

2007/05/20

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

João Pires Neves[1]

Temos vindo a afirmar que a execução da Missão das Forças Armadas (FA) depende, em grande medida, da existência de um Sistema de Forças Nacional, devidamente edificado e levantado. Significa isto que, para além de atender aos imperativos em meios materiais, há que contemplar os requisitos da sua componente de recursos humanos – militares, militarizados ou civis – que servem no seu seio. Na realidade, são as pessoas que, com os seus conhecimentos e saberes, a sua competência e motivação, dão corpo à Instituição e se constituem como um verdadeiro recurso estratégico.



Para se assumir como uma “*organização cumprida*”[2] e oferecer carreiras dignas, promissoras e com um potencial de desenvolvimento, a Instituição obriga-se a reconhecer os contornos particulares da problemática dos Recursos Humanos (RH), designadamente a necessidade de a abordar de uma forma abrangente e integrada.

É neste preciso contexto da satisfação que a motivação do pessoal joga, sempre, um importantíssimo papel. A ponto de ser usual ouvir-se que o “moral do pessoal está para o material como três está para um”. Com efeito, de nada servirá o material e o equipamento, se às pessoas que os operam e mantêm, ao soldado e ao marinheiro, ao militarizado e ao civil em serviço nas FA, faltar competência e motivação.

Mas, enquanto a *competência* (C) poderá ser devidamente ajustada, dentro de certos limites, aperfeiçoada e, até, mesmo melhorada por recurso a adequadas acções de formação, a *motivação* (M) de um indivíduo terá sempre um carácter bem mais aleatório, circunstancial e subjectivo, já que dependerá sobremaneira de aspectos intangíveis, das suas próprias *necessidades (interesses)* e *objectivos*. Acima de tudo, dependerá da percepção individual da utilidade relativa do *desempenho* (D)[3] próprio, face àqueles mesmos objectivos.

Na realidade, o maior ou menor grau de motivação das pessoas, aquilo que “as faz correr”, será, sempre, contingencial e muito condicionado pelo meio e pelo ambiente, pela organização, pela sua estrutura e tecnologia, mas também pelo próprio indivíduo, pelas suas necessidades e expectativas. Daí o poder afirmar-se que, em qualquer momento ou circunstância, haverá pessoas motivadas e satisfeitas, enquanto outras, contrariamente, se considerarão desmotivadas e insatisfeitas.

O grau de satisfação individual poderá variar de ramo para ramo, variar com o regime de prestação de serviço ou com a categoria, tornando, desta forma, muito complexo e difícil o diagnóstico dos males e a prescrição das curas.

Mais difícil será ainda a realização deste exercício quando a organização militar, como acontece hoje em Portugal, vem, ela própria, passando por uma fase de grandes mudanças. A mais importante tem a ver com a introdução de um novo sistema de prestação de serviço militar que, em vista de uma pretendida e mais completa profissionalização das Forças Armadas, substituiu a conscrição dos cidadãos pelo voluntariado, modificando, por completo, a matriz da própria relação indivíduo – Instituição, já que esta passou a ser uma matriz de relação contratualizada e de *interesse* e não mais uma relação de *dever* e cidadania.

Não obstante, parece-nos seguro afirmar que os ramos das FA, independentemente das suas especificidades, sempre consideraram a “Motivação” como um elemento essencial ao desempenho organizacional e, por isso mesmo, sempre a elegeram como objectivo estratégico de peso e permanente.

Daí que o estado de espírito do pessoal e o seu bem-estar ocupassem sempre na primeira linha as preocupações de quaisquer chefias militares, independentemente do posto e nível hierárquico em que se posicionam. Aliás, zelar, pelos interesses dos subordinados é mesmo, sublinhe-se, um dever – o *dever de tutela* – a que estatutariamente[4] qualquer militar está obrigado e ao qual, inclusivamente, não pode furtar-se sem que daí advenham consequências de carácter disciplinar, que o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), igualmente, prevê e estabelece (art.17º).

O Estatuto vai mesmo mais longe e sob a epígrafe dos “*Deveres e Direitos*” elenca uma série de

outros *deveres*[5] a que o militar igualmente se encontra vinculado, assim como lista e preceitua outros tantos *direitos*[6] que, na mesma medida, assistem ao militar, exactamente por ser militar e em razão dessa sua condição. Note-se que o “objecto” do próprio Estatuto, conforme estipula o seu art.º1º, mais não é do que o desenvolvimento da Lei de Bases do Estatuto da Condição Militar elaborado em plena concordância com o estabelecido na Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA) e na Lei do Serviço Militar (LSM). Existe, pois, todo um complexo de direitos e deveres que integram o estatuto jurídico aplicável aos militares e que não pode deixar de estar permanentemente sob escrutínio quanto ao equilíbrio do seu conteúdo e à equidade da sua substância. Porque uma vez desequilibrado, o resultado será, seguramente, a incompreensão e o descontentamento, o comportamento desviante e a conseqüente alteração de atitude.

Daí que as chefias militares se preocupem sempre em saber quais as causas de eventuais sinais de desmotivação, bem como em conhecer o que é que pode funcionar como esteio e via concreta de satisfação. Importa recolher e conhecer permanentemente todo este acervo, já que o pólo motivacional das FA, que é potencialmente positivo, pode, de um momento para o outro, por quaisquer razões, internas ou externas, assumir contornos diametralmente opostos. E, também aqui, a reacção poderá não ser idêntica nos três ramos, ou em todos os indivíduos, já que o que motiva um militar do quadro permanente, será porventura diferente daquilo que motiva um militar em regime de contratado, ou de voluntariado. Ou ainda, o que motivará o militar, em geral, não será com certeza o mesmo que satisfará o militarizado, ou o civil.

Apesar de todas estas eventuais diferenças, podem identificar-se algumas causas que, em nosso entender se constituem como indubitáveis factores negativos de motivação dos militares: (i) a deficiente compreensão do papel da Instituição Militar por parte de determinados sectores que tendem a olhar as FA e os militares com desconfiança e por vezes até com desdém; (ii) a aparente contradição verificada entre os objectivos de credibilidade e eficácia afirmados para as FA e algumas das medidas concretas e procedimentos levados à prática; (iii) o incorrecto tratamento das questões relacionadas com os militares e as FA por parte de certas personalidades e de alguma comunicação social; (iv) a percebida e efectiva erosão da condição militar e do respectivo estatuto; (v) a desvalorização acentuada do quadro remuneratório dos militares, se comparado com o das carreiras que tradicionalmente se consideravam como sendo o seu padrão e termo de referência; (vi) a degradação recentemente verificada nos estatutos de reserva e reforma e bem assim nos estatutos de assistência na doença e de protecção e apoio social dos militares e seus familiares.

Se todos estes aspectos têm um impacto negativo nos índices de motivação do pessoal, outros haverá que, ao contrário, funcionam como elementos de motivação aplicada. De entre eles serão de destacar os seguintes e mais frequentemente elencados como tal: (i) premiar o mérito, o bom desempenho e a dedicação ao serviço; (ii) valorizar as condições a observar na atribuição de medalhas e condecorações; (iii) implementar medidas concretas que incentivem a vontade de servir nos elementos-força dos ramos e respectivas unidades operacionais; (iv) incrementar a gestão da competência em detrimento de outro tipo de abordagens; (v) monitorizar os fluxos dos quadros especiais com o objectivo de manter a equidade entre classes, armas, serviços e especialidades de categoria e natureza similar; (vi) elevar as qualificações do pessoal, dinamizando a concretização de coerentes modelos de formação contínua e ao longo da vida; (vii) aumentar a possibilidade de obtenção de equivalências de formação escolar e de certificação profissional; (viii) envolver as pessoas na obtenção de determinadas metas da Instituição e reconhecer adequadamente essa participação.

Ciente de todos estes circunstancialismos, e da forma emotiva e por vezes descontextualizada como estas questões são tratadas, as FA têm vindo a preocupar-se sobremaneira com a situação e, ao seu nível, vêm tentando minimizar o impacto negativo de alguns daqueles factores, assim como estudando e dinamizando a concretização de medidas de reforço positivo dos índices de motivação do pessoal.

O certo é que grande parte das razões de desmotivação podem ser imputadas a causas e motivos, exógenos, e, por isso mesmo, de difícil controlo por parte dos ramos. No entanto, os reflexos não deixarão nunca de se fazer sentir no seu seio, e muitas das vezes serão enormes, podendo, até, no limite, determinar e de forma negativa a capacidade dos ramos em *fidelize* e *reter* o seu próprio pessoal.

Na realidade, lidar com as pessoas e ocupar-se do seu comportamento não é tarefa fácil. As pessoas são hoje, já o afirmámos, mais exigentes e expectantes do que o eram no passado, querem mais e melhor e esse facto não pode, de modo algum, ser esquecido pelas organizações e respectivas lideranças. E os militares não serão nunca excepção, sendo que a circunstância de poderem morrer pela Pátria[7] lhes confere um conjunto adicional de direitos que a própria Lei de Bases da Condição Militar consagra e o EMFAR em objecto desenvolve e estabelece. Sem dúvida

que o *direito à carreira* é um deles e, por isso mesmo, a carreira terá que ser gratificante e constituir-se em espaço e plataforma de estabilidade, competência e motivação.

Refira-se que todos os Governos não deixam de ser arautos deste mesmo propósito e a *dignificação da carreira militar* e a valorização do seu factor humano aparecem, quase sempre, elencados como pontos essenciais dos respectivos mandatos. O próprio Presidente da República, na sua qualidade de Comandante Supremo das Forças Armadas “considera da maior relevância o reforço da coesão e do prestígio da instituição militar, objectivo que, em permanência, deve merecer atenção prioritária de todos os responsáveis políticos”[8].

Porém, as conjunturas dos últimos tempos, difíceis e extremamente complexas, não têm permitido que a consecução destes grandes desideratos se processe e efective com a normalidade e o pragmatismo desejados. Situação que acarreta uma certa apreensão e, porque não afirmá-lo, uma boa dose de desmotivação, aspectos que se menos bem acompanhados poderão vir a reflectir-se, e de forma negativa, como já referido, no desempenho das Forças Armadas.

Sintetizando: dir-se-á que haverá que estar atento à evolução e desenvolvimento de todos estes processos de desmotivação, tentando avaliar e compreender melhor as causas que os possam promover e potenciar, observando e realizando inquéritos e estudos de opinião que permitam conhecer e fundamentar bem o estado de satisfação do pessoal. Satisfação esta, não o esqueçamos, que permitirá às Forças Armadas mais facilmente *atrair e fidelizar* os mais novos e *reter* os mais velhos, oferecendo-lhes boas oportunidades de valorização e desenvolvimento profissional, proporcionando-lhes uma carreira digna, razoavelmente previsível, desafiante e promissora, em que os militares em geral, os soldados e os marinheiros em particular, se sintam úteis e plenamente realizados. E é isso que hoje é determinante do sucesso da Instituição militar face aos inúmeros desafios que este início de século lhe reserva e que com grande profissionalismo, eficiência e eficácia haverá que saber enfrentar e ultrapassar.

Mas não há valorização do capital humano das FA, factor hoje em dia cada vez mais decisivo da proficiência individual e do desempenho organizacional, sem adequados modelos de formação, assunto que, pela sua evidente relevância, trataremos, ainda que de forma resumida, no próximo texto.

[1] Vice-almirante na Reserva.

[2] De acordo com o VALM Pereira Crespo *organização cumprida* será aquela onde “todos os seus elementos devem cumprir rigorosamente as funções que a estrutura orgânica determina para o cargo que ocupam, devendo estar devidamente preparados para o desempenho competente desses mesmos conteúdos funcionais”.

[3] $D = C \cdot M$, ou seja, basta que um dos factores do produto seja zero para que o resultado e o desempenho seja igualmente zero.

[4] Ver EMFAR art.º 11º.

[5] Ver EMFAR do art. 9º ao 17º.

[6] Ibidem do art. 18º ao 25º.

[7] Cf. art. 9º do EMFAR, “O militar deve estar sempre pronto a defender a Pátria, mesmo com sacrifício da própria vida, o que em cerimónia pública solenemente afirma perante a Bandeira Nacional”.

[8] Ver INTERNET, “Site da Presidência da República”, “Mensagem do Comandante Supremo”, http://www.presidencia.pt/comandante_supremo/

137 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

2011/05/16

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

2009/05/22

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

2008/07/02

OS LIVROS BRANCOS DA DEFESA. PARA QUE SERVEM?

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

2007/05/28

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

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]

2007/03/19

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

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

2005/09/02

MILITARY POWER

Alexandre Reis Rodrigues

2005/07/25

PROPOSTA DE NOVA METODOLOGIA PARA A DEFINIÇÃO DO SISTEMA DE FORÇAS

Vários

2005/04/23

ALGUMAS PERGUNTAS AO MINISTRO DA DEFESA [1]

Alexandre Reis Rodrigues

2005/04/22

CAPACIDADE EXPEDICIONÁRIA OU DEFESA TERRITORIAL?

Alexandre Reis Rodrigues

2005/03/22

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)

2004/06/29

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

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

2003/05/06

CONSIDERAÇÕES SOBRE O SISTEMA DE FORÇAS NACIONAL

Alexandre Reis Rodrigues

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