, provenientes do Exército Britânico, integrados na formação militar do Corpo de Alunos, passando, no início dos anos 90, a ser também integrada no currículo académico.

Em 1948, o General Ferreira Martins, na Revista Militar, alerta para “a máxima importância que o magno problema dos Altos Comandos adquirira nas condições especiais da guerra moderna”<sup>(7)</sup> e o Major Andrade e Silva, no seu estudo<sup>(8)</sup>, caracteriza os Altos Comandos, principalmente: pela sua função directiva, cujo papel primordial é de organização, de decisão e de previsões de toda a natureza; pelo manejo de todas as Armas e Serviços; e, ainda, pela necessidade de possuírem conhecimentos gerais por igual e sem preferência daqueles e destes. Comandar, conclui Andrade e Silva, é coordenar vontades na unidade de acção, mas também descentralizar esforços, dando maior ou menor amplitude à iniciativa.

Sublinhando que a ética militar “vive da acção do comando, mas também o forma e lhe fornece elementos destacados para a sua própria realização”, o General Lopes Alves, distingue dois níveis de ética de comando: a ética estratégica, correspondente aos Altos Comandos, em que o fenómeno ético é exercido de forma global sobre grandes linhas de planeamento, e a ética táctica, nos Comandos de nível mais baixo, em que o fenómeno se põe localmente na execução<sup>(9)</sup>.

(7) Os Altos Comandos, Revista Militar, N.º 10 de Outubro, 1948.

(8) Revista Militar, Nos. 1-2 de Janeiro-Fevereiro, 1948.

(9) Ética Militar – Aspectos de uma teoria e da sua realização, Lisboa, 1997.

## **SISTEMA DE LIDERANÇA MILITAR**

### **Níveis de liderança**

Os três níveis do desenvolvimento da liderança, que no seu conjunto definem o sistema de liderança militar, podem ser caracterizados, em termos de perícias, tarefas e competências de liderança, natureza do nível de complexidade e exemplo de organizações, do seguinte modo:

- A liderança directa ou pessoal, exercida “face a face”, é a liderança de primeira linha em que os líderes praticam, quase exclusivamente, a liderança do “faz como eu faço”;
- A liderança indirecta, integrando os níveis da liderança organizacional e da liderança estratégica, com uma importância decrescente das acções directas.

Pretende-se, assim, delimitar, de forma necessariamente fluida, o tático, o operacional e o estratégico. Na realidade, há quem hoje proponha que, face ao número, à variedade e à complexidade das missões a cumprir, se proceda a uma redefinição dos paradigmas tradicionais da formação dos líderes militares associados com os três tradicionais níveis de execução. De facto, os limites entre os níveis de liderança são quase indistintos. Daí a que se conclua que os líderes deverão desenvolver as aptidões operativas e estratégicas mais cedo nas suas carreiras e, assim, a formação de líderes estratégicos deveria ser antecipada.

### **Líderes organizacionais e líderes estratégicos <sup>(10)</sup>**

Os líderes organizacionais influenciam, em geral, através de mais níveis de comandos subordinados do que os líderes directos, o que lhes torna mais difícil ver os resultados. Dispõem de estados-maiores para os assessorar na liderança e na gestão dos recursos da organização. As perícias que aplicam diferem das perícias dos líderes directos no grau, não no tipo. Isto é, os domínios são os mesmos, mas os líderes organizacionais confrontam-se com mais complexidade, maiores efectivos, mais incerteza e um grande número de inesperadas consequências. Assim, para além das perícias directas, requerem um arsenal de liderança reforçado com novas perícias e

---

(10) FM 22-100, Army Leadership, 1999.

acções. Têm, pois, que praticar, simultaneamente, as lideranças directa e organizacional, mas influenciam os subordinados mais através da definição de políticas e de sistemas de integração do que através do contacto “face a face”.

Os líderes organizacionais confiam fortemente no aconselhamento e encorajamento dos subordinados para a execução das responsabilidades e missões que lhes são atribuídas. Devido à natureza indirecta da sua influência, elaboram planos de longo prazo para cumprimento da missão. Determinam as causas e efeitos dos erros e das falhas, introduzem estes novos conhecimentos em planos e programas e conferem aos líderes subordinados latitude para cumprirem as sua missões.

Os líderes estratégicos são responsáveis por grandes organizações e influenciam avultados efectivos. Estruturam a força, atribuem recursos, difundem a sua visão e preparam os comandos subordinados e a organização como um todo para os futuros empenhamentos. Trabalham, num ambiente incerto, em problemas que afectam e são afectados por acontecimentos e organizações estranhos à própria organização. Preocupam-se com o ambiente total onde ela se insere e nas suas decisões têm em devida conta, entre muitos outros factores, as concepções governativas, as limitações orçamentais que lhes são impostas, os sistemas de aquisição, os programas civis, a investigação, o desenvolvimento e a cooperação inter organizacional. Tal como os líderes directos e organizacionais, processam informações rapidamente, concebem alternativas baseadas em dados incompletos, tomam decisões e geram apoio. Porém, as decisões dos líderes estratégicos afectam efectivos muito mais avultados, empenham mais recursos e têm mais amplas consequências, tanto no espaço como no tempo, do que as decisões dos outros líderes. Com frequência não chegam a ver a concretização das suas ideias; as suas iniciativas podem levar anos a planear, preparar e executar.

Os líderes estratégicos são os pensadores do mais elevado nível, são combatentes e são especialistas político-militares. Observam atentamente o ambiente exterior do presente para compreenderem o futuro papel da instituição. Num ambiente de extrema incerteza, complexidade, ambiguidade e volatilidade, pensam em múltiplos domínios de tempo e operam com flexibilidade para gerir a mudança. Os líderes estratégicos não são apenas especialistas nos seus domínios – combater e liderar vastas organizações militares – têm que ser também prespicazes no ambiente político do processo de tomada de decisão. Deles se espera que lidem, em atitudes e comportamentos de excelência, com o sector público, com os agentes do poder político.

Em suma, os líderes estratégicos não só se conhecem a si próprios e às suas próprias organizações, como também se relacionam com uma multidão de agentes,

regras e condições. Enquanto os líderes directos e organizacionais têm um foco de curto-prazo, os líderes estratégicos têm um foco de futuro, consumindo muito do seu tempo empenhados com o médio-prazo e o longo-prazo, mesmo quando se confrontam com questões imediatas. Com esta perspectiva, raramente conseguem ver a concretização plena das suas ideias, pois que as iniciativas a este nível levam anos para “dar frutos”. Os líderes estratégicos pensam em termos de sistemas estratégicos que terão que operar por extensos períodos de tempo.

À medida que ganham experiência e assumem maiores responsabilidades, os líderes militares devem também apreender novas aptidões e desenvolver novas capacidades. Os líderes organizacionais e estratégicos mantêm as suas próprias personalidades e vocações, ampliando os seus conhecimentos e refinando o seu desempenho.

## COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES ESTRATÉGICOS

Tanto na literatura civil como na militar existe uma vasta e muito diversa selecção e definição das competências (o saber, perícias, atributos e capacidades) dos líderes estratégicos, o que vem dificultar todos os esforços de ajustamento dos sistemas da sua formação. John Keegan sublinha a ambiguidade do termo general, que pode ter muitos significados, para além de comandante de um exército, ainda que ele o seja certamente, como diplomata, pensador, entre outros <sup>(11)</sup>.

Considerando o Chefe como “aquele que tem o poder de despertar, controlar, moldar e dirigir o espírito dos homens, de maneira a que possam agir em concerto na consecução do objectivo comum”, o Major Andrade e Silva preconizava uma sistematização em torno de duas personalidades, uma moral e outra técnica, unidas a uma conveniente aptidão física, aplicáveis a todos os níveis de comando. Na personalidade moral, evidenciava o carácter, a coragem, a fé, o sentimento de honra e o brio, a audácia, a prudência, a justiça e a solicitude para com os inferiores. Na personalidade técnica, como qualidades intelectuais, evidenciava a inteligência (imaginação e reflexão e raciocínio), a faculdade criadora, o senso (justa apreciação das realidades e possibilidades), o golpe de vista, o espírito de organização e a

---

(11) *The Mask of Command*, Penguin Books, 1987.

memória; como qualidades profissionais, a ciência militar, os conhecimentos extra-militares, a arte de persuadir e a experiência de guerra (se possível). Na aptidão física, eram tidas em conta a saúde, a forma física e a idade. Depois da análise pormenorizada destas qualidades, Andrade e Silva resume a sua lista nos seguintes termos: “se a inteligência é indispensável para a concepção, a ciência para a preparação, o carácter e a coragem para a execução e conduta das operações e as qualidades físicas para permitir a aplicação das qualidades anteriores, é necessário um relativo equilíbrio entre todas estas qualidades, pois que cada uma delas reage sobre as restantes segundo o acto ou função que se considere”<sup>(12)</sup>.

Como elemento basilar das qualidades intelectuais do Chefe militar, o Major Araújo e Silva, elegia a cultura, “arsenal no qual estão as armas do dia da acção”. Um estudo continuado que se estende, sobretudo, a todos os assuntos relacionados com o Exército, como sejam a evolução dos armamentos, as modificações da táctica e da estratégia, mas também ao conhecimento dos problemas de ordem geral da actualidade, às questões económicas, políticas, filosóficas, etc. E concluiu: “Não se pode estudar a personalidade do Chefe desligando-o do meio ambiente, visto que há entre o detentor da autoridade e cada um dos outros indivíduos afinidades, necessidades, anseios que, muitas vezes difíceis de compreender, existem e são reais – é, por isso, que o Chefe é mais do que um problema, é, no sentido exacto do termo, um mistério”.

No presente texto é seguida a lista de “Competências dos Líderes Estratégicos” do Army War College (AWC) de 2004. As principais competências dos líderes estratégicos podem ser agrupadas, segundo esta lista, em três categorias: conceptuais, técnicas e interpessoais. As primeiras, incluem as aptidões do pensar necessárias para compreender e lidar com o mundo estratégico; as segundas, incluem o conhecimento dos sistemas de política externa, economia e cultura que têm impacto na organização; as terceiras, incluem a obtenção de consenso, tanto no interior como no exterior da organização, e a capacidade para comunicar.

---

(12) Estudo referido em (8)

## **Competências conceptuais**

As competências conceptuais estratégicas incluem o desenvolvimento do quadro de referência, a gestão de problemas e a visão do futuro <sup>(13)</sup>.

## **DESENVOLVIMENTO DO QUADRO DE REFERÊNCIA**

Todo o líder desenvolve uma complexa estrutura de saber a partir dos conhecimentos adquiridos nas organizações de ensino e instrução/treino, pela experiência e pela auto formação. Para o líder estratégico, esta estrutura de saber é um “mapa” do mundo estratégico; é uma representação dinâmica dos factores significativos no ambiente estratégico com inter-relações de causa-e-efeito. Um quadro de referência actua como uma base de observação e julgamento. Três atributos são essenciais para desenvolver um útil quadro de referência: primeiro, o líder tem que estar aberto a novas experiências e aos aportes de outros, incluindo subordinados; segundo, o líder tem que ser reflexivo, sem receio de repensar experiências passadas e delas aprender; e terceiro, tem que aceitar abstracções e conceitos comuns no ambiente estratégico.

Tal como o analista inteligente, os líderes estratégicos, equipados com um quadro bem desenvolvido de referência, estão mais aptos para interpretar a situação real e, mais importante ainda, sabem como os acontecimentos irão evoluir, se nenhuma intervenção ocorrer.

## **GESTÃO DE PROBLEMAS**

A gestão de problemas estratégicos está ligada a questões em competição, com múltiplas implicações que, frequentemente, dificultam um completo entendimento e que são susceptíveis de provocar resultados catastróficos, se não forem cuidadosamente resolvidas. Não há respostas “certas”. Muitas questões não são uma escolha entre “certo e errado”, mas sim uma escolha entre “certo e certo”. Os líderes

---

(13) Publicação referida em (3), Capítulo 5.



estratégicos têm que ser capazes de considerar famílias de questões como sistemas, para que assim as decisões conduzam o problema como um todo para a sua resolução. Isto envolve a aplicação de experiências passadas, identificação e criação de modelos, rejeição de dados não manejáveis, previsão de efeitos de segunda e terceira ordem, manutenção de flexibilidade e saber o que é um resultado aceitável para o sistema como um todo. Também envolve trabalhar e pensar interactivamente e não resolver os problemas de forma fragmentada.

A gestão de problemas e a tomada de decisão são duas actividades distintas. A primeira, envolve gerir os problemas por forma a conduzi-los para o resultado desejado – fazendo ajustamentos, modificando a aproximação inicial e afastando alternativas que inibam o progresso. Muitos dos mais significativos problemas a nível estratégico requerem esta aproximação porque modalidades de acção simples e directas não existem. A segunda, envolve o desenvolvimento de modalidades de acção alternativas, avaliando a probabilidade de sucesso e prosseguindo com a modalidade de acção seleccionada.

Dos líderes estratégicos requer-se uma refinada aptidão para reconhecer e evitar questões irrelevantes e marginais. Adicionalmente, a aceitação de algum grau de risco é essencial. As questões estratégicas são geralmente mal definidas e a maioria da informação disponível é ambígua e incompleta.

## **VISÃO DO FUTURO**

A capacidade para formular e articular objectivos estratégicos e conceitos-chave é talvez a mais significativa capacidade do líder estratégico. Dele se exige que lidere a organização no desenvolvimento de planos estratégicos para estabelecer programas de médio e longo prazos com vista a alcançar os objectivos atribuídos. Isto exige um conhecimento da interacção de fins, caminhos, e meios na formação de uma estratégia. Um estado-maior de estrategistas pode desenvolver e refinar a estratégia, mas o líder estratégico proporciona a direcção, o conceito e o foco, o que envolve não só a aptidão para visualizar o futuro, mas também a acção proactiva para moldar o futuro ambiente e para permitir o cumprimento da meta fixada. No nível estratégico, as metas podem ser de alcance longínquo e devem ser formuladas de forma a acomodar contingências que reflectem o relacionamento da organização com o ambiente em mudança. Isto requer o pensar e processar a informação criativamente.

## **Competências técnicas**

No nível estratégico, as competências técnicas incluem um conhecimento dos sistemas organizacionais, uma apreciação das relações funcionais no exterior da organização e um saber sobre os vastos sistemas político e social com os quais a organização opera <sup>(14)</sup>. O sucesso ao nível estratégico é, sobretudo, uma questão de um aprender contínuo.

## **SISTEMAS ORGANIZACIONAIS**

No nível organizacional, os líderes sabem como as suas organizações operam e como promover condições capazes de as tornar mais efectivas. No nível estratégico há um decréscimo de concentração no processo interno e no sistema de integração e um acréscimo de concentração na forma como a organização se ajusta no quadro global da Defesa Nacional e na vasta “arena” internacional.

Os sistemas organizacionais nestes níveis têm complexas inter-relações e os líderes estratégicos podem ter numerosas relações de informação e coordenação. Assim, têm que entender as funções separadas que desempenham, os limites destas funções, as suas exigências e constrangimentos e as expectativas de outras organizações.

## **RELACIONAMENTO EXTERIOR**

A projecção de forças nacionais necessita de um profundo conhecimento das operações combinadas. Diferentes Nações têm diferentes práticas operacionais e princípios com impacto nas operações de uma força combinada. Similarmente, cada Ramo tem uma diferente cultura, um diferente vocabulário e diferentes expectativas para os seus membros. Os líderes estratégicos devem saber como operar num ambiente multicultural para conseguir um pleno entendimento e empenhamento dos seus subordinados.

---

(14) Publicação referida em (3), Capítulo 5.

## COMPETÊNCIA POLÍTICA E SOCIAL

A aptidão para participar efectivamente no processo interdepartamental inerente à formulação e execução da Política de Defesa Nacional é fundamental. É necessário ter esta competência política e social para assessorar o desenvolvimento da política, a preparação da estratégia e o estudo para determinar e assegurar os recursos necessários à implementação da estratégia. Os líderes estratégicos funcionam como membros do grupo de formulação da política, ajudando a determinar os interesses e objectivos nacionais. Deles se exige a apresentação de um painel equilibrado de requisitos, benefícios, custos e riscos.

### Competências Interpessoais

As competências interpessoais dos líderes estratégicos incluem a aptidão para conseguir formar consensos na organização, a aptidão para negociar com organizações externas, numa tentativa de moldar ou influenciar o ambiente externo, e a aptidão para comunicar interna e externamente. <sup>(15)</sup>.

## FORMAR CONSENSOS

Em contraste com os líderes organizacionais, os líderes estratégicos despendem muito do seu tempo lidando com organizações exteriores e com líderes de outros Ramos e Nações. O consenso numa dada questão é necessário, se em relação a ela, houver que tomar uma acção coordenada e efectiva. A formação de um consenso é um processo complicado, baseado no raciocínio e lógica efectivos, e que pode desenvolver-se por um longo período de tempo. O consenso não é um acordo unânime. É mais sobre o “com que todas as partes podem viver” do que o “com que qualquer uma das partes prefere”. Exige envolver todos os interessados, investir corajosamente, conferir visibilidade aos problemas, resolvê-los e tomar decisões colaborativamente. Mesmo quando o consenso é adquirido, o líder e a organização têm que trabalhar

---

(15) Publicação referida em (3), Capítulo 5.

continuamente para assegurar que ele se traduza em acções. Os líderes estratégicos têm que ser persuasivos, aceitando mesmo o compromisso quando necessário. O estabelecimento de um consenso é diferente de dirigir ou comandar. Enquanto os líderes (como os líderes organizacionais) podem emitir ordens directas, tais ordens têm menos força no mundo complexo da estratégia. Ao trabalhar com pares, é imperativo alcançar o consenso. Os pares não respondem a ordens. Na sua essência, o processo da formação de consenso assegura que um raciocínio efectivo foi seguido e que as questões contenciosas foram resolvidas.

## **NEGOCIAR**

Como referido anteriormente, muitas relações no nível estratégico são laterais e sem clara subordinação. Em muitas destas relações os líderes estratégicos têm que confiar fortemente em perícias de negociação. Uma negociação com sucesso requer um conjunto de perícias interpessoais, sendo talvez a mais importante a aptidão para se manter firme nos pontos não negociáveis enquanto, simultaneamente, se transmite respeito para os outros participantes. Os atributos pessoais que fundamentam esta aptidão são a perícia no ouvir e a capacidade de desligar a sua própria personalidade do processo de negociação. A essência da negociação é comunicar uma posição clara sobre a questão em causa e manter o silêncio sobre qualquer intenção de compromisso.

## **COMUNICAR**

No interior da organização, os líderes estratégicos comunicam através de uma variedade de meios directos e indirectos. As suas acções e declarações são sempre cuidadosamente analisadas. Os observadores são muito sensíveis às *nuances* do significado. A comunicação efectiva no interior da organização é importante para mudar, ou mesmo para manter uma direcção ou política. Se a mudança fôr desejável, as grandes organizações, face à sua reconhecida inércia, só muito deliberativamente seguem um outro rumo.

No exterior da organização, os líderes estratégicos comunicam através da escrita, de intervenções em reuniões de trabalho, de entrevistas para os média ou, ainda, de declarações públicas. Isto exige um pensamento claro, direcção e processo.

Possuindo estes atributos de comunicação, aliados a um elevado grau de persuasão, o líder dispõe dos instrumentos necessários para formar consensos e negociar com sucesso. Comunicar de uma maneira breve, clara e persuasiva – um considerável desafio quando num ambiente vago, incerto – é uma aptidão que os líderes estratégicos têm que dominar.

## TAREFAS DOS LÍDERES ESTRATÉGICOS

Como princípios da arte de comandar, servindo de guia no exercício do comando e aplicáveis a todos os escalões, eram apontados, entre outros: conhecer-se a si próprio e aperfeiçoar-se; manter informados os subordinados; dar o exemplo; procurar que a missão fôsse compreendida, acompanhada e executada; tomar decisões ponderadas e oportunas; procurar a responsabilidade e promover o sentimento de responsabilidade nos subordinados; tomar plena responsabilidade pelos seus actos.

O Major Andrade e Silva, no estudo já referido (1948), sublinhava que *comandar bem* transcendia a preparação das tropas na paz (organização, instrução e educação) e a sua aplicação (combate), pois era ainda: possuir o sentido da hierarquia do valor, isto é, conhecer o valor dos homens e saber rodear-se (primeira qualidade dos Altos Comandos e, em especial, do Comando Supremo); possuir o sentido da equivalência, isto é, todas as funções subordinadas ao Chefe devem merecer-lhe igual cuidado, dado que todas são igualmente necessárias; adquirir e conservar em todos os momentos a autoridade da hierarquia; ganhar a confiança dos subordinados e superiores; conseguir a confiança recíproca dos pares; ter amor às responsabilidades; economizar as forças dos subordinados, em primeiro lugar, e as próprias, em segundo, para a exploração máxima nos períodos críticos; saber resistir, apresentando superiormente, com oportunidade e ponderação, as suas razões em relação à execução de certas acções que considerasse de resultado duvidoso, senão impossível.

A natureza volátil, incerta, complexa, ambígua do ambiente tende a focar a atenção dos líderes estratégicos em tarefas associadas com o presente. Porém, se se envolverem nos requisitos de curto prazo, deixam de se poder focalizar na tarefas de médio e longo prazo que só eles têm autoridade para executar. Os líderes estratégicos têm que concentrar os seus esforços nas tarefas de longo prazo, enquanto, em simultâneo, avaliam os requisitos de curto prazo no contexto da direcção de longo prazo da organização.

As tarefas-chave da liderança estratégica preconizadas pelo Army War College incluem as seguintes principais áreas de responsabilidade: criar e comunicar uma visão; configurar a cultura organizacional; estabelecer e desenvolver relações conjuntas e combinadas; estabelecer e desenvolver relações exteriores; representar a organização e liderar e gerir a mudança <sup>(16)</sup>.

## **CRIAR E COMUNICAR UMA VISÃO**

A primeira tarefa dos líderes estratégicos é criar uma visão, convincente e compreensível, para as suas organizações. A visão, que estabelece o tom para o futuro da organização, é o primeiro passo no desenvolvimento dos planos e estratégias para a mudança. Através dela, os líderes proporcionam o sentido último da finalidade, direcção e motivação de todos os membros da organização. Para uma organização militar, a criação da visão deve incluir a capacidade requerida para operar no futuro, a partir da consideração dos conceitos desenvolvidos para a batalha futura, das capacidades e intenções, das ameaças emergentes e dos avanços tecnológicos.

A visão do líder estratégico fixa a direcção de longo prazo para a sua organização. As soluções para os requisitos de curto prazo devem ser consistentes com a visão articulada. Um líder estratégico institucionaliza uma estratégia e procede à sua implementação, aconselhando os líderes subordinados para o seu cumprimento. “A visão deve ser continuamente interpretada. Em alguns casos, ela é imediatamente compreendida em todos os níveis. Noutros casos, tem que ser traduzida – em linguagem mais apropriada – para cada parte da organização. Ainda noutros casos, pode ser possível conceber símbolos susceptíveis de a representar”. – assim recomendava, em 1991, o General Gordon Sullivan, Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA.

## **CONFIGURAR A CULTURA ORGANIZACIONAL**

O líder estratégico tem que empenhar-se na configuração da cultura organizacional de molde a que ela seja susceptível de apoiar e ajudar a comunicação

---

(16) Publicação referida em (3), Capítulo 6.

e o cumprimento da visão, a par do desenvolvimento da organização. As tarefas nesta área incluem:

- Assegurar que a cultura organizacional se forma com base nos valores considerados essenciais pelos membros da organização;
- Assegurar que os valores estatuídos, segundo a visão estratégica, são comunicados através da organização e interiorizados pelos seus membros;
- Estabelecer um consenso interior, indispensável para obter apoio para as metas e objectivos que a visão integra;
- Assegurar um empenhamento organizacional para formar outros líderes, seleccionando “o pessoal certo para certas funções”;
- Assegurar que a estrutura de recompensas reforça os desejados valores e comportamentos.

## **ESTABELECEM E DESENVOLVER RELAÇÕES CONJUNTAS E COMBINADAS**

Os líderes estratégicos estabelecem e desenvolvem relações laterais conjuntas e combinadas com os líderes de outros Ramos e de Forças Armadas doutros países, tanto em paz como em guerra. As principais tarefas deste relacionamento incluem:

- Fomentar a compreensão e a aceitação das metas e objectivos organizacionais e nacionais e também das metas e objectivos de outras forças nacionais;
- Formar o consenso requerido para que uma acção conjunta ou combinada cumpra eficazmente as metas e objectivos estabelecidos;
- Projectar, equipar, treinar e manter a organização num estado de prontidão que lhe permita participar plenamente em operações conjuntas e combinadas.

Os líderes estratégicos devem participar activamente no desenvolvimento e sustentação de coligações e alianças que são centrais para a estratégia nacional. Operando efectivamente num ambiente multinacional, dos líderes estratégicos se requer uma perspectiva internacional. Esta tarefa implica o conhecimento dos factores político, económico e social de outros países.

Porque o futuro prognostica uma crescente ênfase nas operações conjuntas e combinadas, em paz e na guerra, a visão dos líderes estratégicos deve identificar e desenvolver o papel das suas organizações naquelas “arenas”.

## **ESTABELECEM E DESENVOLVEM RELAÇÕES EXTERIORES**

Gerir as relações entre a organização, como uma componente do potencial de defesa, e o aparelho global da Política de Defesa Nacional é uma das principais responsabilidades dos líderes estratégicos. As tarefas nesta área incluem:

- Fornecer aviso e conselho para a formulação da Política de Defesa Nacional;
- Interpretar as orientações e directiva daquela Política;
- Planear com vista a assegurar a manutenção da capacidade militar requerida para a intervenção nas “arenas” conjuntas e combinadas;
- Apresentar os requisitos da organização em recursos e capacidades;
- Desenvolver estratégias competitivas.

As consequências do chamado “novo ambiente de defesa” sobre a profissão militar e as relações civis-militares de nível estratégico, levam a destacar a importância da necessidade de mais, e mais efectiva, interacção e cooperação das Forças Armadas, política e socialmente mais esclarecidas, com outros actores relevantes, tanto a nível governamental como administrativo, por forma a assegurar que seja garantida mais e melhor coordenação entre líderes militares e decisores políticos.

## **REPRESENTAR A ORGANIZAÇÃO**

O líder estratégico representa a organização nas suas relações com a sociedade. Estas responsabilidades incluem:

- Comunicar regularmente com agentes do poder político;
- Actuar como um porta-voz da organização junto dos média, de personalidades influentes a nível nacional e do público em geral;
- Proporcionar um serviço de informação e de relações públicas atento às evoluções sociais e culturais dos meios a sensibilizar e esclarecer, de forma a elas adaptar as suas actividades, com oportunidade e objectividade.

Nenhuma organização opera no vácuo. Para alcançar os objectivos organizacionais de curto-prazo e para implementar a visão de longo-prazo os líderes estratégicos têm que compreender como a sua organização se ajusta no quadro da Defesa. Têm ainda, que saber garantir consensos neste quadro. Integridade e



personalidade são as chaves para o cumprimento desta tarefa. Os líderes estratégicos que têm aptidão para persuadir, que sabem como e quando se comprometer sem abandono dos princípios, e que ganham e mantêm a confiança de outros decisores influentes, terão o caminho aberto para a realização dos objectivos organizacionais.

## **LIDERAR E GERIR A MUDANÇA**

Os líderes estratégicos gerem proactivamente a mudança através de processos associados com a sua visão e a configuração da cultura organizacional.

A gestão da mudança no nível estratégico inclui as seguintes tarefas:

- Identificar as capacidades da força necessária para cumprir a Estratégia Militar Nacional;
- Identificar e atribuir funções estratégicas e operacionais e missões, incluindo prioridades para a partilha de recursos;
- Preparar estratégias e planos para empenhamento das forças militares através de uma acção contínua em “arenas” unificadas, conjuntas, combinadas;
- Criar, abastecer e sustentar estruturas organizacionais, sistemas e processos, incluindo sistemas essenciais C4I, programas de modernização da força e requisitos de pessoal e equipamento;
- Desenvolver e aperfeiçoar a doutrina operacional e as metodologias de instrução e treino para apoio da doutrina;
- Planear, para a segunda e terceira ordens de efeitos, as acções para implementar a mudança;
- Manter efectivos os programas de desenvolvimento dos líderes e outros programas para os recursos humanos.

Em suma:

Os líderes estratégicos têm o desafio e a responsabilidade de liderar vastas e complexas organizações que mudam muito lentamente. As tarefas requeridas para responder a este desafio começam com os líderes estratégicos a criar e comunicar a sua visão à organização, para depois a liderarem hoje e, ao mesmo tempo, a moldarem para enfrentarem os desafios de amanhã.

## CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Os líderes estratégicos influenciam pessoas – membros das Forças Armadas, membros de Departamentos Governamentais e o Povo ao serviço do qual se encontram as Forças Armadas – proporcionando-lhes finalidade, direcção e motivação; executam operações para cumprimento das missões que hoje lhes são atribuídas; e garantem o desenvolvimento da Instituição, assegurando a instrução e o equipamento do pessoal e a sua prontidão para o cumprimento de futuras missões. Face à natureza imprecisa destas missões, a visão dos líderes estratégicos torna-se crucial para a determinação da estrutura e capacidade das Forças Armadas de amanhã.

O domínio dos líderes estratégicos focaliza-se no futuro. Os líderes têm que ter uma visão que resulta da sua consciência e conhecimento do ambiente externo e que se baseia numa combinação de aptidão inata, experiência e desenvolvimento próprio de liderança.

Os líderes estratégicos devem possuir uma profunda apreciação da dimensão humana de combate, por forma a garantir a prontidão do empenhamento de Forças Militares na protecção de interesses nacionais. Assim, toda a decisão tomada pelos líderes estratégicos, agora e no futuro, tem que ter em atenção o seu impacto no potencial psicológico daquelas Forças na Batalha.

Em relação ao desenvolvimento da liderança estratégica no nosso âmbito conjunto, enunciam-se algumas propostas de medidas consideradas prioritárias:

- Proceder ao levantamento da situação do estudo e ensino da Liderança nos três Ramos;
- Criar de um Centro de Estudos de Liderança no Instituto de Estudos Superiores Militares com a missão de planear, programar e avaliar o desenvolvimento da liderança nos três Ramos, garantindo o processo de investigação científica, estabelecendo doutrina, editando manuais e outras publicações, orientando a formação contínua dos líderes e difundindo informações;
- Introduzir e desenvolver o estudo da Liderança nos currículos dos cursos realizados nos Estabelecimentos de Ensino Militar;
- Estabelecer contactos com Centros de Liderança de Forças Armadas de Países aliados;
- Dotar as bibliotecas dos Estabelecimentos de Ensino Militar com obras e publicações sobre liderança;
- Desenvolver o relacionamento com o meio universitário e empresarial;

- Promover a realização de colóquios e seminários em conjunto com Entidades Cíveis;
- Estimular a realização de avaliações sistemáticas para se identificar os níveis de liderança alcançados pelos Quadros Militares;
- Fomentar a abordagem dos assuntos de liderança pelos Quadros Militares em publicações militares e civis.

**5. AS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO  
E O NÍVEL OPERACIONAL DA GUERRA.  
IMPACTO NO PLANEAMENTO E CONDUÇÃO  
DAS OPERAÇÕES MILITARES**

**CORONEL ENG. TMS. RUI MANUEL DA SILVA RODRIGUES**



## Resumo Analítico

*The future is not what it used to be*  
*Anonymous*

A guerra tem vindo a sofrer alterações e "melhoramentos" em paralelo com a evolução civilizacional, desde a 1ª até à 3ª vaga de Alvin Toffler. As Tecnologias de Informação e Comunicação do "estado da arte" empurraram definitivamente a guerra para a Era da Informação. Termos como Network Centric Warfare (NCW) e Network Enabled Capability (NEC) transformaram-se nos novos conceitos que balizam a evolução na arte da guerra.

Portugal, enquanto membro fundador da Aliança, não pode ficar indiferente a esta aventura, em que a evolução tecnológica e as novas formas de conduzir a guerra, assimétricas, estilhaçam fronteiras entre os níveis da guerra, empurrando o nível operacional da guerra para o que costumava ser o nível tático.

Num mundo em que os beligerantes ultrapassam as disparidades tecnológicas usando meios assimétricos, a superioridade tecnológica, por muito pronunciada que seja, deixa de ser garante da supremacia. Sem menosprezar as vantagens que a tecnologia pode proporcionar, há que ponderar a introdução de alterações nos modelos de liderança para se conseguir maximizar as potencialidades reveladas pelo conceito de "guerra centrada em rede".

Neste enquadramento, o presente trabalho propõe-se analisar o impacto das tecnologias de Informação e Comunicação no planeamento e condução das operações militares e, mais particularmente, no modo como o Exército Português está a implementar os sistemas de informação e comunicações, numa perspectiva de capacidade centrada em rede.

**Palavras Chave :** Tecnologias de Informação e Comunicações, Sistemas de Informação, Comando e Controlo, Guerra Centrada em rede, Liderança.

## LISTA DE ACRÓNIMOS

<b>AC</b>	Active Component
<b>ACT</b>	Allied Command Transformation
<b>ADM</b>	Armas de Destruição Maciça
<b>AM</b>	Academia Militar
<b>BICES</b>	Battlefield Information and Communications Exploitation System
<b>BLOS</b>	Beyond Line of Sight
<b>BOA</b>	Bulle Opérationelle Aeroterrestre
<b>C2</b>	Command and Control
<b>C2PC</b>	Command and Control Personal Computer, (Information System)
<b>C3</b>	Command, Control and Communications (ou Consultation)
<b>C4I</b>	Comando, Controlo, Comunicações, Computadores e Informações
<b>C4ISR</b>	Command, Control, Communications (ou Consultation), Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance
<b>CAOC</b>	Combined Air Operations Centre
<b>CAX</b>	Computer Aided Exercises
<b>CCEM</b>	Conselho de Chefes de Estado Maior
<b>CEDN</b>	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
<b>CEM</b>	Conceito Estratégico Militar
<b>CEME</b>	Chefe do Estado Maior do Exército
<b>CEMGFA</b>	Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas
<b>CIE</b>	Centro de Informática do Exército
<b>CIS</b>	Communications and Information Systems
<b>CNR</b>	Combat Net Radio
<b>COFT</b>	Comando Operacional das Forças Terrestres
<b>COP</b>	Common Operational Picture
<b>COTS</b>	Commercial Off The Shelf
<b>CSDN</b>	Conselho Superior de Defesa Nacional
<b>CSM</b>	Conselho Superior Militar
<b>DoD</b>	Department of Defense
<b>DPP</b>	Divisão de Planeamento e Programação

<b>DST</b>	Direcção dos Serviços de Transmissões
<b>EAC</b>	Echelon Above Corps
<b>EBE</b>	Estrutura Base do Exército
<b>EMEL</b>	Escola Militar de Electromecânica
<b>EMGFA</b>	Estado Maior General das Forças Armadas
<b>EPT</b>	Escola Prática de Transmissões
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>FA</b>	Forças Armadas
<b>FASS</b>	Functional Area Sub-System
<b>FBCB2</b>	Force XXI Battle Command Brigade and Below
<b>FCS</b>	Future Combat System
<b>FND</b>	Forças Nacionais Destacadas
<b>FOPE</b>	Força Operacional Permanente do Exército
<b>GIG</b>	Global Information Grid
<b>GPS</b>	Global Positioning System
<b>HLA</b>	High Level Architecture
<b>ICC</b>	Integrated Air Command and Control for Air Operations, ex-Interim CAOC's Capability
<b>IEG</b>	Information Exchange Gateway
<b>IESFA</b>	Infra Estrutura Segura das Forças Armadas
<b>IESM</b>	Instituto de Estudos Superiores Militares
<b>IFFN</b>	Identification Friend, Foe or Neutral
<b>IPLD</b>	Individual Position Locator Device
<b>ISDN</b>	Integrated Services Digital Network
<b>ISR</b>	Intelligence, Surveillance and Reconnaissance
<b>ISTAR</b>	Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance
<b>IVR</b>	Informações, Vigilância e Reconhecimento
<b>I&amp;D</b>	Investigação e Desenvolvimento
<b>JOIIS</b>	Joint OPS/INTEL Information System
<b>JOpsC</b>	Joint Operations Concept
<b>JTRS</b>	Joint Tactical Radio System
<b>LAS</b>	Local Area System
<b>LCC</b>	Land Component Command
<b>LOBOFA</b>	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
<b>LOCE</b>	Linked Operational Intelligence Centres Europe.



<b>LPM</b>	Lei de Programação Militar
<b>MAF</b>	Missão de Acompanhamento e Fiscalização
<b>MCCIS</b>	Maritime Command and Control Information System
<b>MDN</b>	Ministro da Defesa Nacional
<b>MIFA</b>	Missões das Forças Armadas
<b>NATO</b>	North Atlantic Treaty Organization
<b>NC3A</b>	NATO C3 Agency
<b>NC3B</b>	NATO C3 Board
<b>NCW</b>	Network Centric Warfare
<b>NEC</b>	Network Enabled Capability
<b>NGO</b>	Non Governmental Agency
<b>NNEC</b>	NATO Network Enabled Capability
<b>NRF</b>	NATO Response Force
<b>OD</b>	Organization Development
<b>OIF</b>	Operation Iraqi Freedom
<b>OOTW</b>	Operations Other Than War
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>OTAN</b>	Organização do Tratado do Atlântico Norte
<b>PCC</b>	Prague Capabilities Commitment
<b>PMLP</b>	Plano de Médio e Longo Prazo
<b>RAP</b>	Radio Acces Point
<b>RMA</b>	Revolution in Military Affairs
<b>RSTA</b>	Reconnaissance, Surveillance and Target Acquisition
<b>RT</b>	Regimento de Transmissões
<b>SA</b>	Situation Awareness
<b>SAE</b>	Subsistema de Área Estendida
<b>SAL</b>	Subsistema de Área Local
<b>SATCOM</b>	SATellite COMunications
<b>SBCT</b>	Stryker Brigade Combat Team
<b>SCI2</b>	Sistema de Combate Integrado Individual
<b>SCRA</b>	Single Channel Radio Access
<b>SFN</b>	Sistema de Forças Nacional
<b>SHAPE</b>	Supreme Headquarters Allied Powers in Europe
<b>SICCE</b>	Sistema de Informação de Comando e Controlo do Exército
<b>SICOM</b>	Sistema Integrado de Comunicações Militares

<b>SICOMAR</b>	Sistema de Comunicações da Marinha
<b>SMCS</b>	System Management and Control Subsystem
<b>SIMOPMIL</b>	SIMulação de OPerações MILitares
<b>SIC-T</b>	Sistema de Informação e Comunicações Tático
<b>SIPRNET</b>	Secret Internet Protocol Router NET
<b>SITACO</b>	Sistema Tático de Comunicações
<b>SITEP</b>	Sistema de Telecomunicações do Exército Português
<b>SUM</b>	Sistema de Utilizadores Móveis
<b>TIC</b>	Tecnologias de Informação e Comunicações
<b>TIDE</b>	Transforming technology towards Information superiority, Decision superiority and Execution superiority
<b>UA</b>	Unit of Action
<b>UACV</b>	SIMulação de OPerações MILitares
<b>UAV</b>	Unmanned Aerial Vehicle
<b>UEx</b>	Unit of Employment X
<b>UEy</b>	Unit of Employment Y
<b>WAN</b>	Wide Area Network
<b>WAS</b>	Wide Area System



## Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

*Nothing helps a fighting force more than correct information. Moreover, it should be in perfect order, and done well by capable personnel.*  
*Che Guevara*

Como consequência da revolução verificada na área das Tecnologias de Informação e de Comunicações (TIC), no dealbar da última década surgiram novas teorias, baseadas nos conceitos americanos de guerra centrada em rede (NCW) e do britânico NEC (Network Enabled Capability), este último também adoptado pela NATO como NATO Network Enabled Capability (NNEC), que se materializaram nas operações centradas em rede.

Numa era de soberania limitada, os Estados para se fazerem ouvir no areópago das nações têm de estar aptos a emparceirar, de pleno direito, com os aliados na defesa de causas comuns.

Estando os nossos parceiros na NATO a enveredar assumidamente por uma via de aplicação intensiva das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) às operações militares e a reorganizar-se em torno dos novos conceitos daí decorrentes, Portugal, país periférico, que nunca conseguiu subtrair-se às grandes tendências da massa em que se insere, não pode deixar de seguir esta orientação.

O tema proposto, *As novas Tecnologias de Informação e Comunicação e o Nível Operacional da Guerra, Impacto no Planeamento e Condução das Operações Militares*, surge assim como um assunto de pleno interesse e actualidade, considerando a aposta do Exército Português nas novas tecnologias, consubstanciada nos produtos VIGRESTE e SICCE.

Como hipóteses, considerou-se que :

- a evolução das novas tecnologias de informação e comunicação diluiu as fronteiras entre níveis da guerra, colocando em causa a sua manutenção;
- a adesão ao conceito NNEC, consequência da decisão de Portugal participar na NATO Response Force (NRF), afecta os conceitos tradicionais de comando e controlo, obrigando a alterações estruturais na organização do sistema de forças.

Deste modo, optou-se por centrar a reflexão no *Impacto das TIC no Planeamento e Condução das Operações Militares*, considerando que os resultados esperados do processo de Transformação do Exército, traduzidos nos níveis de ambição constantes

do Conceito Estratégico Militar, excluem “a priori” a actuação do Exército no nível operacional da guerra.

O objectivo deste trabalho e a sua questão central será, assim, determinar qual o impacto e como estão a ser utilizadas pelo Exército Português, as tecnologias de informação e comunicação, numa perspectiva de adesão aos conceitos de Guerra Centrada em Rede.

Como questões derivadas consideraram-se as seguintes:

- Qual o impacto que as TIC têm na forma de planear e conduzir as operações militares?
- De que forma afectam os conceitos tradicionais de comando e controlo?
- Quais as alterações estruturais na organização do Sistema de Forças, no ensino e treino militares que melhor poderão potenciar a sua implementação?
- De que forma se manifesta no Exército Português a adopção das novas TIC?

Para responder a estas questões optou-se por seguir a seguinte metodologia:

- Começar por caracterizar o conceito de nível operacional da guerra, através do estudo da bibliografia disponível e prospectivar a sua evolução;
- De seguida, fazer um bosquejo do que recentemente tem vindo a suceder na área das TIC, das alterações introduzidas na organização e funcionamento do Exército dos EUA e da NATO, entidades com que tradicionalmente se identifica o Exército Português;
- Projectar e propor um modelo de implementação do conceito NNEC;
- Finalmente, analisar a aplicação do modelo ao Exército Português.

Assim, no capítulo 2, ir-se-á analisar a génese do conceito de Nível Operacional da Guerra, para no capítulo seguinte, dedicado às TIC, analisar-se o que são e como evoluíram ao longo do tempo. Após uma prospectivação do campo de batalha do Séc. XXI, com base nas informações actualmente disponíveis, no capítulo 4 irá ser analisada a Revolução nos Assuntos Militares (RAM) em que nos inserimos e a resposta adoptada pela NATO, traduzida no conceito de Capacidade Centrada em Rede (NEC). Neste capítulo far-se-á ainda uma breve incursão pelos aspectos da Liderança, atendendo a que recentemente têm surgido novas linhas de pensamento (Steven Metz), que consideram haver situações, de conflitos de baixa intensidade, em que o recurso a operações centradas em rede pode revelar-se contraproducente se não for tida em conta a primazia do factor humano e da liderança em detrimento da tecnologia.

Finalmente nos dois últimos capítulos é abordado o estágio da implementação das TIC no Exército Português bem como apresentadas algumas sugestões para a

otimização da Transformação em curso, em termos de adesão ao conceito de guerra centrada em rede.



## Capítulo 2 - O NÍVEL OPERACIONAL DA GUERRA

*“At the operational level your goal is not to kill the enemy, but to provide opportunities for the commander at the tactical level to kill the enemy.  
General Glenn K. Otis*

Havendo poucos fenómenos sociais que estejam tão espalhados como a guerra, esta parece tão evidente a todos que nem sequer se pensa em defini-la, por supérfluo. Assim Proudhon escreve no princípio da sua obra, *La Guerre et la Paix*, que “*Todos fazem dela alguma ideia; uns porque a guerras assistiram, outros porque com elas contactaram, grande número porque nelas participou*” (Bouthoul, 1976, 37).

### 2.1 Nível Operacional da Guerra. A Génese do conceito

Recuando até à Grécia antiga, verifica-se que o conceito de guerra se encontra associado à estratégia enquanto “Arte do General”, referindo-se ao conjunto de manobras e batalhas que, sob o comando do “*estrategos*” (comandante-chefe), constituíam a campanha militar, conceito que se manteve inalterável até finais do Séc. XVIII. Tal como o termo estratégia, a palavra “táctica” vem do Grego “*taktikos*” e significa “colocar as coisas em ordem”.

Até ao Séc. XVII, as três ciências da guerra eram a **táctica** (como ciência de dispor os soldados na batalha e executar operações militares), a **fortificação** e a **balística**. A estratégia não tinha ali ainda lugar (Borges, 2000, 67).

Em 1770, Guibert propõe a separação da estratégia em duas abordagens: “a grande táctica” (a estratégia) e as “tácticas elementares” (a táctica). A “pequena táctica” tratava da disposição e enquadramento das unidades militares e a “grande táctica” procurava responder aos problemas associados à coordenação do conjunto de batalhas que compunham as operações militares e que obrigavam ao domínio de um conjunto alargado de competências. (Pinto, 2001).

A evolução tecnológica que entretanto se verifica e a crescente complexidade e dimensão dos conflitos existentes, estendeu estes aos domínios sociais, político e económico, retirando-os da esfera exclusivamente militar. Tornou-se então evidente a necessidade de criar um nível intermédio que explicasse a relação entre as forças, a manobra, e o uso do tempo e espaço de forma integrada, o que reintroduziu o conceito de estratégia, como “ciência do general”.



De entre os pensadores desta época destaca-se Clausewitz, que relaciona a estratégia com a tática, considerando competir à tática o “ordenar e conduzir a acção nos combates” e à estratégia “relacionar os combates entre si, para atingir os fins da guerra”.

Este conceito, de que a estratégia é uma combinação, mais ou menos complexa de operações táticas é partilhada por outros pensadores, como o general Prussiano Bulow, que se destacou nas campanhas contra Napoleão e o marechal Moltke (guerra franco-alemã de 1870 - 1871), tendo, já em pleno Séc. XX, o General Beaufre surgido com a definição mais adequada aos conflitos daquele século: “Estratégia é a arte de empregar a força para realizar os fins da política” (Alves, 1999, 93-96).

Já em plena revolução industrial, a revolução nos transportes, devida ao aparecimento do motor, a vapor e a explosão, associada à das comunicações decorrente da invenção do telégrafo e da telefonia, introduziram a geografia como factor a ponderar.

À medida que aumentava a dimensão do campo de batalha e a dispersão das forças, diminuía a capacidade dos comandantes para controlar as tropas e o conjunto de eventos que neles decorria. A vitória na guerra deixou de depender do sucesso de uma ou duas batalhas isoladas mas de um conjunto de combates, quase sempre dispersos no espaço e no tempo, em que o somatório de vitórias táticas não era garantia de vitória estratégica. Na guerra da independência Americana, os Ingleses ganharam todas as batalhas que travaram no Sul dos EUA contra o general Nathaniel Green, mas o nível de baixas sofrido foi de tal modo elevado que acabaram por perder a Guerra, por exaustão dos seus recursos humanos.

A maior dimensão dos teatros de operações, a passagem da guerra limitada à guerra absoluta e a criação de escalões que passaram a agir independentemente das partes principais dos exércitos, autónomos do ponto de vista tático e logístico (Divisões e Corpos de Exército) tornaram evidente a necessidade de um escalão intermédio entre a política/estratégia e a tática.

A diferença em relação à antiguidade, em que exércitos inferiores em número derrotaram outros muito superiores, está agora, na necessidade de conjugar a sucessão de vários choques. Para além da coordenação dos combates, passou a ser necessário coordenar as batalhas de modo a concretizarem-se os objectivos definidos pela estratégia.

Esta necessidade só foi reconhecida muito recentemente, já em pleno Séc. XX, pelos Estados-Maiores Alemão e Soviético, e mais recentemente pelos Estados Unidos da América em finais da década de 70<sup>1</sup>, na sequência das intervenções na Coreia e no Vietname, tendo dado origem ao conceito actual em que a guerra se considera dividida em três níveis: o estratégico, o operacional e o tático.

Assim e de acordo com a doutrina americana (FM 100-5, 1986, 9) considera-se:

- **Nível estratégico**, o que é caracterizado pelo emprego das Forças Armadas de uma nação ou aliança para alcançar os objectivos políticos através do uso (ou ameaça do uso) da força. A este nível, definem-se as condições essenciais das operações para fazer ou impedir a guerra. Estabelecem-se os objectivos gerais nos Teatros de Guerra e nos Teatros de Operações, atribuem-se forças, recursos e delimitam-se as condições do uso da força. A Guerra é encarada como um todo.
- **Nível tático** é aquele em que o comandante, do Corpo e das unidades de menor escalão, traduz o potencial de combate em batalhas vitoriosas. É o nível em que é feito o planeamento das operações e conduzidas as unidades em combate, de forma a atingir os objectivos militares da campanha. Neste nível, o elemento essencial é a manobra.
- **Nível operacional**, é aquele em se empregam as forças militares para realizar os objectivos estratégicos no Teatro de Guerra ou no Teatro de Operações através do **planeamento, organização e execução** de campanhas e **operações de grande envergadura**.

Deste modo, enquanto a tática se ocupa da batalha e a estratégia da guerra, o nível operacional foca-se na campanha, enquanto conjunto de batalhas. Aqui, o planeamento é feito com a preocupação de orientar as actividades táticas de modo a conseguir-se atingir os objectivos estratégicos através do confluir dos resultados das operações no conjunto do teatro de operações.

*“A chave para a delimitação entre os níveis referidos reside no facto de normalmente, a autoridade estratégica atribuir objectivos e recursos, estabelecendo as limitações necessárias enquanto que no nível operacional, o comandante define as tarefas às unidades que lhe foram atribuídas para a execução do seu próprio*

<sup>1</sup> O conceito foi apresentado inicialmente por Edward Luttwak num artigo na Security International Review – Winter 1980/81 sob o título “Operational Level of War” e desenvolvido mais tarde por DAVID JABLONSKY (in *Estratégia Operacional - O Que Está para Além da Primeira Batalha*) do CF(FZ) PINTO, Rodrigues - <http://www.cgfin.mar.mil.br>.

*plano de campanha. As forças ao nível operacional têm uma dimensão que lhes permite executar operações autonomamente, e com impacto ao nível estratégico”* (NC 20-77-01, 2005, 18).

## 2.2 Nível Operacional versus Arte Operacional

Alguns pensadores referem-se indistintamente ao Nível Operacional como Arte Operacional. Outros há, que consideram nível operacional o patamar onde se desenrolam as campanhas, conjunto de batalhas e acções militares coordenadas e integradas com a finalidade de realizar objectivos estratégicos e separam o uso (nível) da forma (arte) como se empregam as forças militares, designando esta última por “Arte Operacional”. Arte Operacional é então a adição da componente humana, do carácter do comandante, ao emprego mecânico das regras e técnicas da guerra. É a arte de conjugar a tríade “tempo-espaço-forças” de forma a criar as condições para o sucesso.

Numa abordagem simplista, o nível operacional responde ao **quando, onde** e o **para quê** combater. Regula o emprego das forças de maior dimensão, o seu empenhamento (ou retirada) e a sequência dos combates para concretizar objectivos mais importantes.

A arte operacional, por sua vez, procura criar as condições para o comandante empregar o pessoal, material e o tempo de forma eficiente. Os chefes militares a este nível, devem ser capazes de **compreender e antecipar** as condições indispensáveis à obtenção da vitória no campo de batalha, de modo a só se empenharem em **confrontos necessários e decisivos, a reduzir perdas** desnecessárias, mas mesmo assim a alcançar os objectivos que tinham sido designados pelo nível estratégico/político.

Apesar de não existir ainda doutrina aprovada sobre este assunto, considera-se ser esta última abordagem a mais correcta, transcrevendo-se a este respeito o estabelecido no NC 20-77- 01: “A Arte Operacional - Operações Conjuntas e Combinadas”:

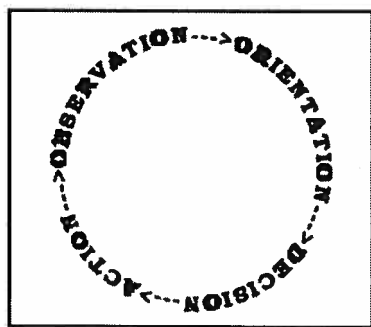
*“Arte Operacional é o criterioso emprego das forças militares para atingir objectivos estratégicos e ou operacionais, através da concepção, organização, integração e conduta de estratégias de teatro, de campanhas, de operações de grande envergadura e de batalhas. A arte operacional traduz os objectivos estratégicos num conceito operacional que, por sua vez, efectua a integração das batalhas e combates táticos, com vista a alcançar aqueles mesmos objectivos”.*

### 2.3 O Conflito ao Nível Operacional. Guerra de Informação

Considerando que ao nível operacional é essencial compreender e antecipar as condições indispensáveis à obtenção da vitória no campo de batalha, o objectivo da guerra neste nível é influenciar a capacidade do adversário decidir de forma eficaz. É conjugar as acções ao nível operacional com as do nível estratégico de modo a conseguir-se que as decisões tomadas pelo adversário favoreçam os nossos propósitos, e simultaneamente prejudiquem a sua própria campanha (Szafranski, 2000).

A aplicação das TIC à guerra, traduz-se neste nível, na “guerra de informação” enquanto instrumento de acção sobre a epistemologia do adversário, de intervenção sobre os seus conhecimento, crenças e cultura, com a finalidade de perturbar a sua capacidade de decisão e actuação. A guerra de informação, também designada por alguns autores como guerra do conhecimento, guerra de comando e controlo ou cyber guerra, actua sobre o ciclo de tomada de decisão do adversário, procurando negar-lhe a capacidade de se ajustar e reagir adequadamente à confusão criada pela fricção e nevoeiro da guerra.

O Coronel americano John Boyd, teorizador do processo de decisão, articulou-o em quatro fases: Observar – Orientar – Decidir – Agir, conhecidas como o ciclo OODA (Fig. 1).



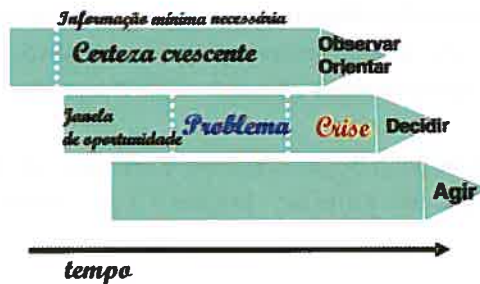
(Boyd, 1987)

Figura 1. O ciclo OODA

Dependendo a duração de cada fase das características pessoais do decisor, a vantagem no conflito será daquele que conseguir completar o ciclo mais rapidamente. O uso das TIC permite acelerar o ritmo de cada uma das fases mas o seu impacto é mais significativo nas fases de **observação** e sobretudo na de **orientação**. Nesta fase,

a informação recolhida durante a **observação** é processada, em conjunto com a imagem mental que o decisor tem da situação, das suas idiossincrasias e da sua cultura de modo a criar uma nova imagem, actualizada, que servirá de base para a decisão.

Para agir, há que recolher um volume de informação que seja o necessário e suficiente para se decidir de forma correcta e adequada. No ciclo da tomada de decisão, a recolha da informação necessária (mínima) para agir está associada a um “tempo” e a um esforço de pesquisa, que proporcionam uma janela de oportunidade de decisão. Para além desta, a situação de conflito corre o risco de evoluir para uma situação problemática e daí para uma situação de crise, sem que do atraso introduzido resulte qualquer vantagem significativa, em termos da qualidade quer da informação recolhida, quer de avaliação da situação (Fig. 2).



**Figura 2. Ciclo da decisão : Janela de Oportunidade** (fonte: Schechtman, 1996)

A vantagem, amplificada pela introdução das TIC, estará assim do lado do beligerante capaz de agir antes do adversário, de se lhe antecipar e de o forçar a decidir com base no conhecimento inadequado da situação, levando-o a agir de forma contrária aos seus interesses (Schetman, 1996, 34-42).

## 2.4 Evolução Futura

A evolução das tecnologias de informação trouxe à sociedade dos Séc. XX e XXI profundas modificações tecnológicas, políticas, sociais, éticas e estratégicas. A possibilidade dos Teatros de Operações existirem simultaneamente em áreas distantes do globo, e o recurso crescente à utilização do espaço, dos satélites de comunicações e dos satélites enquanto componentes dos sistemas de armas, levou a operações

dispersas no espaço e no tempo e à alteração do conceito de campo de batalha para o de “espaço de batalha”.

A crescente digitalização do espaço de batalha juntamente com a integração da informação ao nível dos Teatros de Operações provocou a diminuição drástica dos tempos de resposta e o conseqüente aumento da rapidez do processo de decisão, o que não é compatível com a centralização típica das organizações militares do Séc. XX. Os exércitos darão origem a unidades militares cada vez mais modulares, que manterão do passado a estrutura de comando e controlo tradicionais mas que incorporarão elementos de outros Ramos das Forças Armadas e mesmo de outros países, num formato conjunto e combinado, que será a característica dominante das operações militares futuras.

De acordo com Steven Metz, os conflitos do Séc. XXI irão assistir à alteração drástica de conceitos. Nas guerras futuras as nações não ousarão agir isoladas mas apenas quando integradas em alianças e/ou coligações. Os conflitos irão assentar em operações rápidas e decisivas. Baseando-se na superioridade de informação sobre a situação no campo de batalha, os estados procurarão obter a superioridade de decisão, de modo a conseguir a redução de riscos e maximizar a coerência e eficácia das operações (Metz, 2000 ).

A sua mediatização, que é já um dado adquirido, irreversível, introduziu um novo paradigma, o das “baixas zero”, e fez com que as decisões tomadas aos mais baixos escalões tenham repercussões aos níveis estratégico e político, o que veio limitar a liberdade de acção dos decisores militares. Estas alterações nos cenários previsíveis da guerra terão impacto profundo na organização e estruturação das forças militares as quais serão balizadas por requisitos como:

- Modularidade,
- Menor dimensão e maior qualidade,
- Elevada mobilidade,
- Simplicidade de organização,
- Integração em estruturas conjuntas e combinadas.

Quando do estabelecimento do conceito “nível operacional” procurou-se, naturalmente, identificar os níveis de guerra em termos de espaço ou hierarquia de Comandos ou de Escalão associando o nível operacional quer ao Teatro de Operações quer ao escalão Exército ou Corpo de Exército. No período pós Guerra Fria este escalão baixou para a Brigada mas rapidamente se constatou não haver apenas um

determinado escalão que possa ser considerado único responsável pelas actividades neste nível. Neste contexto, ir-se-á assistir à diluição das fronteiras entre níveis da guerra.

Esta “realidade” acaba de ter a sua confirmação na recente crise dos “cartoons”, que tendo sido publicados num pequeno jornal Dinamarquês, desencadearam uma crise mundial, em que boa parte dos actores reagem de modo violento a uma acção de um pequeno país que possivelmente nem sabe localizar.

Precursor da realidade actual, no início do Séc. XX, o General francês Brailion considerava que *“todos os comandantes terão de em certo momento fazer estratégia, pelo que o ensino estratégico e tático deve ser ministrado a todos os escalões de comando de modo a conferir-lhes possibilidades de intervenção no domínio da concepção estratégica, primeiro, e nos domínios da organização e execução tácticas a seguir”* (Alves, 1999, 96).

No caso de Portugal, o nível de ambição expresso no CEM aponta para o emprego sustentado e continuado de forças de escalões (Brigada/Batalhão) que claramente se inserem no patamar tático.

### Capítulo 3 - AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

*Independentemente das dificuldades técnicas, qualquer coisa teoricamente possível, será concretizada na prática,,desde que seja suficientemente desejada.*

*Arthur C. Clark*

#### 3.1 Os Sistemas de Informação

Segundo Steve Alter, Sistemas de Informação (SI) são “*a combinação das componentes, métodos de trabalho, informação, pessoas e Tecnologias da Informação e Comunicações, organizados de modo a atingir os objectivos organizacionais*” (Pinto, 2004) .

Mais que os sistemas informáticos, a que ainda frequentemente se associam, são a componente da organização responsável pela recolha, tratamento, armazenamento e distribuição da informação relevante para a mesma. Têm o propósito de facilitar o planeamento, o controlo, a coordenação, a análise e a tomada de decisão.

O elemento base dos SI são os **dados**, conjuntos de elementos discretos, não organizados, compostos por números, palavras, sons ou imagens independentes, e que podem ser facilmente estruturados. Sendo úteis para o desempenho de uma determinada tarefa, só servem para a adopção de uma acção ou apreensão de uma situação após terem sido devidamente trabalhados.

Quando trabalhados, e a sua estrutura se torna adequada para utilização, está-se perante **informação**, a qual pode ser usada pelo processo de decisão.

Finalmente, conhecimento é a informação associada a uma experiência, que compreende uma estratégia, uma prática, um método ou uma abordagem (Dinis, 2005,23).

Os elementos constantes num Sistema de Informação são assim o **produto** (dados e informação armazenados), a **tecnologia dos processos** (equipamentos), a **tecnologia do produto** (aplicações), a **organização** (procedimentos, normas e estratégias organizacionais) e pessoas (que analisam e decidem com base nos SI) (Dinis, 2005, 24). Sendo sistemas dinâmicos, caracterizam-se por serem motor de mudança nas pessoas, organizações e tecnologias, visando, acima de tudo otimizar o processo de decisão.



### 3.2 A Evolução dos Sistemas de Informação

Os anos 70 assistiram à adopção das TIC pela sociedade em geral, e ao desabrochar da “sociedade de informação”. A evolução rápida e acentuada dos SIC pulverizou distâncias, estilhaçou fronteiras e aproximou as pessoas, dando origem à “aldeia global” de Marshall MacLuhan (Nyer, 2002, 266). Os Sistemas de Informação passaram de processadores quantitativos de informação estatística (financeira, logística e de pessoal) a sistemas qualitativos, de apoio à decisão.

Influenciaram drasticamente as empresas e organizações, através do incremento da partilha de recursos, do intercâmbio de informação, da inovação e normalização de processos, num processo bi-direccional que levou ao reajustamento das estruturas organizacionais e respectivas culturas, as quais por sua vez obrigaram a novas evoluções nos sistemas, num ciclo que se repete até hoje.

A evolução dos SI fez-se em quatro fases, que correspondem a etapas na evolução tecnológica, iniciando-se nos processadores de dados, passando pelos microprocessadores até chegar às redes, dependendo das diferentes utilizações dos SI, e do ênfase ser colocado no processamento ou na partilha de dados (Rodrigues, 2002, 3):

- **Automatização**, ou seja substituição do trabalho manual por soluções tecnológicas, baseada no processamento de dados, com o apogeu entre 1960 a 1980, e em que os SI são do tipo transaccional, orientados para processar grandes volumes de dados e registar as transacções diárias necessárias à condução da organização;
- **Informação**, em que a tónica é posta na ampliação da capacidade humana para processar informação e concide com a introdução dos microprocessadores nos finais da década de 70, princípio da de 80. É a fase dos Sistemas de Informação de Gestão (Management Information Systems - MIS), orientados para o apoio às actividades de gestão das empresas e, de forma incipiente, à tomada de decisão;
- **Incorporação**, sobreposta no tempo ao período anterior, visando a substituição de controlos, mecânicos e electromecânicos, por microprocessadores. Permitiu novas formas de aquisição, partilha de dados e novas funcionalidades, coincidindo com o desenvolvimento dos microprocessadores;
- **Comunicação**: tirando partido da evolução das comunicações teve por fim melhorar a partilha de informação, através das redes informáticas. É o período

dos anos 90 e dos sistemas de apoio à decisão, (Decision Support Systems), concebidos especificamente para apoio ao processo de tomada de decisão, com capacidades analíticas avançadas, e desenhados à medida dos utilizadores.

Estas fases correspondem por sua vez a três “eras” de crescimento e maturidade dos SI, como descrito por Mutsaers (1997), que considerou que os SI passam pelas “eras” de: *Processamento de Dados* (PD), *Tecnologias de Informação* (TI-Microprocessadores) e *Redes* (R) como se descreve na Fig. 3.

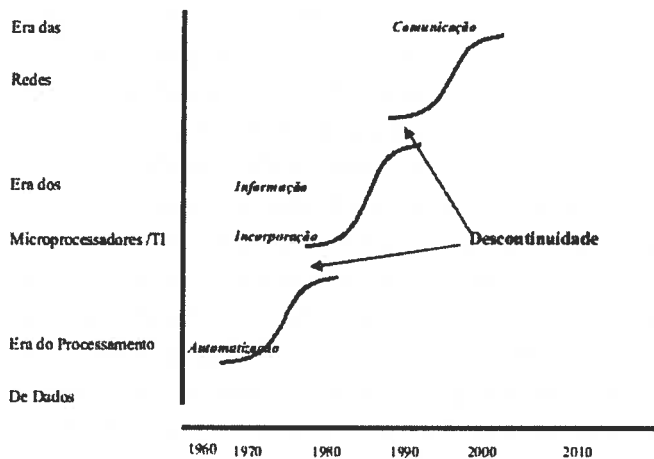


Figura 3. A evolução das TIC (adaptado de Mutsaers 1997 e Dinis 2005)

Cada era inicia-se por um período de *evolução*, seguido por um de *estabilidade* culminando com um período de *descontinuidade*, antes de se iniciar uma nova era, sendo esta descontinuidade uma revolução mais do que uma transição evolucionária (Rocha, 2002, 17).

Até meados dos anos 90, todos estes sistemas estavam geograficamente dispersos e as trocas de informação entre eles eram reduzidas, não se tirando partido da sua potencial ligação em rede. Para poderem comunicar entre si, os sistemas tinham de se ligar e sincronizar, no tempo e no espaço, e só depois podiam proceder à troca de informação.

Face à redução de custos associada ao progresso tecnológico, assistiu-se a uma progressiva aposta na “força bruta” do processamento. Esta tendência teve por base

a constatação de que a capacidade de armazenamento de informação num circuito integrado duplica a cada 18 meses, a preço constante, de acordo com a Lei de Moore<sup>2</sup>.

No entanto, os avanços que se seguiram nas tecnologias das comunicações, com a largura de banda dos sistemas a triplicar em cada 12 meses (Lei de Gilder, 1997) originaram uma nova inflexão nos SI. Assistiu-se à explosão das redes de computadores e ao aparecimento e consolidação da Internet e das ferramentas de partilha de informação como o correio electrónico e os motores de busca ou “browsers”.

O correio electrónico, eliminou a necessidade de sincronismo prévio entre sistemas fisicamente separados, se bem que se mantivesse a necessidade de o originador da informação saber para quem, e qual a informação a enviar. Paradigmático desta fase é o sistema LOCE<sup>3</sup>, de origem americana, adoptado pela NATO e muito apetecido pelos analistas de informação, pela sua capacidade de fornecer um serviço de correio electrónico NATO SECRETO.

Por sua vez, as redes e mais especificamente a Internet (www) levaram a uma inversão dos modelos baseados na assumpção Smithsoniana de que o ser humano é egoísta e avesso à partilha. O novo paradigma empresarial é hoje “partilhar” a informação, conhecimento e tecnologia, tendo-se verificado que os maiores avanços nos últimos anos aconteceram em áreas de conhecimento como a nanotecnologia e a economia comportamental, precisamente com base na cooperação de especialistas de diferentes áreas de saber. O prémio Nobel da economia de 2005, foi atribuído a Thomas Schelling em parte pela sua demonstração de que as pessoas tendem a desenvolver trabalho colaborativo muito mais do que o previsto pelos modelos económicos tradicionais. Yochai Benkler, professor de economia em Yale, considera que se está perante uma inflexão dos modelos organizacionais do passado, de estruturas hierarquizadas, para um novo modelo organizacional a que chamou “*the new networked information economy*” (Foroohar, 2005, 40-41).

Com a ligação rotineira em rede dos diferentes SI, a partilha de informação que se caracterizava pelo “push”, base do correio electrónico, e que obrigava o produtor de informação a conhecer as necessidades do utilizador final, passou para um sistema de “pull”, graças aos motores de busca disponibilizados pela Internet e à conseqüente alteração cultural a eles associada.

<sup>2</sup> Lei de Moore: a capacidade de um circuito integrado =  $2^* (t - 1962)$ , sendo t a data actual, em anos.

<sup>3</sup> LOCE : Linked Operational Intelligence Centers Europe.

Hoje, os fluxos de informação militares da NATO caracterizam-se pela criação de repositórios de informação, de onde os utilizadores finais (comandos NATO, países ou outros CIS devidamente autorizados) a vão retirar (pull), com base na sua necessidade de conhecer (AC/322 WP 0002 de 1Abr2005). Precursor desta alteração foi a transformação do NACCIS<sup>4</sup> em MCCIS<sup>5</sup> com a adopção de tecnologia Web, nos finais da década de 90.

No futuro, espera-se que a nanotecnologia possibilite manipular átomos e moléculas individuais de modo a construir “máquinas” mecânicas, eléctricas e biológicas que irão substituir muitas das ferramentas e processos usados hoje em dia. Aplicada aos computadores, esta tecnologia irá provocar o aparecimento de novas gerações de equipamentos cada vez mais potentes e de menores dimensões, que por sua vez irão provocar e acelerar novos avanços na tecnologia, numa escala que pode ser antecipada apenas em ordem de grandeza e que levará a globalização ao seu extremo.

Muitos analistas acreditam que a Lei de Moore continuará a ter aplicação até cerca de 2020. Considerando-se que os computadores mais recentes têm mais de 40 milhões de transistores, calcula-se que em 2015 poderão ter cerca de 5 biliões. Estas novas máquinas terão capacidades incomensuravelmente superiores às actuais e poderão dar origem a sistemas inteligentes autónomos, prevendo Ray Kurzweil que em 2020 se assistirá a uma nova descontinuidade, precursora de nova Revolução nos Assuntos Militares, com os computadores a tornarem-se, finalmente, mais inteligentes que o Homem (Petersen, 2002, 2-4).

### 3.3 As Revoluções nos Assuntos Militares

Em contraponto a Heidi e Alvin Toffler, Andrew Marshall, director do Office of Net Assessments do gabinete do Secretário da Defesa dos EUA, considera “*Revolução nos Assuntos Militares - RAM*” como “*uma alteração de grande envergadura na natureza da guerra, provocada pela aplicação criativa de novas tecnologias que, em conjunto com alterações na doutrina militar e nos conceitos operacionais e organizacionais, modifica drasticamente o carácter e a condução das operações militares*” (Tilford, 1995, 1).

<sup>4</sup> NACCIS – North Atlantic Command and Control Information System

<sup>5</sup> MCCIS – Maritime Command and Control Information System

No campo militar, as Tecnologias de Informação e Comunicação introduziram alterações profundas ao nível da compressão do espaço/tempo e da criação de um mundo sem fronteiras, conduzindo a uma verdadeira revolução no modo de conduzir a guerra.

A RAM em que nos encontramos aposta na integração de sistemas, assentando na conjugação de vários sistemas de armas diferentes, encarados sob novas perspectivas e utilizados de forma inovadora para criar um efeito final revolucionário. Segundo Steven Metz, esta RAM caracteriza-se, face ao passado, por quatro tipos de alterações (Metz, 1995, 7-12):

- Ataques precisos, com recurso a munições com guiamento de precisão;
- Avanços dramáticos no comando, controlo, comunicações e informação (C3I);
- Ênfase na guerra de informação;
- Preocupação com a não letalidade;

Trata-se de uma RAM de “sistema de sistemas”, resultado dos desenvolvimentos técnicos, organizacionais e sócio-económicos verificados nos recentes anos, que procura tirar partido do efeito acumulado do emprego simultâneo e integrado das novas capacidades à disposição do aparelho militar e que cobre a totalidade do Teatro de Operações.

No passado, tem havido, em regra, um desfasamento de décadas entre a disponibilização das tecnologias para uso civil, comercial, e o seu aproveitamento para fins militares<sup>6</sup>. Na área das TIC, porém, verificou-se a ação imediata dos novos parceiros na cena internacional, (estados falhados, grupos terroristas, organizações criminosas transnacionais), às novas tecnologias.

Assentando as inovações em produtos comerciais (COTS<sup>7</sup>), não precisam concentrar recursos em programas de investigação e desenvolvimento complexos e dispendiosos, mas tão só de integrar e aplicar tecnologias existentes no mercado. Tecnologias que podem ser adquiridas aos produtores que estão já na vanguarda tecnológica, o que aumenta o grau de imprevisibilidade do campo de batalha futuro. Por outro lado como as infraestruturas em que assentam as sociedades ocidentais são

<sup>6</sup> Caso da utilização do caminho de ferro pelo exército prussiano de von Moltke, em 1860, e da “blitzkrieg” pela Alemanha do 3º Reich com base em tecnologia datada da IGM.

<sup>7</sup> COTS: Commercial of the Shelf

extremamente dependentes desta mesmas tecnologias, aumenta exponencialmente o risco a que as sociedades desenvolvidas estão sujeitas.

Uma outra lição do passado a ter presente é a de que só se consegue tirar rendimento do potencial proporcionado por uma nova tecnologia quando, concomitantemente, se procede à adaptação da organização receptora e respectivos processos de negócio.

### 3.4 A Implementação das RAM. O Modelo YETTON

Segundo o modelo YETTON<sup>8</sup>, usado para analisar a introdução de novas capacidades nas empresas e em estruturas militares (Fig. 4), a introdução de uma nova capacidade, inicia-se pela análise e reajustamento da estrutura que irá incorporar essa capacidade.

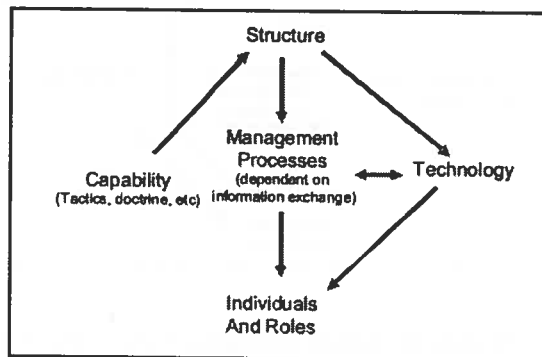
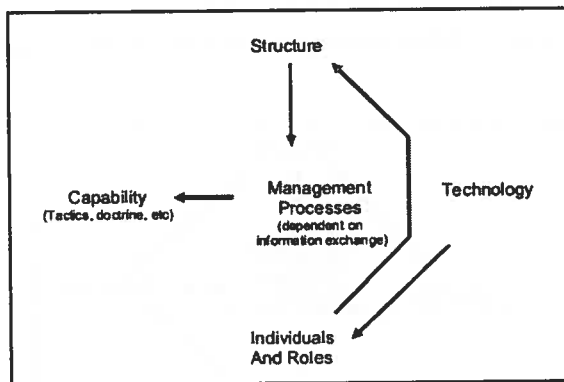


Figura 4. Modelo de Yetton (fonte: Potts,2003,34)

Esta alteração induz alterações nos processos o, que por sua vez obriga ao desenvolvimento de novos requisitos de recrutamento, formação e treino das pessoas. Só depois se procede à introdução da tecnologia que possibilitará o fornecimento da nova capacidade. O processo é sujeito a sucessivas iterações, que usam a experiência dos utilizadores para conseguir uma melhoria constante dos procedimentos, sempre dentro da mesma estrutura (Potts, 2003, 33-35).

<sup>8</sup> Philip Yetton é professor da Australian Graduate School of Management.

Quando se está perante uma RAM, o modelo sofre uma inflexão e a adopção de novas capacidades, baseadas em tecnologias de ponta, começa pelo envolvimento das pessoas com visão para criar uma nova estrutura capaz de rentabilizar a capacidade em causa. O processo inicia-se pela introdução da tecnologia e o levantamento da nova estrutura. Esta irá então forçar a adopção de novos processos e permitir a exploração da nova capacidade. A diferença, é que agora, é primeiro implementada a capacidade e só depois rentabilizada, estando todo o processo dependente da capacidade de liderança/influência dos indivíduos com a visão revolucionária inicial (Fig. 5).



**Figura 5. Modelo de Yetton, corrigido** (fonte: Potts, 2003, 36)

### 3.5 O Campo de Batalha do Sec XXI

Segundo Arthur C. Clark, “*uma leitura crítica da ficção científica é um treino essencial para qualquer pessoa que pretenda olhar a mais de dez anos de distância no futuro*” (Clark, 2001, 17).

Na 1ª Guerra do Golfo, entre a identificação e o bombardeamento de um alvo existia um intervalo de três dias, porque as ordens tinham que ser encaminhadas para os porta-aviões. Já em Abril de 2003, entre a informação de que Saddam Hussein estava em reunião com comandantes militares de topo e o momento em que um bombardeiro B-1B lançou quatro bombas de 2000 libras guiadas por satélite sobre o local referenciado, decorreram apenas 45 minutos (Boot, 2003, 52).

Prospectivando esta evolução e face à democratização do acesso às tecnologias de ponta (função do custo decrescente e simultaneamente da sua disponibilidade no mercado), o campo de batalha em meados do Séc. XXI será imprevisível, pontuado de conflitos assimétricos, com configurações atípicas, “*habitado por drones e armas inteligentes*”. O paradigma do Séc. XX, do combate em que os contendores se enfrentam cara a cara dará lugar a um mundo onde os combatentes estarão escondidos por trás de sofisticados equipamentos de controlo remoto, tendo à sua disposição sistemas de informação revolucionários.

Este campo de batalha caracterizar-se-á pela elevada mobilidade e iniciativa das forças que nele evoluem, por frentes irregulares, pelo aumento da letalidade e do poder de fogo e sobretudo pela complexidade dos aspectos políticos e da envolvente tecnológica de que se revestirão os conflitos. A superioridade de informação no conhecimento da situação do campo de batalha será fundamental. (Vaz, 2004, 98-102).

Neste ambiente será fulcral dispor dos melhores meios de recolha de informação, com recurso crescente aos UAV (Unmanned Aerial Vehicle) e às actividades ISTAR (Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance).





## Capítulo 4 - IMPACTO DAS TIC NAS OPERAÇÕES

*One can not manage change. One can only be ahead of it*  
*Peter Drucker*

### 4.1 Sistemas de Comando e Controlo e o Processo de Decisão Militar

A introdução dos modernos sistemas de comando e controlo e a alteração no processo de decisão militar foram duas das mais significativas alterações introduzidas pelas TIC na forma de planear e conduzir as operações militares.

Até à I Guerra do Golfo, os relatórios de situação eram enviados por rádio e a situação das forças, amigas e inimigas, registada nos transparentes de situação, em folhas plásticas, com lápis stencil. Hoje os sistemas de comando e controlo permitem visualizar a situação das forças em écrans digitais nos postos de comando da maior parte dos exércitos ocidentais. Da visualização parcelar da situação das próprias forças e das do inimigo, passou-se para a observação em tempo real da Common Operational Picture (COP) que permite ao comandante da força saber em qualquer instante, não só onde se encontra mas mais importante ainda, onde estão as forças amigas e as inimigas, sejam elas terrestres, navais ou aéreas.

O processo de planeamento militar, de sequencial e concorrente, passou a ser feito de forma cooperativa e interactiva, pelo comandante e pelo seu Estado Maior, graças às ferramentas e facilidades proporcionadas pelos sistemas de Comando e Controlo (C2) e pelo uso generalizado das redes e sistemas informáticos.

Elementos cruciais deste processo são a definição da missão e intenção do comandante, a sua directiva inicial de planeamento bem como os seus requisitos críticos de informação. Este conjunto constitui a pedra angular do futuro paradigma de liderança e de descentralização da decisão.

### 4.2 Os novos Paradigmas da Guerra

Segundo o TGen Garcia Leandro *“estamos já num mundo novo, numa nova era, de barreiras abatidas, de perda de poder dos Estados e das empresas da Era Industrial, onde quem domina a informação e as novas tecnologias terá o poder”* (Dinis, 2005, 12).

Com o fenómeno da globalização e o advento da Sociedade de Informação, surgiu um novo tipo de ameaça, caracterizado por ter na sua origem organizações não estatais, caracterizadas por um grau elevado de incerteza quanto aos objectivos, motivação e capacidades. Alteraram-se os centros de gravidade da distribuição de poder, ao mesmo tempo que as distâncias e a geografia perderam a importância e o peso tradicionais.

Mesmo conflitos inicialmente enquadráveis na tipologia da guerra clássica, como a recente invasão do Iraque, rapidamente se transformam em conflitos atípicos, assimétricos, com um lado a usar técnicas e táticas convencionais, com recurso ao uso limitado da força, face a um adversário que usa todos os meios ao seu dispor, sem nenhuns constrangimentos.

O conceito de ameaça encontra-se em plena transformação, tendo passado a ser mais difusa e diluída e ao mesmo tempo transnacional o que conduz à tendência para a diminuição da intensidade da coacção militar. Está-se perante um modelo de conflito, onde o Estado perdeu o monopólio da violência e o aspecto fulcral é a partilha da informação e do conhecimento.

Os Sistemas de Informação de Comando e Controlo foram o instrumento desta alteração, tendo criado condições, como nunca antes conseguidas, para a redução drástica do tempo de decisão, a economia de forças, a redução do fratricídio e o apoio logístico eficiente e atempado. Do modelo corporativo de partilha de informação, entre Comunidades de Interesse (COI) passou-se para um modelo co-operativo, partilhado, onde a informação está ao alcance de quem dela necessita.

#### 4.2.1 NCW / NNEC

Nos anos 90, na sequência das guerras do Golfo, surgiu um novo conceito de guerra, que procura rentabilizar, de forma exponencial, os princípios da economia de forças, surpresa e unidade de comando. Baseia-se na obtenção da superioridade de informação e partilha dessa mesma informação por todos os componentes da força, conjugada com o seu emprego sincronizado, de modo a obter uma vantagem decisiva no local e momento adequados.

Tal como sucedeu com a teorização do nível operacional da guerra, iniciado após a II GM, os novos paradigmas e os conceitos associados só muito recentemente começaram a ser objecto de estudo e análise. O conceito foi apresentado pelo Almirante americano Jay Johnson num seminário no Naval Institute Annapolis, em 1997. O

Almirante Johnson considerou estar-se perante uma RAM caracterizada pela mudança da guerra centrada na plataforma (*platform-centric warfare*) para um nova forma de guerra, desta vez centrada na rede de plataformas, de unidades, e de forças (NCW: *network-centric warfare*)<sup>9</sup>.

Segundo o Almirante Johnson, a NCW assenta nas seguintes premissas :

- uma força organizada em torno de uma estrutura em rede, melhora drasticamente a sua capacidade de partilhar informação;
- a partilha da informação e a cooperação entre os diferentes elementos reforça a qualidade da informação em circulação e a percepção da situação operacional;
- a crescente percepção, partilhada, da situação operacional possibilita a auto sincronização entre os diferentes componentes;
- a sincronização entre as partes aumenta a eficácia do conjunto e do cumprimento da missão;

A guerra centrada em rede (Network Centered Warfare) parte da existência de forças dispersas, que tiram partido das TIC para garantir a ligação e partilha constante de conhecimento, o que lhes dá a capacidade para aumentar extraordinariamente o ritmo das operações. Deste modo conseguem reduzir a sua duração, diminuir os riscos e rentabilizar ao máximo o uso da força (Cebrowski, 1998, 5).

Actuam à semelhança de um enxame, em que as forças (modulares) evoluem, dispersas, mas se reúnem rapidamente para desferir o golpe decisivo e em seguida tornar a dispersar, negando ao adversário a possibilidade de reacção. A dispersão geográfica, aliada ao uso intensivo das TIC permite a concentração de efeitos, torna o apoio logístico mais facilitado e nega ao adversário alvos remuneradores.

No “Joint Vision 2020”, documento que permite aquilatar da importância deste conceito, as Forças Armadas Americanas assumem claramente a importância da superioridade de informação, factor multiplicador da força, para lidar com conflitos futuros. Este documento considera serem as TIC o motor de evolução e apresenta uma visão conjunta da utilização das Forças Armadas, definindo como requisitos para obter a superioridade em todo o espectro de conflitos:

---

<sup>9</sup> Este conceito deu por sua vez origem nos EUA, respectivamente aos conceitos de Navy Cooperative Engagement Capability (CEC), da Air Force Expeditionary Force e da Army Force 21.

- a integração das forças e capacidades de modo a que o produto final seja maior que o somatório dos efeitos de cada parcela considerada individualmente;
- alterações na organização e doutrina, como consequência das inovações tecnológicas;
- obtenção de superioridade decisiva na utilização das modernas tecnologias<sup>10</sup>;
- garantir a maior qualidade no recrutamento, instrução e treino dos combatentes;
- garantir a interoperabilidade com outras organizações internacionais (IO) e organizações não governamentais (ONG), que estejam presentes nos TO;

Por sua vez, a NATO aderiu a este conceito e em Nov2002, o NC3Board iniciou o desenvolvimento do conceito NATO da capacidade de operar em rede (NNEC), na linha do pensamento americano.

A NNEC é um conceito estruturante da capacidade militar da NATO e visa conseguir esta capacidade através do levantamento e sustentação de forças conjuntas, “net centric”, capazes de, partindo da superioridade da informação, obter a superioridade de conhecimento e de decisão para alcançar a superioridade de efeitos (Fig. 6).



Figura 6. NNEC –Enquadramento Conceptual (adaptado de Buckman, ACT, 2003)

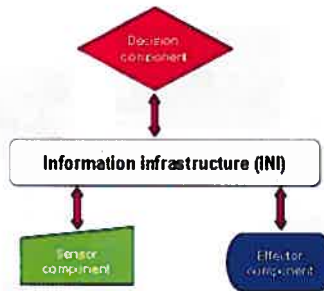
<sup>10</sup> Atendendo a que os adversários terão fácil acesso às mesmas.

Trata-se de um conceito de operações militares proporcionado por uma superioridade no acesso, na partilha e na segurança das informações, que gera um aumento do potencial de combate, pela ligação em rede de sensores, decisores e executantes, *“de modo a alcançar grande rapidez de decisão e maiores ritmo de operações, letalidade, capacidade de sobrevivência e sincronização, transformando a superioridade na área das informações em poder de combate”* (Santos, [www.jornaldefesa.com](http://www.jornaldefesa.com)).

Regressando ao ciclo de tomada de decisão de John Boyd, está-se perante um conceito que depende da maximização da capacidade de decisão, de manipulação do ciclo OODA e da capacidade de liderança dos decisores.

#### 4.2.2 - Modelos Lógico e Físico

Os conceitos NCW e NNEC assentam numa arquitectura em 3 patamares, ligando em rede sensores, decisores e executantes, arquitectura (Fig. 7) que “vê” as forças não como entidades individuais, mas como componentes de um conjunto, que contribuem para o resultado final.



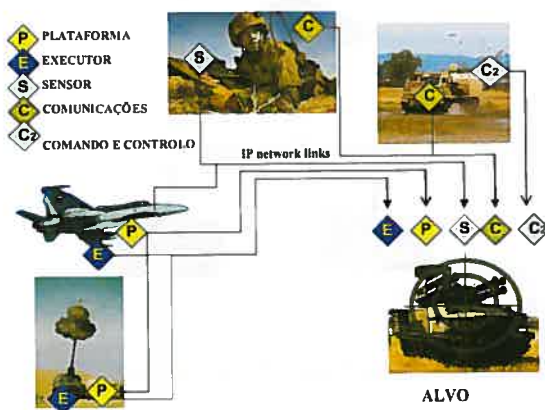
**Figura 7.** NNEC- Modelos Físico (fonte: Alberts e Cebrowski, 1998 )

A rede de sensores recolhe e passa a informação aos sistemas de comando e controlo da infraestrutura de informação, onde é criada a compreensão da situação a qual é então acedida pelos decisores e pelos sistemas de armas. Com uma aposta muito forte na qualidade superior dos sistemas de comando e controlo pretende-se reduzir o tempo que leva a informação a fazer o circuito sensor-decisor-executor e

conseguir assim a vantagem decisiva na execução das operações. O objectivo é usar a informação como factor exponenciador do potencial de combate e da eficácia no cumprimento da missão.

O conceito “centrado em rede” é o cimento que integra os domínios da guerra (físico, da informação e cognitivo) com os requisitos de superioridade de informação, superioridade de conhecimento e superioridade de decisão, para se atingir a superioridade nos efeitos finais. Pretende-se que o conceito evolua para um sistema de elementos em que os vários subsistemas, desde os sensores e sistemas C2 até aos sistemas de armas, possam ser seleccionados individualmente de forma a construir sistemas de armas virtuais, “montados” à medida e formato que melhor sirva o propósito da missão (Walker, 2005, 36-37).

A noção base é considerar cada sensor, sistema C2, sistema de armas e cada plataforma como um elemento individual, identificado pelo seu endereço IP, os quais poderão ser agrupados num sistema de armas “virtual”, em que, no limite, a plataforma dispara não só sem intervenção do operador mas ainda sem que este de tal tenha consciência prévia (Fig. 8).



**Figura 8. A Soma das Partes** (fonte: John Bretschneider, C4SIR Journal, May2005)

### 4.3 A Transformação das Forças Terrestres. Implicações nos domínios da guerra

A implementação do conceito NCW, enquanto aquisição de uma “**capacidade em rede**”, passa pela actuação ao nível das componentes de qualquer Capacidade: Pessoas, Processos, Organizações e Tecnologia (Garstka, 2005, 6).

Relacionando estas componentes com os domínios de intervenção da NCW, é possível construir-se um modelo para análise da transformação das forças à luz deste conceito (Fig.9).

Níveis da Guerra	Capacidade NCW componentes	Áreas de Transformação	INTEROPERABILIDADE RELACIONAMENTO COM A INDÚSTRIA NACIONAL
<b>COGNITIVO</b>	<b>Pessoas</b>	Liderança Formação CAX	
<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>Processos</b>	Doutrina Procedimentos	
	<b>Organização</b>	Unidades de Tm Unidades ISTAR	
<b>FÍSICO</b>	<b>Tecnologia</b>	Info-estrutura Sistemas de Comunicações Sistemas de informação Portal	

Entidade Gestora Informação

**Figura 9. Modelo de Transformação das Forças**

A sua implementação, traduz-se assim **ao nível físico**<sup>11</sup>, pela:

- organização modular das forças;
- criação de uma info-estrutura que :
  - disponha de um sistema de comunicações com largura de banda adequada ao volume dos fluxos de informação esperados;
  - Garanta a segurança e resiliência das infraestruturas de comunicações (redes);

<sup>11</sup> Da actividades de recolha, transporte, tratamento e disseminação da informação bem como da sua aplicação por intermédio do sistema de forças.



- Garanta a interoperabilidade entre os diferentes sistemas existentes no espaço de batalha.

No **nível da informação**, há que definir:

- procedimentos<sup>12</sup> e doutrina conjunta, de modo a garantir a acessibilidade da informação;
- uma política de gestão de informação<sup>13</sup>, que garanta a sua coerência e relevância.

Aos **níveis cognitivo e social**, o conceito NCW dará origem ao “*militar do conhecimento*” segundo Peter Drucker, em contraponto ao “*militar manual*” do Séc. XX, para o que:

- haverá que mudar a cultura militar para ter carácter conjunto, com ênfase na partilha de informação;
- se deverão ajustar os processos de recrutamento, selecção, formação e treino de molde a ajustar os modelos de liderança à nova realidade.

Finalmente, há ainda a considerar a **interoperabilidade** entre todos os intervenientes e o relacionamento com a indústria, passando-se de um modelo de desenvolvimento e de aquisições orientado para a quantidade, para um modelo baseado na qualidade e empregabilidade em ambiente NCW.

#### 4.3.1 A infoestrutura de Informação

Condição essencial à implementação dos conceitos referidos, é a existência de uma infraestrutura<sup>14</sup> de suporte, a Global Information Grid (GIG) dos EUA ou a NNEC-NII<sup>15</sup>, organizada em torno das seguintes componentes essenciais:

- Serviços de comunicações;
- Serviços de integração de informação;
- Segurança da informação;
- Serviços de gestão e controlo;

à qual se ligam os elementos operacionais (Comandos NATO, QG multinacionais, etc) a fim de receber e fornecer informações. (AC/322-SC/1WP004, 30Jun05, 2-5)

<sup>12</sup> Para a captura, fusão, processamento e divulgação da informação.

<sup>13</sup> Que passa pela existência de entidades/órgãos responsáveis pela gestão e pela coerência da informação.

<sup>14</sup> A que se chamará, indiferentemente, info-estrutura.

<sup>15</sup> NNEC-NII : NNEC Networking Information Infrastructure.

A info-estrutura será constituída por um núcleo duro, a “infraestrutura de base” que interligará os CIS dos elementos operacionais, sendo este núcleo duro (CCI<sup>16</sup>) formado por uma rede de redes que procurará responder aos requisitos de informação das forças. A construção desta info-estrutura levanta no entanto problemas ao nível de:

- Construção de sistemas CIS robustos, seguros e fiáveis, face aos elevados custos associados;
- Estrutura de gestão destes sistemas, necessariamente centralizada, transversal aos Ramos e que terá de resolver as rivalidades corporativas existentes;
- Estabelecimento e implementação de políticas comuns de segurança de informação;
- Formação e treino dos utilizadores e operadores, para o que se deverá dispor de sistemas de simulação adequados;
- Certificação dos sistemas, garantia de interoperabilidade e interconectividade com outros sistemas.

O envolvimento das indústrias de defesa nacionais é determinante para o sucesso da implementação deste conceito. Há que estabelecer verdadeiras parcerias entre a componente militar e a Indústria na área das novas tecnologias, uma vez que o sucesso em futuros conflitos estará dependente da incorporação e controlo das TIC, bem como das nanotecnologias e da robótica num futuro próximo.

Infelizmente, o esforço de modernização debate-se com problemas orçamentais que condicionam a transformação das forças. Face à ausência de uma ameaça percebida pela opinião pública, o critério primordial da transformação é esta ter um custo aceitável para os orçamentos nacionais. Mais uma vez a partilha, agora de custos, pode ser a solução para o problema, através da participação em programas multinacionais de desenvolvimento e de interoperabilidade.

Um exemplo é o da solução encontrada nos Estados Unidos, em que o Exército e o Corpo de Fuzileiros decidiram racionalizar os seus sistemas adoptando o FBCB2<sup>17</sup> do Exército para Brigada e escalões subordinados e o C2PC<sup>18</sup> dos Marines para os escalões Brigada e superiores. Com esta decisão, normalizaram equipamentos e

<sup>16</sup> CCI : Core CIS Infrastructure.

<sup>17</sup> FBCB2: Force XXI Battle Command Brigade and Below, sistema que disponibiliza a imagem da “situação” do campo de batalha desde o nível Brigada até ao combatente individual.

<sup>18</sup> C2PC: Command and Control Personal Computer, Information System.

conseguiram obter uma gestão mais otimizada da Largura de Banda existente, um bem escasso e muito apetecido pelo mundo empresarial civil.

### **4.3.2 Gestão da Informação**

O objectivo da NNEC é a criação de um ambiente que interligue pessoas, sistemas, infraestruturas e processos em rede, e suporte uma partilha efectiva de informação, ao mesmo tempo que garanta a gestão dessa informação e a gestão do conhecimento subjacente (NNEC Data Strategy, 2004, 6-10).

Um dos problemas a resolver é o da existência de inúmeros originadores/ produtores de informação, cada um com o seu sistema de informação, regra geral não compatíveis entre si e da existência de dados com estruturas, locais e repositórios de armazenamento diferentes. Para se conseguir passar de trocas de informação ponto-a-ponto, entre sistemas heterogéneos, para uma situação de partilha de muitos-para-muitos, há necessidade de pôr ordem neste ambiente.

Este desiderato exige uma entidade gestora da coerência dos dados, de forma a garantir que estes tenham o mesmo significado para todos, sejam capturados apenas uma única vez e possam ser usados indefinida e indiscriminadamente por todos os SI. Trata-se de criar uma entidade que se responsabilize pela gestão e controlo dos dados em termos da sua identificação, controlo, manipulação e arquivo, e da sua disponibilização num espaço comum, partilhado. Os seus objectivos principais serão aumentar o volume de dados disponibilizados à comunidade de utilizadores deste ambiente de rede e garantir que estejam num formato que possa ser usado por todos os utentes e aplicações.

Estamos perante uma mudança de paradigma na gestão de informação com profundas implicações nas organizações. Do “processar, explorar, disseminar” passa-se para o “disseminar antes de processar”. Os utilizadores e aplicações com os devidos acessos e autorizações terão acesso imediato à informação existente na rede, sem os atrasos e demoras inerentes ao antigo paradigma, ficando à sua responsabilidade a interpretação dos dados assim disponibilizados.

Esta nova abordagem cria a necessidade de se resolverem os problemas de interoperabilidade entre sistemas e aplicações e alerta para a inexistência de meios suficientes, leia-se de sistemas de recolha de dados e de largura de banda adequada, para a disseminação dos grandes volumes de dados que estarão em causa nos conflitos do futuro.

### 4.3.3 Conjunto/combinado

A tendência do futuro serão umas Forças Armadas assentes numa perspectiva conjunta e com um modelo de organização modular e flexível. Esta perspectiva de **Conjunto**, segundo o General Vaz Afonso, ex-CEMFA<sup>19</sup>, é uma cultura, um estado de espírito que “*requer mais hábito que estrutura orgânica*” e assenta :

- No **ensino** das suas potencialidades, proporcionado por um sistema de ensino comum;

- Na **tradição** que se consolida, com o passar do tempo;

- No **hábito** que se adquire e fortalece com o treino, prática e aprendizagem fornecida pela participação em exercícios conjuntos.

Assim, o grande desafio a vencer é, em tempo de paz, conseguir criar a mentalidade conjunta que irá permitir integrar no espaço de batalha forças dos três Ramos.

Face à evolução tecnológica que está a condicionar a actual RAM apontando para Exércitos à base de “Unidades Digitais” põe-se a questão de saber se Portugal quer, e pode, acompanhar este conceito evolutivo e ser capaz de participar em operações conjuntas e combinadas onde este nível de exigência é enorme. A este respeito recorda-se o que diz Telo (2003):

*“No actual contexto de partilha de soberania, a capacidade de participação de qualquer estado só vai até onde alcançar a sua efectiva capacidade de participar em operações combinadas. (...) Um estado que não se faça ouvir, num nível superior de decisão, tem a sua soberania limitada e amputada.”*

### 4.3.4 Comando e Controlo versus Liderança

O conceito de operações centradas em rede assenta na crença de que a partilha da informação conduz à superioridade de informação, esta à superioridade de decisão, e daí ao incremento da eficácia da força. Os fluxos de informação mudam. Deixam de ser verticais, segundo a cadeia de comando e passam a ser não só verticais mas também transversais.

<sup>19</sup> Painel no IESM em 23Jan2006

Porém este fluxo quase ilimitado de informação comporta em si riscos a ponderar para se evitarem as consequências do “paradoxo da abundância” (Nye, 2002, 253), o qual pode levar à paralisação, porquanto o excesso de informação poderá :

- Sobrecarregar o comandante e o seu Estado Maior, dificultando e atrasando o processo de decisão;
- Impossibilitar a destrição entre a informação relevante e a que constitui mero “ruído”;
- Conduzir a que os comandantes dos escalões superiores, tendo acesso à mesma ou a mais informação que os comandantes subordinados, cedam à tentação de fazer a microgestão das actividades destes, interferindo na execução;
- Levar a que os comandantes se concentrem no controlo das operações, em detrimento do comando efectivo das suas forças, ficando a aguardar pela última actualização (que está sempre para chegar) para então decidir.

Está-se perante uma revolução cultural, que exige dos comandantes capacidade para lidar com fluxos maciços de informação sem negligenciar a chefia e liderança dos seus homens na batalha. Com a disponibilização da informação relativa ao campo de batalha a todos os níveis e a redução dos tempos de reacção, os comandantes dos escalões intermédios terão de tomar decisões baseados no conhecimento da intenção do comandante do escalão superior, sem muitas vezes ter tempo para consultas/ planeamentos demorados.

Sem confiança na capacidade de decisão dos seus subordinados hierárquicos e uma efectiva descentralização, não será possível rentabilizar as oportunidades oferecidas por este novo conceito, já que as janelas de oportunidade têm que ser aproveitadas independentemente do nível e/ou escalão em que surgirem. A solução passa assim por apostar na descentralização do comando, com a concomitante desconcentração de meios, e na criação de uma cultura de aceitação do risco de decisões menos correctas, ou seja de aceitar partilhar o poder com as periferias do sistema. Obriga por sua vez a que todos os escalões tenham consciência perfeita da intenção do comandante.

Mas esta descentralização de modo algum é sinónima de desresponsabilização. Segundo Alberts&Hayes, está-se perante um novo conceito de liderança, que abandona o paradigma do Comando como “arte”, associada à pessoa do comandante, e do Controlo como “ciência” do Estado Maior, para assumir que comando e controlo são responsabilidade de todos.

A simples existência de uma info-estrutura é desafio suficiente para potenciais adversários tentarem a sua destruição ou disrupção, pelo que se torna necessário estar preparado para o “day after”. Daí que nas organizações centradas em rede, Comando e Controlo sejam intrínsecos ao funcionamento da organização e responsabilidade de todos os elementos. Aos comandantes da era da informação compete criar as condições iniciais (definir a missão, atribuir os meios, escolher as pessoas) para assegurar a geração dos comportamentos adequados que levarão todos os elementos da organização a agir e a tomar, em cada momento, as decisões certas, conformes com a missão e intenção inicialmente definidas. Mesmo no caso limite do desaparecimento, por uma qualquer razão, da info-estrutura.

Quanto à responsabilidade, esta será atribuída a cada elemento pela forma como se inseriu e como cumpriu a sua quota parte do plano inicial, bem como pelo modo como geriu os recursos postos à sua disposição (Alberts et al., 2003, 201-211).

Assim, para se transformar o Exército numa estrutura da era da informação, não chega investir na tecnologia, é preciso alterar as atitudes face à disseminação da informação e às formas de executar tarefas e de atingir os objectivos. É crucial que a formação dos líderes militares seja reformulada<sup>20</sup>, em termos de capacidade de análise e gestão da informação que lhes é disponibilizada, de introdução de uma maior apetência pelo risco calculado, inerente à decisão, e da capacidade de **decidir em função do seu conhecimento da situação e do conhecimento da intenção do comandante**, de modo a combinar e tirar partido dos elementos do Potencial de Combate de forma mais eficaz.

Esta pode ser a maior dificuldade pela necessidade de erradicar uma componente muito consolidada da cultura militar - a aversão pelo risco. Que será tanto maior quanto se considerar o potencial impacto político da acção a tomar, face á letalidade dos armamentos disponíveis e à coexistência no espaço de batalha, para além das populações, de outros jogadores, como as OI e ONG, sobretudo se se considerar a possibilidade de os resultados serem diferentes dos pretendidos.

À medida que a tecnologia muda, valores como a coragem, o enfrentar o inimigo cara-a-cara, perdem relevância e cresce a importância da competência técnica e da proficiência nos sistemas e tecnologias de informação e comunicações. No espaço de batalha do século XXI, o militar gestor de recursos é já o sucessor do militar herói.

<sup>20</sup> Bem como os sistemas de avaliação de desempenho e de avaliação de mérito.

### 4.3.5 Interoperabilidade

Sendo a informação um recurso essencial ao funcionamento de qualquer organização, é a sua qualidade que constitui o factor multiplicador do potencial que faz a diferença, a força ou a fraqueza da organização. Enquanto recurso obtido em grande parte a partir do exterior das organizações, estas são forçadas a estabelecer interfaces com uma miríade de outras entidades, cada uma com o seu sistema de informação privativo. Neste enquadramento, a interoperabilidade é um factor crítico de sucesso.

Para a NATO, interoperabilidade é a *“capacidade dos sistemas, unidades ou forças fornecerem serviços e aceitarem serviços de outros sistemas, unidades, ou forças e utilizarem os serviços assim trocados, operando eficazmente em conjunto”* (NATO AAP-06). Trata-se de um conceito abrangente, em que a Interoperabilidade é vista nos aspectos técnico, operacional e de procedimentos. Esta necessidade colocamos, no caso dos SI, perante a necessidade de garantir não só a interoperabilidade dos sistemas como principalmente a dos dados, suporte base de toda a informação.

Para responder a esta preocupação a NATO criou o conceito TIDE (Transforming technology towards Information superiority, Decision superiority and Execution superiority). A partir da constatação da existência de um universo heterogéneo de múltiplas infra-estruturas, domínios, doutrinas, procedimentos e culturas no mundo dos SI, procurou-se definir uma metodologia e uma arquitectura comuns numa perspectiva integrada, de modo a criar um mesmo ambiente, onde o utilizador possa ir buscar a informação que precisa.

Até muito recentemente, a integração dos sistemas existentes era feita ao nível vertical, de acordo com o modelo OSI<sup>21</sup>, à custa do desenvolvimento de interfaces físicos/lógicos entre sistemas, nunca garantindo uma interoperabilidade perfeita. O conceito TIDE aponta para a integração no nível horizontal, assente em serviços “Web” e alimentado ao nível do utilizador. Com serviços “Web” e uma arquitectura base comum, os SI em desenvolvimento poderão evoluir, incorporar novas funcionalidades, permitindo uma interoperabilidade plena, com redução dos custos

<sup>21</sup> OSI : Open Systems Interconnection é o modelo que define a estrutura das ligações em rede, um protocolo de interoperabilidade em sete camadas. O controle é passado de uma camada à seguinte, começando na camada física, relativa às ligações físicas até à camada mais alta, a das aplicações.

associados ao desenvolvimento de interfaces para continuar a aproveitar os sistemas existentes (legacy systems).

#### 4.4 O Modelo Americano

A implementação do conceito no Exército americano provocou a sua transformação numa força conjunta e expedicionária. A Transformação está a ser feita “top-down” com o objectivo de mudar a mentalidade das lideranças militares, de modo a garantir que as forças armadas serão capazes de conquistar e manter o domínio sobre o espaço de batalha, o tempo que for necessário, num cenário onde a regra é a incerteza.

O Army Campaigning Plan (Army Transformation Roadmap, 2004, 6-1 a 6-5) marca o ritmo da transformação. A chave está na mudança de todas as Brigadas da Active Component (AC) e respectivos Quartéis-Generais para estruturas modulares. Até 2020 a estrutura de comando de Divisões, Corpo e EAC (escalão acima do Corpo) irá ser substituída por 2 escalões de comando designados por UEx (com controlo tático e operacional das Unidades combatentes) e UEy, que fornece as necessárias capacidades ao comandante das forças conjuntas.

A demonstração prática do conceito da força centrada em rede é a Brigada Stryker<sup>22</sup>, que teve um papel fundamental para o sucesso da operação “Iraqi Freedom” pelas suas capacidades em TIC e pelas capacidades de sobrevivência.

#### 4.5 O Modelo NATO

Para a NATO, a decisão de mudar materializou-se na cidade de Praga, através da criação do Comando Aliado da Transformação (ACT) em Norfolk e do levantamento de uma força, conjunta, a NATO Response Force (NRF), **tecnologicamente avançada**.

Na NRF confluem a vontade americana de transformar as forças europeias em forças convencionais capazes do uso intensivo da tecnologia, com a intenção da NATO de adquirir capacidades suplementares, moldadas à imagem das capacidades americanas.

---

<sup>22</sup> Do nome da viatura que a equipa.



Como o índice de rotação acordado para as participações nacionais é muito elevado (6 meses) esta força actua como catalizador da transformação das respectivas instituições militares nacionais, levando para os países de origem os conhecimentos e experiência adquiridos.

Ao mesmo tempo, serve para promover políticas coerentes de recomplementamento/aquisição de equipamentos, o que, espera-se, virá a proporcionar a desejada interoperabilidade entre parceiros. Este desiderato foi reforçado na cimeira de Istambul<sup>23</sup>, tendo os ministros da defesa da NATO decidido aumentar para 40% o efectivo das forças nacionais que deverão ser estruturadas, preparadas e equipadas para operações no quadro da NATO e/ou de outras instâncias.

Por sua vez, em Jun2005, o NATO<sup>24</sup> Command Control and Consultation Board (NC3B) estabeleceu como princípios orientadores para os países membros da Aliança:

- Que se proceda à implementação assim que possível dos princípios do conceito NNEC e dos serviços associados;
- Que se estabeleça uma infraestrutura de “rede de redes” entre as diferentes Nações e entre as Nações e a NATO para suportar a experimentação, teste e validação dos conceitos NNEC;
- Que as capacidades, multi-nacionais e da NATO, de teste de Sistemas de Comunicações e Informações, tais como os CWID e CE<sup>25</sup>, sejam usadas para apoiar o planeamento operacional da NRF e para se alcançar a interoperabilidade entre os sistemas CIS das nações contribuintes;
- Que no processo de certificação das NRF seja avaliado o grau de interoperabilidade dos Sistemas de Comunicações e Informações (CIS);

Para atingir este estágio de “Network Enabled Capability” a NRF terá de possuir aptidão para localizar e comunicar com todas as forças amigas bem como ser capaz de identificar as movimentações das forças inimigas, e ainda:

- Possuir aptidão para disponibilizar essa informação numa COP;
- Dispor de comunicações por satélite e de UAVs, especialmente para operações em áreas urbanas<sup>26</sup>;

<sup>23</sup>Junho de 2004.

<sup>24</sup>EAPC(AC/322)D(2005)0041 de 7Jun05, do Euro-Atlantic Partnership Council.

<sup>25</sup>Coalition Warrior Interoperability Demonstration (CWID) e o COMBINED ENDEAVOUR.

<sup>26</sup>Por incapacidade das redes tácticas satisfazerem os requisitos de comunicações, em termos de Largura de Banda e de segurança.

- Dispor de meios ISR para aquisição atempada de informação relevante sobre as forças inimigas;
- Ter capacidade para despender os recursos financeiros imprescindíveis ao apetrechamento da força.



## Capítulo 5 - AS TIC NO EXÉRCITO PORTUGUÊS

*As organizações mais competitivas são as que melhor gerem os seus SI*  
*Michael Porter*

### 5.1 Enquadramento e Orientação Política

Segundo o preconizado no Livro Branco da Defesa (2001), é indispensável *“evoluir para uma arquitectura de comando e controlo nacional conjunto e para ... se dispor de uma adequada capacidade conjunta de recolha e processamento de informações militares, assente em meios de vigilância, reconhecimento e detecção.*

Este propósito, vertido no CEM (2003)<sup>27</sup>, foi reiterado pelo MDN<sup>28</sup> ao considerar ser *“uma clara prioridade no processo de reestruturação e de modernização das Forças Armadas, a construção de uma efectiva capacidade de acção conjunta... tornando as Forças Armadas aptas a actuar de forma mais integrada e em estreita cooperação com outras forças aliadas”.*

Estas tomadas de posição, que indicam uma clara opção por um modelo de forças conjuntas, são complementadas com o compromisso assumido por Portugal relativamente à implementação do conceito NNEC, em que o EMGFA, em resposta ao ACT, assumiu em 2005 como ambição nacional, a concretizar num espaço de 10 a 15 anos ([www.nnec.act.nato.int](http://www.nnec.act.nato.int)):

- *To establish a national NEC vision and provide a network centric approach supporting forces re-structure and management from strategic to tactical level;*
- *To develop a strategic concept as a sound basis for increasing of operational readiness, interoperability, mobility, modularity and versatility;*
- *To involve the national research and defense industry cluster in the process of developing the required capabilities, either domestically or in cooperation with the allies.*

<sup>27</sup> Que estabelece a ideia de centralização de valências, passando pela utilização conjunta de instalações ou mesmo, sempre que possível, o funcionamento integrado dos Ramos das FA.

<sup>28</sup> Discurso no dia das Forças Armadas, em Estremoz, em 25 de Junho de 2005.

## 5.2 Planeamento de Médio e Longo Prazo. Plano Director de Sistemas de Informação

O modelo OD, modelo de mudança das organizações, preconiza como um dos passos dum qualquer processo de transformação, o desenvolvimento de uma “visão” para a mudança e de se “ganhar o comprometimento para a visão” (Magalhães, 1999, 29).

No caso do Exército, a “VISÃO” para esta área consta de directivas e despachos avulsos, tendo a sua concretização sido remetida, por norma, para a LPM. Apesar de tentativas várias, desde o início da década de 90, nunca foi elaborado um **plano director** que estabelecesse uma **Visão** do Exército para os Sistemas de Informação e Comunicações. Um plano que definisse as orientações gerais e objectivos específicos, traduzível num plano de aquisições e reequipamento, e levasse à consequente reorganização da estrutura de apoio (Unidades) e de recrutamento do pessoal para implementar, manter e “alimentar” essa estrutura.

Este instrumento, indispensável para uma gestão racional de recursos humanos e logísticos, começou a tomar forma, através da publicação em Agosto de 2005 do **Plano de Médio e Longo Prazo (PMLP)** do Exército, que estabelece metas e os objectivos a concretizar até 2023. Em simultâneo, está a ser preparado no MDN o **Plano Director de Sistemas** para a Defesa<sup>29</sup> o qual poderá servir de base para a elaboração de um documento congénere para o Exército,<sup>30</sup> que sirva de elemento congregador de vontades e forneça a moldura enquadradora do emprego das TIC que tem faltado.

## 5.3 Sistema C4I

No âmbito da info-estrutura das forças armadas, pode considerar-se existir já a base de um sistema integrável, de comunicações e sistemas de informação, que disponibiliza um conjunto significativo de serviços e funcionalidades (faltando apenas a vontade das partes para o mesmo passar a integrado), e que a seguir se elencam:

<sup>29</sup> Despacho 236/MDN/2005, de 20 de Outubro de 2005.

<sup>30</sup> Plano Director SIC, que estabeleça uma política geral para as TIC, através da definição de Standards e Arquitectura Comum, para a constituição de uma Infra-estrutura de Informação da Defesa e Forças Armadas.

### 5.3.1 Estrutura de Comunicações

- SICOM<sup>31</sup> : rede de comunicações militares que integra as redes privadas dos Ramos e garante a interligação com a NATO;
- IESFA : rede de comunicações segura, classificada NATO SECRET, System High e com um interface (IEG),<sup>32</sup> com a NATO SECRET WAN;
- INTRANET Segura da Defesa, assente no SICOM e nas redes privadas dos Ramos;
- Interface BLOS<sup>33</sup> em HF e SATCOM com as forças móveis e/ou destacadas do SFN;

### 5.3.2 Estrutura de Informação

A estrutura de informação das Forças Armadas é composta por sistemas proprietários, dos Ramos e da NATO, que contribuem para a construção da imagem operacional comum (COP) bem como para acesso a áreas funcionais específicas da NATO (FASS<sup>34</sup>).

Num futuro próximo deverá fazer ainda parte desta estrutura o novo sistema integrado de gestão (SIG), que irá disponibilizar serviços comuns nas áreas Financeira e de Gestão de Recursos (Humanos e Materiais).

#### 5.3.2.1 COP-Common Operational Picture

É o resultado das diferentes “imagens” disponibilizadas pelos sistemas de comando e controlo dos Ramos, a saber :

- MCCIS, sistema de comando e controlo naval;
- ICC, sistema de comando e controlo da Força Aérea;
- SICCE/JOIS, sistema de comando e controlo terrestre.

<sup>31</sup> SICOM: Sistema Integrado de Comunicações Militares.

<sup>32</sup> Information Exchange Gateway.

<sup>33</sup> Beyond Line of Sight.

<sup>34</sup> FASS : Functional Area Sub System.

### 5.3.2.2 FASS

- LOGFAS, sistema logístico da NATO;
- BICES/LOCE, sistema de informações multinacional (BICES) e americano (LOCE).

### 5.3.2.3 Sistema de Informação de Gestão (SIG)

- SAP R3, o futuro Sistema Integrado de Gestão (SIG), em desenvolvimento.

### 5.3.3 Serviços Comuns

- Serviço de Tráfego registado (mensagens) ACP 127 e MMHS;
- Serviço de Voz – rede telefónica privada das Forças Armadas;
- Serviços de Web Browsing, de e-mail, video conferência e imagem seguros, apoiados na rede IESFA (System High).

## 5.4 Info-estrutura do Exército

A info-estrutura operacional do Exército assenta no sistema SIC-T, projecto em desenvolvimento na EMEL, formado por uma componente de comunicações, o SITACO, e uma de informação, o SICCE.

Estas duas componentes, cujo desenvolvimento se arrasta há anos, receberam um impulso decisivo em 2002 com a criação de um GT na dependência do general VCEME, e coordenado pelo MGen DST, para estudar e propor uma arquitectura técnica e funcional para o sistema<sup>35</sup>. Esta arquitectura, aprovada em Janeiro de 2004, encontra-se em fase de implementação.

### 5.4.1 Comunicações tácticas. O SITACO

O SITACO, sistema de comunicações táctico baseado no rádio PRC 525 ( com tecnologia M3TR<sup>36</sup>), deverá fornecer comunicações seguras, de voz, dados (imagem

<sup>35</sup> Despacho 29/VCEME/2002.

<sup>36</sup> MT3R: Multirole, Multiband, Multifunction Transmission Radio.

fixa e vídeo) e mensagens, estando em estudo o seu upgrade para disponibilizar serviços Web (Internet Tática) aos escalões Batalhão e Companhia.

O rádio 525 embora não seja ainda um Software Defined Radio-(SDR), permitirá a realização de operações conjuntas e combinadas, graças à sua facilidade de integração com sistemas antigos (legacy systems) ainda em uso, ao mesmo tempo que responde às exigências que os actuais sistemas apresentam. A flexibilidade que oferece, por ser um rádio com algumas parametrizações por software, permite que se integre em redes táticas como um elemento da CNR (Combat Network Radio), ao mesmo tempo que serve de interface para sistemas fixos como as redes digitais ISDN, e funciona ainda como um vulgar terminal telefónico.

Ao nível das comunicações estratégicas/operacionais, está no entanto a recorrer-se cada vez mais a comunicações por satélite, realidade incontornável face aos volumes elevados de informação criados pelo conceito de guerra centrada em rede. Este é um desafio sério para os países que, como Portugal os não possuem, dependentes que ficam do apoio prestado pela NATO.

Se este aspecto não for considerado, e vingar a tese defendida por alguns países de *“quem não tiver comunicações, não precisa de se incomodar em aparecer”*, Portugal poderá ver coarctada a sua participação nas intervenções aliadas e por esta via, ver seriamente afectado o seu peso na cena internacional.

#### **5.4.2 Sistema de Informação para Comando e Controlo do Exército - SICCE;**

Tendo tido a sua origem na evolução de um programa de simulação, o VIGRESTE, o SICCE, é um projecto de I&D, formalmente iniciado em 1998, e ainda na **fase de protótipo**. Constitui a estrutura base de informação tática do Sistema de Forças do Exército Português, visando ser utilizado na actividade regular de Estado Maior dos Comandos e Quartéis Gerais de GU. Este sistema, já instalado no COFT, nas GU e nas FND, fornece ao utilizador as seguintes funcionalidades:

- Situação Operacional Comum (COP);
- Informação geográfica (GIS) com ficheiros raster e vectoriais;
- Visualização do terreno a duas e três dimensões;
- Transparentes de Operações, Planos e Ordens;
- Cálculo dos Potenciais de Combate e Gestão de Ordens de Batalha.



### 5.4.3 Sistema de Informação de Gestão (MIS)

Encontra-se, desde 2002, em implementação na área da defesa um sistema de informação de gestão único, o Sistema Integrado de Gestão (SIG) que integra as diferentes funções administrativo-logísticas<sup>37</sup>.

O SIG baseia-se numa aplicação comercial, o SAP R-3, e assenta no conceito de uma Base de Dados única, onde os dados são introduzidos apenas uma vez, ficando imediatamente disponíveis às diferentes áreas funcionais (financeira, logística e de recursos humanos) (Fig. 10) .



**Figura 10. O SIG (fonte: SAP)**

O processo de implementação deste sistema não foi coordenado com o processo de desenvolvimento do SICCE, não havendo de momento interoperabilidade entre sistemas, pelo que há a necessidade de se estabelecerem interfaces entre estes, de modo a garantir que a informação comum possa fluir entre os sistemas.

Por sua vez, a extensão às UEO deste sistema vai colocar uma pressão acrescida sobre os actuais sistemas de comunicações, em termos de segurança, fiabilidade e resiliência, que levou já à manifestação da intenção, por parte do MDN, de criar um órgão (Agência/Instituto) que centralize a gestão da rede de comunicações SICOM<sup>38</sup> e crie uma infra-estrutura comum de comunicações da Defesa.

## 5.5 O Modo Conjunto

Considerando-se ser a actuação em conjunto um estado de espírito, assente no ensino, tradição e no hábito, a realização de exercícios conjuntos é um passo determinante para a criação e manutenção dessa mentalidade.

Através das séries de exercícios LUSÍADA, EOLO, SWORDFISH e outros, o Exército tem vindo a pôr em prática este conceito. No entanto, a sua rentabilização pode ser maximizada se for coordenada com o ciclo bienal do planeamento de forças, de modo a:

- Usar os exercícios para validar novos conceitos doutrinários;
- Usar a experiência para recolher as “lições aprendidas” com implicações na doutrina, organização e equipamento;
- Incorporar as alterações resultantes das “lições aprendidas” no ciclo seguinte.

Outro dos passos para a criação de uma mentalidade conjunta, é o desenvolvimento de hábitos de partilha de informação. Este desiderato pode ser atingido com a activação de uma rede de informação comum, a Intranet da defesa. Em 2001 foi identificada esta necessidade, bem como a possibilidade de concretização no curto prazo, mas incompreensivelmente a Intranet Segura da defesa é, ainda, apenas uma realidade potencial.

O conceito desta rede assenta na interligação das Intranets de cada Ramo<sup>39</sup>, com mecanismos de segurança adequados, de forma a constituir repositório comum de informação que espelhe o que cada uma das entidades intervenientes pretender divulgar.

O acesso a esse repositório comum de informação deverá ser feito através de um “Portal” da Defesa, que será o integrador de todos os serviços e o ponto de acesso do militar à Instituição. Ao ligar-se à rede, cada militar terá acesso ao seu ambiente de trabalho, com o respectivo perfil de acessos que lhe permita executar as tarefas inerentes à sua função. Atendendo à sua universalidade, a Intranet deverá constituir-se também no elo de ligação entre o Território Nacional e as Forças Nacionais Destacadas.

<sup>39</sup> Despacho n.º 72/MDN/2001 - Constituir uma Intranet segura da Defesa;

## 5.6 Simulação

*“Um dos factores que complica a transformação é a necessidade de demonstrar a eficácia operacional potencial de um conceito novo. A capacidade de experimentação e de simulação, na sua componente de jogos de guerra foi, no passado, crítica para os líderes visionários acelerarem a aprendizagem e conseguirem reunir as provas necessárias para justificar os investimentos nas novas capacidades”* (Garstka, 2005, 9-10).

Em sintonia com este conceito, o PMLP do Exército aponta para a “necessidade de potenciar e incentivar a utilização do Sistema de Simulação CAX, permitindo a realização de exercícios com intervenção da EBE, de forma a melhorar e tornar mais eficaz o treino e aprontamento das forças”.

O Exército dispõe já de um sistema de simulação e apoio à decisão, o SIMOPMIL, originalmente “VIGRESTE”, instalado no ex-IAEM. Este sistema nasceu formalmente em 1989, a partir de um projecto de I&D da EPT. Apesar de, na sua génese, contemplar o apoio ao planeamento e acções de EM, nos escalões Batalhão e Brigada, foi a faceta de jogos de guerra que recebeu o impulso decisivo.

O sistema foi desenvolvido pela mesma equipa que criou o SICCE e, por falta de massa crítica em recursos humanos, encontra-se desactualizado e não está devidamente documentado. Deste modo, a sua industrialização e exploração sustentada passa pelo “reverse engineering” se se recorrer a empresas exteriores ao Exército, ou pelo hipotecar a tempo inteiro da equipa de desenvolvimento, ainda que com eventual prejuízo das actividades que decorrem no forum do Comando e Controlo (SICCE).

Esta situação é o reflexo de não ter existido, na área de simulação, uma política clara do Exército, orientada para a definição de objectivos palpáveis e de uma estrutura organizacional sustentável. A ultrapassagem desta situação passa pela adesão aos programas de simulação da Aliança (Path Finder e DiMuNDS2000) e pela adopção da arquitectura adoptada pela NATO (HLA:High Level Architecture) de modo a possibilitar a sua integração na rede de sistemas dos parceiros aliados.

Existindo um sistema C2, o futuro sistema de simulação deverá ser integrável com o mesmo, de modo a criar e rentabilizar sinergias entre os dois sistemas, aproveitando a sua co-localização.

## 5.7 Interoperabilidade

O reconhecimento da necessidade de interoperabilidade entre sistemas de comunicações e de informação deu origem, na NATO, a dois programas de exercícios, onde são testados sistemas e equipamentos: o CWID (NATO) e COMBINED ENDEAVOUR<sup>40</sup>. Nestes exercícios, as nações são incentivadas a participar com os respectivos sistemas de comando e controlo para testar a interoperabilidade com os sistemas NATO (MCCIS<sup>41</sup>, JOIIS<sup>42</sup> e ICC<sup>43</sup>). A finalidade destes “fora” é a de encontrar soluções para a integração de plataformas aplicacionais heterogéneas, num ambiente “Web”. Dirigem-se às áreas de correio electrónico, troca de mensagens formatadas<sup>44</sup>, processamento e disseminação de informação bem como aos mecanismos de replicação de dados.

Já o COMBINED ENDEAVOUR é um fórum mais alargado que procura testar a interoperabilidade não só entre SI mas também entre sistemas de comunicações, estando por isso indicado para a avaliação das capacidades do novo rádio que irá equipar o Exército, o PRC 525.

Actualmente o Exército participa no Combined Endeavour com o SICCE, com sucesso unanimemente reconhecido, mas para garantir a interoperabilidade entre meios de comunicação importa também introduzir o PRC 525 neste fórum.

Ainda no que se refere ao PRC 525, e no âmbito da implementação da “NATO Network Enabled Capability”, existe um grupo criado pela NATO para estabelecer as bases de uma nova tecnologia que irá possibilitar maior largura de banda para os rádios de combate, e para garantir a interoperabilidade entre parceiros da Aliança, o “Software Defined Radio (SDR) Internacional Forum”, grupo que se considera que o Exército deveria integrar.

<sup>40</sup> Patrocinado pelos EUA, com a participação dos restantes países NATO e PfP.

<sup>41</sup> MCCIS: Maritime Command and Control Information System é o sistema de C2 usado pelas Marinhas NATO. Recebe e envia dados para os sistemas JOIIS e ICC

<sup>42</sup> JOIIS: Joint OPS/INTEL Information System, é um sistema usado pela NATO para obter a COP através da Recognized Ground Picture. Recebe e envia dados para os sistemas MCCIS e ICC.

<sup>43</sup> ICC: Integrated Air Command and Control for Air Operations, antes Interim CAOC's Capability, é um sistema usado nos CAOC NATO e adoptado por alguns países, entre os quais Portugal, como o seu sistema de C2 aéreo. Recebe e envia dados para os sistemas MCCIS e JOIIS.

<sup>44</sup> Mensagens AdatP-3 e OTH Gold.

## 5.8 Indústria Nacional

O Programa do XVII Governo, preconiza o "*desenvolvimento do Sector Empresarial na Área da Defesa, e a integração das indústrias de defesa portuguesas nas redes europeias de criação de valor de indústrias de defesa, com vista ao estabelecimento de uma base tecnológica e industrial de Defesa e um mercado de equipamentos de defesa*". Nesta linha, os desenvolvimentos em curso no Exército têm sido feitos com base nas empresas EID e EDISOFT, membros da EMPORDEF.

Contudo, as lições do passado apontam para que os projectos que não são objecto de um acompanhamento rigoroso por parte do Exército, acabam por sofrer sérios desvios em termos de cumprimento de requisitos, de prazos e de orçamentos. Apesar da competência técnica que lhe é geralmente reconhecida, as dificuldades manifestadas prendem-se com a "insuficiência de recursos humanos e nalguns casos com a falta de capacidade financeira para o desenvolvimento e execução dos projectos"<sup>45</sup> por parte das empresas desta área.

A criação das Missões de Acompanhamento e Fiscalização (MAF) fornece um mecanismo precioso para executar o objectivo enunciado no programa do governo, de colaboração entre Indústria Nacional e Forças Armadas, sem com isso sacrificar a operacionalidade da força. Tendo sido considerados como determinantes no processo de transformação do Exército, os programas de:

- aquisição de Viaturas Blindadas de Rodas;
- aquisição de Helicópteros Ligeiros e Helicópteros Médios;
- substituição de CC M60 e a modernização das viaturas da família M113;

dever-se-á, durante os processos de aquisição, garantir o acompanhamento destes programas, com a preocupação de assegurar a interoperabilidade dos respectivos sistemas de comunicações, com as especificações do SITACO, com os meios dos outros Ramos e os dos nossos parceiros, bem como a capacidade de operar em rede.

Para colmatar as insuficiências de recursos humanos acima mencionadas, deveria ser ponderado o envolvimento de militares, técnicos e operacionais, no desenvolvimento dos projectos.

<sup>45</sup> Relatório da Assessoria Técnica do Conselho de Comunicações da Defesa. Maio de 1999.

## 5.9 Organização

Na área CIS tem-se verificado um défice organizacional crónico, sem que exista uma linha clara de orientação relativa às políticas de comunicações e dos sistemas de informação, nas suas duas vertentes, a de gestão (MIS) e a de Comando e Controlo.

Com a reorganização de 1993 (DecLei 50/93 de 26Fev) a situação agravou-se, por força da colocação da Direcção dos Serviços de Transmissões no canal logístico, na dependência do TGen QMG. A gestão e desenvolvimento dos sistemas de informação de gestão ficou no CIE, dependente do TGen VCEME (após uma efémera passagem pela DST) e a dos sistemas de informação de comando e controlo entregue à EPT. Vive-se assim uma situação peculiar, em que ao Director da DST, com competências exclusivamente logísticas, são exigidas respostas a problemas e situações de cariz operacional, sem que este tenha competência sobre as unidades executoras.

Em 2000, numa tentativa de racionalização e de reconhecimento da importância das TIC, bem como de dotar o EME de meios para realizar o planeamento de médio e longo prazo, foi ali criada uma Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação (DCSI), mas que só esporadicamente tem sido enquadrada e guarnecida com o pessoal necessário.

As resistências internas levantadas ao modelo organizacional implementado conduziram à elaboração de um estudo, feito pelo EME e DST, que apontou para a criação, na estrutura superior do Exército, de uma Direcção de Comunicações e Sistemas de Informação, resultante da fusão da DST, da DCSI/EME e dos vários órgãos CIS existentes (RT e CIE). Esta Direcção, vocacionada para<sup>46</sup> “maximizar a utilização de tecnologias de informação, instrumento indispensável para potenciar as capacidades operacionais” teria a responsabilidade de:

- promover a orientação estratégica e as definições políticas dos sistemas de comunicações e dos sistemas de informação;
- coordenar actividades relacionadas com a gestão de informação do Exército, tais como a administração de dados;
- coordenar o apoio ao utilizador dos sistemas de comunicações e sistemas de informação do Exército.

<sup>46</sup> Directiva N.º 263/CEME/01 de 19Dez01

A estrutura e dependência desta Direcção, inicialmente na dependência do TGen VCEME, foi reformulada ainda antes de ser implementada, tendo sido colocada na estrutura do COFT o que se afigura uma decisão redutora da sua importância, uma vez que a esfera de acção da Direcção é transversal a todo o Exército e abarca todos os SI, sejam operacionais ou de gestão.

Esta postura contrasta com a importância que o MDN atribuiu às TIC, traduzida no desencadear de um processo de criação de agências/institutos que centralizarão o planeamento, desenvolvimento e gestão dos SI e das Comunicações na área da defesa. Com esta decisão e com a incorporação do remanescente do Centro de Informática do Exército no Regimento de Transmissões, o Exército está-se a auto-limitar à condição de mero implementador de sistemas e de prestador de serviços de “help desk”.

Já no que diz respeito às Companhias de Transmissões das Brigadas e das Forças de Apoio Geral, a sua reorganização está a ser efectuada com base na arquitectura resultante do programa SIC-T, estando à partida criadas condições para que esta componente da info-estrutura venha a ser coerente com o conceito NCW na linha do definido pelo CEDN :

- dotar o Exército com facilidades de comunicações e SI, interoperáveis e com capacidade de interacção em rede;
- assegurar a ligação entre redes CIS do Exército e as estruturas nacionais congéneres bem como com as das organizações de segurança e defesa que Portugal integra.

O mesmo se passa com o levantamento previsto de uma capacidade ISTAR na Brigada de Intervenção, a concretizar até final de 2010 e, por outro lado, através de um sistema ISTAR no Force Goal EL 583 Division/Brigade Level, este sem data especificada.

### **5.10 Mudança de Mentalidades**

A limitada “cultura tecnológica” da maioria dos quadros superiores do Exército tem como consequência a dificuldade em perceberem quais as reais vantagens da utilização das TIC do que decorre a tentação para isolar os problemas das TIC em torno dos “especialistas”.

Para ultrapassar esta situação há necessidade de incentivar a formação tecnológica dos quadros do Exército, por forma que, a prazo, seja possível obviar

esta deficiência de base. E isso porque, mesmo para uma mudança suave e pacífica é imperativo mobilizar vontades e disponibilidades, como definido pelo modelo OD. Sendo a introdução do conceito de guerra centrada em rede, uma mudança revolucionária pelas implicações que acarreta, esta necessidade tem maior acuidade e é necessário criar mecanismos para sensibilização e conseguir a adesão de todos os quadros a esta mudança.

Na formação ministrada na Academia Militar, de cariz essencialmente social após a reforma escolar de 2000, os cursos das Armas passaram a assentar nas áreas de sociologia, gestão e estudos internacionais, desvalorizando o estudo das ciências exactas (física e matemática) bem como o estudo das tecnologias de informação e comunicações.

Tendo sido reconhecido que esta preparação não proporciona aos futuros oficiais as ferramentas indispensáveis a um exercício adequado da sua função de líderes e gestores, está a ser preparada uma alteração curricular no sentido de reintroduzir matérias como a Física e as TIC, bem como de reforçar o ensino da matemática em todos os cursos, alterações a implementar em 2006/2007 (Directiva 244/CEME/2005).

Nas palavras do Comandante da AM, *"para além de no perfil do oficial do exército ter de existir uma componente estritamente militar, o sentir militar, há que considerar que no cumprimento da missão, o oficial tem de gerir recursos humanos, materiais e financeiros, para que precisa de possuir uma mentalidade analítica, treinada para a tomada de decisões"*<sup>47</sup>.

Já na preparação dos futuros dirigentes, a fusão dos três Institutos Superiores no Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) e a integração num único curso, conjunto, dos diferentes cursos de promoção a oficial general, é um passo auspicioso para a formação de uma mentalidade conjunta, indispensável à introdução nas Forças Armadas do conceito de guerra centrada em rede. Falta realizar a junção, em Pedrouços, dos polos da Junqueira (Marinha) e de Sintra (Força Aérea) de modo a concluir-se o processo e a dar um sinal claro de que o conceito de "conjunto" não é, apenas, mais um vocábulo no léxico militar português do século XXI.

---

<sup>47</sup> Excerto de entrevista realizada no âmbito da pesquisa





## Capítulo 6 – CONCLUSÕES

*O nosso ponto forte é a conceptualização, mas a concretização é o nosso ponto fraco*  
Carlos Zorrinho

A evolução das TIC provocou a compressão dos níveis da guerra, obrigando a “encarar” a sua influência numa perspectiva global, que afecta igualmente os níveis estratégico, operacional e tático. Por sua vez, a facilidade na aquisição, tratamento e disseminação da informação, introduziu, na condução das operações, a compressão do ciclo de tomada de decisão.

Estas alterações valorizaram o elemento humano, tendo dado origem a novos paradigmas de liderança, com ênfase para a descentralização da decisão e com o abandono progressivo do conceito do “herói-soldado” em favor do militar técnico, funcionalmente confortável com as novas tecnologias.

Ao nível organizacional (físico) as forças passaram a organizar-se em unidades modulares, projectáveis, preparadas para actuar em conjunto.

Já ao nível da informação, as TIC criaram um mundo ligado em rede, assente em plataformas inteligentes, com preocupações acrescidas de interoperabilidade entre sistemas e maior exigência no relacionamento com as indústrias de defesa, numa perspectiva de comprar menos mas melhor.

No nível cognitivo, as novas tecnologias introduziram novos paradigmas da partilha da informação, dando origem ao aparecimento do “guerreiro do conhecimento” de Peter Drucker.

O estudo efectuado permite constatar que a Transformação em que o Exército está empenhado assenta na construção de uma estrutura operacional baseada em unidades modulares, apoiadas por unidades CIS levantadas em torno dos conceitos resultantes do programa SIC-T. Assim, e no que concerne à adesão a uma capacidade centrada em rede, pode concluir-se que se está na direcção correcta, se bem que as actividades desenvolvidas careçam do adequado enquadramento conceptual. Não existindo o documento que permita orientar e canalizar esforços de forma harmoniosa e concorrente, é previsível que se mantenha o tradicional défice organizacional nesta área (dificuldades na constituição do órgão gestor e da estrutura de apoio à EBE) bem como as já tradicionais dificuldades ao nível dos sistemas de comando e controlo e de simulação, que precisam de passar da fase de protótipo de sucesso, para a de produto acabado.

Deste modo, ao longo do estudo foram identificadas áreas que se considera necessitarem de especial atenção e em relação às quais se sugere:

- Na área da gestão da informação, deverá ser criado um Plano Director de Sistemas, que faça a ligação entre a VISÃO PMLP aprovada pelo TGen VCEME (mas não divulgada) e as medidas elencadas no Plano de Médio e Longo Prazo. Este Plano deverá ser o elemento agregador de vontades e do comprometimento dos quadros para a transformação em curso;
- Proceder-se o mais rapidamente possível ao levantamento da Direcção de Comunicações e Sistemas de Informação, o qual aguarda a concretização desde 2002, por forma a responder às necessidades de normalização dos modelos de dados dos SI (de Gestão e Comando e Controlo) do Exército, a garantir a interoperabilidade entre sistemas e a assegurar a sustentabilidade dos mesmos;
- Operacionalizar a Intranet de defesa de modo a criar hábitos de partilha da informação e como primeiro passo para a formação de uma infoestrutura, com base no IESFA;
- Ajustar a doutrina e procedimentos aos novos paradigmas de partilha de informação e de liderança decorrentes do conceito NCW e activar programas de formação e treino conjuntos;
- Rever os programas curriculares da Academia Militar no sentido de repôr o ênfase da formação dos futuros oficiais na formação em ciências exactas, com especial destaque para a proficiência nas TIC;
- Na área das aplicações, proceder à consolidação do SICCE e VIGRESTE, em termos de produto acabado (documentação, registo de patente e expansão/comercialização dos sistemas), lançando as bases para uma exploração mais confiante e intensiva, bem como para a aquisição de uma efectiva capacidade de sustentação do sistema;
- Concorrentemente, proceder à integração das funcionalidades entre os dois sistemas (de simulação e de comando e controlo) explorando a criação e rentabilização de sinergias entre os dois sistemas;
- Estreitar o relacionamento com a indústria nacional, numa perspectiva de parceria versus financiamento, apostando na monitorização adequada dos projectos, através da prossecução da actividade de fiscalização e acompanhamento das MAF para os programas de vulto. Será desejável continuar a colaboração existente do passado mas sem sacrificar a operacionalidade das forças a eventuais aquisições de know-how e potenciais

criações de nichos de competência de eficácia duvidosa para a economia nacional.

*“A única forma de descobrir os limites do possível é ultrapassá-los até ao impossível”*, diz a 3ª Lei de Clarke (Clarke, 2001, 12). As medidas aqui elencadas são os primeiros passos, incontornáveis, no longo caminho para a construção, pelo Exército, de uma capacidade centrada em rede.

A preocupação constante com a interoperabilidade dos sistemas (existentes e a implementar), e com a mudança de mentalidades, cultura e comportamentos são os grandes desafios a vencer, muito mais que a aquisição de soluções tecnologicamente sofisticadas.

Até porque, *“o desafio que se coloca aos instrumentos militares da actualidade é que não chega estar pronto para combater a próxima guerra, mas sim procurar em simultâneo, responder à Revolução dos Assuntos Militares e da Transformação e preparar-se para a guerra, que virá depois da próxima.”* (Ramalho, 2005, 772).



**BIBLIOGRAFIA****Livros**

ALBERTS, Dr. David S. " *The Unintended Consequences of Information Age Technologies*", National Defense University NDU Press Book, Abril 1996.

ALBERTS, David S. " *Information Age Transformation : Getting to a 21<sup>st</sup> Century Military*", CCRP Publication Series, Março 2003.

ALBERTS, David S.; GARSTKA, John J.; HAYES, Richard E. " *Network Centric Warfare: Developing and Leveraging Information Superiority*", CCRP Publication Series, 1999.

ALBERTS, David S.; GARSTKA, John J.; HAYES, Richard E.; SIGNORI, David T. " *Understanding Information Age Warfare*", CCRP Publication Series, Outubro 2004.

ALBERTS, David S.; HAYES, Richard E. " *Power to the Edge*", CCRP Publication Series, Junho 2003.

ALBERTS, David S.; GARSTKA, John J.; STEIN, Frederick P. " *Network Centre Warfare*", CCRP Publication Series, Outubro 2003.

ALVES, General José Lopes. " *ESTRATÉGIA Panorama Geral da Sua Teoria*", Publicações D. Quixote, Lisboa, Fev99.

BOUTHOU, Gaston. " *O Fenómeno Guerra*", Estúdios Cor, Lisboa, 1966.

BORGES, João Vieira. " *Intervenções Militares Portuguesas na Europa do Séc. XVIII*", Edições Atena, Sintra, 2000.

CLARKE, Arthur C. " *Visões do Futuro*", Notícias Editorial, 2001.

CLAUSEWITZ, Carl von. " *Da Guerra*". Perspectivas & Realidades, Lisboa, 1976.

COUTO, Cabral. " *Elementos de Estratégia*". Lisboa, IAEM, 1998.

DINIS, José A. Henrique. " *Guerra de Informação*", Edições Sílabo, Set 2005.

DOS SANTOS, General Loureiro. " *Apontamentos de História para Militares*", IAEM, Lisboa 1979.

DOS SANTOS, General Loureiro. " *Incursões no Domínio da Estratégia*", Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1983.

GOMES, Carlos de Matos. " *MOÇAMBIQUE 1970. Operação Nó Górdio*", Tribuna da História, Lisboa, 2002.

HOLDER, L. D. "*Operational Art in the US Army: A New Vigor, Essays on Strategy III*"; Washington, D.C., National Defense University Press, 1986.

JABLONSKY, David. "*Strategy and the Operational Level of War: Part I*", Parameters Vol. XVII, No. 1, Spring 1987.

LEANDRO, TGen Garcia. Editorial da Nação e Defesa nº 107, IDN, 2004.

METZ, Steven; KIEVIT, James. "*The Revolution in Military Affairs and Conflict Short of War*", CCRP Publication Series, June 1994.

METZ, Steven. "*Strategy and Revolution in Military Affairs: From theory to Policy*", CCRP Publication Series, June 1995.

METZ, Steven. "*Armed Conflict in the 21<sup>st</sup> century: The Information Revolution and post-Modern Warfare*", Strategic Studies Institute, Abril 2000.

NYE, Joseph S. Jr. "*Compreender os Conflitos Internacionais*", Gradiva, Lisboa, Maio de 2002.

ROCHA, Álvaro. "*Maturidade da Função Sistemas de Informação: Teoria dos Estádios, Modelos e Avaliação*", UFP, Março 2002.

RODRIGUES, Luís Silva. "*Arquitecturas dos Sistemas de Informação*", Coleções FCA, Lisboa, Julho 2002.

SALAZAR, Maria da Saudade. "*As Forças Armadas Portuguesas - Desafios numa Sociedade em Mudança*", Editora Caleidoscópico, Lisboa, 2005.

## Artigos

BISPO, António. "*As Operações Militares no Quadro das Novas Tecnologias. O Conceito de Network Centric Warfare*". Revista Militar nº 10, Outubro 2004.

BOOT, Max. "*The New American Way of War*", Foreign Affairs, vol. 82, nº4. July/August 2003.

CEBROWSKI, Arthur C.; GARSTKA John J. "*Network-Centric Warfare: Its Origin and Future*", Proceedings Magazine, 1998.

FOROZHAR, Rana. "*Learning to Share*". Newsweek Special Edition, December 2005.

GARSTKA, John J. "*O Desafio da Transformação*", NATO Review, Primavera 2005.

HASTINGS, Michael. "*Who needs electrons?*", Newsweek, 12 de Dezembro de 2005.

LEONHARD, Robert R. “*The levels of War*”, in *Civilian Military Science* 101-1, 2003.

LUCAS, Elisabeth. “*Reaping the Benefits of ICT – Europe’s Productivity Challenge*”, Market Report nº 342, Jul04.

PETERSEN, John L. “*Small Security: Nanotechnology and Future Defense*”, Defense Horizons, Março 2002.

PINTO, Cap Inf Carlos Alberto Nunes da Costa. “*A Gestão dos Sistemas de Informação e a*

*GNR*”, in *Pela Lei e Pela Grei* Julho/Setembro 04, Lisboa, 2004.

PINTO, Rodrigues. “*Estratégia Operacional : O Que Está Além da Primeira Batalha*”, O Anfíbio, 2001, <http://www.cgcfm.mar.mil.br> – acedido em 21 de Setembro de 2005).

RAMALHO, TGen José Luís Pinto. “*O Conflito Assimétrico e o Desafio da Resposta- Uma Reflexão*”. Revista Militar nº 8/9, Agosto/Setembro 2005.

SANTOS, Cap Cav Sérgio Paulo Alves. “*O Exército Americano em Transformação*”, Revista Militar nº 8/9 - Agosto/Setembro 2004.

SANTOS, Eduardo Silvestre. “*Network Centric Warfare*”, [www.jornaldefesa.com](http://www.jornaldefesa.com) (acedido em 15 de Agosto de 2005) .

SANTOS, Gen Loureiro, “*Estratégia e Segurança Nacional na Era da Informação*”, Revista Militar nr 2445, Out05.

SZAFRANSKI, Richard. “*Uma Teoria da Guerra da Informação*”, [www.airpower.maxwell.af.mil](http://www.airpower.maxwell.af.mil). (acedido em 14 de Outubro de 2005)

TILFORD, Earl H. Jr. “*The Revolution in Military Affairs: Prospects and Cautions*”, Strategic Studies Institute, Carlisle Barracks, 1995.

VAZ, Nuno Mira, “*Reflexões sobre o Campo de Batalha no Século XXI*”, Nação e Defesa nº107, Primavera 2004.

WALKER, Karen: “*Net-Centric Vision*”, C4ISR Journal, Maio 2005.

### **Monografias**

CARREIRA, CorTm Dario F. Morais. “*Sistemas Inteligentes de Apoio à Decisão Tática*”. TILD CSCD 2003/2004, IAEM, Lisboa.

FERREIRA, CorTm Eodorindo dos Santos. “*O Conceito de Network Centric Warfare. Implicações para a Transformação da Força Operacional Permanente do Exército*”. TILD CSCD 2004/2005, IAEM, Lisboa.



FERREIRA DE SOUSA, Maj Cav Francisco Xavier. “*Nível Operacional da Guerra: Conceptualização e Aplicação ao Caso Português*”. TILD CEM 1997/1998, IAEM, Lisboa.

NUNES, Viegas, “*O Impacto da Aplicação do Conceito Network Centric Warfare na Forças Armadas Portuguesas – Subsídios para o Levantamento de Uma Capacidade Centrada em Rede*”, Academia Militar, Novembro 2005.

SCHECHTMAN, Gregory M. “*Manipulating the OODA Loop: The Overlooked Role Of*

*Information management n Information Warfare*”, USA Air University, Dezembro 1996.

VIEIRA, CorInf Victor Manuel Amaral, “*Componente Operacional do Exército Português. Que Modelo para o Futuro*”, TILD CSCD 2003/2004, IAEM, Lisboa.

### **Manuais**

(NC 20 – 77- 01), “*A Arte Operacional - Operações Conjuntas e Combinadas*”, IAEM, 2000

FM 100-5 – Operações, Maio 1986.

### **Legislação e Documentos Oficiais**

Conceito Estratégico de Defesa Nacional (Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003, de 20 de Janeiro).

Conceito Estratégico Militar (confirmado em CSDN de 15 Janeiro de 2004).

Directiva 5/CEMGFA/2001, Directiva para as Forças de Reacção.

NNEC Data Strategy, ACT, Dec2004.

Plano de Médio e Longo Prazo do Exército, EME, Agosto de 2005.

### **Outros Documentos**

Conceito de Battlegroup da UE, Comité Militar da UE, 14 Junho 2004.

JOINT VISION 2020, Departamento da Defesa dos Estados Unidos da América.

TELO. António José, “*Portugal e a Transformação da Defesa*”, intervenção na Academia Militar, Janeiro 2003.

Documento A/1899 do Defence Committee da WEU, de 12 de Maio de 2005

**Sites da Internet**

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

[http:// www.jornaldefesa.com](http://www.jornaldefesa.com)

[http://www.carlisle.army.](http://www.carlisle.army)

<http://www.cgcfm.mar.mil.br>

<http://www.dodccrp.org>

<http://www.airpower.maxwell.af.mil>

<http://www.nnec.act.nato.int>

**Entrevistas**

TGen Reis, Comandante da Academia Militar, em 30Nov05

TenCor Barbas, Sub-Director do CIE, em 12Dec05



## Apêndice A : Glossário de Conceitos

**Arte Operacional** – O emprego de forças militares para alcançar objetivos operacionais e/ou estratégicos, por meio da concepção, organização, integração e condução de campanhas estratégicas, grandes operações e batalhas. A arte operacional traduz a estratégia dos Comandos Combinados numa concepção operacional e, por fim, em ação tática, integrando as atividades chave de todos os níveis da guerra ” (Joint Pub 5-0)

**Auto-sincronização** – aptidão de uma força bem informada para organizar e sincronizar as complexas acções militares de baixo para cima, com base nas intenções do comandante superior, na unidade de esforço e em rigorosas regras de empenhamento. Segundo o DoD dos EUA, é a “capacidade das forças de baixos escalões operarem de forma quase autónoma e de redireccionar os seus esforços e actividades, através da exploração da compreensão da intenção do comandante superior”. (Rumsfeld, Donald H. “*Transformational Planning Guidance*”, DoD, Abril 2003, em Alberts, 2003) .

(Self-synchronisation) - *a form of organisation contributing to dissolve the inflexible hierarchy of the traditional defence. Educated and trained mission-assigned units have therefore the possibility, in the network, to organise themselves in the best way, depending on the situation.* (Documento A/1899 do Defence Committee da WEU de 12 de Maio de 2005).

**Battlespace (Espaço de Batalha)** - *the environment, factors and conditions that must be understood to successfully apply combat power, protect the force or complete the mission. This includes air, land, sea, space and the included enemy and friendly forces, facilities, weather, terrain, the electromagnetic spectrum and the information within the operational areas and areas of interest.* [USA JP 3.0, 2003].

**Comando Operacional.** Comando Operacional é a autoridade conferida a um comandante para atribuir missões ou tarefas a comandantes subordinados, para projectar unidades e reatribuir forças, e para manter ou delegar o controlo operacional e ou tático consoante as necessidades. Esta autoridade não inclui responsabilidades administrativas ou logísticas. Este grau de comando e controlo permite, ainda, ao comandante atribuir forças aos comandantes subordinados. (IAEM, NC 20 77 01).

**Comando e Controlo** - *The exercise of authority and direction by a designated commander over assigned forces in the accomplishment of the force's mission. The*

*functions of command and control are performed through an arrangement of personnel, equipment, communications, facilities and procedures which are employed by a commander in planning, directing, coordinating and controlling forces in the accomplishment of his mission.* [NATO, 1988].

**Commercial Off-The-Shelf (COTS)** – designação genérica de produtos, equipamentos e sistemas comercializados ao público em geral e também usados a nível militar, sem modificações. O uso de produtos COTS está a ser obrigatório em muitos programas governamentais pelas poupanças que oferecem em termos de aquisição e manutenção (<http://en.wikipedia.org>).

**Common Operational Picture (COP)** – Imagem (normalmente *display* de computador) que contém informação relevante partilhada por mais que um comando. Permite o planeamento conjunto e facilita a obtenção da compreensão da situação operacional por todos os escalões. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Common\\_Operational\\_Picture](http://en.wikipedia.org/wiki/Common_Operational_Picture))

**Conhecimento** – É a informação contextualizada, associada a uma experiência, que compreende uma estratégia, uma prática, um método ou uma abordagem (Dinis, 2005, 24).

**Compreensão** - É o resultado do processo de integração do conhecimento existente sobre um determinado aspecto ou área de interesse, permitindo sustentar as decisões e as acções ao longo do tempo de forma lógica e racional (Nunes, 2005, 23).

**Compreensão da situação** (*situation awareness*) – é o resultado de estar consciente de tudo o que acontece em redor do indivíduo e da importância relativa do resultado da observação do meio envolvente. Pode ser descrita como o conhecimento ou o modelo mental da situação envolvente.

Segundo Ferreira, (TILD CSCD 2004/2005), para que um conjunto de indivíduos da mesma organização tenham uma consciência semelhante de uma dada situação, com base nos mesmos dados, informação e conhecimento, é necessária formação similar e treino contínuo.

**Dados** (*data*) – elementos discretos, não organizados, compostos por números, palavras, sons ou imagens independentes, que podem ser facilmente estruturados, mas que por si sós não conduzem à compreensão dum facto ou situação (Dinis, 2005, 23).

**Guerra da informação** - tudo o que se possa efectuar para preservar os nossos sistemas de informação, da exploração, corrupção ou destruição enquanto

simultaneamente se explora corrompe ou destroi os sistemas de informação adversários conseguindo obter a necessária vantagem de informação. (NUNES, Viegas. “A guerra da Informação”, Revista Militar, nº especial, SET1999).

**Informação** (*information*) - conjunto de dados que quando fornecido de forma e a tempo adequados melhora o conhecimento da pessoa que o recebe, ficando ela habilitada a desenvolver determinada actividade ou a tomar determinada decisão ( Dinis, 2005, 23).

**Informações** (*intelligence*) – produto resultante do processamento da informação.

**Interoperabilidade** - Capacidade dos sistemas, unidades ou forças fornecerem serviços e aceitarem serviços de outros sistemas, unidades, ou forças e utilizarem os serviços assim trocados, operando eficazmente em conjunto (Federal Standard 1037C e DoD MIL-STD-188).

**Intranet** - rede destinada a organizar e partilhar informação no interior de uma organização. Emprega tecnologias e aplicações comuns às da *Internet* (*browsers*, páginas *Web*, *e-mail*, *mailing lists*, *newsgroup*), mas é concebida primariamente para ser utilizada apenas por pessoas que trabalham dentro da organização (Ferreira, TILD CSCD 2004/2005).

**Largura de banda** – medida, expressa em hertz, do espaço ocupado no espectro de frequências por uma transmissão de dados (informação) de um equipamento electrónico para outro.

**Lock-in** – inovação tecnológica ou de procedimentos que fixa o consumidor a uma determinada solução técnica, produto ou fabricante. No SW é o exemplo do sistema operativo MS-DOS, e das aplicações do MS Office.

**Network Centric Warfare** - NCW corresponde à adopção de uma nova forma de pensar - pensamento centrado na “rede” - e aplicá-lo às operações militares. NCW enfatiza o potencial de combate que pode ser gerado pela interligação efectiva resultante da “malha de redes” espaciais inter-conectadas no Teatro de Operações. É caracterizada pela possibilidade de forças dispersas geograficamente (consistindo em entidades) criarem um alto nível de partilha da Compreensão da Situação Operacional que pode ser explorada para auto sincronização e outras operações centradas na “rede” para alcançar a intenção do Comandante. NCW tem a ver com o comportamento humano e organizacional (Alberts et al., 1999).

**Nível Operacional** – O nível da guerra no qual as campanhas e as grandes operações são planeadas, conduzidas e mantidas, a fim de alcançar os objetivos nos teatros de operações. As atividades deste nível fazem a ligação entre tática e a

estratégia, estabelecendo objetivos operacionais necessários para alcançar os objetivos estratégicos, seqüenciando eventos para alcançar os objetivos operacionais, iniciando ações e aplicando os recursos para realizar e dar continuidade a esses eventos. Essas atividades implicam uma dimensão de tempo ou espaço maior do que a da tática; asseguram o apoio logístico e administrativo das forças táticas e proporcionam os meios pelos quais os sucessos táticos são explorados para alcançar os objetivos estratégicos” (DoD, Joint Pub 3-0).

**Revolução nos Assuntos Militares (RAM)** - uma alteração de monta / grande envergadura na natureza da guerra, provocada pela aplicação criativa de novas tecnologias que, em conjunto com alterações na doutrina militar e nos conceitos operacionais e organizacionais, modifica drasticamente o carácter e a condução das operações militares (Office of Net Assessments do gabinete do Secretário da Defesa dos EUA).

**Sistema de Apoio à Decisão (DSS)** - Os Sistemas de Apoio à Decisão são sistemas de informação interactivos e flexíveis, baseados em computador, para gerir a tomada de decisão, no caso de problemas semi-estruturados (Turban, 1995, em <http://en.wikipedia.org>).

**Sistema de Informação (SI)** – um sistema automático ou manual, formado por um conjunto de pessoas, equipamentos, procedimentos e actividades, organizados para a recolha, processamento, armazenagem, transmissão e difusão de dados relevantes, às pessoas que dela necessitem (Federal Standard 1037C e DoD MIL-STD-188).

**Sistema de Informação e Comunicações (SIC ou CIS)** – conjunto de equipamentos, métodos, procedimentos e meios humanos organizados para levar a cabo o transporte da informação e o seu processamento.

**Superioridade de informação** – capacidade para recolha, processamento e disseminação de um fluxo de informação ininterrupto, mais rapidamente que o adversário, enquanto se reduz ou nega ao adversário a capacidade para fazer o mesmo. A superioridade de informação permite moldar o cenário envolvente de forma a este se aduar às nossas necessidades e objectivos. (Johan A. Goossens, C4I Division, ACT). De forma relativamente simplificada, a superioridade de informação é obtida quando um actor (competidor) supera os seus rivais no domínio da informação (Alberts et al., 1999).

**Tecnologias da Informação (TI) / Tecnologias de Informação e das Comunicações (TIC)** – conjunto de equipamentos e aplicações (*hardware* e *software*)

relacionados com a tecnologia e todos os aspectos da gestão e processamento da informação em organizações de grandes dimensões (<http://en.wikipedia.org>).





## **6. “DA LIMES GEOPOLÍTICA”**

**PELO MAJOR INFANTARIA  
ABÍLIO AUGUSTO PIRES LOUSADA**



## **1. INTRODUÇÃO**

As fronteiras encerram desde tempos ancestrais uma tangibilidade, efectiva ou percebida, através da qual os povos se concentram num dado «pedaço» de terra. Terra essa que enforma o «meio» pátrio, pelo qual os homens derramam sangue de forma denodada, seja para o defender ou acrescentar.

Como factor central da Geopolítica, porquanto está intimamente ligada à definição dos estados, ao poder e às relações que variam da cooperação à acomodação, analisaremos as fronteiras no âmbito da sua importância relacional com o território que envolvem, as populações que inserem e os recursos cuja delimitação permitem. Neste aspecto, visualizaremos, numa óptica de conjunto, as vantagens e desvantagens dos estados relativamente ao geofactor que caracteriza cada um. Intentaremos, ainda, abordar a tipologia das fronteiras, particularmente as que implicam «ondas de choque» nas relações entre os estados e os povos.

Mas um estudo sobre as fronteiras implica necessariamente um enfoque sobre a sua dinâmica, porque são motivo frequente de discórdia, disputa e móbil conflitual. Neste particular, percorreremos o mapa planisférico com o intuito de alencar as fronteiras que, no passado e no tempo presente, são objecto de instabilidade e conflitualidade, apontando causas.

Por fim, consubstanciaremos o produto da análise com o exemplo português, pois a história longa do país permite aferir substancialmente uma realidade diversificada no que às questões fronteiriças diz respeito. É interessante notar que, neste particular, Portugal encerra em si uma dinâmica não restringida à tradicional fronteira geográfica terrestre, pois a marítima teve uma componente formativa de grande amplitude. Fronteiras que conheceram um processo de fundação, expansão, retracção, extinção e reposição e, na actualidade, uma diversificação própria da conjuntura e dos espaços onde influi.

## 2. A IMPORTÂNCIA DO GEOFACTOR

É no latim que encontramos a génese do termo Fronteira, que deriva de *fronteria* ou *frontaria*, conceito indicador da parte do território situado *in fronte*, isto é, nas margens. De modo semelhante, também o termo *limes* fazia parte do vocabulário corrente, que significava «confim entre dois campos»<sup>1</sup>.

Historicamente, remonta ao período do Império Romano o primeiro momento em que, no «mundo ocidental», uma comunidade se preocupou em tornar mensurável os limites do espaço soberano. Essa necessidade surgiu devido à proximidade dos denominados «Bárbaros» da Germânia, servindo as margens dos rios Reno e Danúbio como marcos separadores dos dois povos.

O advento do Barbarismo Medieval e a anarquia política e guerreira prevalecente esbateu qualquer ideia de posse territorial tangível, algo que só a partir dos séculos XII/XIII, com o Feudalismo, seria recuperado. A fronteira era, então, uma linha, descontínua e imprecisa, traçada para delimitar a suserania em áreas de controvérsia, principalmente quando se pretendia garantir uma coexistência pacífica com o vizinho. Em breve trecho, essa linha fronteiriça reassumiu o conceito de «confim territorial» ou «região periférica».

Mas, na verdade, foi só no século XVI, com o Renascimento e o aparecimento da cartografia, que as linhas fronteiriças passaram a ter uma visualização efectiva, mediante a sua marcação na carta e uma percepção existencial no terreno<sup>2</sup>. E assim, como preconizava Ratzel, a fronteira passou a ser constituída “*pelos inúmeros pontos sobre os quais um movimento orgânico é obrigado a parar*”, residindo a sua origem “*no movimento que é próprio de cada ser vivo*”, sendo por isso móvel<sup>3</sup>.

Consequentemente, a ideia ainda hoje prevalecente de que as fronteiras são linhas de demarcação da soberania dos estados, onde cada entidade tem a prerrogativa de exercer a sua autoridade sobre um determinado território e as comunidades populacionais nele inserto, remonta ao século XVII e aos Tratados de Westefália.

A partir desse momento, a fronteira preconiza“(…) *o limite do exercício dessa soberania e dos seus atributos, que são a moeda, a conscrição militar e eventualmente*

<sup>1</sup> Benedikt Zientara, “Fronteira”, in Enciclopédia Einaudi. Estado-Guerra, Nº 14, Lisboa, INCM, 1989, p. 306.

<sup>2</sup> Aymeric Chaufred e François Thual, Dictionnaire de Géopolitique, Paris, Ellipses, 1998, p. 508.

<sup>3</sup> Benedikt Zientara, ob. cit., p. 306.

a língua. Ela tem uma função simbólica de localização”<sup>4</sup>. Assim, o processo de formação histórica da Europa, que se inicia verdadeiramente na Idade Média, assenta no contínuo ajustamento e reajustamento das fronteiras dos estados, onde a conflitualidade era o mote, em que a par da procura do equilíbrio de poderes se lutava<sup>5</sup> pela distribuição territorial.

O que o mundo político a partir de então releva é a não existência de fronteiras *ad eternum*, nem de uma envolvente espacial implicitamente garantida. Efectivamente, “a natureza elástica da fronteira fá-la avançar e recuar segundo o poder que acolhe o seu hiterland”<sup>6</sup>. Uma realidade que, ainda hoje, permanece absoluta e cujas ondas de choque sofridas ao longo séculos deram à Europa e ao mundo o quadro geopolítico que presenciamos.

Objectivamente, as fronteiras são estruturas espaciais lineares, com uma função de descontinuidade geopolítica e de demarcação ou repulsa, num triplo registo do real, do simbólico e do imaginário: a descontinuidade resulta do confronto entre duas unidades políticas ou entre dois povos que reclamam o controlo do espaço considerado inato; o registo simbólico enfoca na identidade dum grupo nacional situado no exterior de um perímetro fronteiriço, angariado ou sucessivamente construído; quanto à imaginação associada à fronteira, decorre da obsessão do inimigo histórico mas, também, de si mesmo e dos meios fundadores duma determinada nação<sup>7</sup>. Loureiro dos Santos referiu-se às fronteiras como “os sítios onde os homens aceitam morrer para defender terra ou algum valor que lhes seja muito caro”<sup>8</sup>.

Já vimos que uma das razões da permanência da conflitualidade é o espaço, cuja mística comporta a procura de mais espaço por um determinado actor, que estando encerrado num traçado fronteiriço o impele para horizontes mais longínquos. Tal pode acontecer por razões de segurança, económicas, étnicas ou simples ânsia de poder. A verdade é que a luta pela defesa ou expansão do seu espaço é intrínseco ao

<sup>4</sup> Michael Foucher, *Fronts et Frontières: Un Tour du Monde Géopolitique*, Paris, Fayard, 1988, p. 27.

<sup>5</sup> Todos os grandes conflitos ocorridos na Europa implicaram redefinições fronteiriças de maior ou menor vulto, bastando para o efeito analisar guerras como a da Sucessão de Espanha, dos Sete Anos, Prussiano-Dinamarquesa, Austro-Prussiana, Franco-Prussiana, Russo-Turca, Balcânicas, Russo-Japonesa, 1ª e 2ª Guerras Mundiais, com indefinições e antagonismos fronteiriços que ainda perduram presentemente em alguns casos.

<sup>6</sup> António Marques Bessa, “Para Uma Geopolítica do Conflito na Europa do Nosso tempo”, in *Conjuntura Internacional*, 1996, Lisboa, ISCS, 1996, p. 233.

<sup>7</sup> Gérard Chaliand e Blin Arnaud, *Dictionnaire de Stratégie Militaire des Origines à Nos Jours*, Paris, Perrin, 1998.

<sup>8</sup> Citado por Garcia Leandro, “A Teoria da Diversificação e Articulação das Fronteiras e os Sistemas de Forças”, in *Boletim do IAEM*, N.º 28, Novembro de 1992, p. 12.

comportamento animal, que com ele se identifica, “*estando sempre atento às manobras fronteiriças ameaçadoras (...)*”<sup>9</sup>.

Para analisar o geofactor relevamos o território, na sua extensão, localização (interior, continental ou marítima), configuração (forma e fronteiras) e morfologia (natureza do solo, clima, vegetação, orografia e hidrografia), a população e os recursos (naturais, minerais e alimentares).

Os grupos humanos estruturam-se historicamente num dado espaço geográfico em função de um poder político. Assim, o meio geográfico representa a síntese entre o meio físico e o espaço humano. Por sua vez, os recursos, que são uma fonte primordial de subsistência e de poder da unidade política, não deixam de a condicionar, pois “*é uma variável que determina a extensão das fronteiras e a conflitualidade da vizinhança*”<sup>10</sup>. Portanto, a maior ou menor relevância estratégica do território, os recursos e as características do agregado populacional de um estado são muito importantes para se entender a dinâmica geopolítica e geoestratégica desse Estado na relação com outros Estados. Tanto mais que, como infere Orlando Ribeiro, “*A comparação é a alma da geografia*”<sup>11</sup>.

Que a geografia gera poder é uma evidência que decorre desde tempos longínquos, merecendo a atenção de personalidades como Sun Tzu, Estrabão, Montesquieu, Mao Tsé-Tung ou Raymond Aron. O próprio Camões se lhe referiu, destacando que “*primeiro tratarei da larga terra / depois direi da sanguinosa guerra*”<sup>12</sup>.

Mas, foram sobretudo figuras de dimensão geopolítica como Ratzel, Mahan, Kjellen, Haushoffer ou Spykman quem, mais consistentemente, se debruçou sobre o assunto: Ratzel defendeu, entre outros postulados, que espaço é poder, que possuir mais espaço é ter mais poder, que tendencialmente o estado absorve vazios de poder externos e que a fronteira é um órgão periférico e de tensão do espaço, cujo dinamismo evidencia o seu crescimento, força e possíveis alterações; Mahan centrou a atenção do espaço e das fronteiras na vertente marítima, para quem a superior dimensão espacial e as riquezas são fontes de poder, garantindo importantes vantagens comerciais a quem obtiver o domínio naval; Kjellen, argumentou que o estado anseia pela posse de território natural, que lhe permita harmonizar internamente a

<sup>9</sup> António Marques Bessa, ob. cit., p.255.

<sup>10</sup> Adriano Moreira, *Teoria das Relações Internacionais*, Coimbra, Livraria Almedina, 1997, p. 227.

<sup>11</sup> Orlando Ribeiro, *Introduções Geográficas à História de Portugal*, Lisboa, Edições João Sá da Costa, 2001, p. 28.

<sup>12</sup> Luís Vaz de Camões, *Os Lusíadas*, Porto, Porto Editora, 1974, (III, 5), p. 128.

demografia, e de fronteiras naturais, cujo limite sustentado integre o território natural; Haushoffer, através da tese do *lebensraum*<sup>13</sup>, centrado na fronteira orgânica e no estado sitiado, defendeu que o estado para sobreviver e projectar poder necessita de alargar as fronteiras, absorvendo os recursos de entidades políticas limítrofes; Spykman frisou que a geografia é o factor mais importante do poder nacional, porque é o mais permanente, exercendo influência sobre o carácter, o comportamento e o pensamento dos povos<sup>14</sup>.

Infere-se, assim, que “*os Estados são antes de tudo territórios inscritos no mapa do globo, à medida das circunstâncias históricas (...) e todos esses elementos de ordem geográfica que os constituem são os «meios ambientes», em que certos elementos podem ser trunfos ou vantagens essenciais*”<sup>15</sup>. Existe, de facto, uma relação, se bem que relativa, entre as dimensões de um Estado com a sua força e poder e os recursos disponíveis<sup>16</sup>. A uma grande extensão territorial associa-se normalmente um efeito de massa e potência. No entanto, para que se constitua num factor de poder, esse espaço tem de estar organizado. Por sua vez, um grande espaço tem maiores probabilidades de ter ao dispor vastos recursos minerais e alimentares. Além disso, em termos militares existe uma maior facilidade de dispersão das forças e infra-estruturas, desgaste e retaliação<sup>17</sup>. No entanto, um território extenso pode implicar uma maior dispersão e heterogeneidade populacional e maiores dificuldades de controlo institucional.

Hans Morgenthau referiu que a todas as grandes potências está subjacente uma população superior à maioria. É inequívoco que uma forte população é um dado importante para se avaliar a força de um Estado, não devendo, porém, desligar-se a quantidade da qualidade dessa mesma população e a sua ligação com os recursos

<sup>13</sup> Espaço vital.

<sup>14</sup> Ver António Marques Bessa, *O Olhar de Leviathan. Uma Introdução à Política Externa dos Estados Modernos*, Lisboa, ISCSP, 2001, pp. 146-150; Jacques Huntzinger, *Introdução às Relações Internacionais*, PE Edições, 1991, pp. 92-97; Polfbio Valente de Almeida, *Do Poder dos Pequenos Estados*, Lisboa, ISCSP, 1990, p. 104-162; Pedro Pezarat de Correia, *Manual de Geopolítica e Geoestratégia*, vol. 1, Coimbra, Quarteto, Novembro de 2002, pp. 129-148; Philippe Moreau Defarger, *Introdução à Geopolítica*, Lisboa, Gradiva, 1ª Edição, Fevereiro de 2003, pp. 43-90.

<sup>15</sup> Jacques Huntzinger, ob. cit., p. 92.

<sup>16</sup> Esta é uma realidade que pode ser fundamentada através de grandes potências da actualidade: os EUA, a China, a Rússia, a Alemanha, a Austrália, a Índia ou o Brasil são países territorialmente extensos e possuidores em grande quantidade dos mais importantes recursos estratégicos, desde naturais, como a água, minerais, como petróleo, ferro, urânio, magnésio, cobalto, e alimentares.

<sup>17</sup> A extensão geográfica da Rússia determinou a derrota de Napoleão, em 1812, e conduziu a Operação Barbarossa de Hitler ao fracasso, durante a 2ª Guerra Mundial.



existentes<sup>18</sup>. Realmente, “*uma larga população permite o recrutamento de quadros necessários e o florescimento de iniciativas indispensáveis para promover a capacidade industrial, mobilizar os recursos naturais, dar conteúdo ao braço militar*”<sup>19</sup>. Se, ao invés, os recursos, sobretudo os alimentares, não acompanharem satisfatoriamente os índices demográficos de uma nação, a superpopulação transforma-se num obstáculo ao desenvolvimento, passando a constituir uma fragilidade<sup>20</sup>.

Portanto, e numa conjugação dos três elementos que temos vindo a focar, a uma extensão territorial considerável, fortemente povoada e que disponha de numerosos recursos associa-se um poder de amplitude insofismável. Por sua vez, este poder carece também de mobilização e de uma estratégia consentânea, de acordo com a sua organização político-social, capacidade organizativa e sistema económico. Sendo o único estado que apresenta uma simbiose coerente destas três características, os EUA são, conseqüentemente, a superpotência global<sup>21</sup>. Pelo contrário, a China tem províncias agregadas à força e uma excessiva população; o subcontinente indiano, com vastos recursos disponíveis, tem um claro excedente populacional que o fragiliza, além de crónicos problemas políticos e sociais; a Rússia, outrora superpotência, possuidora de uma componente territorial imensa e com vastos recursos, encontra-se diminuída devido às suas fragilidades políticas internas e a uma população envelhecida e de crescimento negativo; o Brasil, com enormes potencialidades para ser uma superpotência (é o maior produtor cerealífero do mundo, tem vastos recursos naturais e minerais, uma território extenso habitado por uma população numericamente equilibrada e culturalmente homogénea), padece de uma maior simetria social no campo do índice de desenvolvimento humano; o rico país-continente australiano não deixará de ser uma média potência em consequência da sua reduzida base populacional; o Japão, país do «mundo pós-moderno», tem o inconveniente de ser dependente externamente de praticamente todos os recursos importantes, situação que o impedirá de se tornar numa superpotência.

Outro elemento a ter em conta na caracterização do poder geográfico de um Estado é a sua posição, pois está “*ligada à maior ou menor capacidade de movimento*

<sup>18</sup> Os países mais populosos do mundo (China, Índia, EUA, Brasil, Rússia, Japão) são grandes potências mundiais.

<sup>19</sup> Adriano Moreira, *Teoria das Relações Internacionais*, ob. cit., p. 204.

<sup>20</sup> A superpopulação é um problema concreto com que se debatem países como a China, a Índia ou a Nigéria.

<sup>21</sup> Se a União Europeia evoluir para uma unidade política consistente, tornar-se-á numa superpotência: seria um dos estados mais extensos do mundo; teria o terceiro maior índice demográfico; com uma plêiade de recursos de vários níveis e uma economia sustentada seria (já é) a maior potência económica do mundo, a par dos EUA.

*e à possibilidade de comandar áreas mais dilatadas*"<sup>22</sup>. Por exemplo, os EUA, com as fronteiras este e oeste apoiadas em dois oceanos e com o território «santuarizado», detêm hegemonia no *Midland Ocean*; a massa continental russa tem-lhe permitido um domínio secular do *Heartland*, a zona pivot do poder mundial identificada por Mackinder.

Do mesmo modo, e em sentido inverso, o Estado pode encontrar-se rodeado por potências dinâmicas, agressivas. Se repararmos na posição geográfica da Polónia, na sua vizinhança e aferirmos a sua história, verificamos a precariedade da soberania do país, pois permanece «prensada» entre duas potências dinâmicas como são a Alemanha e a Rússia, cujo dinamismo geoestratégico, vastas vezes, conduziu ao «atropelo» e à conquista do seu espaço. Assim, a posição do Estado tanto pode constituir uma vantagem como colocar em sérios riscos a sua segurança e a própria soberania.

O facto de a localização de um Estado ser continental ou marítima não significa, à partida, maior ou menor poder pois, tanto nas talassocracias como nas epirocracias, outros factores de poder terão de ser levados em linha de conta. Porém, como fonte de riqueza e ligação intercontinental mais fluída, é relevante que um Estado disponha de amplos acessos ao mar. Quando isso não se verifica, a ânsia de alguns Estados interiores procurarem obter corredores que conduzam ao mar origina frequentes tensões, implicando a necessidade de «atropelar» os vizinhos. Por sua vez, existem os Estados encravados que, além de não terem acesso ao mar, apresentam a vulnerabilidade de dependência e contenção dos Estados circundantes.

Relativamente a estas considerações, dois casos concretos podem ser enunciados: desde que o Chile lhe ocupou as províncias meridionais, retirando-lhe o acesso ao mar, através da faixa de Arica, a Bolívia tem com aquele país um contencioso; ainda a este respeito, o problema maior para a Jugoslávia, se o Montenegro abandonar a Federação, é a transformação da Sérvia num Estado interior, desprovido do acesso ao Mediterrâneo; por sua vez, pode perguntar-se qual é a real independência de um país como o Lesoto que está rodeado de África do Sul por todos os lados.

A configuração é outro elemento não menosprezável. Quanto à tipologia da sua forma, pode existir continuidade ou descontinuidade territorial. Em termos de soberania, a segunda característica pode acarretar problemas de integração nacional,

<sup>22</sup> Polfbio Valente de Almeida, *ob cit.*, p. 190.

como se verifica na Indonésia ou no Bangladesh. Na vertente militar, a descontinuidade territorial apresenta a vulnerabilidade de assegurar a defesa de uma área vasta e dispersa, tendo como vantagem a possibilidade de resistir a grandes invasões mediante uma defesa em profundidade, mesmo que com a ocupação de uma parcela de território<sup>23</sup>.

Assim, o que acabámos de escrever equivale a afirmar que *“o meio torna-se Teatro quando o espaço é considerado em função de uma actividade específica ligada ao exercício da potência internacional, como a guerra por exemplo”*<sup>24</sup>.

### **3. A DIVERSIDADE DAS FRONTEIRAS**

O conceito de fronteira, que tinha um enorme significado até muito recentemente em termos de soberania e independência para os Estados, dada a sua estanqueidade, esbateu-se grandemente em virtude do processo de mundialização. Hoje não existem fronteiras para os mísseis intercontinentais, para a informação, para a imagem ou para o ciberespaço. Por sua vez, o incremento das organizações inter e supranacionais concedeu uma maior abrangência ao traçado fronteiriço, passando a respeitar aos grandes espaços de cada uma dessas organizações. Por oposição a este alargamento transfronteiriço, a relativa transparência das fronteiras tem acelerado a formação de colónias interiores em diversos estados, conduzindo a uma heterogeneidade étnico-cultural, que frequentemente resulta em conflitos e tensões internos e, conseqüentemente, a retrocessos espaciais e retracção fronteiriça.

Se o «baú» da história começa por nos mostrar uma ideia de limite espacial subjacente a uma *limes* imaginária, que evoluiria para uma concretização marcada pela orografia e hidrografia, hoje, com a tipologia diversificada que a actual realidade geopolítica apresenta, regressamos a um certo pendor imaginário das fronteiras em que cada actor (pret)entende estar «encerrado». Efectivamente, seguindo o raciocínio

<sup>23</sup> A História de Portugal permite ilustrar esta realidade.

<sup>24</sup> Jacques Huntzinger, ob.cit., p. 95.

de alguns autores<sup>25</sup>, o planeta está pejado de uma variância de fronteiras na exacta proporção quanto ao entendimento da inserção do *homos políticos* no espaço planetário.

Em conformidade, persistem as fronteiras que dividem geograficamente o *mapa mundi* em estados, colocando o enfoque na sua soberania, que são as fronteiras geográficas e as marítimas; a exponenciação dos grandes espaços interceptou as fronteiras de segurança, defesa ou económicas, daqui decorrendo, não de forma totalmente concorrencial, a fronteira dos interesses; a caracterização cultural do ser humano vislumbrou fronteiras étnicas, linguísticas, religiosas, ideológicas ou civilizacionais; a dispersão populacional permite denominar as fronteiras demográficas; a comparação dos níveis de vida enquadra as fronteiras da pobreza/ fome ou Norte-Sul; as tensões de carácter político que prevalecem conceptualizam as fronteiras da conflitualidade ou as incertas, contestadas; a era do conhecimento e da tecnologia permitiu a denominação das fronteiras do conhecimento e do tempo.

Em suma, *“os espaços alargam-se (...) porque vão acompanhando a expansão de novas fronteiras económicas, culturais e de segurança. Mas também porque se multiplicam as estradas das comunicações, terrestres, marítimas, aéreas, da informação e do espaço exterior”*<sup>26</sup>

### Fronteira Geográfica

Tida como fronteira genética do estado, decorrente, normalmente, de um longo processo histórico, a fronteira geográfica envolve a mística territorial onde se inserem os povos, que por ela estão dispostos aos maiores sacrifícios. É, no fundo, a fronteira de soberania do Estado e o *“enquadrador cultural”* dos cidadãos, de onde emergem muitos dos nacionalismos passados e presentes<sup>27</sup>. Daqui ressalta a preocupação, quantas vezes obsessão, de sustentar o traçado no relevo, seja orográfico ou hidrográfico, isto é, obter as fronteiras naturais. Como escreveu o geógrafo Amorim Girão, *“Os limites políticos correspondem, na maior parte dos casos, a uma linha*

<sup>25</sup> Adriano Moreira, “As Fronteiras Portuguesas”, in *Conjuntura Internacional*. 1996, Lisboa, ISCSF, 1996, pp. 18-23; Garcia Leandro, ob. cit., pp. 13-16; Gérard Chaliand e Arnaud Blin, ob. cit., pp. 237-239; Maria Regina Marchueta, *O conceito de Fronteira na Época da Mundialização*, Lisboa, Edições Cosmos/Instituto de Defesa Nacional, 2002, pp. 37-44.

<sup>26</sup> António Emílio Sacchetti, *Segurança e Defesa (1996-2000)*, Lisboa, Edições Culturais da Marinha, 2000, p. 35-36.

<sup>27</sup> Garcia Leandro, ob. cit., p. 13.

*de separação de tendências opostas; e são, por esse motivo, o resultado de uma luta por vezes prolongada com episódios vários de fluxo e refluxo, que lhes asseguram desde logo um traçado muito sinuoso*<sup>28</sup>.

Terá sido o Cardeal Richelieu quem, no século XVII, no âmbito da Guerra dos Trinta Anos, terá manifestado, pela primeira vez, a preocupação e vontade de envolver o Estado por fronteiras naturais, numa espécie de fortaleza que tornasse a França imune às pressões dos seus vizinhos. No século XIX, com a era dos impérios, as fronteiras interestadas foram alvo de arrojados esforços para que as mesmas fossem assinaladas no terreno, de modo a não deixarem dúvidas quanto aos limites, de modo a evitar atritos. A fronteira geográfica, com íntima ligação à sua posição, reflecte vantagens ou constrangimentos no que toca ao poder nacional, como já vimos anteriormente.

Na actual conjuntura internacional, onde a existência de fronteiras naturais imunes ao exterior deixou de fazer sentido, pois os traçados diferenciaram-se e evoluíram, de acordo com o fenómeno da mundialização, pese embora permaneça o seu carácter místico de posse. De facto, hoje as fronteiras têm uma maior transparência, são mais permeáveis e porosas, com a dinâmica surgida após a 1990 a originar a sua redefinição em vários lugares do mundo.

### **Fronteira de Segurança e Defesa**

Objectivamente ligada ao advento do regionalismo, fruto da globalização das ameaças, das transformações de ordem militar, com destaque para as novas tecnologias, e da interdependência económica, muitos estados compreenderam que, isoladamente, não têm condições para garantir a segurança do espaço geográfico e das populações, sentindo a necessidade de, nesse domínio, cooperar com outros estados que sentem constrangimentos análogos.

Por isso, esta fronteira resulta dessa mesma cooperação, mais ou menos integrada, entre estados com afinidades culturais, civilizacionais ou devido à proximidade geográfica, conducente à criação e desenvolvimento de sistemas colectivos de defesa, isto é, ao “*santuário colectivo*”<sup>29</sup>. A área territorial da União Europeia(EU), da Aliança

<sup>28</sup> Amorim Girão, *Geografia de Portugal*, Porto, Portucalense Editora, 1952. p. 52.

<sup>29</sup> Garcia Leandro, *ob. cit.*, p. 14.

Atlântica (OTAN), do extinto Pacto de Varsóvia e, em certa medida, do Tratado do Sudeste Asiático (ASEAN) e do «amorfo» Tratado do Médio Oriente (CENTO), exemplificam este tipo de fronteira.

### **Fronteira Económico-Demográfica**

Refere Regina Marchueta que *“nesta época da globalização assiste-se a uma tendencial substituição da geopolítica pela geoeconomia, alterando, de certa forma, o figurino do mundo em função do novo traçado das áreas arquipelágicas de concentração e de irradiação desse mesmo poder”*<sup>30</sup>. Efectivamente, a competição económica mundial, onde campeiam as multinacionais, passou a comandar, amiúde, o sistema de relações internacionais, impelindo a política a uma postura reactiva e, por vezes, submissa. Paralelamente, é sabido que a componente económica está presente, implícita ou explicitamente, como uma das motivações dos conflitos. Economicamente, o mundo é hoje tripolar (EUA, EU, Japão), evoluindo de forma célere para quadripolar, devido ao galopante crescimento da China nessa área<sup>31</sup>. Por isso, podemos enquadrar, em termos de fronteiras, a hegemonia mundial a nível económico na envolvimento desses países. Ou então, se pretendermos ser mais abrangentes, os países do G8, uma organização informal, «clube» dos países mais ricos do mundo<sup>32</sup>.

Por sua vez, tal acontece com as questões relativas às preocupações de segurança, também a procura do bem-estar e do desenvolvimento social forçou os estados a cooperarem com outros no seio de organizações fundadas para o efeito. É o que se verifica com a EU, o Mercosul, a ASEAN ou o Acordo de Comércio Livre Norte-Americano (NAFTA).

Mas, a problemática do desenvolvimento económico pode levar-nos ao seu contrário, isto é, ao mundo da pobreza e da fome, cuja implantação geográfica é facilmente verificável, onde se inserem aqueles que a EU denomina de estados falidos. Consequentemente, esta observância remete-nos para a dialéctica Norte-Sul, com a parte superior do Hemisfério a compreender o mundo dos ricos e a parte inferior a

<sup>30</sup> Maria Regina Marchueta, *ob. cit.*, p. 146.

<sup>31</sup> Joseph S. Nye, Jr, *Compreender os Conflitos Internacionais*, Lisboa, Gradiva, 2002, p. 275.

<sup>32</sup> EUA, Canadá, França, Inglaterra, Alemanha, Itália, Japão e Rússia.

concentrar o mundo dos pobres, se exceptuarmos, neste caso, a Austrália e a Nova Zelândia.

A demografia é outra problemática latente. O polemologista Gaston Bouthoul via a guerra como consequência de um grande exponencial demográfico, principalmente de jovens, dando aos Estados uma inegável fonte de poder. Por isso, atribuía as causas da guerra aos desequilíbrios demográficos, concluindo que cada guerra sucedia a um período de excesso de população ou superabundância de homens jovens, ou seja, um período de alta prosperidade demográfica, que desequilibra o sistema, causa temores nos vizinhos e excesso de confiança nos Estados<sup>33</sup>.

Se olharmos para a geografia do globo, verificamos a existência de assimetrias profundas a nível demográfico e de desenvolvimento. Constatam-se que a diferença entre os países ricos, com um crescimento demográfico fraco, e os países pobres, com um crescimento demográfico forte, é bem visível. Estas clivagens, divididas pela denominada fronteira Norte-Sul, caracterizam a explosão tecnológica no primeiro caso e demográfica no segundo. A nível demográfico, as excepções existentes, no Norte, são os EUA e o Japão e, no Sul, a Austrália e a Nova Zelândia.

Estas disparidades Norte-Sul, que induzem as pressões migratórias, levantam a questão da falta de controlo das fronteiras nacionais e da soberania, pois as transferências em massa de população e as viagens fazem-se agora em todos os sentidos, entre continentes e dentro dos continentes, predominando, contudo, a proximidade geográfica<sup>34</sup>.

Na verdade, este crescimento demográfico pode causar graves perturbações internas nos Estados atingidos, pois o desequilíbrio económico, a fome, o desemprego, a miséria e a frustração das populações de menor faixa etária podem originar conflitualidades sociais conducentes a guerras internas, ao mesmo tempo que favorecem, em certas regiões, os fundamentalismos. A nível externo, pode ser aproveitado pelos governos para exercerem pressões ou satisfazerem políticas expansionistas.

<sup>33</sup> Gaston Bouthoul, *O Fenómeno Guerra*, Lisboa, Edições Estúdios Cor, 1966, pp. 180-186-

<sup>34</sup> A EU tornou-se um grande receptor de imigrantes da África e do Leste Europeu: na América, a parte norte é o espaço mais desejado, para onde confluem elevados contingentes da América Latina, da Ásia e de África; a emigração chinesa estabeleceu fortes comunidades no Sueste Asiático e expande-se para África e as Américas e a imigração indiana, que se vai espalhando por todo o globo, procura especialmente o Médio Oriente e a costa Oriental de África.

## Fronteira Étnico-Cultural

Enquanto as fronteiras de segurança e defesa decorrem de um fenómeno de agregação, a étnico-cultural, muito ligada a nacionalismos, indicia um fenómeno de dispersão. Determinar a exactidão das fronteiras entre comunidades culturais, envolvendo a religião, a etnia ou a língua, constitui um processo impossível de evidenciar, devido à abrangência de amplas zonas de confluência e de situações mescladas, não obstante as «fronteiras» civilizacionais identificadas por Huntington<sup>35</sup>.

Se a história dos séculos XVI e XVII, onde a religião foi o mote de guerras fratricidas, mostrou a postura arraigada do poder político em fazer coincidir as fronteiras geográficas com as identidades espirituais dos povos, na máxima do *cujus regio, egius religio*<sup>36</sup>, nos últimos anos temos assistido a um processo de índole separatista de «módulos» regionais, de ênfase nacionalista. Estes, sustentados na identidade étnico-cultural, forçam a renegação ao poder central, entendido este como opressor de uma individualidade com que não se identificam e não respeitam. O resultado foi a conflitualidade intraestatal que caracterizou a década de 90 do século que findou, emergindo um conjunto de «novos» estados, sendo que a maioria tinha uma prática de soberania do passado. Como lembra Zientara, “à *tendência em fazer coincidir as fronteiras linguísticas, culturais (...) com as estatais, opõe-se sempre outra em sentido contrário, como tendência à diferenciação das sociedades e à ultrapassagem dos limites do próprio grupo*”<sup>37</sup>

Mas, se a diferenciação impele determinados grupos culturalmente homogêneos, insertos num estado que repudiam, à separação, o nacionalismo pode conduzir a uma situação inversa, ou seja, à expansão. Quando isso ocorre, estamos perante um fenómeno de irredentismo, que consiste na luta pela unificação do povo, disperso por outros estados<sup>38</sup>.

A grande diferença entre os dois nacionalismos referidos é que o separatista origina, normalmente, conflitos intra-estatais, enquanto o irredentista provoca possíveis conflitos interestatais. Seja como for, contígua ou encravada, uma minoria

<sup>35</sup> Que são oito, Ocidental, Sínica, Japonesa, Islâmica, Hindu, Eslovo-Ortodoxa, Latino-Americana e Africana: Samuel Huntington, *O Choque das Civilizações e a Mudança na Ordem Mundial*, Lisboa, Gradiva, 1999, pp. 50-51

<sup>36</sup> Em cada estado, a religião da população obedecia à professada pelo soberano.

<sup>37</sup> Benedikt Zientara, ob. cit., p. 308.

<sup>38</sup> Esta foi uma das razões justificativas para Hitler, nos anos trinta do século XX, ter anexado pela força os Sudetas, a Boémia, a Morávia, a Áustria e ter invadido a Polónia.



comporta uma «dor de cabeça» para o estado que a abriga e uma fonte de tensão para esse estado e o país de origem<sup>39</sup>.

#### **4. A DINÂMICA GEOPOLÍTICA DAS FRONTEIRAS**

Nos capítulos anteriores vimos que, em geopolítica, as fronteiras são espaços dinâmicos, móveis, pólos de discórdia e conflito, não existindo fronteiras naturais, como pretendia o Cardeal-ministro francês Richelieu.

O que existem são fronteiras relativamente estáveis – as históricas – resultantes de um processo distendido no tempo, em consequência de muitos e porfiados conflitos. Por norma, a maioria destas fronteiras são reconhecidas internacionalmente e não constituem pomo de discórdia.

Outras, pelo contrário, são contestadas. O processo de colonização impôs um traçado fronteiriço retilíneo que ignorou as características linguísticas, culturais e religiosas pré-existentes, desenraizando e dividindo povos com a mesma identidade. Este tipo de fronteira é geopoliticamente perigosa porque não tem um traçado coerente. África é, neste aspecto, o exemplo mais paradigmático, onde a latência dessa inobservância empresta hoje um ambiente conflituoso entre estados limítrofes que procuram os ajustamentos pela força das armas. Essa situação é verificável, por exemplo, na região do Corno de África (Etiópia, Somália, Eritreia) ou dos Grandes Lagos (Os Congos, Tanzânia, Ruanda, Burundi, Uganda, Quênia). Linhas de separação artificiais, marcadas pela comunidade internacional, são também visíveis no Médio Oriente, com a criação do Estado de Israel, em 1948, a originar um conflito entre vizinhos que se arrasta há mais meio século. E o que dizer sobre a linha Durand, que dividiu a etnia Pastum pelo Afeganistão e o Paquistão<sup>40</sup>?

De acordo com o dinamismo fronteiriço que referimos, há fronteiras que são criadas e outras que pura e simplesmente desaparecem. O nacionalismo separatista dos povos leva ao aparecimento de novas fronteira, como aconteceu com a guerra civil entre etíopes e eritreus, paquistaneses e cingaleses, com o desmembramento da Jugoslávia, que originou cinco novas fronteiras, e da União Soviética, de onde surgiram

<sup>39</sup> Aymeric Chaufrade, *ob. cit.*, p. 543.

<sup>40</sup> Alexandre de Marenches, *Atlas Géopolitique*, Rennes: Stock, France, 1988

catorze. Uma fronteira pode também resultar de um acontecimento pacífico, como aconteceu com a «Revolução de Veludo». na Checoslováquia.

A Europa neste aspecto, é, de facto, um exemplo sintomático. Como escreveu Marques Bessa, o Velho Continente “*é um espaço de territórios múltiplos, de história violenta e de linhas de separação pouco pacíficas*”<sup>41</sup>, que, fruto dos acontecimentos enumerados conheceu, nos anos subsequentes a 1989, um acréscimo de 33% no número de estados fruto da “*dança das fronteiras*”<sup>42</sup>, um processo ainda não concluído como mostra a recente intenção de separação do Montenegro da Sérvia

Mas permanecem ainda questões fronteiriças por resolver ou mal resolvida a nível interestatal: devido ao Ulster, a Inglaterra tem há décadas um problema fronteiriço por resolver no Norte da Irlanda; a Espanha reclama da Inglaterra a soberania de Gibraltar; o mesmo acontece com Portugal para com a Espanha no que concerne a Olivença; o traçado fronteiriço belga implicitamente não agrada à França, o mesmo acontecendo com este país relativamente à Alemanha, a Este, e à Itália, a Sul; a discórdia da *limes* servo-croata está neste momento congelada; entre a Rússia, a Bielorrússia e a Ucrânia a definição fronteiriça ainda não é um dado adquirido.

Também no interior dos estados existem questões de soberania: a Espanha debate-se com problemas no País Basco, na Galiza e na Catalunha; a França está confrontada com um movimento secessionista na Córsega; em Itália, a Lombardia já fez sentir, por mais de uma vez, a vontade de se separar da tutela romana; na Bélgica, a região da Valónia e a Flamengo emprestam um ténue sentido de união ao país e, recentemente, o Montenegro já manifestou pelo voto a vontade de independência relativamente à Sérvia.

Enfim, estamos perante uma Europa ainda em processo de definição de fronteiras, com a Limes «prens da», como refere Edgar Morin, “*(...) entre as forças de dissociação, de ruptura, de exasperação dos ódios nacionais, étnicos, religiosos e as forças de associação, de solidariedade, de confederação*”<sup>43</sup>, um conjunto de situações de resolução eventualmente dependente de uma harmonização a cargo da União Europeia.

Para além da incerteza de fronteiras como as discriminadas, persistem em outros pontos do globo fronteiras contestadas e em suspenso, onde a tensão e o conflito

<sup>41</sup> Marques Bessa, “Para Uma Geopolítica do Conflito na Europa do Nosso tempo”. ob. cit.. p. 234.

<sup>42</sup> António Emílio Sacchetti, ob. cit.. p. 234-235.

<sup>43</sup> Edgar Morin, *Os Fratricidas (Jugoslávia-Bósnia, 1991-1995)*, Lisboa, Relógio d’ Água, 1996, p. 12.

marcam presença: Caxemira é um foco de conflito entre a Índia e o Paquistão; devido ao Quito, o Equador e o Peru são rivais assumidos; o Japão reclama da Rússia as ilhas Curillas, anexadas no fim da 2ª Guerra Mundial; a China contesta a fronteira norte com a Rússia, tem um problema com o Cazaquistão por causa de Xinguiang, província que absorveu, reclama parte do território da Mongólia interior, mantém um diferendo com o Japão devido à posse da Ilha Senkaku e disputa as ilhas Spratley com os seus vizinhos asiáticos do Sudeste Asiático; o paralelo 38° é uma linha que separa as duas Coreias, que estão tecnicamente em guerra; a linha Attila divide o Chipre entre a Grécia e a Turquia; a Cisjordânia, os Montes Golã e o vale do Jordão são um problema insolúvel que marca negativamente as relações de Israel com alguns estados árabes. Enfim, é todo um conjunto de situações relacionadas com a disputa de fronteira que mantém parte do mundo em suspenso.

Mas existem também movimentos violentos de pendor separatista que podem futuramente originar novas fronteiras, como acontece na Colômbia (Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia), Indonésia (Movimento Aceh Livre)<sup>44</sup>, Filipinas (Frente de Libertação Islâmica), Sri Lanka (Tigres Tamil), Rússia (Movimento Checheno e do Daguestão), para só citar os casos mais conhecidos<sup>45</sup>, para já não falar do caso pontual do sempre adiado Estado da Palestina.

Em sentido inverso, há fronteiras que desaparecem. Isso aconteceu pacificamente com a reunificação alemã ou através da fusão de dois estados depois de uma guerra, como foi o caso do Vietname e do Iémem.

Em síntese, se no «velho continente» permanecem situações pontuais de ajustamento fronteiriço que a coordenação política poderá resolver, os constantes do Cáucaso, do «mundo islâmico» e da região Ásia-Pacífico apresentam-se mais problemáticos onde a acção estratégica pode ser o recurso para a sua solução.

<sup>44</sup> A Indonésia é um Estado que se debate com vários movimentos de autodeterminação ou separatista no seu interior, podendo acrescentar-se as áreas Sulawesi (Celebes), Irian Java (Nova Guiné), Kalimantan (Bornéu) e Molucas.

<sup>45</sup> Para uma ideia mais abrangente ver site: <http://www.answers.com/topic/list-of-active-autonomist-and-secessionist-movement>.

## 5. A LIMES NA HISTÓRIA DE PORTUGAL

Portugal é, no contexto geopolítico, um dos Estado-Nação mais homogéneo do mundo e com um traçado fronteiriço precocemente reconhecido *de jure*<sup>46</sup>. Compreende um território descontínuo assente no denominado Triângulo estratégico (território europeu e arquipélagos do Atlântico), indiscutivelmente unificado, tendo a sua individualização política intimamente ligada à definição e caracterização dos limites geográficos. O traçado terrestre da fronteira, numa extensão de 339 Km a Norte e 832 Km a Leste, tem na Espanha o seu único ponto de contacto onde não conhece contestação formal.

Esta fronteira foi demarcada pelo Tratado de Alcanices<sup>47</sup>, de onde resultou uma divisória territorial, “*regular no traçado, (...) paralela à linha de costa, desenhando com esta um rectângulo alongado no sentido do meridiano*”, ajustando-se a fronteira ao Norte do Douro com os confins da *Terra Portucalense*<sup>48</sup>. A par da fronteira terrestre, o Portugal Continental compreende 832 Km de fronteira marítima (41% do total), orientada para o *Midland Ocean* identificado por Mackinder.

Contudo, a *limes* terrestre remonta a sua génese antes de Alcanices, mediante um processo de definição conflituoso e uma consolidação que se revestiu de vicissitudes várias ao longo do tempo histórico. Foi no período compreendido entre 1096 (chegada do Conde Dom Henrique à *Terra Portucalense*) e 1251 (conquista definitiva do Algarve, por Dom Afonso III) que Portugal elaborou o seu traçado fronteiriço continental, resultante de incessantes lutas durante a Reconquista Cristã da Península. A Norte, a fronteira foi consolidada defensivamente face à oposição leonesa, enquanto o seu alargamento meridional foi obtido ofensivamente à custa da retracção dos mouros. Com o já referido Tratado de Alcanices, foram concretizados ajustamentos importantes do seu traçado, emprestando à fronteira entre os dois Estados um cunho definitivo.

Visando expressões de Karl Haushofer, o carácter de «fronteira de agressão» transformou-se, então, em «fronteira de equilíbrio», cuja linha, na sua grande maioria seguindo cursos de água, foi pejada de castelos como marcos defensivos.

<sup>46</sup> Uma dignidade ímpar, se atendermos à homogeneidade dos dois factores geopolíticos mais imutáveis, a geografia e a cultura

<sup>47</sup> Assinado por Portugal e Castela, em 1297, ocorrendo dois tratados posteriores que confirmaram a minúcia dos limites: o primeiro em 29 de Setembro de 1864, a que se seguiu o Acto Geral de Demarcação de 1 de Dezembro de 1906, e o segundo em 29 de Junho de 1926, que incluiu o acordo parcial de 27 de Março de 1893.

<sup>48</sup> Orlando Ribeiro, “Formação de Portugal”, in *Dicionário de História de Portugal*, ob. cit., vol. V, p. 133.

Apresentando-se como um Estado encravado, a raia terrestre assentava, e assenta, a maioria do seu traçado em cursos de água de caudal variável, o que, em alguns troços, representava um obstáculo para as comunicações e uma defesa para as invasões, “já que as abundantes águas de cheia dos rios correm frequentemente em gargantas escarpadas, que podem atingir centenas de metros de profundidade”<sup>49</sup>. Isso é verificável nas “inflexões do Douro, a juzante de Zamora, e do Guadiana, a juzante de Badajoz”<sup>50</sup>. No entanto, refira-se que o Guadiana, com margens acessíveis ao longo de grande parte do seu traçado, não serve de separador, facto que favoreceu grande parte das invasões que o País teve que suportar ao longo dos tempos.

Mas o envoltório territorial não se limita a acompanhar os cursos de água, pois como especifica Orlando ribeiro “atravessa indiferentemente grandes vales (como o do Lima e do Tâmega), maciços montanhosos (Gerês, S. Mamede), ou extensões de planura, onde apenas os marcos separam uma terra lisa, unida e igual (Beira, Alentejo). As unidades geográficas de Espanha penetram no território português, engastando-o fortemente no conjunto peninsular: mesetas do Oriente de Trás-os-Montes e da Beira, que se quebram de encontro às deslocações do Centro do País, cordilheira central, divisória transversal de regiões naturais até 50 km do mar, planície do Sul de Portugal, continuação da Estremadura Espanhola, onde vêm perder-se, junto da raia, as montanhas que animam a grandiosa regularidade do seu relevo”<sup>51</sup>.

Pelo exposto, se podemos entender a fronteira luso-castelhana como uma marcação orográfica e hidrográfica evidente, que permite individualizar as duas unidades políticas da Península Ibérica, não a podemos considerar como um limite natural, dada a sua permissividade ao longo de grande parte do seu traçado.

Mas as linhas fronteiriças não são eternas, detendo um dinamismo que as caracteriza, fruto da interacção dos espaços geográficos por elas delimitada. Ao longo da história, Portugal teve em Castela um incómodo vizinho, cuja pressão terrestre era necessário conter, situação inviabilizada com o desastre de Alcácer-Quibir, em 1578, que originou a perda de independência.

<sup>49</sup> Orlando Ribeiro e Hermann Lautensach. *Geografia de Portugal – A Vida Económica e Social*. Vol. IV. Lisboa, Edições João Sá da Costa, 1991, p. 1172.

<sup>50</sup> Orlando Ribeiro. “Formação de Portugal”. in ob. cit., p. 148.

<sup>51</sup> *Idem* ibidem, p. 148.

Com a União Dinástica, a fronteira perdeu muita da sua importância, restringindo-se a uma linha que constituía o limite entre duas possessões da Monarquia Hispânica. Em 1640, a fronteira portuguesa readquiria as suas prerrogativas, caracterizando-se durante mais de 27 anos como «fronteira de conflito», enquanto durou a Guerra da Restauração contra o vizinho castelhano, não tendo, contudo, sofrido alterações. Se exceptuarmos o episódio já focado de 1801, em que Portugal perdeu uma parcela de fronteira na raia alentejana, jamais recuperada, pese embora os direitos consignados no Tratado de Viena, de 1815, os «confins entre os dois campos» permaneceu inalterado até à actualidade.

Mas a posição geográfica do País resumia as suas relações ao contacto com os povos da Hispânia, imposição redutora da sua individualização política, que o isolava da Europa além Pirinéus, impedindo a permuta comercial, de técnicas e de ideias. Essa situação explica o seu alheamento do Mediterrâneo, por contraposição com a Monarquia Hispânica, e dos assuntos europeus, impelindo à estreita ligação com mar e os povos que dele se serviam. Foram os “*mares nunca dantes navegados*” que permitiram a expansão territorial e cultural, o garante do desenvolvimento económico e o espaço de «refúgio» nos momentos de maior estertor.

Portanto, o geobloqueamento imposto pela Espanha impeliu Portugal a orientar a sua identidade político-cultural para o mar, que passou a servir de contra-forte à pressionada fronteira terrestre. A saga dos descobrimentos, que expandiu a soberania do país para regiões de África, da Ásia e da América do Sul<sup>52</sup>, envolvendo as míticas fronteiras d’Além-Mar. Fronteiras essas que, sendo imprecisas e descontínuas, conheceriam a interacção conflituosa de outras potências, passando do *mare nostrum* para o *mare liberum* conduzindo, conseqüentemente, a movimentos de retração<sup>53</sup>.

Atente-se que as conquistas de Francisco de Almeida (1505-1509) e de Afonso de Albuquerque (1509-1515) no Oriente materializaram, com uma antecedência de 400 anos, as teorias de Mahan, que fundamentava que o domínio dos mares e das suas vantagens comerciais consubstanciava o poder do estado que atingisse tal hegemonia, um poder assente em fortificações costeiras localizadas estrategicamente.

<sup>52</sup> A ida para o Norte de África assentou numa estratégia defensiva, pois permitia pressionar o sul do território hispânico; o caminho marítimo para a Índia obedeceu, fundamentalmente, a razões de ordem comercial: o Brasil, terra a desbravar, precedeu a lógica de Tordesilhas e da bipolarização marítima do globo.

<sup>53</sup> Maria Regina Marchueta, *ob. cit.*, p. 186.

Mas, a retracção das fronteiras imperiais portuguesas tornou-se irreversível, devido ao choque com as potências marítimas emergentes, particularmente a Inglaterra e as Províncias Unidas. Assim, a partir da segunda metade da centúria de seiscentos o dispositivo imperial no Índico e no Pacífico foi retraído, em detrimento da exploração «bandeirante» no Brasil, que se tornou nos anos seguintes na “*vaca leiteira*” da Nação Portuguesa<sup>54</sup>. Depois, em 1822, com a independência do Brasil, Portugal perdeu a soberania no espaço americano; em 1961, com a anexação pela União Indiana dos territórios de Goa, Damão e Diu, o país abandonou definitivamente o Índico, iniciando-se o princípio do fim do Portugal uno do Minho a Timor, idealizado pelo regime do Estado Novo; com o processo de descolonização de 1974-75, a presença portuguesa em África terminou; o ciclo do Império encerrou-se em 1999, com a devolução de Macau à China, e em 2002, com a auto-determinação de Timor-Leste.

Portanto, seis centúrias depois de ter iniciado a epopeia da expansão ultramarina, com a conquista de Ceuta, em 1415, Portugal regressava às fronteiras geográficas do período medieval.

Presentemente, no contexto da conceptualização geopolítica das fronteiras da nova era, Portugal insere-se em modernos pressupostos fronteiriços conjunturais. Como o fundamenta Políbio de Almeida, o país, que tem outras afinidades e interesses para além do seu posicionamento geográfico, comporta matrizes europeias, atlânticas e de partilha da zona contígua ao Mediterrâneo<sup>55</sup>. Efectivamente, se o triângulo estratégico lhe empresta a vertente geográfica das fronteiras tradicionais, também lhe dá uma percepção de fronteiras atlântica e europeia e, conseqüentemente, um poder funcional<sup>56</sup>.

Por decorrência, a inserção nos grandes espaços originou as fronteiras de segurança, defesa, económicas e linguísticas. As fronteiras de segurança e defesa compreendem as da NATO, cuja efectivação se concretizou a partir de 1975, apesar de o país ser membro fundador da organização, que foi criada em 1949; a fronteira económica é a que envolve os países da União Europeia, uma realidade materializada em 1986; a fronteira linguística encerra os países lusófonos, mediante a criação da Comunidade de Países de Língua Portuguesa, em 1995.

<sup>54</sup> Expressão atribuída ao rei Dom João IV: C. Monteiro e J. Marcadé, *A Península Ibérica no Século XVII*. Mem Martins, Publicações Europa-América, 2002.

<sup>55</sup> Políbio Valente de Almeida, *ob. cit.*, pp. 360-362.

<sup>56</sup> Adriano Moreira, “*As Fronteiras Portuguesa*”, *ob. cit.*, p. 23.

Portanto, num processo de revisão de fronteiras, Portugal, no âmbito da NATO e da parceria com os EUA, capitalizou a sua «ancestral» vocação atlântica; com a adesão à então CEE, marcou a sua presença europeia para além dos Pirinéus e, finalmente, através da CPLP, encetou-se o relacionamento formalizado com áreas do antigo império.

## **6. CONCLUSÃO**

As características relacionadas com as fronteiras que, geopoliticamente permanecem uma realidade absoluta, são a sua mobilidade, dinamismo e reversibilidade. As fronteiras não são eternas como, de resto, também não o são os estados. Outro apontamento que deve ser relevado, que deriva do anterior, prende-se com a presença da conflitualidade no tratamento das questões fronteiriças. De facto, os contenciosos fronteiriços e os nacionalismos, que a Guerra Fria congelou, emergiram com estrondo na década de 90, levando a ajustamentos de territórios interestatais, à fusão de espaços divididos e à exponenciação do número de estados decorrente dos separatismos. O processo ainda não terminou, verificando-se a existência de fronteiras étnicas activas, fronteiras incertas que aguardam resolução, fronteiras em suspenso e fronteiras contestadas<sup>57</sup>.

Seguindo a linha de pensamento de Defarges, na actualidade novos dados geopolíticos relacionados com as fronteiras merecem ponderação: primeiro, o homem tem uma percepção terrestre mais abrangente que no passado, olhando os problemas de uma forma global, isto é, tendencialmente menos compartimentados; depois, embora a conflitualidade ligada a questões fronteiriças prevaleça, o espaço geográfico está, no essencial, distribuído pelos estados soberanos, exceptuando o alto mar, a Antárctida e o espaço extra-terrestre; por fim, e ainda que os traçados fronteiriços sejam um conceito universal e tendencialmente incontestados, a sua permeabilidade é uma realidade, não sendo imune aos fluxos migratórios e financeiros, à imagem ou às comunicações<sup>58</sup>, tornando-se o mundo temporalmente mais reduzido.

<sup>57</sup> Gérard Chaliand e Arnaud Blin, *ob. cit.*, p. 238.

<sup>58</sup> Philippe Defarges, *ob. cit.*, p. 36-37.



A intangibilidade das fronteiras também pode ser questionada devido à autodeterminação dos povos, bem como o princípio da sua inalterabilidade soberana. Isso pode acontecer por razões humanitárias ou para defesa e protecção dos direitos das minorias, onde a ingerência nos assuntos internos dos estados tem sido levada a efeito pela comunidade internacional, em que a utilização da força militar marca presença. No primeiro caso a Somália serve de referência e no segundo o Kosovo é o mais recente exemplo.

A realidade é que há a tendência para aumentar a consideração pelas fronteiras dos povos ou das Nações em detrimento das geográficas dos estados. Trata-se de um processo que a guerra, hoje como sempre, marca presença, enquanto factor regulador.

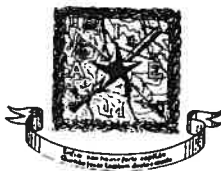
**7. MEMÓRIA ACADÉMICA**

**APONTAMENTOS SOBRE A BATALHA DO BUSSACO  
REPRODUÇÃO EM FAC-SIMILE**

PELO MAJOR DO C.E.M.  
JOÃO DE PAIVA DE FARIA LEITE BRANDÃO



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES



**HISTÓRIA MILITAR**



**APONTAMENTOS SOBRE  
A BATALHA DO BUSSACO**

Por  
JOÃO DE PAIVA DE FARIA LEITE BRANDÃO  
Major do C. E. M.





INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES

■

HISTÓRIA MILITAR

A BATALHA DO BUSSACO

Por

JOÃO DE PAIVA DE FARIA LEITE BRANDÃO  
MAJOR DO C.E.H.

◆◆◆◆◆  
◆◆◆◆◆  
◆◆◆◆◆

RELACÃO DOS MAPAS

- I - SITUAÇÃO GERAL
- II - A BATALHA DO BUSSACO
- III - O ATAQUE DO 2º C.E.
- IV - O ATAQUE DO 6º C.E.

MEMORIAL  
DE

I N D I C E

	Pag.
I - ANTECEDENTES .....	1
II - AS FORÇAS EM PRESENÇA .....	3
III - SITUAÇÃO GERAL .....	4
IV - A BATALHA DO BUSSACO .....	10
V - O TORNEAMENTO DA POSIÇÃO .....	15
VI - CONSIDERAÇÕES .....	16
- ANEXO .....	19



A BATALHA DO BUSSACOI - ANTECEDENTES

A França foi, no século XVIII, campo de ensaio duma nova estrutura social. Para que não perecesse, creou-se um numeroso exército, primeiramente destinado a defender a recente concepção. Mas a pouco a pouco, a mística e o exército tornaram-se ofensivos e, sendo das fronteiras da França, procuraram alastrar pela Europa.

A campanha de Itália, em 1796, revelou um grande general - Napoleão Bonaparte - o qual, dentro em breve, passou a talhar os destinos da França, conduzindo-a a uma série de guerras que envolveram todo o continente europeu. No entanto, nas coligações que se formaram contra o grande corso, era a potência de mar - a Inglaterra - que mais persistentemente se lhe opunha. E, já que não era possível ao imperador francês conduzir a luta no mar ou no solo das ilhas britânicas, concebeu arruinar o seu principal adversário realizando o bloqueio continental (decretado em Berlim a 11-XI-1806).

A guerra passou, então, em 1807, a tomar novos rumos. De facto, para que aquele bloqueio fosse efectivo, era necessário que todos os portos continentais se fechassem ao comércio inglês.

Nestas condições, o imperador decidiu, em colaboração com a Espanha, invadir o nosso país, que, pelo tratado de Fontainebleau (27 de Outubro de 1807) seria dividido em três partes.

No dia 30 de Novembro de 1807, o general Junot, à frente do exército de observação da Gironde, entrou em Lisboa, submetendo e ocupando Portugal.

No entanto, o nosso patriotismo não estava adormecido.

Em Junho do ano seguinte, Portugal levanta-se contra o invasor; à custa de grandes sacrifícios, torna difícil a ocupação e cria assim o ambiente favorável para a intervenção dum exército inglês. Este, sob o comando do tenente-general Sir Arthur Wellesley, desembarcou em Lagos, entre 1 e 5 de Agosto e depois, com a colaboração de forças portuguesas, progrediu para o Sul.

O inimigo comum pretende primeiramente deter o nosso avanço na Roliça (17 de Agosto), mas é mal sucedido.

Por fim, ataca no Vimieiro (21 de Agosto), dando lugar a uma brilhante vitória anglo-lusa. Uma vez derrotado e com a sublevação do nosso País contra a dominação estrangeira, só resta ao adversário capitular, o que se concretiza na Convenção de Sintra (30 de Agosto de 1808).

Napoleão, no entanto, não desistiu de ocupar Portugal, e nessas condições decidiu novamente invadir o nosso País no ano seguinte. Dessa missão encarregou o categorizado marechal Nicolau Soult, que à frente dum numeroso exército tentou penetrar em Portugal através da fronteira do Minho, em Fevereiro de 1809. O empreendimento falhou, dada a valorosa actuação das nossas tropas, comandadas pelo general Bernardim Freire de Andrade.

Soult seguiu, então, na direcção de Trás-os-Montes e, depois de atingir Chaves e Braga, ocupou o Porto (29 de Março de 1809).

Apesar do bom comportamento do nosso exército - é justo destacar o general Silveira - até àquels momento a luta era muito desigual, dada a vantagem numérica do inimigo, pois nessa occasião lutámos sem a colaboração dos ingleses. Todavia, esta situação não ia durar muito.

O general Wellesley chegou a Lisboa no dia 22 de Abril com forças inglesas e a 12 de Maio estava senhor do Porto. Uma semana depois, já Soult havia sido obrigado a abandonar o nosso território.

Quando em 1809 o exército francês se empenhou a fundo na Península Ibérica, a Austria julgou o momento favorável para organizar com a Inglaterra uma nova coligação (a 5ª).

Os austríacos, comandados pelo arquiduque Carlos, atacaram os franceses, mas Napoleão saiu vitorioso, primeiramente em Eckmuhl (22 de Abril) e depois decisivamente em Wagram (6 de Julho).

O imperador francês decidiu então realizar um poderoso esforço na Península e, para invadir Portugal, designou um grande exército comandado pelo seu melhor marechal, André Massena, Duque de Rivoli, Príncipe de Essling.



II - AS FORÇAS EM PRESENÇA (Ver Anexo)1 - Franceses

O Exército destinado à invasão de Portugal era constituído por:

- 2º C.E. comandado por Reynier;
- 6º C.E. comandado por Ney;
- 8º C.E. comandado por Junot;
- 1 Div. de Cavalaria comandada por Montbrun.

2 - Anglo-lusos

As Divisões de infantaria compreendiam:

- Divisão ligeira do comando de Craufurd;
- 1ª Divisão do comando de Spencer;
- 2ª Divisão do comando de Hill;
- 3ª Divisão do comando de Picton;
- 4ª Divisão do comando de Cole;
- 5ª Divisão do comando de Leith;
- Divisão portuguesa do comando de Lecor.

As forças de infantaria incluíam ainda as 3 seguintes brigadas independentes portuguesas:

- 1ª Brigada comandada por D. Pack;
- 5ª Brigada comandada por A. Campbell;
- 6ª Brigada comandada por Coleman.

III - SITUAÇÃO GERAL1. OS PLANOS DOS BELIGERANTESa. O Plano francês:

As instruções de Napoleão para Massena previam a actuação quer defensiva, quer ofensiva das forças anglo-lusas.

Na primeira hipótese, Massena devia apoderar-se de Ciudad Rodrigo e Almeida, e, ameaçando marohar sobre Lisboa, evitaria que Wellington conduzisse as operações segundo o vale do Tejo, em direcção a Madrid ou à Andaluzia.

Os 6º e 8º C.E. actuariam a N. do Tejo, enquanto o 2º C.E. se dirigia sobre BADAJOZ e ELVAS. No entanto Napoleão não foi muito preciso quanto às operações a realizar pelo 2º C.E.

Caso Wellington actuasse ofensivamente, penetrando em Espanha, Massena devia atacar as forças anglo-lusas logo que se lhe apresentasse uma ocasião favorável.

b. O Plano anglo-luso:

A intenção de Wellington era a seguinte:

1º - Defender o território nacional, a partir da fronteira, não se deixando porém empenhar numa acção decisiva, a não ser em terreno favorável.

2º - Devastar a região abandonada ao inimigo, afim de que - tendo presente a máxima Napoleónica "a guerra alimenta a guerra" - não restassem recursos que facilitassem a vida das tropas adversas.

3º - Empregar a guerra de guerrilhas de modo a atacar os flancos e retaguardas do inimigo.

4º - Organizar em volta de Lisboa um vasto campo fortificado, último reduto da defesa, o qual permitiria ainda o desembarque das forças aliadas, em caso de insucesso.

## 2. DISPOSITIVO DOS HELIOERANTES ANTES DO INÍCIO DA 3ª INVASÃO FRANCESA

### a. Franceses

Pouco depois de Maesena ter sido nomeado Comandante do Exército destinado à Invasão de Portugal (decreto de 17 de Abril de 1810), as suas forças estacionavam em Espanha com o seguinte dispositivo:

- o 6º e 8º C.E. encontravam-se na Castela-a-Velha, Sória, Santander, Astúrias, Leão, Valladolid, Palência, Zamora, Salamanca e Ávila;
- o 2º C.E. , na Estremadura espanhola ocupava Aloântara, vigiando o vale do Tejo.

### b. Anglo-luacs

O núcleo principal das forças anglo-lusas encontrava-se na Beira Alta, com a Div ligeira de Craufurd na margem direita do Coa - proximidades de Almeida - a qual enviara os seus reconhecimentos na direcção de Ciudad Rodrigo, que estava na posse dos espanhóis.

A 3ª Div (Picton) estava em Pinhel, em condições de apoiar a Div Craufurd.

A 1ª Div (Spencer) e a 4ª Div (Cole) ocupavam respectivamente Viseu e a Guarda.

A 2ª Div (Hill) estava em Portalegre, em condições de fazer face ao 2º C.E. francês (Reynier).

A 5ª Div (Leith), com o Q.G. em Tomar, defendia as passagens do Zêzere e encontrava-se em condições de rapidamente acudir em reforço da Div Hill ou das forças que se encontravam na Beira Alta, para o que se tinha construído a estrada militar de Tomar à ponte da Muçela, pelo Espinhal.

Com interesse para o presente estudo, há ainda que mencionar as seguintes forças:

- a guarnição da praça de Almeida com o efectivo de cerca de 4 000 homens e constituída pelo R.I. 24, 2 Regimentos de Milícias e 3 Companhias de ordenanças;
- entre o Douro e Mondego, 7 Regimentos de milícias, sob o comando coronel Trant;
- as linhas de Torres com as suas guarnições.

### 3. RESUMO DAS OPERAÇÕES ATÉ AO BUSSACO

#### a. As operações até à conquista da praça de Almeida

No dia 12 de Fevereiro, o marechal Ney intimava o Governador da praça de Ciudad Rodrigo a entregá-la. Após resistência heróica, a guarnição depõe as armas no dia 11 de Julho.

A fase seguinte visava a conquista da praça de Almeida, de que foi encarregado o marechal Ney.

Quanto a Reynier, a sua actuação futura ainda não estava bem definida. De facto, devia conservar a posse de Alcântara, ligar-se ao 6º C.E. e manter-se em condições de poder actuar em qualquer das margens do Tejo.

As operações levadas a efeito pelo marechal Ney, opôs-se a Divisão ligeira do general Craufurd que, ao contrário das ordens recebidas de Wellington, accitou o combate na margem direita do Coa, a 24 de Julho. Craufurd conseguiu hábilmente subtrair as suas tropas à destruição e, seguindo a estrada de Freixedas, dirigiu-se para Alverca.

A praça de Almeida, como consequência dos acontecimentos descritos passou a estar isolada, e Ney aproveitou essa circunstância para intimar o Governador a render-se. Repelida a proposta, os franceses começaram em 25 com o investimento da praça.

Entretanto Wellington decidiu ocupar posições na Guarda e em Celorico e, prevendo a hipótese de os franceses seguirem pela margem esquerda do Mondego, tomou também disposições de modo a fazer face a essa eventualidade.

Com efeito:

- A Divisão Craufurd dirigiu-se a 28 de Julho para Celorico;
- A 4ª Div conservou-se na Guarda;
- A 2ª Div, com o grosso em Sarzedas, tinha a guarda avançada em Castelo Branco e um destacamento no Fundão, o qual estabelecia a ligação com a 4ª Div;
- A 3ª Div ocupava Carrapichana e Fornos;
- A 1ª Div estava em Pinhanços;
- A Cavalaria continuava em Alverca e Freixedas.

No que respeita aos franceses, Maesena decidira progredir sobre Lisboa com os 3 C.E. reunidos, logo que se apoderasse da praça de Almeida. Com este fim, a 25 de Agosto, deu ordem a Reynier para se apoderar de Alfaiates e ocupar a ponte de Sabugal.

No dia 26 de Agosto, os francezes realizaram uma poderosa acção de artilharia contra a praça de Almeida.

Por descuido dos defensores o paiol da pólvora explodiu, pelas 7 horas da tarde, provocando irreparáveis danos na praça.

Considerada a impossibilidade de manter a resistência, Almeida capitulou na manhã de 28, tendo sido concedidas à desfalcada guarnição as honras de guerra.

Como consequência da perda de Almeida, o exército anglo-luso foi obrigado, conforme o plano previsto, a manobrar em retárada, até encontrar uma posição favorável onde pudesse aceitar a batalha em condições vantajosas.

#### • A progressão na direcção do Bussaco

A hipótese de invasão do nosso país pela Beira Baixa tinha sido posta de lado por Massena, em virtude dos conselhos de Junot, como consequência dos ensinamentos da primeira invasão (1807).

As informações colhidas pelo marechal, levaram-no a concluir que as comunicações da margem sul do Mondego, além de más, eram facilmente defensáveis na Mucela, aproveitando o obstáculo do Alva.

Nestas condições, Massena tomou a decisão de aproveitar as comunicações da margem N. do Mondego, sem contudo abandonar as da margem S., que iriam ser percorridas por um núcleo mais reduzido de forças, afim de manter perante o adversário a incerteza quanto à direcção seguida pelo centro de gravidade do seu exército.

A marcha dos C.E. francezes fez-se como segue:

- A vanguarda do 8º C.E. chegou no dia 16 de Setembro a Pinhel e no dia 17 atingiu Venda do Cepo, depois de passar por Val Bom, Povoia d El-Rei e Francoso;
- O 6º C.E., seguindo a estrada Freixedas - Celorico, atingiu com a sua vanguarda Forno de Algodres no dia 16;
- O 2º C.E. chegou à Guarda no dia 15, a 16 a sua vanguarda estava entre Ramalhosa e Porto da Carne, vanguarda que depois seguiu a estrada de Rapa a Linhares.

Entretanto Wellington, supondo que o grosso do Ex. francês se dirigia à Mucela, por Ceia, tomou disposições para concentrar no Alva as suas forças, enquanto Craufurd, em S. Romão, cobria o Q.G. que no dia 16 foi transferido de Gouveia para Ceia.


Em seguida, a marcha dos C.E. francezes convergiu sobre Viseu.

De facto:

- o 8º C.E., com a sua vanguarda, chegou a Tojal em 18. no dia seguinte, após atravessar Viseu, estacionou em Abravoses e Orgens;
- O 6º C.E. passou a ponte de Juncais, atingiu Freixiosa, Mangualde e Fagilde, e no dia seguinte, em 19, levou a vanguarda para Fail, ficando com o grosso em Viseu e Reprezes;
- O 2º C.E. dispôs o seu grosso nas proximidades de Torre, enquanto a guarda avançada progredia de Linhares para Carrapichana, com o fim de dissimular a verdadeira direcção da marcha. No dia 19, Reynier estacionou em Mangualde e suas proximidades.

Nos dias 20 e 21, com excepção do 8º C.E. que manteve os estacionamentos, a progressão continuou nas condições seguintes:

- O 6º C.E. levou sucessivamente a sua vanguarda até Tondela e Santa Comba Dão;
- o 2º C.E., deixando uma Div. em Mangualde, marchou por Melas para Carregal do Gal e enviou um destacamento para se assegurar da ponte de Oliveira do Conde (ponte de Fiães). Em seguida a vanguarda atingiu o Rojão Grande e Vimieiro.

No dia 20 de Setembro deu-se um facto que merece atenção. 

Foi o caso de as milícias sob o comando do coronel Grant, que se encontravam em Moimenta da Beira, terem recebido ordem para se dirigirem pela estrada de S. Pedro do Sul ao Sardão, com o fim de vigiarem o caminho que de Mortágua passa pelo Bcialvo e conduz à estrada do Porto a Lisboa.

Trant, porém, foi informado de que a coluna da artilharia franceza se deslocava com dificuldade pela estrada percorrida pelo 8º C.E. e nessas condições vinha muito atrasada.

Resolveu então, antes de cumprir a missão de que foi encarregado, atacar a referida coluna de surpresa, o que levou a efeito pelas 4 horas da tarde do dia 20 de Setembro, no desfiladeiro entre Rãe e Decermilo.

Como consequência deste ataque, a marcha da coluna de artilharia sofreu o atraso de dois dias.

Se não fôra esta acção, é possível que Wellington não tivesse podido concentrar as suas Div. no Bussaco, a tempo de se opôr à progressão do adversário.



Em virtude dos movimentos efectuados pelos C.E. franceses, Wellington decidiu passar para N. do Mondego o núcleo mais importante das suas forças, e para esse efeito tomou as seguintes disposições:

- a Brigada portuguesa Pack ocupou posições nas Pontainhas;
- a Cavalaria, a 3ª Div. (Picton), a 4ª Div. (Cole) e a Div. lig. (Craufurd) passaram em 20 o Mondego em Gondolim, Penacova, Rai-va e Oliveira.

A Div. ligeira dirigiu-se para Mortágua e as restantes escalonaram-se entre esta localidade e o Bussaco. A Cavalaria interpoz-se entre a brigada Pack e a Div. Craufurd;

- a 1ª Div. (Spencer) ocupou a Mealhada, com o fim de se opor ao inimigo, na hipótese de este marchar de Viseu pelo vale do Vouga e daí dirigir-se para Coimbra.

Além destas disposições, Wellington determinou ainda que a 2ª Div. (Hill), a 5ª Div. (Leith) e Lecor, que estava com uma brigada no Fundão, ocupassem posições no Alva.

Tanto Hill como Lecor chegaram ao Espinhal no dia 20 de Setembro e a 21 já o comandante da 2ª Div estava no Alva.

No dia 22 de Setembro, uma Divisão do 6º C.E. repeliu a brigada Pack para a margem direita do Criz, estabelecendo deste modo uma testa de ponte que facilitaria a progressão para O..

Por seu lado, Wellington deslocou a Div. Spencer para o Bussaco, ficando na Mealhada grande parte da Cavalaria.

No dia seguinte a Divisão Loison apoderou-se do Barril e de Mortágua.

A 23 de Setembro, Massena convocou os Comandantes de C.E. para uma reunião no seu Q.G. em Viseu e parece que aqueles, atendendo às condições que a posição oferecia, foram de opinião que se não devia marchar sobre Bussaco.

O Comandante do Exército, talvez convencido de que Wellington não aceitaria a batalha, decidiu:

- dirigir o 6º C.E. por Mortágua, Moura, Luso, Pampilhosa e Carquejo;
- com o 2º C.E., progredir por Benfeito, Santo António do Cântaro, Palheiros e Botão;
- constituir uma reserva com o 8º C.E. e a Div. de Cavalaria do general Montrun, a qual seguiria à retaguarda do 6º C.E..

Na execução dos movimentos previstos, a Div. Loison, do 6º C.E., deparou na manhã de 25 com a oposição da Divisão Craufurd, que ocupava as alturas entre Vale de Vide e Vale de Ovelha.

Vencida esta resistência, o marechal Ney ficou com a vanguarda do seu C.E. em Moura e as restantes forças ocupavam Vale de Ovelhe, Carapinhal e Vale de Açores.

O 2º C.E. estava escalonado entre Santo António do Cântaro e Bemfeito.

O 8º C.E. e a reserva de cavalaria encontravam-se desde Breda e Vrle de Paredes até Casal Maria e S. Joazinho.

Quer dizer, no dia 25 de Setembro, o Exército francês estava em contacto com as forças aliadas que defendiam a posição do Bussaco.

No dia seguinte, Massena e os comandantes de C.E. realizaram os seus reconhecimentos, tendo o marechal decidido forçar a posição do Bussaco e para isso atacá-la na manhã de 27.



#### IV - A BATALHA DO BUSSACO

##### 1. O TERRENO

A posição do Bussaco, tal como foi ocupada pelas tropas anglo-lusas em 1810, encontrava-se compreendida entre a Senhora dos Remédios ou Srª do Monte Alto, a S, e o Ninho de Águia, a N, numa extensão de cerca de 20 Km.

Percorrendo a crista da serra, a partir de Penacova, encontra-se primeiramente a referida Senhora dos Remédios com a cota de 323 metros, e depois o terreno sobe passando pela Portela da Oliveira, Pinheiro Δ, até atingir Bussaco Δ com a altitude de 547 metros. Em seguida o terreno desce na direcção da Mata do Bussaco, para finalmente atingir as cotas de 375 e 310 m, respectivamente no Cabeço Redondo e no Ninho da Águia, a N, do qual corre a Ribeira de Vila Nova. Para N, encontra-se Galheira Δ e Boialvo Δ que estabelecem a ligação entre a serra do Bussaco e a do Garamulo.

A encosta E da Serra do Bussaco tem um grande declive, a encosta O é mais suave, e entre as duas, com excepção de uma área restrita correspondente a Bussaco Δ, não se encontram regiões planálticas.

Quanto a comunicações, pela portela da Oliveira passam dois caminhos: um vem do Coiço (a S do Mondego), passa por Gondolim, Palmares e Figueira, para atingir Coimbra; o outro, tem a sua origem na Mortágua e, depois de passar por Alcordal e Vale de Águas, encontra-se em Palmareis com o anterior.

Cerca de 5 Km a NO da portela da Oliveira há a portela de Santo Antonio do Cântaro que era atravessada pela estrada mais importante da região (1), a qual passava por Marril, pela portela, Botão e daí se dirigia a Coimbra.

Segundo a carta militar atrás referida, havia também uma estrada que de Mortágua, tudo o indica, se dirigia a Moura, Luso, e daí a Galhano (uma légua a NE de Botão), onde entroncava com a estrada principal.

De Mortágua parte ainda um caminho que, passando por Pala, se dirige a Boialvo e daí a Avelãs da Ganinho ou Sardão, onde se liga à estrada Porto - Lisboa.

O terreno compreendido entre Mortágua e a Serra do Bussaco é bastante acidentado e arborizado; pelo que os movimentos, em especial da artilharia, não eram fáceis fóra dos caminhos.

## 2. A ORDEM DO MARECHAL MASSENA PARA O ATAQUE À POSIÇÃO DO BUSSACO

No dia 26 de Setembro, Massena convocou os generais comandantes do C.E., o Chefe do Estado Maior e os comandantes da artilharia e da engenharia para uma reunião.

Ney foi de opinião que se não devia atacar de frente a posição, mas sim retroceder, quer para Viseu, quer para Almeida, com o fim, respectivamente, ou de marchar sobre o Porto ou de esperar reforços. Junot, Eblié e Pirion concordaram com Ney e puseram em evidência as dificuldades de um ataque frontal, em virtude de as condições que o terreno oferecia não permitirem um bom apoio da artilharia à infantaria.

Reynier e Lazowski, embora vissem que o ataque apresentava dificuldades, admiraram a possibilidade de ter sucesso.

Quanto a Massena, em primeiro lugar julgou que se deviam cumprir as ordens de Napoleão e assim marchar sobre Lisboa. Se se dirigisse para o Porto, fugiria portanto ao objectivo que lhe tinha sido designado e além disso a marcha também apresentaria dificuldades. A hipótese de retirar sobre Almeida, só era de pôr caso fosse mal sucedido no ataque ao Bussaco.

Nesta conformidade, Massena fez expedir de Moura a seguinte ordem para o ataque.

(1) - Ver carta militar das principais estradas de Portugal editada em Lisboa em 1808.

Moura, le 26 Septembre 1810

Demain le 27 Septembre l'armée attaquera les hauteurs en avant de Moura occupées par l'armée ennemie.

Le 2<sup>nd</sup> Corps attaquera la droite de l'armée ennemie: il tentera à cet effet de couper la ligne en gravissant un des points de la montagne le plus accessible. Il arrivera par une ou deux colonnes, en se faisant précéder par des tirailleurs. Une fois arrivé sur le sommet du point qu'il aura décidé d'attaquer, il se formera en colonne serrée, et descendra par la crête de la montagne sur le chemin de Coimbre. Le point où il devra s'arrêter est le Couvent du Bussaco. Il aura soin de se former une réserve, pour se soutenir au besoin. Son artillerie sera disposée de manière à pouvoir contrebattre celle de l'ennemi, et à lui servir de point d'appui.

Le 6<sup>me</sup> Corps attaquera par les deux chemins qui conduisent sur la route Coimbre; une de ses divisions formera sa réserve, et son artillerie sera placée par différentes positions, pour pouvoir le soutenir au besoin. M. le Maréchal Ney disposera ses deux colonnes d'attaque de manière à donner/<sup>appui</sup> quand le Général Reynier sera maître des hauteurs, et qu'il marchera sur le Couvent du Bussaco. Ce sera à M. le Maréchal Ney à presser son attaque s'il voit que l'ennemi s'avance pour faire un mouvement sur le Général Reynier, ou pour faire un mouvement de retraite. M. le Maréchal est trop pénétré de l'à-propos de son mouvement pour qu'on le lui détermine. Il se fera précéder par ses tirailleurs. Arrivé sur la crête de la montagne il se mettra en bataille pour l'ensemble des mouvements ultérieurs de l'armée.

Le 8<sup>me</sup> Corps se rassemblera en arrière de Moura à 6 heures du matin. Il y prendra position, et fera des dispositions pour soutenir au besoin les corps d'armée attaquants, et pour marcher lui-même à l'ennemi.

Son artillerie sera placée de manière à arrêter l'ennemi s'il faisait un mouvement en avant.

La réserve de Cavalerie sera placée sur la route de Coimbre, et en arrière et au centre du 8<sup>me</sup> Corps.

Le Maréchal Prince d'Essling: Signé MASSENA.

Copié conforme: Le Gén. de division B. N. Fririon

Pour son excellence Mr. Le Duc d'Abrantès.

3. DISPOSITIVO

Ver o mapa da batalha.

4. A BATALHAa. O ataque do 2º C.E. (Ver esquema)

Pelas 7 horas da manhã, ainda sob nevoeiro, a 1ª Div. (Merle) do 2º C.E. iniciou o ataque<sup>(1)</sup>, constituindo parte da brigada Arnaud (2ª Div.) a reserva do C.E.

Depois de ultrapassar Santo António do Cântaro, a 1ª Div. deixou a estrada e desenvolveu-se no terreno que fica imediatamente a N., com a 1ª brigada na direita (de N. para S., R.I. 36 e R.I. 2), precedida por uma linha de atiradores. A 2ª brigada encontrava-se a esquerda da 1ª, com o R.I. 4 em 1º escalão, e o R.I. 15 a servir de reserva.

O impulso do ataque da brigada Sarrut levou-a até à crista e, repelindo o nosso R.I. 8, abriu deste modo uma brecha entre as Div. Leith e Picton.

O R.I. 4, francês também chegou à crista e procurou envolver o flanco direito da Div. Picton.

Entretanto o nevoeiro desaparecera e do P.C. de Wellington observavam-se as fases da batalha.

Os franceses caíram então sob a acção do fogo da artilharia, e em seguida foram contra-atacados com sucesso pelos R.I. 88 e 45 (ingleses) e pelo nosso R.I. 8, já reorganizado.

A atestar a valentia de defensores e atacantes, basta citar que nesta acção perderam a vida o general Craindorge e os comandantes dos R.I. 2 e 4, ficando o general Merle gravemente ferido<sup>(2)</sup>.

(1) A 1ª Div. compreendia:

- 1ª Brigada (Sarrut - R.I. 2 e 36)
- 2ª Brigada (Craindorge - R.I. 4 e 15)

A 2ª Div. era constituída por:

- 1ª Brigada (Foy - R.I. 17, 73 e 47)
- 2ª Brigada (Arnaud - R.I. 31 e 86)

(2) O Posto de Socorros francês estava em Alcordal.

O general Foy assiste à retirada desordenada das forças de Sarrut, afim de evitar as repurouseões que este facto podia ter sobre as suas tropas. Porém, Reynier ordena-lhe que ataque, o que ele faz com os R.I. 31, 17 e 70, levando ainda consigo, à direita, os sobreviventes da brigada Sarrut, agora com 50% dos efectivos.

Ao general Foy morrem-lhe dois cavalos.que sucessivamente montou e por fim é mesmo ferido num braço por uma bala.

A sua brigada continua no entanto a subir a áspera encosta da montanha, mas já então Leith fizera acorrer os seus batalhões dos R.I. 9 e 38 em apoio do Picton e o mesmo realizara Spencer, com uma brigada.

Foy foi repellido pela nossa brigada Champalimaud<sup>(1)</sup> o I/R.I. 74 (inglês)<sup>(1)</sup> enquanto as outras unidades da Div. Picton, apoiadas pela brigada enviada por Spencer, contra-atacavam com sucesso a brigada Sarrut.

O 2º C.E., tendo empenhado todas as suas unidades, com excepção da cavalaria e de 1 R.I. da brigada Arnaud, estava incapaz de realizar novo esforço, necessitava de se reorganizar e nessas condições só lhe restava esperar pelas consequências do ataque do 6º C.E..

b. O ataque do 6º C.E. (Ver esquema)

O ataque do 6º C.E., conforme estava previsto, iniciou-se mais de uma hora depois do levado a efeito pelo 2º C.E..

As Div. Loison e Marchand, em primeiro escalão, atacaram respectivamente à direita e esquerda da estrada que conduz ao Luso, ficando a Div. Mermet a constituir a reserva do C.E. . Esta última Div. não chegou a ser empenhada.

A Divisão Loison<sup>(2)</sup> atacou com a brigada Simon na direita e a brigada Ferrey na esquerda.

A brigada Simon subiu a encosta de Sula, repeliu o B.C. 3 da Div. Craufurd, spoderou-se de alguma artilharia, mas depois sofreu grandes perdas ocasionadas por 3 descargas, dadas a 15 passos, pelo roseo B.C.3 e unidades dos R.I. 43, 52 e 95 (ingleses), todos pertencentes à Div. ligeira.

(1) Da Div. Picton.

(2) Constituída por:

- Brigada Simon (R.I. 26, Legião Hanoveriana e Legião do Meio dia).
- Brigada Ferrey (R.I. 32, 66 e 82).

O general Simon, gravemente ferido, ficava prisioneiro, enquanto a Div. Craufurd contra-atacava à baioneta, repelindo o adversário pela encosta da serra,

O ataque da brigada Ferrey, dirigido sobre as forças de Coleman, não foi mais feliz pelo que a Div. Loison foi obrigada a reorganizar-se à retaguarda de Moura.

A Div. Marchand<sup>(1)</sup>, atacou na direcção da brigada Pack, mas, também em vir'ude das grandes perdas sofridas, foi obrigada a retirar.

Massena suspendeu então a batalha sem empenhar o 8º C.E. e assim, quando caiu a noite, os dois Exércitos quase tinham o dispositivo do dia anterior.



#### Y - O TORNEAMENTO DA POSIÇÃO

Em face da situação, e de entre as soluções que se podiam encarar, Massena decidiu verificar as possibilidades do torneamento da posição. Para esse efeito, encarregou os generais P. Soult e Saint-Croix de, respectivamente, ajuizarem daquelas possibilidades nos flancos S. e N. da posição.

Do reconhecimento efectuado, P. Soult verificou que havia o caminho de Gondolim que ia dar ao Coiço e daí à Mucela. Esta, porém, encontrava-se ocupada pelos aliados e não era fácil a sua transposição.

Quando a Saint-Croix, pelas 10 horas da manhã, informou Massena de que o caminho de Mortágua ao Boialvo permitia tornear a posição do Bussaco.

Então o marechal determinou a Montbrun que, com a brigada Saint-Croix e sapadores, procedesse à exploração e reparações necessárias do caminho, tendo aquele verificado, além disso, que do Boialvo se podia atingir em boas condições a Mealhada, por Avelãs do Caminho.

Massena, para iludir Wellington, resolveu que a actividade na frente aumentasse durante o dia 28, e às 8 horas da noite os seus C.E. iniciaram a marcha na direcção de Boialvo.

---

(1) Constituída por:

- Brigada Maucune (R.I. 6 e 69)
- Brigada Marcognet (R.I. 39 e 76)

- 16 -

Entretanto Wellington, certificando-se dos movimentos inimigos, decidiu abandonar a posição do Bussaco para ocupar as linhas de Torres, onde definitivamente iria deter o Exército adversário.

\*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*

#### VI - CONSIDERAÇÕES

A conduta de Massena no Bussaco mereceu a Napoleão<sup>(1)</sup> o seguinte comentário:

"Massena sempre foi cabeça-de-rio, mas no Bussaco mostrou ser ignorante, atacando de frente uma tal posição, sem a devida preparação de artilharia. As batalhas ganham-se torneando o inimigo e atacando-lhe um flanco!"

Como vimos, em 27, Massena desconhecia o caminho do Boialvo. Nessas circunstâncias, decidiu atacar frontalmente a posição do Bussaco, sem poder contar com o apoio da artilharia, em virtude das condições que o terreno oferecia. Parece portanto, que a grande falta do marechal, foi uma deficiente informação.

Dados os efectivos em presença e a natureza do terreno, não parece que outra qualquer concepção, diferente da de Massena, para o ataque à posição do Bussaco, tivesse conduzido a melhor resultado.

São também de destacar a eudácia da decisão do marechal e a bravura das tropas ao executarem uma missão que estava acima das suas possibilidades.

Em conclusão, a batalha do Bussaco não se devia ter ferido em virtude de haver possibilidade de tornear a posição. De facto, Napoleão disse a Foy<sup>(2)</sup> que "Se Soult estivesse no Bussaco, não teria dado batalha. Soult era o único general que eu devia ter mandado a Portugal."

(1) Descrito na "Vie militaire du general Foy". Este general foi expôr a Napoleão, conforme ordem de Massena, a situação do Exército francês, encontro que se efectuou em Paris a 24 de Novembro.

(2) Obra citada.



Uma circunstância que influiu na conduta das operações, foi a atrito entre os comandantes de C.E. e Massena. Napoleão<sup>(1)</sup> refero-se-lhe nos seguintes termos:

"Enquanto à falta de subordinação dos Comandantes dos Corpos de Exército, nada a justificava. Junot era capitão e Ney general de brigada e já Massena comandava exércitos."

Não é mesmo caso nove os marechais obedecerem a outro mais antigo.

Tudo, porém, provém da falta de instrução de Massena. Este é um bravo, mas a bravura nos altos comandos só por si não basta.

O maior erro que cometi foi não ter constituído o exército de Portugal em 6 divisões, pondo de parte a organização em corpos de exército."

Quando ao Exército anglo-luso, o dispositivo orçado por Wellington na posição do Bussaco adaptava-se às condições que o terreno oferecia. Inclusive os 2 esquadrões de Arqueiros, à retaguarda do flanco direito da Div. Spencer, estavam dispostos na única região em que havia possibilidade de a cavalaria actuar.

Apesar da natureza do terreno, que muito facilitava a conduta da defesa, não teria sido possível deter o inimigo se não fossem os contra ataques levados a efeito pelos anglo-lusos.

Pela posição, no entanto, Wellington não ocupou devidamente o Boialvo. O facto, que o Comandante aliado deu ordem a Trant de ocupar aquela ponto, e, este só chegou ao Sardão na tarde de 28. Porém, dada a qualidade e número das forças de Trant, parece que não deviam estar em condições de, com sucesso, se poderem opor a uma acção em força dos franceses, no sentido de se apoderarem da passagem do Boialvo.

Wellington não explorou também o sucesso táctico do dia 27, e, logo que teve conhecimento de que o inimigo procedia ao torneamento da posição, retirou para Sul.

Não esqueçamos, porém, do plano de Wellington que dispunha na sua retaguarda das poderosas linhas de Torres. O Chefe anglo-luso não desajava certamente empenhar o seu Exército numa acção cujos resultados podiam ser duvidosos, quando havia grande probabilidade de deter o inimigo em posições de antemão preparadas para esse efeito.

Além disso, o terreno, como está bem de ver, não se prestava a uma exploração do sucesso baseada na acção da cavalaria.

---

(1) Obra citada.

De resto, a batalha do Bussaco parece que foi travada mais por razões de ordem política, do que de natureza militar.

Novos sacrificiões iriam portanto ainda ser pedidos às tropas e à população civil, numa guerra total que a todos envolveu, dando origem à destruição de grande parte do património nacional.

Mas, tudo isso é pouco, perante a vontade de uma Nação viver independente e de lutar na defesa dos seus mais sagrados direitos.

\*\*\*

ANEXOAS FORÇAS EM PRESENÇA1, FRANCESES

O Exército destinado à invasão de Portugal era constituído por:

- 2º C.E. do comando de Reynier;
- 6º C.E. do comando de Ney;
- 8º C.E. do comando de Junot;
- 1 Div. de Cav. do comando de Montbrun.

Massena tinha por Chefe do E.M. o general Fririon e por comandantes da artilharia e da engenharia, respectivamente, os generais de divisão Eblé e Lazowski.

a. O 2º C.E.:

O 2º C.E. compreendia:

- 2 Div. de inf. (Marle e Heudelet);
- 1 Brig. de cavalaria (P. Soult);
- destacamentos de um regimento de artilharia e dum regimento de artilharia a cavalo;
- 1 companhia de sapadores.

A 1ª Div. era constituída pelas brigadas Sarrut (R.I. 2 e 36) e Graindorge (R.I. 4 e 15) e a 2ª Div. pelas brigadas Foy (R.I. 17, 47 e 70) a Arnaud (R.I. 31 e 86).

b. O 6º C.E.:

O 6º C.E. compreendia:

- 3 Div. de inf. (Marchand, Mermet e Loison);
- 1 brigada de art. ligeira (Lamotte);
- artilharia;
- 1 Comp. de sapadores

As brigadas de inf. eram as seguintes:

- da 1ª Div.: brigadas Mauoune (R.I. 6 e 66) e Maroignet (R.I. 39 e 76).
- da 2ª Div.: brigadas Bardet (R.I. 25 e 27) e Labassée (R.I. 50 e 59).
- da 3ª Div.: brigadas Simon (R.I. 26, legião hanoveriana e legião da meio dia) e Ferrey (R.I. 32, 66 e 82).

c. O 8º C.E.:

O 8º C.E. compreendia:

- 2 Div. de inf. (Clausel e Belignas);
- 1 Div. de cav. (Sainte-Croix);
- artilharia;
- sapadores.

As brigadas de inf. eram as seguintes:

- da 1ª Div.: brigadas Menard, Taupin e Godard;
- da 2ª Div.: brigadas Gratien e Thomières,

d. Divisão de dragões (Reserva de cavalaria)

A Div. de Cav. Montbrun era constituída pelas brigadas Larcet, Cra-vois e Ornano e possuía ainda artilharia a cavalo.

e. Resumo dos efectivos francezes segundo Fririon:

	Oficiais	Praças	
Estado Maior.....	66	-----	
Policia.....	6	171	
Equipagens militares.....	21	626	
Engenharia.....	4	117	
2º C.E. {	1ª Div. inf.....	242	5.615
	2ª Div. inf.....	278	7.162
	Brig. cav.....	102	1.192
	Art. e eng.....	<u>20</u>	<u>740</u>
Total do 2º C.E.....	642	14.717	
6º C.E. {	1ª Div. inf.....	227	6.331
	2ª Div. inf.....	234	6.789
	3ª Div. inf.....	243	6.673
	Brig. de cav.....	57	885
	Art. e eng.....	<u>59</u>	<u>1.552</u>
Total do 6º C.E.....	810	22.230	
8º C.E. {	1ª Div. inf.....	243	6.413
	2ª Div. inf.....	246	6.964
	Div. de cav.....	92	1.654
	Art. e eng.....	<u>35</u>	<u>- 1.098</u>
Total do 8º C.E.....	616	16.129	
Divisão de dragões.....	171	3.480	
Total do Exército destinado às operações em Portugal.....	<u>2.336</u>	<u>57.470</u>	

Com excepção das tropas do 8º C.E. que incluíam bastantes recrutas, os restantes C.E. eram constituídos por soldados com larga experiência da guerra.

2. ANÇLO-LUSOS em 27 de Setembro (segundo Charles Oman)A. Infantariaa. Divisão ligeira:

Comandada por Craufurd era constituída por 2 brigadas:

- Brigada Beckwith - 1ª B.I. do R.I. inglês nº 43 (I/43)  
4 Comp. do R.I. nº 95  
B.C. português nº 3
  - Brigada Barclay - 1ª B.I. do R.I. inglês nº 52 (I/52)  
4 Comp. do R.I. inglês nº 95  
B.C. português nº 1
- Efectivo: cerca de 3.800 homens

b. 1ª Divisão:

Sob o comando do general Spencer, era constituída por 4 brigadas:

- Brigada Stopford (2 batalhões da guarda e 1 Comp. do V/60);
  - Brigada Blantyre (II/24, II/42, I/61 e 1 Comp. do V/60);
  - Brigada Lowe (I/L.A., II/L.A., V/L.A., VII/L.A. e um destacamento);
  - Brigada Pakenham (I/7, I/79);
- Efectivo: cerca de 7.000 homens.

c. 2ª Divisão:

Sob o comando do general Hill, compreendia 3 brigadas inglesas e uma Divisão de tropas portuguesas, a 2 brigadas.

Brigadas inglesas:

- Stewart (I/3, II/31, II/48, II/66 e 1 Comp. do V/60);
- Inglis (II/29, I/48, I/57 e 1 Comp. do V/60);
- C. Craufurd (II/28, II/34, II/39 e 1 Comp. do V/60);

O general Hamilton comandava a Div. portuguesa que era constituída pelas seguintes brigadas:

- 3ª, do comando de Archibald Campbell (R.I. 4 e 10);
- 2ª, do comando de Fonseca (R.I. 2 e 14).

- Efectivo: cerca de 10 650 homens dos quais 5 000 portugueses.

d. 3ª Divisão:

Sob o comando do general Pictou, compreendia 2 brigadas inglesas e uma portuguesa:

- Brigada Mackinnon (1ªs B.I. dos R.I. 45, 74 e 88);
- Brigada Lightburne (2ªe R.I. dos R.I. 5 e 83 e 3 Comp do V/90);

- 5ª Brigada portuguesa, sob o comando do coronel Champalimaud (R.I. 9 e I/21 - cerca de 1 800 homens).
- Efectivo total: cerca de 4 750 homens.

e. 4ª Divisão:

Sob o comando major general Cole, era também constituída por 2 brigadas inglesas e uma portuguesa:

- Brigada Al. Campbell (I/7, I/11, II/53 e 1 Comp do V/60);
- Brigada Kemmis (III/27, I/40, I/97 e 1 Comp do V/60);
- 7ª Brigada portuguesa (R.I. 11 e 23) do comando de Collins;
- Efectivo: cerca de 4 550 ingleses e 2 850 portugueses.

f. 5ª Divisão:

Sob o comando do general Leith, compreendia:

- Brigada Barnes (I/9, II/38, III/1);
- 8ª Brigada portuguesa, general Spry (R.I. 3 e 15);
- Leal Legião Lusitana, a 3 B.I., do comando do barão de Eben;
- R.I. 8, sob o comando do coronel Douglas;
- Regimento de milicias de Tomar.
- Efectivo: cerca de 7 300 homens.

g. Brigadas independentes de infantaria Portuguesa:

As brigadas independentes que tomaram parte na batalha do Bussaco foram as seguintes:

- 1ª Brigada comandada pelo brigadeiro D. Pack (R.I. 1 e 16 e B.C. 4) ✓
  - Efectivo: cerca de 2 770 homens
- 5ª Brigada comandada pelo brigadeiro A. Campbell (R.I. 6 e 18 e B.C. 6) ✓
  - Efectivo: cerca de 3 250 homens
- 6ª Brigada comandada pelo brigadeiro Coleman (R.I. 7 e 19 e B.C. 2) ✓
  - Efectivo: cerca de 2 350 homens

B. Cavalaria

2 esquadrões de dragões num total de 210 homens.

C. Artilharia

- Portuguesa ..... cerca de 880 homens
- Inglesa ..... cerca de 1 030 homens
- Da Legião Alemã ..... cerca de 320 homens

D. Engenharia

Cerca de 45 homens

H. Equipagens militares

Cerca de 420 homens

I. Estado Maior

O pessoal do Estado Maior atingia o quantitativo de 41

J. Total Geral

	Inglezes	Portugueses	Total
Infanteria .....	24 777	24 549	49 326
Cavalaria .....	210	- -	210
Artilharia .....	1 350	880	2 230
Engenharia .....	43	- -	43
Equipagens militares..	422	- -	422
Estado Maior .....	41	- -	41
Effectivos presentes na batalha do Bussaco	<u>26 843</u>	<u>25 429</u>	<u>52 272</u>

K. Unidades que se encontravam próximo do campo de batalha mas não tomaram parte na batalha do Bussaco:

a. Cavalaria inglesa:

Do comando do general Cotton era constituído por:

- Brigada Grey, com o efectivo de 620 homens;
- Brigada Slade, com o efectivo de cerca de 970 homens;
- Brigada Anson, com o efectivo de cerca de 900 homens;
- Brigada Fane, com o efectivo de 430 homens.

b. Cavalaria portuguesa:

Sob o comando de Fane compreendia os R.C. 1, 4, 7 e 10 num total de 1 450 homens.

c. Infanteria portuguesa:

A Divisão Lecor, com o efectivo de 4 811 homens, compreendia:

- A brigada Bradford (R.I. 12 e 13 e B.C. 5);
- 1 Brigada constituída por 3 Regimentos de milícia.

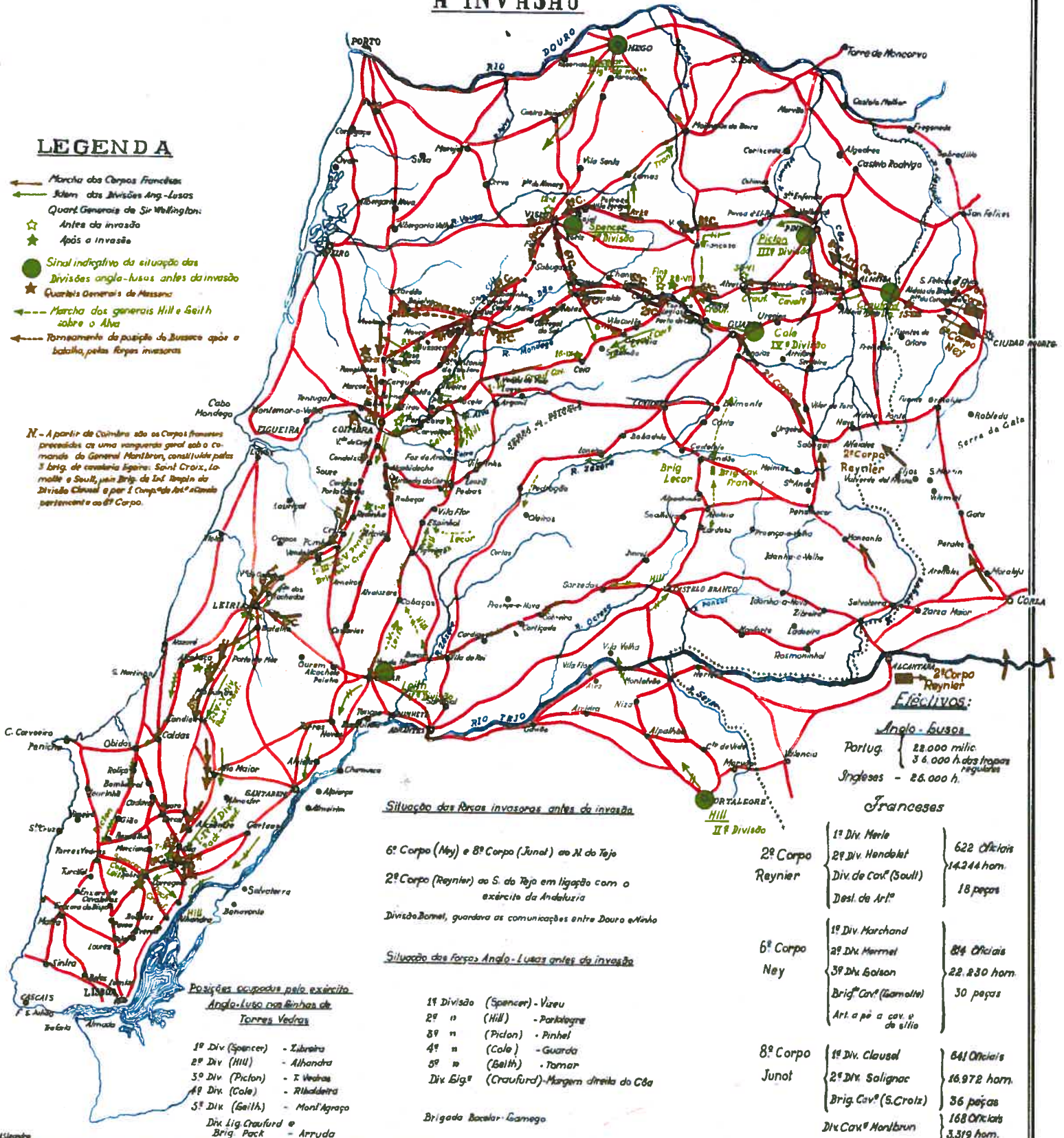
# 3ª INVASÃO FRANCESA

FIG. I  
"A INVASÃO"

## LEGENDA

- Marcha dos Corpos Franceses
- Setim das Divisões Ang-Lusas
- Quart. Gerais de Sir Wellington:
  - ☆ Antes da invasão
  - ★ Após a invasão
- Sinal indicativo da situação das Divisões anglo-lusas antes da invasão
- ★ Quartéis Gerais de Massena
- Marcha dos generais Hill e Gailh sobre o Alva
- Tornoamento da posição de Bussaco após a batalha, pelas forças invasoras

N. - A partir de Coimbra são os Corpos franceses precedidos de uma vanguarda geral sob o Comandante do General Montbrun, consistindo pelas 3 brig. de cavalaria ligadas: Saint-Croix, Lamotte e Soult, mais Brig. de Inf. Imp. da Divisão Clausel e por 1 Comp. de Ar. e Caval. pertencente ao 8º Corpo.



### Situação das forças invasoras antes da invasão

- 6º Corpo (Mey) e 8º Corpo (Junot) ao N. do Tejo
- 2º Corpo (Reynier) ao S. do Tejo em ligação com o exército da Andaluzia
- Divisão Bonnet, guarda as comunicações entre Douro e Alentejo

### Situação das forças Anglo-Lusas antes da invasão

- 1ª Divisão (Spencer) - Vizeu
- 2ª " (Hill) - Parklogre
- 3ª " (Picton) - Pinhel
- 4ª " (Cole) - Guarda
- 5ª " (Gailh) - Tamar
- Div. Lig. Crauford - Margem direita do Cdo
- Brigada Bacalar - Gamego

### Posições ocupadas pelo exército Anglo-Luso nas linhas de Torres Vedras

- 1ª Div. (Spencer) - Sabrosa
- 2ª Div. (Hill) - Alhandra
- 3ª Div. (Picton) - Torres Vedras
- 4ª Div. (Cole) - Ribadellida
- 5ª Div. (Gailh) - Mont'Agrado
- Div. Lig. Crauford e Brig. Pack - Arruda

**Flechas:**  
Anglo-Lusas  
Portug. 28.000 milis.  
36.000 h. dos tropas regulares  
Ingleses - 26.000 h.

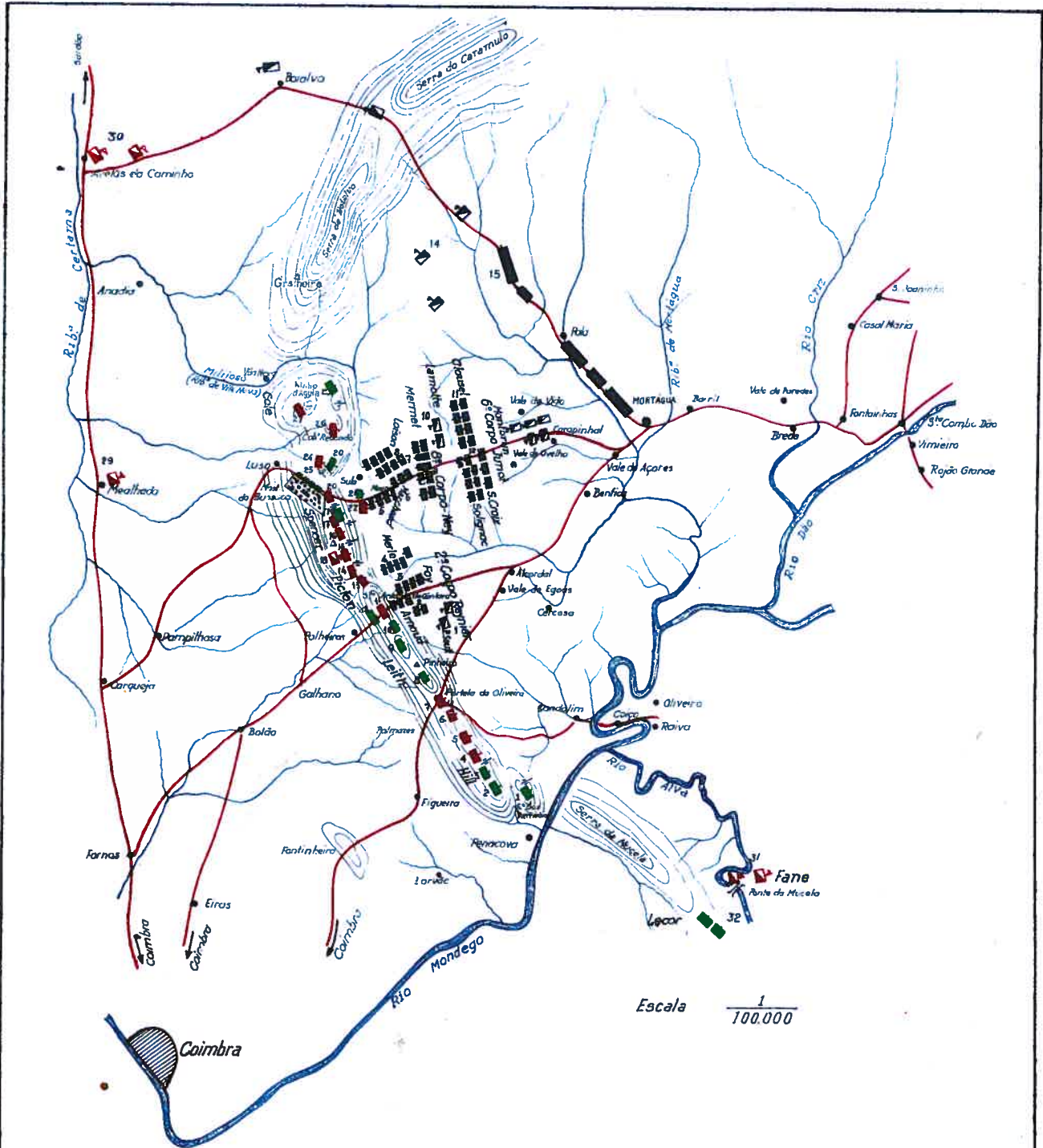
### Franceses

2º Corpo Reynier	1ª Div. Morle	622 Oficiais
	2ª Div. Mandelst	14.244 hom.
	Div. de Cav. (Soult)	18 peças
6º Corpo Ney	1ª Div. Marchand	84 Oficiais
	2ª Div. Mermel	22.230 hom.
	3ª Div. Gousson	30 peças
8º Corpo Junot	1ª Div. Clausel	641 Oficiais
	2ª Div. Salignac	16.972 hom.
	Brig. Cav. (S. Croix)	36 peças
	Div. Cav. Montbrun	168 Oficiais 3.319 hom.



# Batalha do Bussaco

27-Setembro-1810



## Situação geral das tropas

### ALIADOS

*Na posição*

- |   |  |
|---|--|
| 1 - Destacamento (leal Leg. <sup>a</sup> Lusit.)        | 19 - Pack (Inf. <sup>o</sup> 1a 16 e Cap. 4)       |
| 2 - Ar. Campbell (Inf. <sup>o</sup> 4 e 10)             | 20 - Crawford                                      |
| 3 - Fonseca (Inf. <sup>o</sup> 2 e 14)                  | 21 - Batalhão Caçadores 3                          |
| 4 - Stewart   | 22 - Regimento Inglês 95                           |
| 5 - Wilson  | 23 - Callinan (Inf. <sup>o</sup> 7, 19 e Cap. 2)   |
| 6 - Inglis  | 24 - Lowe (Legião alemã)                           |
| 7 - Barnes  | 25 - A Campbell (Inf. <sup>o</sup> 6, 18 e Cap. 6) |
| 8 - Legião Lusitana                                     | 26 - Ab. Campbell                                  |
| 9 - Spry (Inf. <sup>o</sup> 3 e 15)                     | 27 - Mummis  |
| 10 - Regimento Inf. <sup>o</sup> 8 (Douglas)            | 28 - Collin (Inf. <sup>o</sup> 11 e 23)            |
| 11 - Reg. <sup>o</sup> Ingleses 45 e 74                 |  |
| 12 - Champalmeud (Inf. <sup>o</sup> 9 e 21)             |  |
| 13 - Reg. <sup>o</sup> Ingles 88                        |  |
| 14 - Lightburne   |  |
| 15 - Stopford   |  |
| 16 - Packenham  |  |
| 17 - Blantyre   |  |
| 18 - Reg. <sup>o</sup> 4. <sup>o</sup> Dragões, ligeiro |  |

*Fora da posição*

- |  |
|--|
| 29 - Cavalaria britânica                       |
| 30 - Sedm                                      |
| 31 - Fane                                      |
| 32 - Lecur (Inf. <sup>o</sup> 12, 13 e Cap. 5) |

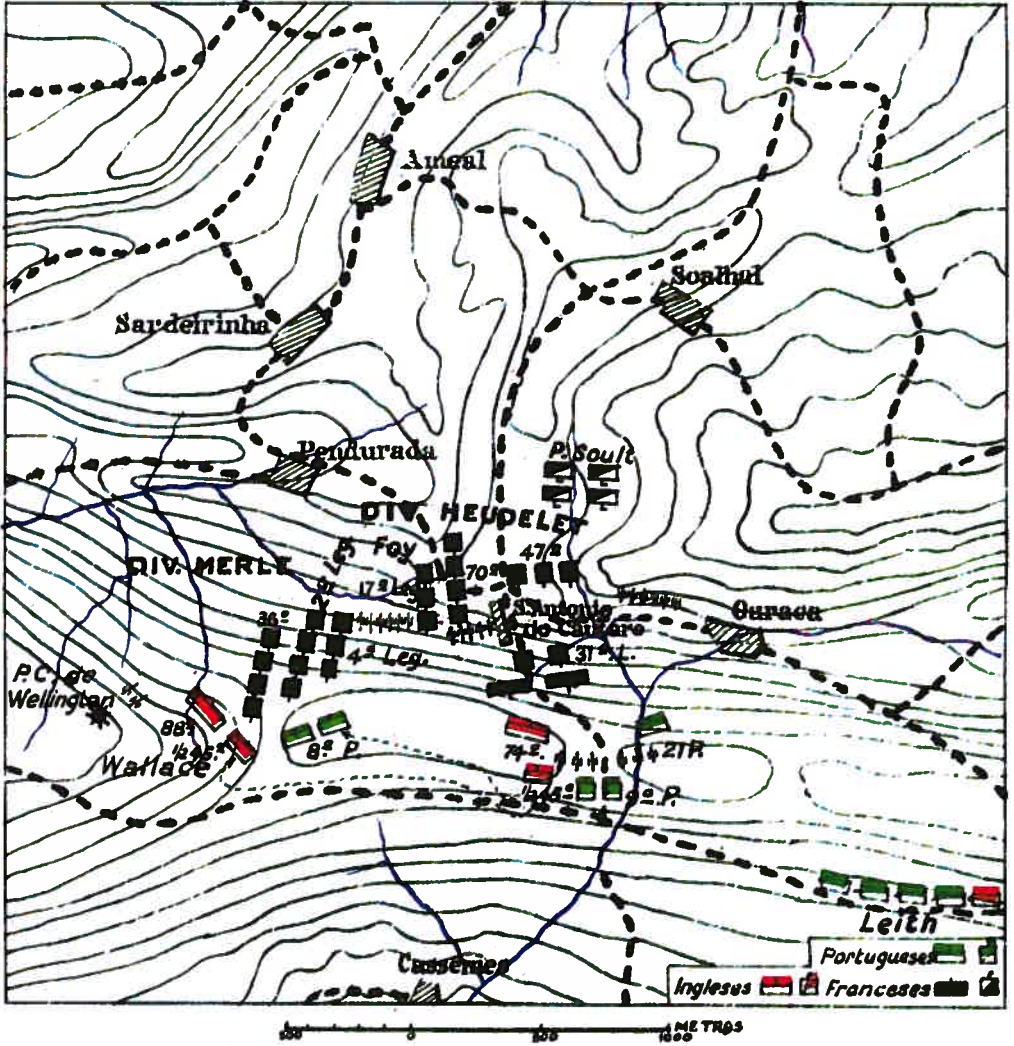
### FRANCESES

*Na posição*

- |                                    |
|------------------------------------|
| 1 - Soull (Cavalaria)              |
| 2 - Arnaud                         |
| 3 - Fay                            |
| 4 - Marle                          |
| 5 - Maucuna } Marchand             |
| 6 - Marcognet } Laison             |
| 7 - Percy }                        |
| 8 - Simon }                        |
| 9 - Mermel                         |
| 10 - Lamotte                       |
| 11 - Clausel                       |
| 12 - Solignac                      |
| 13 - Montbrun                      |
| <i>No maior terreno da posição</i> |
| 14 - Cavalaria                     |
| 15 - Junat                         |
| 16 - Ney                           |
| 17 - Reynier                       |



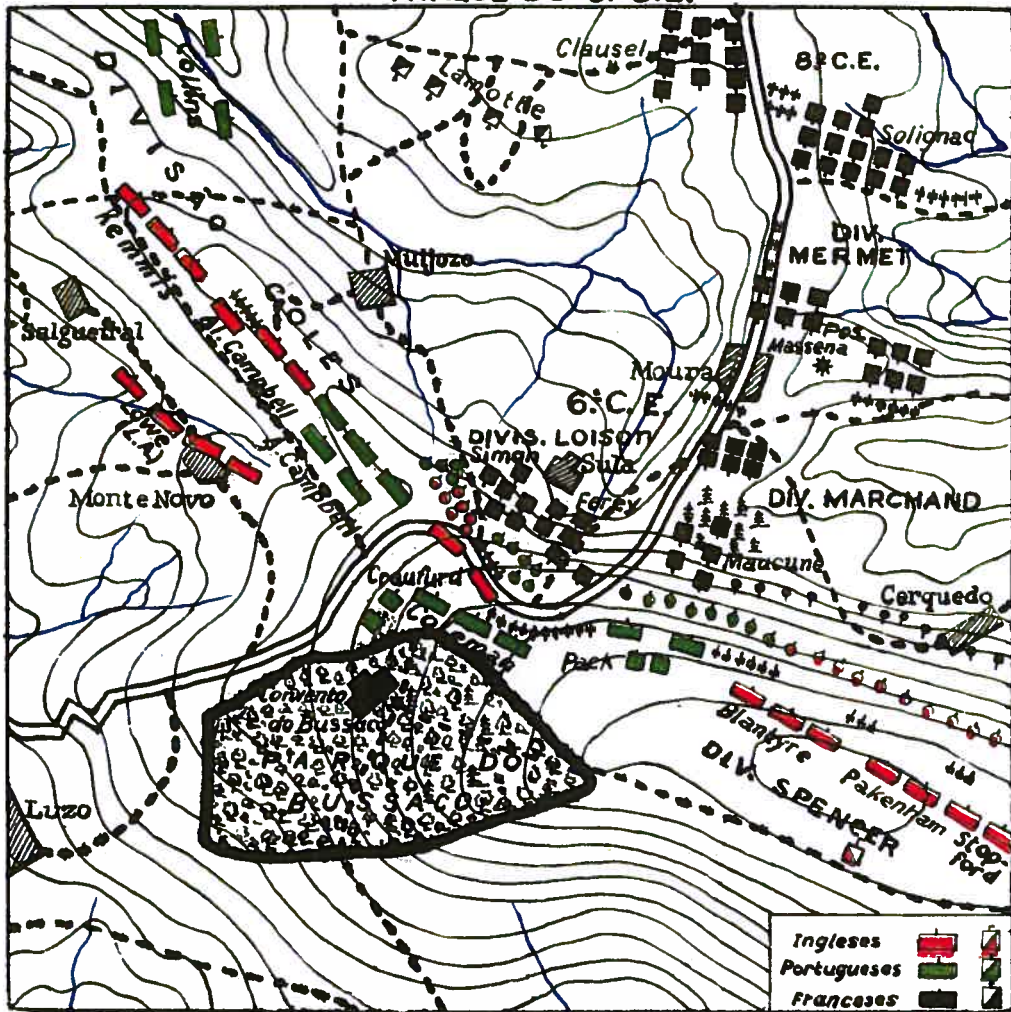
# ATAQUE DO 2º C.E.



ATAQUE DO S. C. E.



# ATAQUE DO 6º C.E.



ATAGUE DO GO.C.E.



Legend:  
Elevations  
Rivers  
Roads

Scale: 0 100 200 METERS

## **8. NOTÍCIA**

### **CRIAÇÃO DO CENTRO DE ESTUDOS AFRICANOS**



Na actualidade, o Continente Africano constitui um foco de atenção da comunidade internacional, nomeadamente das organizações internacionais de grande visibilidade, como sejam a ONU, a UE e a OTAN. Igualmente, grandes potências como a China têm demonstrado um crescente interesse por determinados actores deste continente, tendo em vista a obtenção de recursos indispensáveis ao seu desenvolvimento.

O elevado índice de conflitualidade geradora de uma instabilidade endémica e os interesses nacionais, em particular os relacionados com os PALOP, levaram à criação no IESM, durante o ano lectivo 2005/06, de um Centro de Estudos Africanos (CEA), cujos estatutos se encontram em fase de aprovação e que funcionará na directa dependência da Área de Ensino de Estratégia. Este Centro visa a pesquisa, o estudo e o acompanhamento da realidade africana no contexto mundial e regional, nos domínios político, estratégico e militar, com especial ênfase na África de língua Portuguesa, no Magreb e na África Austral. O IESM procura também com este CEA criar sinergias com a Comunidade Científica, tendo sido neste sentido efectuados diversos protocolos de cooperação, nomeadamente com o Instituto Diplomático e com o Instituto de Investigação Científica e Tropical.

O interesse pela realidade africana foi igualmente consubstanciado com a organização de um Seminário Internacional intitulado “Cooperação Portuguesa em África. Vectores de Dinamização da Política de Segurança e Defesa Nacional”, que contou com a participação de diversas personalidades do mundo político, académico e empresarial português, bem como alguns especialistas internacionais e representantes de diversas organizações, incluindo as organizações regionais e sub-regionais africanas, estando ainda presentes representantes de todos os países africanos de língua oficial portuguesa e de Timor-Leste.

Ainda neste âmbito está programado para o corrente ano um Curso de Estudos Africanos – Operações de Paz e “State Building”, a ministrar no Instituto, cujos destinatários principais são quadros superiores nacionais e dos PALOP, dos diversos Ministérios, nomeadamente da Defesa e dos Negócios Estrangeiros. Este curso com uma duração de 2 semanas é ministrado pelo corpo docente do IESM e por personalidades civis com profundo conhecimento nas áreas em análise no curso.



---

## **o copígrafo**

de Vitor Manuel Mendes Pinto  
Composição e impressão  
300 exemplares / Junho 2006  
Depósito Legal 246211 / 06

---