

2007/05/28

## AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS HUMANOS E A FORMAÇÃO” (IV)

João Pires Neves[1]

A valorização do “capital humano”, por via da sua qualificação, é um ponto decisivo do desempenho organizacional moderno em que importa apostar convictamente. Esta será, porventura, a postura a mais correcta para manter as organizações dinâmicas e actuaes, atenta a mudança acelerada que caracteriza o meio ambiente em que, hoje, se inserem.



A temática da formação surge assim, uma vez mais, em evidência, na qualificação do pessoal. Será sobre ela que, de seguida, nos propomos falar, ainda que o façamos de uma forma necessariamente breve e contida.

### A eficiência e a eficácia

Em anteriores textos, por mais de uma vez foi referido que as organizações existem inseridas num ambiente e têm uma razão de ser, uma finalidade e uma “missão” a cumprir, que lhes estabelece as atribuições, e circunscreve as competências, que lhes influencia a estrutura, e determina os recursos, que lhes confere poder e lhes garante o funcionamento. Funcionamento este que é o resultado da compatibilização e optimização de todo um complexo de actividades, no fundo, do próprio processo de gestão que, sendo igualmente uma forma de conhecimento pluridisciplinar e abrangente, deve ser continuamente aprendido e operacionalizado. É que o processo de gestão vem evoluindo na sua caracterização de base e na concomitante contextualização substantiva das disciplinas que o integram.

Enquanto, no passado, a gestão tinha a ver directamente com o poder, com os níveis em que esse mesmo poder se exercia, com a participação das pessoas e a delegação das competências, hoje, a gestão é bem mais do que isso. Tem a ver com outros valores, com a liderança, com a criatividade e a inovação; enfim, com a génese das ideias e a sua própria operacionalização. Há mesmo quem afirme que os gestores, hoje em dia, tendem a valer mais pela forma como conseguem criar um ambiente global que conduza à consecução dos objectivos organizacionais, do que por aquilo que, porventura, saibam e consigam “fazer bem”. Com efeito, actualmente o trabalho bem executado já não será o indicador por excelência de uma boa gestão.

As pessoas tendem, na mesma linha, a valer mais pela quantidade e qualidade das suas ideias, sobretudo pela forma ágil e concertada como as conseguem operacionalizar e pôr em prática. Na actualidade, o gestor, aquele que é só eficiente, porque faz bem as coisas, tem que dar lugar ao gestor e ao líder, aquele que fará bem, seguramente, as coisas certas, que concretiza as boas ideias, que apresenta resultados e que, por isso mesmo, não é só eficiente mas, acima de tudo, é eficaz.

### Conhecimento, saber e informação

De alguma maneira e uma vez mais, o que parece estar em causa é a velha questão da “orquestra e do maestro”, a qual, explica que o sucesso só é possível se a orquestra tocar e ouvir a sinfonia da mesma forma que o maestro a ouve e a sente. Na prática, o que o maestro preconiza é um modelo sustentado no conhecimento e no saber, no aprender a aprender e na sabedoria. Um modelo de organização muito semelhante, aliás, ao modelo que impera nas Forças Armadas, onde a par de uma direcção centralizada, o que se pretende é uma execução descentralizada e, necessariamente, uma unidade de doutrina.

Por outras palavras, no mundo organizacional, a informação e a reformulação do conhecimento são, mais do que nunca, factores demasiado relevantes e essenciais para serem esquecidos.

O fenómeno da globalização, aliado à crescente inovação tecnológica, será mesmo o grande responsável por uma tal situação, designadamente pela velocidade com que os acontecimentos se sucedem na actualidade, num quadro temporal em constante evolução ou mutação, no seu sentido e significado. O volume da informação que a tecnologia disponibiliza hoje a um qualquer gestor ou líder é tal, que o dilema que se lhe coloca não reside tanto na sua obtenção, mas antes na capacidade de discriminar e seleccionar o que é possível utilizar e usufruir, com maior ganho e vantagem. Em causa, pois, o processamento, em tempo útil, de toda a informação disponível. Há

mesmo quem afirme que a fórmula de Bacon - *conhecimento é poder* - deu lugar à expressão capacidade de gestão da informação, traduzida em “conhecimento utilizável”, esse sim, o verdadeiro poder.

Esta questão da gestão da informação e do poder para os militares não representa nada que o decisor militar em qualquer tempo e circunstância não tenha tido necessidade de equacionar e saber resolver. Num passado longínquo, já os estados-maiores militares se preocupavam com essa mesma questão, ao tentar integrar, num bem arquitetado processo de decisão, o “saber” das informações com o “poder” da organização e o “querer” das operações. No fundo, as três ferramentas vitais para que um qualquer comandante, ou chefe, pudesse decidir, com agilidade e precisão, a condução eficiente e eficaz das forças e dos meios que lhe estavam atribuídos.

As organizações terão que saber apostar, decididamente, na valorização do seu elemento humano, na sua adequada qualificação e saber. A proficiência do desempenho e a eficácia com que as missões têm que ser cumpridas obriga os militares – os soldados e os marinheiros - a aliarem às competências profissionais uma vasta e profunda cultura humanística, científica e técnica que os habilitem, em quaisquer circunstâncias, a melhor compreender o mundo circundante, as ideias e os novos conceitos, influenciadores determinantes, que são, da mudança e da adequação conforme das carreiras profissionais.

### **A Formação como factor estratégico**

Ganham assim, uma vez mais, espaço e relevância, a formação, a adequada qualificação e o desenvolvimento coerente e continuado de competências e atitudes, a valorização individual dos elementos das Forças Armadas. De notar que é o próprio Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) que consagra, como sendo um direito do militar: “receber formação adequada ao pleno exercício das funções e missões que lhe forem atribuídas tendo em vista a sua valorização humana e profissional” (art.º 25º).

Mais, o EMFAR aprofunda e detalha mesmo toda esta questão, dedicando um título à epígrafe “Ensino e Formação nas Forças Armadas” e estabelecendo: (i) os “princípios” em que a formação militar deverá assentar (art.72º); (ii) o modo e a forma como ela própria se desenvolve e materializa, através da realização “de cursos, tirocínios, estágios e treino operacional e técnico, consoante a categoria, posto, classe, arma, serviço ou especialidade a que o militar pertence” (art. 73º)[2]; (iii) e ainda, o tipo e finalidade dos cursos, consagrando inclusivamente o direito à “certificação profissional” no caso em que os cursos confirmam conhecimentos e aptidões habilitantes para o exercício profissional (art.79º).

Aliás as Forças Armadas sempre tiveram um discurso coincidente com esta aposta na formação, tida como um factor de fortalecimento do seu próprio potencial estratégico, pese embora, na prática, cada ramo tenda a olhar as questões da formação, principalmente dos militares, de um modo sensivelmente diferente, muito influenciado pelo “meio” onde actuam, pelo tipo de “meios” que operam e pela “tecnologia” que utilizam. Mas não só! Também, pelas “finalidades” que prosseguem, pelo tipo de “missão genérica e/ou específica” que cumprem, pela “organização” estruturada que preenchem, pelos “cargos” e “funções” (art.º 225º, 237º e 252º) que aí ocupam e desempenham e ainda, no caso da Marinha e da Força Aérea, pela própria “caracterização funcional das classes e dos quadros especiais” que o EMFAR em adito consagra em preceito (art.º 224º e 251º).

Os ramos são, assim, muito marcados, culturalmente, pelas suas próprias posturas, onde necessariamente o “desempenho operacional” (o serviço que oferecem e prestam) tem um lugar de grande relevância nas respectivas organizações estruturadas, no *modus-operandi* e de funcionamento.

Com efeito, os ramos confrontam-se diariamente com a sua natureza e a própria essência das suas razões de ser.

No caso da Marinha, por exemplo, e da Força Aérea, em certa medida também, é uma constante das suas existências a exigência de terem que colocar e sustentar em permanência “navios no mar” e “aeronaves no ar” e, portanto, a formação das suas gentes – oficiais, sargentos e praças - é concebida nessa justa medida. E, naturalmente que muito marcada por ela, pelo dispositivo operacional que preenchem e ainda pelo nível tático da decisão, onde se inserem a maior parte dos cargos e funções que, numa fase inicial da carreira, são chamados a exercer e a desempenhar.

Mas hoje em dia, outros factores mais afectam os sistemas de ensino e de formação dos ramos. Enquanto, no passado, as organizações eram sobretudo modeladas em função da missão, na actualidade, cada vez mais, a sociedade arquitecta-se, como vimos, em função do saber e do conhecimento.

Daí haver que apostar decididamente na criação de autênticas comunidades de saber e de competência, capazes, elas próprias, de assegurarem a qualidade continuada da formação, tida por imprescindível ao preenchimento proficiente dos cargos que, ao longo das carreiras, se desenvolvem pelos três níveis de decisão: tático, operacional e estratégico.

O importante é inserir as carreiras do pessoal e a sua gestão num contexto mais amplo, de desenvolvimento individual e organizacional, aspecto que os ramos nunca esqueceram ou deixaram de ter em devida em conta.

Vejamos, então, de forma sucinta, o que em concreto, as Forças Armadas vêm fazendo em matéria de “ensino e formação”, nomeadamente em tempos mais recentes.

### **Ensino e Formação nas Forças Armadas**

O ensino e a formação nas Forças Armadas comportam três vertentes essenciais: (i) “*formação de nível superior*”, ministrada nos Estabelecimentos Militares de Ensino Superior (EMES) Universitário - Escola Naval (EN), Academia Militar (Exército) (AM) e Academia da Força Aérea (AFA) e de Ensino Politécnico – com as Escola Superior de Tecnologias Navais (ESTNA), Escola Superior de Ensino Politécnico do Exército (ESEPE), Escola Superior de Tecnologias Militares e Aeronáuticas (ESTMA) ou Escola do Serviço de Saúde Militar (ESSM), visando, prioritariamente, e com excepção da última, a formação inicial dos oficiais; (ii) “*formação profissional*”, ministrada em escolas e outros estabelecimentos militares de formação profissional, visando a formação militar específica, sociocultural e científico-tecnológica, nomeadamente dos sargentos e praças, habilitante ao desempenho de funções de carácter técnico-profissional; (iii) “*formação escolar*”, levada a cabo frequentemente pela via recorrente e, em muitos casos na modalidade de ensino a distância[3], vocacionada para a satisfação de requisitos habilitacionais de base de alguns militares (sobretudo Sargentos e Praças dos Quadros Permanentes, ou em Regime de Contrato) até ao 12º ano de escolaridade, ou para mera valorização individual dos militares.

Para além da “*formação inicial*” dos militares, que assegura o ingresso nas categorias de Oficial, Sargento ou Praça, existe uma outra vertente, de “*formação complementar*” de carreira que, numa lógica de “*formação contínua*”, garante aos militares a “*obtenção ou a actualização dos conhecimentos técnico-militares necessários ao exercício das funções que lhes possam vir a ser cometidas*”, e que o próprio EMFAR consagra como um dos direitos que igualmente lhes assiste (art.º 117º). No que concerne aos oficiais dos QP, a formação complementar de carreira é realizada em diversos estabelecimentos de ensino ou de formação, nacionais ou estrangeiros, incluindo no recém-criado Instituto de Estudos Superiores Militar (IESM)[4], o qual funciona na directa dependência do Ministro da Defesa Nacional e é responsável pela formação necessária ao desempenho das funções de comando, direcção e estado-maior ao nível dos ramos e em forças conjuntas e combinadas.

No que respeita à vertente da formação inicial, importa realçar que, enquanto na dos oficiais não se registam diferenças significativas entre os ramos, no que concerne ao acesso e duração, na formação inicial dos sargentos ou das praças já assim não acontece. Na Marinha, por exemplo, existem cursos de formação de sargentos com uma duração distinta: de 18 meses ou de 3 anos, consoante os cursos se destinam a habilitar ao ingresso na categoria de sargentos às praças das chamadas “*classes homónimas*”[5], ou a praças de outras classes[6] e/ou formandos oriundos da vida civil e logo sem experiência profissional prévia.

Aliás, releva-se que, contrariamente aos outros ramos, a Marinha continua a ter praças do QP, que constituem mesmo universo privilegiado, mas não único, do recrutamento para a categoria de sargento. A formação inicial das praças, no seguimento da recruta, processa-se através de um curso de formação – Curso de Formação de Praças (CFP) – com a duração de 9 meses, complementada, dois anos mais tarde, com outros cursos de carreira, com a duração de 45 dias úteis e habilitantes das condições de promoção ao posto de primeiro-marinheiro – o Curso de Promoção a Marinheiro (CPM).

Os modelos de formação de sargentos e praças dos três ramos são, pois, muito distintos, o que é natural, porquanto a natureza dos potenciais formandos é, também, diferente, sendo igualmente dissemelhantes os perfis de competências desejadas à saída dos cursos. Esta circunstância tem implicações no potencial intrínseco da formação para a desejada certificação de qualificação profissional dos militares, também ele, muito diversificado. Note-se que, em termos gerais, pelo menos na Marinha e na Força Aérea, os cursos de formação de praças conferem, ou têm potencial para conferir, o nível II ou III de qualificação profissional, e os cursos de formação de sargentos o nível III ou IV.

A equivalência e certificação externa são algumas das motivações que levam a que os

“Sistemas de Ensino e Formação das Forças Armadas” e, concretamente os modelos de formação militar que os ramos asseguram, tenham em conta, também e na extensão possível, os requisitos da legislação que regula todo o processo educativo e formativo nacionais, nas vertentes acima elencadas. Naturalmente que este requisito, porque de um requisito se trata, não poderá obliterar ou desvanecer a satisfação das “necessidades de formação” correspondentes aos perfis profissionais ou de competências desejados, uma vez que são estes, substantivamente, o elemento-base determinante do desenho e concepção das estruturas curriculares e planos de estudos dos cursos ministrados nos estabelecimentos de ensino e formação dos ramos.

As Forças Armadas, e em particular os Chefes de Estado-Maior dos Ramos (CEM) aparecem, assim, como entidades validadoras finais da adequação da formação às carreiras militares abraçadas e ao seu desenvolvimento. Sobretudo, ao exercício competente dos cargos e funções que, no seu âmbito, e ao longo da carreira vão tendo que ocupar. Os CEM de cada ramo assumem, em relação aos respectivos militares, em particular aos dos QP, um papel em tudo idêntico e similar àquele que as “Ordens Profissionais” reservam para si, quando procedem à certificação dos seus membros, objectivamente, para o seu exercício profissional.

Vale invocar agora, a título ilustrativo, algumas transformações que têm vindo a ocorrer em determinadas vertentes “essenciais” do ensino e formação nas Forças Armadas.

### **Alguns exemplos ilustrativos.**

No âmbito do MDN e com a colaboração dos ramos, estão em curso trabalhos tendentes a adequar o ensino superior militar às transformações introduzidas pelo chamado processo de Bolonha. O grande objectivo de Bolonha[7] é mudar de um “sistema de ensino baseado na ideia da transmissão de conhecimentos” para um sistema diferente, ancorado no “desenvolvimento de competências”. Nesse sentido, haverá então que criar condições para que a aprendizagem se desenvolva ao longo da vida, adoptando um modelo de organização de ensino superior em três ciclos, conducentes a três graus diferentes de habilitação (licenciado, mestre e doutor) e, bem assim, adoptando o sistema europeu de créditos curriculares (ECTS), o que facilita o reconhecimento externo e a mobilidade dos estudantes.

Recentemente, a imprensa trouxe a público, a propósito deste mesmo processo, que estaria por decidir, a nível militar, se os 1º e 2º ciclos se fariam de forma seguida e integrada, ou se desenvolveriam separadamente, a dois tempos, e mediados por um período de dois a três anos de exercício de actividade profissional propriamente dita.

Segundo os *media*, haveria já uma certa inclinação para uma das opções. Naturalmente, como em qualquer processo, em que as hipóteses que se colocam são apenas duas, fácil será ensaiar que a melhor solução será esta e não aquela. Em qualquer dos casos, não seremos nós, aqui, a ir mais além na argumentação e explicitar vantagens e desvantagens de uma e outra soluções, ou mesmo das vantagens de coexistirem as duas opções. Isto, porque o processo está a ser tratado por quem de direito, em sede própria, e tanto quanto se sabe, encontra-se inclusivamente em fase última de decisão. O próprio Ministro da Defesa Nacional, instado pelos *media* a pronunciar-se sobre o assunto, não foi mais além.

Mas, se aquilo que, verdadeiramente, está em causa com Bolonha, é uma aprendizagem ao longo da vida e um processo de “formação contínua” que o EMFAR, como vimos, consagra e os militares desde sempre advogaram e praticaram, então, tão ou mais importante que a “formação inicial”, levada a cabo na EN e nas AM e AFA, será a “formação complementar” de carreira, em grande parte realizada, hoje, no IESM. Há pois, que harmonizar esta com Bolonha.

Acontece que o IESM é um estabelecimento de ensino recentemente criado, que ainda se encontra de alguma maneira em tempo de instalação. Nesta fase, ao cumprir a sua missão tenta ganhar espaço próprio, criar uma cultura conjunta, e fazer esquecer sobretudo o modo e a forma como os Ex-Institutos dos ramos, que ele substituiu, durante tantos anos cumpriam e com manifesto brilhantismo, sublinhe-se, as suas próprias missões.

Não será por certo uma tarefa fácil, nem tão pouco rápida na concretização, mas, não haja quaisquer dúvidas, terá que ser levada por diante, com eficácia e com o apoio dos ramos. É isso que se pretende, porque atitude sábia e ganhadora, e que assim mesmo deverá ser assumido pelas partes, com total transparência de propósitos e elevado espírito de solidariedade e entre ajuda.

O ensino a desenvolver no IESM terá que ser ministrado segundo um modelo novo e diferente, já que a “formação conjunta” é determinante das estruturas curriculares dos cursos que integrarão esse modelo. Modelo que, por isso, deverá ter vida própria e não resultar da mera adaptação, porventura com pequenos ajustamentos, de um dos modelos existentes à nova realidade e muito

menos na adopção, pura e simples, de um deles, qualquer que ele seja. Diga-se que, em matéria de cursos, tudo terá que ser posto em causa, construtivamente, sublinhe-se, e reconfigurados os seus objectivos, estruturas e tempos de duração.

A formação contínua e a relação estreita que deve existir entre as suas diversas fases, inicial e complementar, entre os cursos de graduação e de pós-graduação, entre os cursos de especialização, qualificação e promoção e os momentos ao longo da carreira em que são frequentados não podem deixar de atender a necessidades concretas de formação. Acima de tudo, não podem deixar de ter em conta a própria realidade das carreiras, das suas finalidades, e do seu desenvolvimento harmonioso e objectivo.

É um imperativo que se apresenta ao IESM: saber fazer e operacionalizar toda esta transformação. É isso que as Forças Armadas e os ramos, individualmente, pretendem, é isso que lhe exigem em resultado e serviço prestado. No fundo, as Forças Armadas, no seu conjunto, e os Ramos, como suas partes e elementos essenciais o que querem realmente é poderem olhar o IESM como sendo o “seu” Instituto, o “nosso” Instituto.

No que concerne à “formação escolar”, há que fazer referência ao estabelecimento, ao nível político, do 12º ano de escolaridade como nível habilitacional mínimo para todos os cidadãos, em paralelo com o nível III de formação profissional. Este facto impõe requisitos específicos e importantes aos dispositivos de educação e formação dos ramos e, também, aos dispositivos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC) já existentes. Neste âmbito, releva-se a indispensável articulação e apoio mútuo entre os Ministérios da Defesa Nacional, da Educação e do Trabalho e da Solidariedade Social, no quadro de um acordo celebrado em 2006, bem como a implementação dos Centros de Novas Oportunidades, de cuja rede o Centro Naval de Ensino a Distância (CNED) da Marinha faz parte.

Por último mais uma palavra sobre “certificação de qualificação profissional”. Trata-se de um dos incentivos mais visíveis à prestação de serviço efectivo nas Forças Armadas, designadamente nos regimes de voluntariado e de contrato e de maior impacto na motivação do pessoal, constituindo, aliás, uma das obrigações que decorrem da Lei do Serviço Militar. Com efeito, a formação ministrada nas FA constitui, em muitos casos, uma inestimável ferramenta ao dispor dos militares que retornam à vida civil, pois confere qualificações habilitantes ao exercício de profissões de natureza civil, de imediato, desde que os cursos estejam devidamente homologados, ou em articulação com processos de RVCC profissionais desenvolvidas no exercício de funções militares, durante o período nas fileiras.

Em consonância com os objectivos fixados ao nível político, as Forças Armadas vêm desenvolvendo já um apreciável esforço nesta área. Naturalmente que os resultados positivos são mais significativos quando estão em presença cursos de formação de qualidade, reconhecidos externamente, ricos em termos de perfis de competências conferidos e aliados a percursos profissionais prolongados. A chamada dupla certificação, pela via da formação e pela via da experiência, deverá pois continuar a ser uma aposta das Forças Armadas, sendo que, neste âmbito, os modelos de formação e de carreira adoptados por cada um dos ramos têm uma influência decisiva.

#### **Breve-síntese conclusiva.**

A formação militar sempre foi considerada pelas Forças Armadas, como um factor estratégico da sua política de gestão. Em conformidade, impõe-se-lhes continuar a manter altos níveis de ambição própria e, conseqüentemente, a pugnar por elevar e enriquecer os seus inventários de competência agregada. Para isso cuidam de reavaliar constantemente as “necessidades de formação” e de assegurar uma verdadeira e personalizada gestão de competências. Fazem-no não só por uma exigência de ordem organizacional como também como factor de motivação aplicada do pessoal. Os sistemas de ensino e formação dos ramos e a estabilização dos diversos modelos de formação militar, que actualmente se encontram em curso e franco desenvolvimento, são bem a prova de que a pretendida “valorização dos recursos humanos”, o olhar para as pessoas como um bem de capital e, por isso, como objectivo estratégico, de sempre, está sendo prosseguida com especial acutilância, firmeza e elevado dinamismo.

Nota final: tendo-se considerado já que “não há organização desvinculada do seu funcionamento” e que são as pessoas que lhe davam corpo e sentido, cabe acrescentar agora, situando-os no mesmo plano de evidência, os “recursos financeiros”. Deles nos ocuparemos no próximo texto.

[1] Vice-almirante na Reserva.

[2] O art. 74º do EMFAR estipula que os cursos podem revestir as seguintes tipologias: cursos de



formação inicial; cursos de promoção; cursos de especialização; cursos de actualização; e cursos de qualificação.

[3] Neste âmbito, o “Centro Naval de Ensino a Distância” (CNED), da Marinha, presta apoio a militares interessados dos três Ramos das FA.

[4] D.L. nº161/2005, de 22 de Setembro, que cria o Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

[5] Ou seja, classes em que existem militares em ambas as categorias (sargento e praças).

[6] Classes em que apenas existem militares na categoria de sargentos e cujo acesso é aberto a praças de classes pré-determinadas e/ou civis.

[7] Ver D.L. 74/2006, de 24 de Março, “Regulamentação da Lei de Bases dos Sistema Educativo”.

## **147 TEXTOS RELACIONADOS:**

**2012/06/21**

**FORÇAS ARMADAS E A SUA RAZÃO DE SER. UM PROCESSO PEDAGÓGICO.**

*Jorge Sêro Prazeres*

**2012/06/14**

**FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS EM DEBATE. UM PROCESSO PEDAGÓGICO**

*Jorge Sêro M. Prazeres[1]*

**2012/04/20**

**REFLEXÃO SOBRE O SUCESSO DA INICIATIVA “SMART DEFENCE”**

*Pedro Santos Jorge[1]*

**2012/03/28**

**A DESPESA COM AS FORÇAS ARMADAS E A LINGUAGEM DOS NÚMEROS**

*João Pires Neves[1]*

**2012/02/08**

**A DEFESA ECONÓMICA EM PORTUGAL**

*Nuno Silva Domingos[1]*

**2012/02/03**

**CLAUSEWITZ’S PARADOXICAL TRINITY AND THE FAILURE OF NAPOLEON IN PORTUGAL**

*Luís Falcão Escorega[1]*

**2012/01/26**

**THE VIRTUES OF DEBATING DEFENCE POLICY**

*Tiago Fernandes Mauricio[1]*

**2011/12/17**

**O PROCESSO DE PLANEAMENTO DE DEFESA DA OTAN – PONTO DE SITUAÇÃO**

*Pedro Santos Jorge[1]*

**2011/11/10**

**OS COMENTADORES POLÍTICOS E A INSTITUIÇÃO MILITAR**

*José M. Castanho Paes[1]*

**2011/11/07**

**OS DESAFIOS ACTUAIS ÀS INFORMAÇÕES MILITARES**

*Rui Vieira[1]*

**2011/11/04**

**A GRANDE OPORTUNIDADE**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2011/06/28**

**A NOVA ESTRUTURA DA NATO. ALGUÉM GANHOU?**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2011/06/06**

**RACIONALIZAR, NÃO É A PALAVRA DE ORDEM?[1]**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2011/05/20**

**CONTEÚDOS DE E-LEARNING DA NATO/PfP USADOS NO ENSINO UNIVERSITÁRIO EM PORTUGAL**

*Manuel Borges Gonçalves[1]*

**2011/05/16**

**CONTRIBUTOS DO PODER AÉREO EM OPERAÇÕES DE ESTABILIZAÇÃO, SEGURANÇA, TRANSIÇÃO E RECONSTRUÇÃO (II PARTE)**

*João Nunes Vicente[1]*

**2011/05/15**

**CONTRIBUTOS DO PODER AÉREO EM OPERAÇÕES DE ESTABILIZAÇÃO, SEGURANÇA, TRANSIÇÃO E RECONSTRUÇÃO (I PARTE)**

*João Paulo Nunes Vicente[1]*

**2011/02/21**

**MARINHA DE DUPLO USO: UM CONCEITO PÓS-MODERNO DE UTILIZAÇÃO DO PODER MARÍTIMO[1]**

*Nuno Sardinha Monteiro e António Anjinho Mourinha[2]*

**2010/11/16**

**A NATO E PORTUGAL. ALINHAMENTOS PARA UM NOVO CONCEITO ESTRATÉGICO DA ALIANÇA**

*Luís Brás Bernardino[1]*

**2010/09/15**

**SUBMARINOS - FACTOS E ARGUMENTOS \***

*Texto do CDS*

**2010/07/11**

**O INSTRUMENTO MILITAR COMO PRODUTOR DE SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO NOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA. CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA DE SEGURANÇA NACIONAL[1]**

*Luís Brás Bernardino[2]*

**2010/07/10**

**UMA POLÍCIA ÚNICA?[1]**

*Paulo Pereira de Almeida[2]*

**2010/06/16**

**AS “NOVAS” TAREFAS DAS FORÇAS ARMADAS: LIÇÕES DE VINTE ANOS DE MISSÕES EM ZONAS DE CRISE”[1]**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2010/05/15**

**FORÇAS ARMADAS - UMA ESTRATÉGIA DE MUDANÇA[1]**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2010/04/28**

**ENERGIA, UM TEMA CENTRAL DE SEGURANÇA E DEFESA**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2010/03/14**

**A SOBERANIA DOS ESTADOS E O MAR - A REALIDADE PORTUGUESA[1]**

*João Pires Neves[2]*

**2010/02/19**

**TOWARDS A HOLISTIC VIEW OF WARFARE**

*João Vicente[1]*

**2010/02/16**

**DAS “NOVAS CRISES”: BREVES CONTRIBUTOS PARA A SUA CLARIFICAÇÃO CONCEPTUAL**

*Luís Falcão Escorrega[1]*

**2009/12/13**

**QUE CONTRIBUTOS DE PORTUGAL E DA CPLP PARA A ARQUITECTURA DE PAZ E SEGURANÇA AFRICANA?**

*Luís Brás Bernardino[1]*

**2009/12/06**

**QUE FARIAM OS EUROPEUS SEM A NATO?[1]**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2009/09/28**

**SEGURANÇA NACIONAL, SERVIÇOS DE INFORMAÇÕES E AS FORÇAS ARMADAS[1]**

*Jorge Silva Carvalho[2]*

**2009/09/16**

**AS FORÇAS ARMADAS, O ESTADO E A NAÇÃO**

*João Brandão Ferreira*

**2009/06/08**

**AS RELAÇÕES INTERNACIONAIS NO ENSINO SUPERIOR MILITAR**

*João Vieira Borges[1]*

**2009/05/22**

**PARLIAMENTARY CONTROL OF ARMED FORCES” IN PORTUGAL[1]**

*Inês de Carvalho Narciso[2]*

**2009/04/27**

**COMBATE AO BIOTERRORISMO. PRIORIDADE NACIONAL?[1]**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2009/01/20**

**A REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA SUPERIOR DA DEFESA[1]**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2008/11/18**

**CRISE NA INSTITUIÇÃO MILITAR**

*João Brandão Ferreira*

**2008/11/05**

**NA PROCURA DO ALVO: A UTILIDADE DA FORÇA**

*Pedro Brito Teixeira[1]*

**2008/10/31**

**FORÇA ARMADAS – UMA QUESTÃO DE ESTADO**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2008/06/26**

**SUBVERSÃO E CONTRA-SUBVERSÃO [1]**

*Francisco Proença Garcia[2]*

**2008/06/20**

**UMA REFORMA MAL EXPLICADA [1]**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2008/04/02**

**A RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DO PODER AÉREO NUMA APROXIMAÇÃO ÀS OPERAÇÕES BASEADA EM EFEITOS[1] (PARTE II)**

*João Vicente*

**2008/04/01**

**A RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DO PODER AÉREO NUMA APROXIMAÇÃO ÀS OPERAÇÕES BASEADA EM EFEITOS[1] (PARTE I)**

*João Vicente*

**2008/03/10**

**UM OÁSIS NO “DESERTO” PORTUGUÊS: O COLÉGIO MILITAR**

*João Brandão Ferreira*

**2008/02/13**

**AS FORÇAS ARMADAS E O NOVO COMANDO OPERACIONAL CONJUNTO**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2008/02/11**

**REFORMA NECESSÁRIA?**



*João Ferreira Barbosa*

**2007/12/16**

**PARA ALÉM DA GUERRA[1]**

*Sandro Mendonça[2]*

**2007/12/10**

**SEGURANÇA: VISÃO GLOBAL. A PERSPECTIVA DAS INFORMAÇÕES[1]**

*Jorge Silva Carvalho*

**2007/11/15**

**A IMAGEM PÚBLICA DAS FORÇAS ARMADAS NO QUADRO DAS SUAS MISSÕES**

*José Castanho Paes*

**2007/11/11**

**WAR IN THE XXI CENTURY[1]**

*Francisco Proença Garcia*

**2007/10/04**

**A GUARDA NACIONAL REPUBLICANA (GNR) NAS MISSÕES DE PAZ[1]**

*Francisco M. Rodrigues[2]*

**2007/10/03**

**A INDÚSTRIA DE DEFESA – ENQUADRAMENTO GERAL[1]**

*José Silva Cordeiro[2]*

**2007/08/03**

**O CÓDIGO DO SILÊNCIO**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2007/06/18**

**DE COMO OPINAR COM CREDIBILIDADE ACERCA DAS FORÇAS ARMADAS. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

*João Pires Neves[1]*

**2007/06/11**

**AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS FINANCEIROS, OS NÚMEROS E O SEU SIGNIFICADO. (2ª PARTE) (I-A)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/06/04**

**AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS FINANCEIROS, OS NÚMEROS E O SEU SIGNIFICADO.**

*João Pires Neves[1]*

**2007/05/30**

**OPERAÇÕES EM REDE. CONTRIBUTOS PARA O SEU ESTUDO[1]**

*João Nunes Vicente [2]*

**2007/05/29**

**DEVEM OS CHEFES DE ESTADO MAIOR DECLARAR OS RENDIMENTOS?**

*João Brandão Ferreira*

**2007/05/20**

**AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS HUMANOS E A MOTIVAÇÃO (III)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/05/14**

**AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS HUMANOS E OS QUADROS DE PESSOAL (II)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/05/07**

**AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS HUMANOS E AS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS (I)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/05/06**

**A GNR E O MAR TERRITORIAL (VERSÃO INTEGRAL DO ARTIGO PUBLICADO NO JORNAL PÚBLICO DE 5**

**MAIO)**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2007/04/30**

**AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. A COMPONENTE FIXA E A REESTRUTURAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS (3ª PARTE) (VI-B)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/04/26**

**O GRANDE DESAFIO DA DEFESA**

*Grupo de Trabalho do Instituto Humanismo e Desenvolvimento[1]*

**2007/04/25**

**AS FORÇAS ARMADAS E A ECONOMIA**

*Alípio Tomé Pinto[1]*

**2007/04/20**

**AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. A COMPONENTE FIXA E A REESTRUTURAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS (2ª PARTE) (VI-A)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/04/16**

**AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. A COMPONENTE FIXA E A REESTRUTURAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS (1ª PARTE) (VI)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/04/14**

**CONHECIMENTO, USO E CONTROLO DO MAR PORTUGUÊS**

*José Castanho Paes*

**2007/04/09**

**AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SFN E A PROGRAMAÇÃO MILITAR [V-A]**

*João Pires Neves[1]*

**2007/04/05**

**A ALMA DAS INSTITUIÇÕES**

*Alípio Tomé Pinto[1]*

**2007/04/02**

**AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SFN E A PROGRAMAÇÃO MILITAR (V)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/03/26**

**AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS (1997), O 11 DE SETEMBRO DE 2001 E O SISTEMA DE FORÇAS (2004) (IV)**

*Autor: João Pires Neves[1]*

**2007/03/20**

**MULHERES NA INFANTARIA**

*João Brandão Ferreira*

**2007/03/19**

**AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS E A SUA ESTRUTURA ORGANIZATIVA (2ª PARTE) (III.A)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/03/12**

**AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS E A SUA ESTRUTURA ORGANIZATIVA (1ª PARTE) (III)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/03/06**

**AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS NACIONAL, O PLANEAMENTO E AS SENSIBILIDADES (II)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/02/27**

**AS FORÇAS ARMADAS E A "ORGANIZAÇÃO". O SISTEMA DE FORÇAS. A GRANDE REFERÊNCIA. (I)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/02/24**

**COMO PODE SER CARACTERIZADA A ACÇÃO DA AL QAEDA NA MATRIZ DA GUERRA SUBVERSIVA (II PARTE)**

*Serrano, Custódio, Valente, Leal e Alves*

**2007/02/23**

**COMO PODE SER CARACTERIZADA A ACÇÃO DA AL QAEDA NA MATRIZ DA GUERRA SUBVERSIVA (I PARTE)**

*Serrano, Custódio, Valente, Leal e Alves*

**2007/02/21**

**REPÓRTERES DE GUERRA. FORMAÇÃO[1]**

*Paulo Sales Grade*

**2007/02/16**

**AS FORÇAS ARMADAS E O "AMBIENTE NACIONAL" (II)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/02/13**

**A (R)EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO[1]**

*João Vicente[2]*

**2007/02/12**

**AS FORÇAS ARMADAS E O AMBIENTE INTERNACIONAL (I)**

*João Pires Neves[1]*

**2007/02/10**

**O CERCO APERTA-SE**

*Eduardo Silvestre dos Santos*

**2007/02/05**

**AS FORÇAS ARMADAS – A "FINALIDADE E A MISSÃO"**

*João Pires Neves[1]*

**2007/02/04**

**OPERAÇÕES BASEADAS EM EFEITOS: O PARADIGMA DA GUERRA DO SÉCULO XXI[2]**

*João Vicente[1]*

**2007/01/29**

**DE COMO OPINAR COM CREDIBILIDADE ACERCA DAS FORÇAS ARMADAS**

*João Pires Neves[1]*

**2007/01/09**

**O NAUFRÁGIO [1]**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2006/12/03**

**ANTI-MILITARISMO PRIMÁRIO**

*José Castanho Paes [1]*

**2006/11/30**

**O SERVIÇO DE SAÚDE MILITAR NO PRINCÍPIO DO SÉCULO XXI EM PORTUGAL**

*João Brandão Ferreira*

**2006/11/23**

**LAS GUERRAS QUE NOS VIENEN**

*Miguel Fernández y Fernández [1]*

**2006/10/26**

**O DIREITO À GUERRA JUSTA[2]**

*João Vicente[1]*

**2006/10/22**

**TENDÊNCIAS DAS COMPONENTES TERRESTRES DAS FORÇAS ARMADAS**

*Miguel Moreira Freire*

2006/10/19

**A UTILIDADE DA FORÇA. A ARTE DA GUERRA NO MUNDO MODERNO[1]**

*Miguel Moreira Freire*

2006/10/01

**O COMANDO OPERACIONAL DAS FORÇAS ARMADAS E O QUARTEL-GENERAL CONJUNTO. EQUÍVOCOS A DESFAZER.**

*Alexandre Reis Rodrigues*

2006/09/21

**BOLONHA, O ENSINO SUPERIOR MILITAR E A QUALIDADE**

*Casimiro Pacheco Talhinhos*

2006/09/14

**QUESTÕES QUE SE PÕEM AO ENSINO SUPERIOR MILITAR**

*João Brandão Ferreira*

2006/07/30

**LA OTAN Y LA TRANSFORMACION[1]**

*Miguel Fernández y Fernández (Alm. da Marinha de Espanha)*

2006/07/07

**O COLÉGIO MILITAR PARA ALUNOS EXTERNOS?**

*João Brandão Ferreira*

2006/06/27

**ORGULHOSAMENTE SÓS**

*António Borges de Carvalho*

2006/06/08

**FORÇAS INTERNACIONAIS EM TIMOR. CADEIA DE COMANDO**

*Américo Silva Santos*

2006/06/07

**A GNR E AS RELAÇÕES DE COMANDO. OUTRA PERSPECTIVA**

*António Borges de Carvalho*

2006/06/06

**A GNR E AS RELAÇÕES DE COMANDO**

*João Ferreira Barbosa*

2006/06/01

**REEQUIPAMENTO ADIADO**

*João Ferreira Barbosa*

2006/05/25

**FORMACION Y TRANSFORMACION MILITAR**

*Miguel Fernández y Fernández[1]*

2006/05/06

**O PRACE E A DEFESA NACIONAL**

*João Ferreira Barbosa*

2006/03/27

**O COMANDO SUPREMO DAS FORÇAS ARMADAS**

*António Borges de Carvalho*

2006/03/21

**O PRIMEIRO TIRO**

*Romeu Bentes Marcelo*

2006/03/04

**O MILITAR E O CIDADÃO E AS RELAÇÕES CIVIL-MILITARES (II PARTE)**

*João Brandão Ferreira*

2006/03/03

**O MILITAR E O CIDADÃO E AS RELAÇÕES CIVIL-MILITARES (I PARTE)**

*João Brandão Ferreira*

**2006/01/22**

**EXISTEM FORÇAS PARA AS MISSÕES?**

*João Nuno Barbosa*

**2006/01/22**

**CONVÉM NÃO PERDER CAPACIDADES**

*João Nuno Barbosa*

**2006/01/17**

**O EMPREGO DO PODER NAVAL NO SÉCULO XXI**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2006/01/04**

**A REESTRUTURAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR MILITAR; O PROCESSO DE BOLONHA E A UNIVERSIDADE DAS FORÇAS ARMADAS**

*João Brandão Ferreira*

**2005/11/24**

**PORTUGAL E O MAR. UMA RELAÇÃO DIFÍCIL**

*João Ferreira Barbosa*

**2005/11/08**

**PORTUGAL: OS CONFLITOS MILITARES DOS ÚLTIMOS TRINTA ANOS**

*João Brandão Ferreira*

**2005/09/24**

**A CRIAÇÃO DO “INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES”**

*João Vieira Borges*

**2005/09/02**

**MILITARY POWER**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2005/06/29**

**CONSIDERAÇÕES SOBRE A CRIAÇÃO DO IAEFFAA**

*Eduardo Silvestre dos Santos*

**2005/05/14**

**FINALMENTE A REFORMA DO ESM EM PORTUGAL**

*João Vieira Borges*

**2005/04/23**

**ALGUMAS PERGUNTAS AO MINISTRO DA DEFESA [1]**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2005/04/22**

**CAPACIDADE EXPEDICIONÁRIA OU DEFESA TERRITORIAL?**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2005/03/23**

**A UNIVERSIDADE DE DEFESA NACIONAL DOS EUA**

*João Vieira Borges*

**2005/03/22**

**SEREIAS NA DEFESA**

*Américo Silva Santos*

**2005/03/21**

**POLÍTICA DE DEFESA NACIONAL DO XVII GOVERNO CONSTITUCIONAL**

*Eduardo Silvestre dos Santos*

**2005/03/06**

**INDEPENDÊNCIA AMEAÇADA?**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2005/02/23**

**UM NOVO CICLO PARA A DEFESA? [1]**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2005/01/02**

**REFLEXÕES PROGRAMÁTICAS PARA A DEFESA[1]**

*Grupo Trabalho Reflexão e Defesa (IHD)*

**2004/12/14**

**PROCESSO DE BOLONHA: PENSAR HOJE UM FUTURO MELHOR**

*João Vieira Borges*

**2004/06/29**

**ALGUNS CONTRIBUTOS PARA A DEFINIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE DEFESA**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2004/05/17**

**POR UM CONCEITO DIFERENTE DE DEFESA**

*Rui Arrifano*

**2004/04/23**

**OS INVESTIMENTOS NA DEFESA**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2004/04/23**

**CONTRIBUTOS PARA O EMPREGO DO BATALHÃO DE INFANTARIA NA LUTA CONTRA-SUBVERSIVA ACTUAL**

*Francisco Proença Martins com ...*

**2004/04/04**

**DISSUAÇÃO OU PREVENÇÃO?**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2004/01/30**

**O ENSINO SUPERIOR MILITAR UNIVERSITÁRIO NOS EUA – O CASO DE WEST POINT**

*João Vieira Borges*

**2004/01/29**

**O ENSINO SUPERIOR MILITAR UNIVERSITÁRIO EM FRANÇA: O EXEMPLO DE SAINT-CYR**

*João Vieira Borges*

**2003/12/06**

**A ESPECIFICIDADE MILITAR NOS ESTABELECIMENTOS MILITARES DE ENSINO UNIVERSITÁRIO**

*João Vieira Borges*

**2003/11/18**

**O COMANDO DAS FORÇAS ARMADAS E A REVISÃO CONSTITUCIONAL**

*António Borges de Carvalho*

**2003/09/30**

**SEGURANÇA NACIONAL - COMPONENTE MILITAR**

*Freitas Ribeiro Pacheco*

**2003/09/29**

**TELEVISÃO PÚBLICA**

*Dr. António Borges de Carvalho*

**2003/06/13**

**UM NOVO CICLO DE PLANEAMENTO**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2003/06/12**

**O CENTRO DE INVESTIGAÇÃO DA ACADEMIA MILITAR (CINAMIL)**

*João Vieira Borges*

**2002/10/02**

**DISCUSSÃO PÚBLICA DAS BASES DO CEDN**

*Alexandre Reis Rodrigues*



**2002/09/16**

**A PROPÓSITO DA DISCUSSÃO DAS BASES DO CEDN**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2002/08/21**

**DEFESA, INTERESSES NACIONAIS E AMEAÇAS**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2001/06/20**

**O LIVRO BRANCO DE DEFESA NACIONAL**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2001/05/02**

**A REFORMA DAS FORÇAS ARMADAS**

*Alexandre Reis Rodrigues*

**2000/05/03**

**POLÍTICA DE DEFESA NACIONAL. AS NOVAS MISSÕES DAS FAs**

*Francisco Proença Garcia*