



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NO COMANDO DE
PEQUENAS UNIDADES MILITARES DO EXÉRCITO**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Pedro Gonçalo Martins Fernandes Luís

Orientador: Professor Doutor Luís Artur Alves Rita

Número do candidato: 20141172

Dezembro de 2018

Lisboa

Dedicatória

À família e amigos pelo apoio na conquista das pequenas vitórias.
Aos militares com quem tenho tido a honra de privar e que com o seu
esforço e sacrifício têm feito voar mais alto o nome de Portugal.

Agradecimentos

Quero agradecer de uma forma geral a todos os professores e mentes criativas que, por esse mundo fora, nos inspiram com a sua vontade, nos fazem descobrir e procurar o conhecimento.

Um agradecimento institucional ao Exército Português pela educação e formação que me proporcionou, assente em fortes pilares éticos, morais e valores intrínsecos da Academia Militar, complementados por um forte sentido de pertença e camaradagem das tropas Comandos e pela possibilidade de comandar unidades em exigentes teatros e missões.

Aos meus camaradas de armas Augusto, Borges, Castro, Gomes e Quinto, que após o início de carreira brilhante que tiveram, souberam ir à procura de mais, de novos conhecimentos, ferramentas e competências e que me inspiraram a fazer o mesmo.

Quero agradecer em particular aos meus caros colegas de grupo do MBA no Funchal, Fábio, Gonçalo, Sara e o João, que me acolheram num momento difícil, mas juntos soubemos atingir o sucesso no desenvolvimento e apresentação do nosso trabalho.

Ao orientador Prof. Doutor Luís Alves Rita, Coronel de Administração Militar, pelo seu apoio, disponibilidade e aconselhamento esclarecido. Ao coorientador Prof. Doutor David Miguel Pascoal Rosado, Tenente-Coronel de Administração Militar, pela sua disponibilidade, direção e prontidão permanente.

À família pela compreensão e paciência, motivação e orgulho demonstrado ao longo destes anos. À Maria Helena, José, Julieta, Sara, Francisco, Bernardo, Maria Francisca e em particular à Rubina, à Sofia e ao rapaz que aí vem que me aturam diariamente.

Epígrafe

“Para comandar é necessário além de tudo o mais, um grande hábito de vida intelectual, para passar com segurança do pensamento à ação.”

ANDRÉ GAVET

General francês, séc. XIX-XX

Resumo

Este trabalho procura relacionar a aplicabilidade e utilidade de ferramentas de gestão com o comando de Pequenas Unidades Militares do Exército, partindo da ideia de que “um Comandante é essencialmente um Gestor”, nomeadamente de meios humanos, materiais, tecnológicos, financeiros ou de informação.

Nos primeiros capítulos do trabalho é apresentado o cenário em que se enquadram as Forças Armadas, nomeadamente o Exército, no que respeita às condições atuais em que se comandam unidades militares, as características únicas da ação militar, a componente científica do comando e da gestão e a necessária comparação entre gerir uma entidade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. É também no segundo capítulo que se faz a delimitação da abordagem às Pequenas Unidades Militares do Exército e aos postos dos oficiais que as comandam como universo a estudar, para além das premissas de um trabalho de investigação com a definição das perguntas de partida e derivadas, hipóteses, objetivos e literatura de referência.

No terceiro capítulo, são apresentadas as Pequenas Unidades Militares do Exército como organizações, a sua evolução, enquadramento legal, organização atual e as características dos oficiais, a sua formação, treino e cultura organizacional. A componente teórica do trabalho continua no capítulo quarto, onde são delimitadas e desenvolvidas as ferramentas de gestão, que se entendem importantes para o comando de unidades militares. São estas das áreas da Estratégia, Cadeia de Valor, Gestão de Recursos Humanos, Marketing e Comunicação, Gestão de Projetos e Gestão do Risco.

A componente prática ou experimental deste trabalho é desenvolvida nos quinto e sexto capítulos com a apresentação do tipo de estudo, o universo e amostras estudadas, dos questionários e entrevistas feitas, e a validação das hipóteses levantadas. No último capítulo são apresentadas as conclusões com referência à utilização de ferramentas de gestão por parte dos comandantes de Pequenas Unidades Militares do Exército, e as questões às quais este trabalho não consegue responder.

Palavras-chave: Comando – Ferramentas de Gestão – Organizações – Pequenas Unidades Militares do Exército

Abstract

This paper seeks to make a relation between the applicability and utility of management tools with the command of Small Military Units of the Army, assuming that “a Commander is essentially a Manager” of human, material, technological, financial and information resources.

As an introduction, in the first and second chapter, the scenario which frames today's Armed Forces, specially the Army, is presented namely the terms of commanding military units, the unique characteristics of military action, its scientific and management component, and the obvious differences between managing a public or private, profit or non-profit organization. Also in the second chapter, one will find the delimitation of the approach towards Small Military Units of the Army, regarding the officers who command them and their ranks as the sample to be studied, and additionally the premises of an investigation paper with the definition of starting and derivative questions, hypotheses, objectives and guidance literature.

In the third chapter, the Small Military Units of the Army are presented as organizations, as well as their evolution, legal framing, current organization, and the main traces of the officers, their education, training, and organizational culture. The theoretical component of this paper continues in the fourth chapter, where the management tools are delimited and developed, those, which are considered important for commanding military units. These tools are from different areas such as Strategy, Value Chain, Human Resources Management, Marketing and Communication, Project Management and Risk Management.

The practical and experimental component of this paper is developed in the fifth and sixth chapter with the presentation of the type of study, the universe and samples studied, questioning and interviews produced and the validation of the hypotheses. The conclusions are presented in the last chapter, referring to the use of management tools by commanders of Small Military Units of the Army, and the questions to which this paper cannot respond.

Keywords: Command – Management Tools – Organizations – Small Military Units of the Army

Índice

Dedicatória	1
Agradecimentos	2
Epígrafe	3
Resumo	4
Abstract	5
Índice	6
Índice de Quadros	10
Índice de Ilustrações	11
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	12
1. Introdução	14
2. Enquadramento Teórico	16
2.1 Problema de Investigação	16
2.2 Delimitação da Abordagem	18
2.3 Pergunta de Partida	19
2.4 Perguntas Derivadas	19
2.5 Hipóteses de Investigação	20
2.6 Objetivos do Estudo	21
2.6.1 Objetivos Gerais	21
2.6.2 Objetivos Específicos	21
2.7 Revisão da Literatura	21
2.8 Quadro de Referência	24
3. As Pequenas Unidades Militares do Exército como Organizações	25
3.1 Uma Abordagem Histórica	25
3.2 Enquadramento Legal	27
3.3 Organização das PUME	29
3.4 Formação Académica e Profissional dos Comandantes de PUME	31
3.5 O Comandante como um Gestor	34
4. Ferramentas de Gestão	37
4.1 Estratégia e Ambiente	37
4.1.1 O ciclo da gestão	37
4.1.2 O conceito de estratégia aplicado a uma PUME	38
4.1.3 Ambiente externo e interno numa PUME como condicionante estratégico	40

4.1.3.1	Análise ao ambiente externo	41
4.1.3.2	Análise ao ambiente interno	42
4.1.4	Visão e Missão numa PUME	43
4.1.4.1	Visão	43
4.1.4.2	Missão	44
4.2	Cadeia de Valor	45
4.2.1	Atividades primárias e de suporte	45
4.2.2	Cliente	46
4.2.3	Concorrência	47
4.2.4	Produto e serviço	48
4.2.5	Resultados e medição do sucesso	48
4.3	Gestão de Recursos Humanos	49
4.3.1	Gestão por objetivos	50
4.3.2	Avaliação do desempenho	52
4.3.3	Custo da mão-de-obra	53
4.3.4	Recompensas	54
4.4	Marketing e Comunicação	55
4.4.1	Estratégia de comunicação e marketing	55
4.4.2	Valor da marca	56
4.4.3	Ferramentas de comunicação	57
4.4.4	Utilização das tecnologias da informação	57
4.5	Gestão de Projetos e Gestão do Risco	58
4.5.1	Gestão de Projetos	58
4.5.2	Gestão do Risco	60
5.	Metodologia de Investigação e Trabalho de Campo	63
5.1	Tipo de Estudo	63
5.2	Amostras	63
5.3	Instrumentos	64
5.4	Procedimentos	64
6.	Apresentação e Discussão dos Resultados	67
6.1	Análise dos Questionários	67
6.1.1	Secção 1: Dados Pessoais	67
6.1.2	Secção 2: Estratégia e Ambiente	69

6.1.3	Secção 3: Cadeia de Valor	70
6.1.4	Secção 4: Gestão de Recursos Humanos	72
6.1.5	Secção 5: Marketing e Comunicação	74
6.1.6	Secção 6: Gestão de Projetos e Gestão do Risco	76
6.2	Análise das Entrevistas	77
6.2.1	Qual foi a última Pequena Unidade Militar do Exército que comandou/comanda?	77
6.2.2	Considera que a sua PUME se insere num ambiente internacional, e se sim quem são os outros atores desse ambiente?	78
6.2.3	Indique uma competência nuclear da sua PUME que não se encontra facilmente numa outra qualquer PUME semelhante à sua e explique porquê.	79
6.2.4	Se respondeu ao questionário <i>online</i> teve oportunidade de designar o “cliente” e a “concorrência” da sua PUME. No ambiente em que se insere acha que um cliente satisfeito recorre mais a si do que à sua concorrência, ou não vê que exista uma dinâmica dessa forma.	81
6.2.5	Relativamente às pessoas, considera que uma GRH por objetivos é mais eficiente? É fácil implementar e utilizar esse tipo de gestão, atribuindo objetivos individuais e de equipa?	82
6.2.6	Quem é o público-alvo das ações de marketing e publicidade da sua PUME, e porque sente necessidade de as fazer?	84
6.3	Verificação das Hipóteses	85
7.	Conclusões	88
7.1	Aplicação de Ferramentas de Gestão	88
7.2	Cumprimento dos Objetivos e Limitações da Investigação	91
7.3	Desafios para Investigações Futuras	92
	Referências Bibliográficas	94
	Apêndices	
	Apêndice 1 – Enunciado do Questionário	99
	Apêndice 2 – Apresentação de Resultados Brutos do Questionário	104
	Apêndice 3 – Enunciado da Entrevista	118
	Apêndice 4 – Entrevista ao Tenente João Baptista	119
	Apêndice 5 – Entrevista ao Capitão Francisco Fernandes	121

Apêndice 6 – Entrevista à Capitã Sílvia Gomes	122
Apêndice 7 – Entrevista ao Major Ricardo Camilo	124
Apêndice 8 – Entrevista à Capitã Ana Leonardo	126
Apêndice 9 – Entrevista ao Capitã Luís Gomes	127
Apêndice 10 – Entrevista ao Major Simão Sousa	128
Apêndice 11 – Entrevista ao Capitã Luís Quinto	129
Apêndice 12 – Entrevista ao Major Nuno Pimpão	130
Apêndice 13 – Entrevista à Tenente Diana Gonçalves	131
Apêndice 14 – Entrevista ao Tenente-Coronel António Franco	132
Anexos	
Anexo 1 – Extratos de Quadros Orgânicos de PUME	133
Anexo 2 – Procedimentos de Comando	136
Anexo 3 – Processo de Decisão Militar	137
Anexo 4 – Tabela Remuneratória Única da Função Pública em vigor	139

Índice de Quadros

Quadro 3.1 Exemplos de PUME das diversas AASS e diversos escalões	30
Quadro 5.1 Quadro de distribuição dos oficiais do Exército por postos em 31DEC15....	65
Quadro 6.1 Respostas à pergunta 1 da entrevista	77
Quadro 6.2 Respostas à pergunta 2 da entrevista	78
Quadro 6.3 Respostas à pergunta 3 da entrevista	79
Quadro 6.4 Respostas à pergunta 4 da entrevista	81
Quadro 6.5 Respostas à pergunta 5 da entrevista	82
Quadro 6.6 Respostas à pergunta 6 da entrevista	84

Índice de Ilustrações

Ilustração 3.2 Áreas de estudo dos diversos Mestrados Integrados da AM	33
Ilustração 4.1 Ciclo da gestão	37
Ilustração 4.2 Comparação entre os níveis de planeamento da gestão empresarial e militar	39
Ilustração 4.3 Matriz SWOT	40
Ilustração 4.4 As cinco forças competitivas de Porter	42
Ilustração 4.5 Exemplo de uma missão de carácter permanente de uma PUME	44
Ilustração 4.6 Enunciado de uma missão restabelecida de uma PUME	44
Ilustração 4.7 Cadeia de valor	46
Ilustração 4.8 Tela de modelo de negócios (<i>business model canvas</i>)	47
Ilustração 4.9 Modelo de gestão estratégica de RH	50
Ilustração 4.10 Ciclo de vida de um projeto	60
Ilustração 4.11 Processo de GRisc	61
Ilustração 4.12 Exemplo de matriz de GRisc	62

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

AASS – Arma ou Serviço (especialidades do Exército)	GProj – Gestão de Projetos
Alf – Alferes	GRH – Gestão de Recursos Humanos
AM – Academia Militar	GRisc – Gestão do Risco
art.º – artigo	GU – Grandes Unidades
Art – Artilharia	
	HI – Hipótese de Investigação
Bat – Batalhão	
Brig – Brigada	Inf – Infantaria
BrigRR – Brigada de Reação Rápida	
	Maj – Major
Cap – Capitão	MBA – <i>Master of Business Administration</i>
Cav – Cavalaria	
CCA – Companhia de Comando e Apoio	NATO – <i>North Atlantic Treaty Organization</i>
CCS – Companhia de Comando e Serviços	NRF – <i>NATO Response Force</i>
Cmd – Comando (ato de comandar)	
Cmds – Comandos (força especial do Exército)	OE – Objetivo Específico
Cmdt – Comandante(s)	OEsp – Operações Especiais
Comp - Companhia	OG – Objetivo Geral
	OMIP – Outras Missões de Interesse Público ¹
DN – Defesa Nacional	
	Para – Paraquedista
EM – Estado-Maior	PCV – Pergunta com Caixas para Verificação
EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas	PD – Pergunta Derivada
Eng – Engenharia Militar	PDM – Processo de Decisão Militar
	PEM – Pergunta de Escolha Múltipla
FAI – Ficha de Avaliação Individual	Pel – Pelotão
FFAA – Forças Armadas	PEST – Político, Económico, Social e Tecnológico
FND – Forças Nacionais Destacadas	PMI – <i>Project Management Institute</i>
	PP – Pergunta de Partida
GAC – Grupo de Artilharia de Campanha	
GPObj – Gestão Por Objetivos	

¹ Agora denominadas por Missões de Apoio ao Desenvolvimento em Bem-Estar (MADBE).

PRA – Pergunta de Resposta Aberta	SS – Serviço de Saúde
PREL – Pergunta com Resposta em Escala de <i>Likert</i>	SWOT – <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
PUME – Pequena Unidade Militar do Exército	Ten – Tenente
QO – Quadro Orgânico	TCor – Tenente-Coronel
QP – Quadro Permanente	TI – Tecnologias da Informação
RDM – Regulamento de Disciplina Militar	Tm – Transmissões
Reg – Regimento	TN – Território Nacional
RGSUE – Regulamento Geral de Serviço das Unidades do Exército	TO – Teatro de Operações
RV/RC – Regime de Voluntariado / Regime de Contrato	Transp – Transportes
RH – Recursos Humanos	UAL – Universidade Autónoma de Lisboa
SAM – Serviço de Administração Militar	UC – Unidade Curricular
SMat – Serviço de Material	UEO – Unidade, Estabelecimentos e Órgãos (do Exército)
	UEB – Unidade de Escalão Batalhão
	UEC – Unidade de Escalão Companhia
	UEP – Unidade de Escalão Pelotão

1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas da UAL e após a conclusão do MBA em Gestão de Negócios Internacionais, foi proposto a execução de uma dissertação dedicada ao tema “Aplicação de Ferramentas de Gestão no Comando de Pequenas Unidades Militares do Exército”. Quis-se assim aproveitar a experiência profissional e operacional do autor, associando-a ao interesse pela área da gestão adquirida ao longo do seu percurso educativo.

Partindo da ideia de que “um Cmdt é essencialmente um Gestor” ir-se-á procurar demonstrar que existe aplicabilidade de diversas ferramentas de gestão no Cmd de PUME, sendo que estas são organizações públicas sem fins lucrativos, mas que apresentam um produto operacional (ou serviço) que deve ser planeado e delimitado por objetivos e que também pode ser palpável e mensurável.

A identificação e utilidade das ferramentas de gestão, passíveis de serem usadas por um Cmdt de um PUME, são o objetivo principal desta dissertação. Estas ferramentas serão elencadas a partir de diversas áreas tais como a estratégia, o ambiente em que uma PUME se insere, a cadeia de valor da organização, o seu “modelo de negócio”, os RH, os processos de marketing, a comunicação e as ferramentas de GProj e GRisc. A avaliação holística das ferramentas e técnicas de gestão existentes nestas áreas constitui-se como o objetivo mais específico desta dissertação. Como defende Caforio (2007: 1) o aumento da complexidade, importância e diversificação da função militar obriga-nos a um estudo interdisciplinar e transnacional da coisa militar.

Para a execução deste trabalho optou-se por reunir o máximo de informação disponível sobre o tema, a qual é verdadeiramente abundante ao nível académico quando tratamos cada área isoladamente. Já a procura por trabalhos que procurem ligar as áreas da gestão à ciência militar de baixo escalão traduz-se numa busca pouco frutífera. Em língua portuguesa muitos autores dedicam-se em ambos os temas em separado, mas poucos procuram traduzir a relação da ação militar com a ciência da gestão, sendo normalmente encontrados trabalhos realizados no âmbito dos cursos das instituições de ensino castrense ou no âmbito das ciências sociais. Em língua inglesa encontra-se de facto algumas obras sobre a aplicabilidade da gestão ao Cmd de unidades militares, mas mais uma vez também fruto da frequência de cursos de carreira, em particular nas diversas escolas militares norte-americanas.

Ao longo da revisão da literatura procurou-se desenhar uma estrutura, que demarcasse claramente a componente teórica da componente prática ou experimental. Essa estrutura foi evoluindo, sendo a final relativamente diferente da inicialmente proposta. Essa evolução foi fruto da evolução do conceito do trabalho, da delimitação crescente do tema e dos conselhos de orientadores, professores e colegas. Para a delimitação do tema foi essencial definir qual o universo a estudar. As unidades militares têm diferentes escalões aos quais correspondem os postos dos militares que os devem comandar. Ao delimitar o universo às PUME referentes às UEP, UEC e UEB do Exército, limita-se o universo de Cmdt aos postos de Alf, Ten, Cap, Maj e TCor. Esta delimitação torna-se mais familiar para o autor, os seus orientadores e camaradas da categoria de oficiais, que se constituem assim como os destinatários do questionário *online* produzido e das entrevistas realizadas.

Ao confrontar o universo eleito com questões sobre o uso de modernas ferramentas de gestão no seu Cmd militar, poderemos verificar o nível de conhecimento da amostra quanto às ferramentas existentes, a sua perceção quanto ao grau de aplicabilidade das mesmas e o seu nível de utilização. Pretende-se assim, comprovar cientificamente a ideia de partida desta dissertação de que “um Cmdt é essencialmente um Gestor”, e sensibilizar a classe profissional para a necessidade de manter o conhecimento da gestão como uma ferramenta científica útil ao desenvolvimento da ação de Cmd militar, que no seu expoente máximo gere o potencial da violência organizada de um Estado.

2. Enquadramento Teórico

“Se não sabe onde quer ir qualquer caminho serve.”

LEWIS CARROLL

Escritor inglês, séc. XIX

2.1. Problema de Investigação

Desde o final da “primeira” Guerra Fria e com o crescimento do terrorismo transnacional, temos assistido a uma redução de efetivos nas FFAA sem precedentes, à qual o Exército, como o ramo mais numeroso não foi obviamente indiferente. Pouco depois do 11 de Setembro de 2001 o poder político decidiu terminar com o Serviço Militar Obrigatório, mantendo as obrigações militares para os indivíduos entre os 18 e os 35 anos de idade. De facto

“o Exército tem sido o Ramo mais afetado pelas sucessivas alterações à Lei do Serviço Militar. É nesta instituição que a gestão é mais difícil. Planear, organizar, dirigir e controlar são tarefas dificultadas pelo grande efetivo de pessoal agravado pela grande dispersão geográfica da sua organização territorial” (Peixoto, 2009: 111).

Estas modificações sucessivas exigem ao Cmd do Exército e ao seu oficialato, assim como às escolas que o forma, uma constante compreensão do mundo que os rodeia, das evoluções científicas das várias disciplinas castrenses e das exigências de uma ação de Cmd moderna e adaptada ao soldado atual.

“A componente humana do Exército está em permanente mutação. Os valores estão a alterar-se, as prioridades são diferentes e as motivações são outras. Por estas razões, a forma de liderar, comandar ou gerir terá que ser modificada (adaptada) e será necessariamente diferente no século XXI” (Peixoto, 2009: 111).

Comandar unidades militares tem sido a ocupação exclusiva daqueles que, por direito de título ou cargo, se formaram para esse efeito. É costume dizer que comandar e controlar uma unidade militar obriga a um pouco de arte e de ciência. Se no passado a arte de comandar homens em batalha obrigava a uma grande dose de habilidade, destreza física e capacidade de motivação, hoje em dia o controlo é cada vez mais científico, sem perder as suas características originais.

Esta componente científica do Cmd é cada vez mais notória à medida que o mundo evolui mais rapidamente, os recursos mais escassos e as exigências maiores, num Exército em que diariamente são

“realizados atos de gestão por todos os níveis hierárquicos, atos esses que implicam decidir: desde logo definir que objetivos atingir; que caminhos a seguir para os alcançar; como organizar os recursos; como dirigir os subordinados e finalmente analisar em que medida as realizações correspondem ou não ao planeamento efetuado” (Fernandes, 2001, p. 1).

Consideramos que “um Cmdt é essencialmente um Gestor” que cumpre objetivos fazendo uso dos recursos que tem à sua disposição, sejam eles humanos, materiais, tecnológicos, financeiros ou de informação. Com o estudo acumulado na área de gestão e os anos de experiência como Cmdt de PUME, consideramos que as duas áreas estão intimamente ligadas, pois “a aplicabilidade das teorias de gestão ao Exército tem pleno cabimento na medida em que o Exército é também uma organização, entre outras, ainda que dotada de características muito peculiares que a tornam única” (Rijo, 2000). Qualquer atividade que envolva a supervisão de recursos humanos, sendo esta o “mecanismo de coordenação pelo qual um indivíduo se encontra investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros” (Mintzberg, 2004: 21) tem na sua génese um racional associado à gestão, pelo que se deve considerar que uma PUME é uma entidade passível de ser gerida, e o seu Cmdt estudado como um gestor.

Existe por vezes a dificuldade em compreender o racional de determinadas decisões, pois calculamos que não têm em conta todos os aspetos da gestão, nomeadamente o custo dos RH, pois estes por norma são dados como garantidos. Ao procurar estabelecer um padrão entre o racional de Cmd de uma PUME e as ferramentas que a ciência da gestão oferece através do seu estudo, podemos procurar estabelecer a ponte entre o Cmd de uma PUME e a gestão pública ou privada de uma outra qualquer organização.

No caso particular da gestão de uma empresa privada, são seguramente tido em conta pelos gestores de sucesso, todas as ferramentas que a ciência moderna providencia. De facto, a única componente que uma empresa apresenta e que não é tido em conta, no geral, numa PUME, é o fator financeiro, pois numa PUME não se lida com orçamentos, lucros, prejuízos ou pagamento de salários. Este fator liberta o Cmdt de uma PUME de uma série de decisões que um gestor de uma outra qualquer organização normalmente tem de tomar. Augusto (2012: 1) menciona isso mesmo,

quando afirma que uma PUME, no caso o Bat de Cmds, necessita de um determinado tipo de valores para manter satisfeitos os seus colaboradores, ao contrário de uma empresa privada que procura gerar lucro para proporcionar aos seus acionistas e colaboradores uma melhor qualidade de vida. Será essa problemática diferença entre a utilização de ferramentas de gestão numa empresa privada e numa organização pública como uma PUME que nos interessa compreender.

2.2. Delimitação da Abordagem

Tendo em conta que o estudo é finito e levantado o problema de investigação, torna-se necessário delimitá-lo, “porque é absolutamente indispensável que o foco da investigação esteja perfeitamente definido, é crucial proceder sempre a uma criteriosa delimitação do estudo” (Rosado, 2017:122), que neste caso é feita ao nível do âmbito, do objeto e do tempo.

O estudo aborda o Cmd de uma PUME, sendo o objeto do estudo os seus Cmdt, ao que corresponde por norma os postos de Alf e Ten para as UEP, Cap para as UEC, Maj ou TCor para UEB. Existe esta limitação aos escalões e aos postos respetivos por correspondem por norma ao nível de execução e planeamento tático. Segundo o RGSUE (2005), no seu art.º 8.º, as Comp são descritas como “sendo o escalão de Cmd mais elevado em que é possível e imprescindível o mútuo conhecimento pessoal e individual entre todos”, e são o primeiro patamar em que se conhece os homens pessoalmente, mas executa-se um planeamento já com alguma substância e algum detalhe. Além disso as Comp são um dos escalões de maior responsabilidade, por serem o único onde se faz a escrituração de pessoal e materiais.

O estudo é limitado ao tempo de Cmd de cada unidade, que pode variar entre alguns meses até alguns anos, mas normalmente entre um a três para cada função de Cmd nos postos correspondentes.

O objeto de estudo poderia ser limitado também à Força Aérea pois existem escalões semelhantes neste ramo que dão pelo nome de pelotões, esquadrilhas e esquadras. Na Marinha não seria possível estabelecer uma ligação exatamente idêntica. No entanto, vamos limitar o estudo apenas ao ramo Exército, pois é o ramo onde é mais visível que é o ser humano, e não a máquina, a verdadeira ferramenta de trabalho.

Relativamente às áreas da gestão que se pretende abordar há uma que, pela sua ligação intrínseca à ciência castrense, pela quantidade de autores, inclusive militares que a estudam, e pelo número de trabalhos já publicados, não se pretende desenvolver: a liderança. Entende-se que esta temática, embora não exclusiva, é intrínseca da ação de Cmd militar pelo que no âmbito deste trabalho não se lhe faria jus.

2.3. Pergunta de Partida

Para iniciar da melhor maneira este trabalho há que elaborar uma questão que materialize a rutura do investigador com o seu suposto conhecimento teórico, na forma de uma dúvida que justifique o procedimento de investigação proposto. No entanto essa PP só será útil se for bem formulada e que apresente as qualidades de clareza, exequibilidade e pertinência que Quivy e Campenhoudt (1998) defendem.

Para a elaboração desta dissertação foi escolhida a seguinte:

- **PP:** De que forma é que os Cmdt de PUME aplicam as modernas ferramentas de gestão no Cmd das suas unidades?

2.4. Perguntas Derivadas

Definida a PP, interessa agora a definição das PD que irão descrever mais detalhadamente as ramificações da primeira. São as PD que vão ao encontro das hipóteses e objetivos deste estudo. Estas, relativamente à PP, apresentam um âmbito mais restrito, indicam que caminhos secundários pretende o investigador seguir, “decorrem diretamente do objetivo e especificam os aspetos a estudar” (Fortin, 2009: 101). Assim sendo, as PD definidas para esta dissertação são as seguintes:

- **PD1:** Em que momento e de que forma os Cmdt de PUME definem para si e para as suas unidades uma estratégia e até que ponto compreendem o ambiente em que esta se encontra?

- **PD2:** Conseguem os Cmdt de PUME visualizar a cadeia de valor da sua unidade?

- **PD3:** Como é que os Cmdt de PUME otimizam a utilização dos RH postos à sua disposição?

- **PD4:** Usam os Cmdt de PUME técnicas de marketing e estratégias de comunicação interna e externa às suas unidades?

- **PD5:** De que forma é que os Cmdt de PUME utilizam as ferramentas de GProj e GRisc?

2.5. Hipóteses de Investigação

Tendo em conta as PD levantadas anteriormente é possível levantar HI para cada uma delas, que poderão ser confirmadas ou não empiricamente pelos resultados do trabalho. Não se poderia considerar este trabalho uma verdadeira investigação se não se levantassem hipóteses, pois estas traduzem “por definição, este espírito de descoberta que caracteriza qualquer trabalho científico” (Quivy, 1998: 119).

Considerando o conhecimento prévio do assunto e atendendo que o investigador, ele próprio já foi Cmdt de PUME, importa levantar conjunturas passíveis de responderem às PD. Assim sendo, as HI levantadas para cada PD são as seguintes:

- **HI1:** Os Cmdt de PUME compreendem que são gestores de nível intermédio e, à luz dos conceitos modernos de gestão, são capazes de definir de uma forma geral uma estratégia e avaliar o ambiente em que a sua PUME se insere.

- **HI2:** Os Cmdt de PUME têm alguma dificuldade em compreender de uma forma integrada todas as componentes da cadeia de valor da sua PUME, nomeadamente a definição de cliente, concorrência, produto ou serviço, por não associarem estes termos da gestão a uma unidade militar.

- **HI3:** Os Cmdt de PUME têm consciência que os RH são o recurso mais valioso da sua PUME, compreendem e aplicam o sistema de avaliação de desempenho imposto, mas têm dificuldades em aplicar uma GPObj e em fazer o melhor uso do tempo e recompensas disponíveis.

- **HI4:** Os Cmdt de PUME conhecem conceitos de marketing e estratégia de comunicação, mas têm dificuldades em aplicá-los numa organização tão específica como uma PUME, porque não vêm necessidade ou por uma questão de resistência à mudança e tradição militar.

- **HI5:** Os Cmdt de PUME compreendem que as ferramentas de GProj e GRisc podem ser aplicadas numa tarefa específica de uma PUME essencialmente numa situação de delegação.

2.6. Objetivos do Estudo

Estando estabelecido o problema da investigação e a sua delimitação torna-se necessário precisar a orientação da investigação, tendo em conta os conhecimentos atuais, à luz de enunciados declarativos na forma de objetivos gerais e específicos deste trabalho. Para tal especifica-se as variáveis chave, assim como a população alvo e o contexto em que o estudo se insere (Fortin, 2009: 100).

2.6.1 Objetivos Gerais

-OG1: Apresentar os Cmdt de PUME como gestores.

-OG2: Identificar ferramentas de gestão e exemplificar a sua utilidade no Cmd de PUME.

2.6.2 Objetivos Específicos

-OE1: Identificar a posição do Cmdt de uma PUME relativamente ao ambiente em que esta se encontra e à delimitação de uma estratégia para o seu tempo de Cmd.

-OE2: Identificar os elementos constituintes da cadeia de valor da PUME nomeadamente atividades primárias e de suporte, competências nucleares, identificação do “cliente”, da “concorrência” e do “produto/serviço” e fatores de medição do sucesso.

-OE3: Explorar a posição de um Cmdt de uma PUME face ao seu mais valioso fator de produção: os seus RH.

-OE4: Compreender a existência de processos de marketing e estratégias de comunicação numa PUME.

-OE5: Integrar a GProj e GRisc na ação de Cmd de uma PUME.

2.7. Revisão da Literatura

Como “não pode haver, em ciências sociais, verificação frutuosa sem a construção de um quadro teórico de referência” (Quivy, 1998: 28), impõem-se uma revisão da literatura que permita obter uma ideia geral do estado da arte relativamente ao tema, reunir o máximo de informação para compreender bem o que está em causa, as investigações anteriores e as lacunas existentes.

Nesta fase do trabalho é necessário procurar uma série de livros e manuais, trabalhos académicos, artigos científicos, legislação e outros documentos sobre os temas

da gestão e dos assuntos militares, que permitam obter e consolidar conhecimento para produzir este trabalho. Para além dessas leituras também é essencial compreender a metodologia de investigação em ciências sociais.

Assim sendo, na elaboração do presente trabalho de investigação, elegeu-se uma série de obras que se constituíram como o ponto de partida para o enquadramento teórico:

- ✓ Abreu, F. (2002). *Fundamentos de estratégia militar e empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ Caforio, G. (2007). *Social Sciences and the Military: An interdisciplinary overview*. Oxon (Reino Unido): Routledge.
- ✓ Camara, P. B., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2003). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*, (5ª edição). Lisboa: Edições D. Quixote.
- ✓ Carreiras, H., & Castro, C. (2013). *Qualitative methods in military studies: Research experiences and challenges*. Oxfordshire (Reino Unido): Routledge.
- ✓ Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (6ª edição). Rio de Janeiro: Campus.
- ✓ Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª edição). São Paulo: Manole.

Chedas, F. (1944). *Livro do Capitão sem nome*. Lisboa: Oficinas Gráficas Casa Portuguesa.

Crainer, S. (1999a). *As melhores citações de gestão*. Linda-a-Velha: Abril/Controljornal Editora.

Crainer, S. (1999b). *Jack Welch: 10 segredos do gestor mais eficaz do mundo*. Linda-a-Velha: Abril/Controljornal Editora.

Dearlove, D. (1999). *Richard Branson: 10 segredos do maior criador de marcas do mundo*. Linda-a-Velha: Abril/Controljornal Editora.

Dias, A. L., Freire, J. M., Nascimento, J. R., & Silva, P. L. (2007). *Estratégia Lusitana*. Paço de Arcos: Edimpresa Editora.

- ✓ Dias, A. L., Varela, M., & Costa, J. L. (2013). *Excelência organizacional*. Lisboa: Bnomics.
- Dixon, N. F. (2005). *A psicologia da incompetência dos militares*. (2ª edição). Lisboa: D. Quixote.
- ✓ Drucker, P. F. (2000). *Desafios da gestão para o século XXI*. Porto: Livraria Civilização.

Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001) *Psicossociologia das organizações*. Amadora: McGraw Hill.

- ✓ Fortin, M. F. (2009). O processo de investigação: Da conceção à realização. (5ª edição). Loures: Lusociência.

- ✓ Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). O inquérito, (4ª edição). Oeiras: Celta.

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2011). O controlo da gestão ao serviço da estratégia e dos gestores (9ª edição). Lisboa: Áreas Editora.

- ✓ Kaufman, J. (2014). O meu MBA: Seja um mestre em gestão. (2ª edição). Alfragide: D. Quixote.

- ✓ Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2011). Marketing 3.0. Lisboa: Actual Editora.

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., Levi, J., & Dionísio, P. (2008). Mercator XXI: Teoria e prática do marketing (11ª edição). Lisboa: D. Quixote.

Mintzberg, H. (2004). Estrutura e dinâmica das organizações (3ª edição). Lisboa: D. Quixote.

- ✓ Porter, M. E. (1989). Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.

Quesado, F. J. (2007). *O novo capital*. Lisboa: Rés XXI.

- ✓ Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. (2ª edição). Lisboa: Gradiva.

- ✓ Rosado, D. P. (2015). Sociologia da gestão e das organizações. Lisboa: Gradiva.

- ✓ Rosado, D. P. (2017). Elementos essenciais de sociologia geral. Lisboa: Gradiva.

Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2012). *Economia*, (19ª edição). Lisboa: Eurobooks Editora.

Santos, F. L. (2004). *Estratégia: Passo-a-passo*. Lisboa: Centro Atlântico.

Santos, J. A. L. (2001). *Segurança e defesa na viragem do milénio: Reflexões sobre estratégia II*. MemMartins: Publicações Europa-América.

- ✓ Teixeira, S. (2011). Gestão estratégica. Lisboa: Escolar Editora.

- ✓ Teixeira, S. (2015). Gestão das organizações (2ª edição). Lisboa: McGraw-Hill.

VanderBos, G. R. (2010). *Publication manual*, (6th edition). Washington D.C. (EUA): American Psychological Association.

Varela, J. M. M. (2005). *Gestão baseada em atividades: Aplicação ao sistema de informação de planeamento, programação e orçamento do Exército*. Lisboa: Academia Militar.

Vieira, B. (2002). *Manual de liderança militar*. Lisboa: Academia Militar.

Welch, J., & Welch, S. (2015). *MBA da vida real*. Amadora: Vogais.

2.8. Quadro de Referência

Dentro das obras mencionadas no ponto anterior foram seleccionadas algumas, que pela sua pertinência, são aquelas que de facto merecem o maior lugar de destaque na construção de um quadro teórico. Deste modo contribuem para a constituição de uma estrutura lógica, que conduz o desenvolvimento da investigação, e faz a ligação entre os resultados e o conhecimento existente. Por uma questão de facilidade de leitura e não repetição são estas as assinaladas no ponto 2.7. Revisão da Literatura com um “visto”.

3. As Pequenas Unidades Militares do Exército como Organizações

“É necessário que o chefe tenha confiança absoluta no seu direito de comandar, tenha o hábito de comandar, e o orgulho do comando.”

CORONEL ARDANT DU PICQ

Militar francês, séc. XIX

3.1. Uma Abordagem Histórica

Após o Tratado de Vestefália, que colocou fim à Guerra dos Trinta Anos, e após o aparecimento do conceito de Estado-Nação que tinha como força constituidora a razão, a soberania, a igualdade jurídica e o amor pátrio, os exércitos começaram a tomar um carácter mais permanente, tendo por base a conscrição dos homens do povo e não apenas a nobreza. À medida que o número de efetivos aumenta, também a dificuldade de Cmd e controlo aumenta, pelo que é necessária uma subdivisão maior do que o Reg ou o terço. Mais tarde, o conceito napoleónico de “nação em armas” permitiu o aparecimento de grandes exércitos, não deixando de ser alheio o fator da industrialização da guerra.

Em Portugal ainda durante o séc.. XVIII, D. João V ordena grandes reformas militares nas quais o Exército é reorganizado num corpo de tropas com designações de escalão de unidades (Comp, Bat, Reg) e os postos respetivos (Ten, Cap, Maj, TCor, Cor), mantendo-se a tipologia de unidades já existentes de Inf, Cav, Art e Eng. Com esta iniciativa “a organização militar do país ganhava [...] a uniformidade, regularidade e permanência impostas pela complexidade crescente das funções e serviços dos estados modernos” (Selvagem, 1999: 467). Em meados do séc. XVIII ao Conde de Lippe é entregue a missão de reorganizar o Exército Português, após uma série de guerras travadas em solo europeu que o tinham desgastado. O conde concentrou o grosso das suas reformas nos “métodos de instrução [...] e introduziu-se a severa disciplina prussiana, então comum em todos os exércitos europeus” (Selvagem, 1999: 481).

Com a revolução industrial, os exércitos em massa e a crescente componente tecnológica associada à introdução de novos armamentos, fica claro que os militares devem possuir uma educação e instrução mais técnica e prolongada. As evoluções da Art, por exemplo, obrigam os oficiais a adquirirem conhecimentos tecnológicos, assim

como as crescentes necessidades logísticas requerem especialização que não poderia ser improvisada ou adquirida só pela mera condição social (Caforio, 2007: 220).

Das teorias de relacionamento civil-militar, considerando as variáveis institucionais e ocupacionais da profissão militar levantadas por Samuel Huntington, Morris Janowitz e Charles Moskos no pós II Guerra Mundial, importa realçar que enquanto o primeiro defendia que a opção militar é integral e profissional, o segundo era mais pragmático e defensor do carácter ocupacional da vocação militar. Mas ambos defendiam a subordinação do poder militar à vontade política como “produto típico dos regimes [...] democráticos, nos quais o poder político é atribuído através de votação [...], e onde, portanto, a autoridade do Governo sobre os militares fica automaticamente legitimada” (Rosado, 2015: 162). Já o terceiro defende um modelo misto em que existe uma componente profissional mais dedicada às armas e uma componente ocupacional para órgãos de apoio com base nos cidadãos.

A profissão militar de facto não tem paralelo com outro qualquer, pois como afirma Carreiras (2013: 8) na perspetiva dos militares “*to join the Armed Forces means, above all, not to be a civilian*”, e esta noção do que é ser um civil é quase uma invenção produzida pelos militares. Adicionalmente, são raras as vezes em que os militares são chamados a colocar em prática os seus conhecimentos bélicos. No caso dos militares de carreira essa raridade torna-se ainda mais evidente, quando as Ciências Militares obrigam a um estudo aprofundado, treino operacional constante e uma preparação psicológica que se deve adaptar repentinamente ao surgimento de um novo conflito. Esta forma de estar não terá grande paralelo em qualquer outra atividade. Ainda assim segundo Carreiras (2013: 181) há uma diferença significativa entre militares que estiveram em combate ou em situações de vida ou morte e aqueles que têm uma carreira praticamente burocrática, que não difere assim tanto de um qualquer civil que ocasionalmente participe em exercícios de campo.

Com o final da Guerra Fria, o desaparecimento dos dois enormes blocos antagonistas e a multiplicação de atores regionais, resistindo um grande ator mundial dominante, abriu-se uma caixa de pandora da qual emergiram conflitos religiosos, étnicos, desintegração de estados e nascimento de outros (Caforio, 2007: 4). Esta nova ordem mundial associada a uma crescente globalização, obriga os novos Cmdt militares a conhecer melhor o mundo. Devem ser especialistas nos assuntos militares tal como os seus antecessores, mas também possuem conhecimentos multidisciplinares que

incluem a história, geopolítica, sociologia, psicologia, comunicação, direito, línguas, teologia e outras, também para poderem liderar as novas gerações.

Na conflitualidade atual, cada vez mais de baixa intensidade mas prolongada e incerta, os Cmdt de PUME participam nos PDM, num ambiente multinacional e multicultural, com regras de empenhamento restritivas, cooperando com organizações não-governamentais, perto da comunicação social e não poucas vezes a tomar decisões alinhadas com as políticas nacionais e locais (Caforio, 2007: 7).

3.2. Enquadramento Legal

A Constituição da República Portuguesa destina quatro artigos em exclusivo à DN, às FFAA e ao serviço militar. No seu art.º 275.º define que compete às FFAA a defesa militar da República, que se compõem exclusivamente de cidadãos portugueses, que a sua organização é única para todo o TN, obedecendo aos órgãos de soberania.

A Lei de Defesa Nacional de 2009 (alterada em 2014) define os objetivos da DN como os de manter a soberania do Estado, a independência nacional, a integridade territorial, a liberdade e a segurança das populações e a proteção dos valores fundamentais da Constituição contra qualquer agressão ou ameaças externas. Neste documento são definidos os objetivos permanentes da política de DN, sendo que é no Conceito Estratégico de Defesa Nacional que se definem as prioridades do Estado de acordo com o interesse nacional. As grandes opções deste conceito são debatidas e aprovadas na Assembleia da República por iniciativa do Governo, sendo que a cada ciclo político os sucessivos governos anunciam no seu Programa de Governo as principais orientações políticas no âmbito da DN.

A Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (alterada em 2014) define os princípios gerais da organização das FFAA e define que os seus documentos estruturantes são o Conceito Estratégico Militar, as Missões das Forças Armadas, o Sistema de Forças e o Dispositivo de Forças, sendo que todos estes foram revistos em 2014. Também determina que os efetivos máximos das FFAA são fixados anualmente.

A Lei do Serviço Militar de 1999, alterada em 2008, define Serviço Militar como um direito e um dever fundamental de todos os portugueses entre os 18 e os 35 anos, sendo que em tempo de paz este serviço é voluntário, podendo excecionalmente serem convocados os cidadãos. Os cidadãos que prestam serviço efetivo fazem-no através do

recrutamento normal, em RV/RC, do recrutamento especial, com destino QP, ou em recrutamento excecional, para efeitos de convocação ou mobilização.

O EMFAR, recentemente revisto em 2017, considera no seu art.º 4.º que o “serviço efetivo nos QP compreende a prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo às FFAA”, mas também a prestação de serviço em RV/RC se baseia no voluntariado, sendo que apenas o recrutamento excecional é obrigatório. Em todas as formas de prestação de serviço aos cidadãos é atribuída a condição militar, que implica, segundo o art.º 12.º, o cumprimento dos deveres especiais que constam do RDM. O EMFAR refere que uma das funções militares é a função de Cmd, sendo que segundo o art.º 35.º, esta “traduz-se no exercício das autoridade conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos”, e que esta autoridade é acompanhada pela correspondente responsabilidade, que em caso algum é delegável. A função de Cmd difere da função de chefia, por esta dizer só respeito ao exercício da autoridade sobre estabelecimentos e órgãos militares, que não são distintos de unidades. Logo se depreende que só um Cmdt de uma unidade militar tem de facto funções de Cmd.

A condição militar, mencionada no RDM, versa sobre um dos pilares da instituição que é a disciplina. Esta é descrita com o “elemento essencial do funcionamento regular das FFAA, visando a integridade da sua organização, a sua eficiência e eficácia, como o objetivo supremo de defesa da Pátria” (art.º 3.º do RDM). Também no RGSUE de 2005 é mencionado que a disciplina “deve encaminhar todas as vontades para o fim comum e fazê-las obedecer ao menor impulso do Cmd”, traduzindo-se pelo respeito entre superiores e subordinados, e pela aceitação consciente de que só através dela se pode alcançar os fins da atividade militar. Para garantir a disciplina nas FFAA o documento levanta uma série de deveres militares, descritos no art.º 11.º e seguintes, dos quais interessa relevar o dever de zelo, que entre outros assuntos, aponta para uma “dedicação integral e permanente ao serviço, no conhecimento das leis, regulamentos e instruções aplicáveis e no aperfeiçoamento dos conhecimentos, através de um processo de formação contínua, por forma a melhorar o desempenho das FFAA”.

3.3. Organização das PUME

Na sua organização superior, o Exército dispõe de um EM, de órgãos de Cmd e direção, de outros órgãos de conselho, inspeção e de base, do Cmd da componente terrestre e dos elementos da componente operacional dessa componente. Estes têm como GU as três Brig: de Intervenção, Mecanizada e de Reação Rápida. Existem também as Zonas Militares dos Açores e da Madeira, as forças de apoio geral e as de apoio militar de emergência.

Da Lei Orgânica do Exército de 2014 compreende-se que o Exército tem uma componente operacional, que inclui comandos, forças, meios e unidades operacionais, e tem uma componente fixa, que inclui as UEO essenciais à sua organização. Nesta componente fixa encontramos os órgãos de base, cuja unidade tipo é o Reg, que tem como missão principal a formação, sustentação e aprontamento de forças. Na atual organização do Exército Português a cada Reg cabe, por norma, a missão de aprontar uma UEB.

Como anteriormente referido na componente operacional existem as GU, que por oposição às pequenas unidades, se distinguem destas por serem um escalão suficientemente grande para integrarem elementos de manobra e apoio e efetuarem operações independentes. São constituídas por um Cmd e um EM dividido em repartições. As pequenas unidades, que passamos a designar por PUME, são aquelas de escalão Bat ou inferior que têm uma função específica, não podendo normalmente conduzir operações isoladas por mais do que um pequeno período de tempo.

O RGSUE considera no seu art.º 3.º três escalões principais de Cmd por ordem decrescente: os Reg, as UEB e as UEC. A estes acrescentamos as UEP. A organização dos vários escalões, na componente operacional, assenta normalmente numa lógica ternária, a que a cada escalão superior corresponde três unidades de escalão inferior sob seu Cmd, e assim por diante. Ou seja, a uma UEB cabem normalmente três UEC, mas podem ser até cinco e a cada UEC cabem normalmente três UEP, mas podem também ser até cinco. Estas têm um efetivo variável, mas que normalmente ronda os 30 militares, enquadrados por três ou quatro sargentos e um oficial subalterno, sendo este o primeiro escalão de Cmd para um oficial. Logo numa UEC existe um efetivo que varia entre o 90 a 150 militares, sendo que numa UEB podem caber entre 300 a 700 militares.

A vasta maioria dos exércitos regulares assenta nesta lógica ternária com estes três tipos de escalões.

Cada PUME tem um determinado escalão e um determinado tipo, denominados por AASS, também conhecidas por especialidades, conforme os seus QO (Anexo 1). Nas “armas combatentes” encontramos PUME de Inf, Art e Cav. Também nas chamadas “armas”, encontramos a Eng e as Tm. Nesta última encontramos também as especialidades de Técnico de Exploração de Transmissões e de Técnico de Manutenção de Transmissões. Todas as outras especialidades são denominadas de “serviços”. No SS encontramos as especialidades de Medicina, Dentária, Farmácia, Veterinária e Técnicos de Saúde. Temos também PUME de SAM e o SMat, onde encontramos também as especialidades de Técnico de Manutenção de Material. Encontramos ainda PUME das especialidades de Técnico de Transp, e de Música que incluem a especialidade de oficiais do Serviço de Bandas e Fanfarras. Por último na especialidade de Técnico de Pessoal e Secretariado não teremos PUME específicas, mas podemos encontrar oficiais desta especialidade em funções de Cmd. Há ainda especialidades que segundo o art.º 216.º do EMFAR, não cabe funções de Cmd ou chefia. São elas as especialidades de Jurista e de Serviço de Apoio.

Dos organogramas dos QO das PUME, que se “constituem um bom instrumento de análise tanto na sua estrutura organizacional, como das áreas de atividade” (Nunes, 2004: 46), é possível perceber a diversidade de tipologias de unidades em cada escalão conforme as respetivas AASS, resumidas no seguinte quadro:

Quadro 3.1 Exemplos de PUME das diversas AASS e diversos escalões.

AASS vs escalão das PUME	Reg que apronta a UEB	UEB	UEC	UEP
Inf	Reg Inf 15	1º Bat de Inf Para	Comp de Para	Pel de Para
Art	Reg Art 4	Grupo de Art de Campanha 10.5 rebocado	Bateria de Bocas de Fogo	<i>Não tem UEP</i>
Cav	Reg Cav 6	Grupo de Reconhecimento	Esquadrão de Reconhecimento	Pel de Reconhecimento

Eng	Reg Eng 1	Bat de Eng	Comp de Eng de Combate Pesada	Pel de Eng
Tm	Reg Tm	Bat de Tm	Comp de Tm	Pel de Centros Nodais
SS	<i>Força de Apoio Geral que depende da BrigRR</i>	Agrupamento Sanitário	Organização em Módulos e Secções de Cmd de oficial ou sargento	
SAM	<i>Depende da Brig Mecanizada</i>	Bat Apoio de Serviços	Comp de Reabastecimento e Transp	Pel de Reabastecimento
SMat			Comp de Manutenção	Pel de Manutenção Mecânica
Transp	Reg de Transp	Bat de Transp	Comp de Transp	Pel de Operações de Terminal

Fonte: Quadros Orgânicos do Exército em vigor conforme o Sistema de Forças 2014.

3.4. Formação Académica e Profissional dos Comandantes de PUME

Do EMFAR relativamente ao ensino e formação nas FFAA compreende-se que estes “visam a preparação dos militares para o desempenho de cargos e exercícios de funções de cada categoria e quadro especial” (art.º 75.º), sendo que as FFAA proporcionam a formação adequada às suas necessidades e ao desenvolvimento do militar. A formação militar deve possuir uma base de índole científica, cultural e profissional, uma base comportamental de sólida educação moral e cívica, uma base específica visando competências e capacidades de atuar em situações de risco e uma base física e militar, capaz de conferir desembaraço físico e prontidão imprescindível ao cumprimento de missões militares. Segundo Popenta (2011: 52), o líder militar deve ser, saber e fazer, interiorizando uma responsabilidade moral e conduta ética superiores, assim como uma capacidade de aceitar riscos e promover coragem moral.

Para o desempenho da função de Cmdt de PUME interessa-nos avaliar o ensino superior militar, sendo que este se consubstancia na “realização de cursos e ciclos de estudos, conducentes ou não à obtenção de graus académicos” (art.º 77.º do EMFAR).

Para o ingresso na categoria de oficiais é exigida a habilitação de mestre ou licenciado, conferida por estabelecimento de ensino superior militar ou conferida por outros estabelecimentos de ensino superior, em áreas com interesse para as FFAA, desde que complementados com curso, tirocínio ou estágio.

No entanto também existe formação de nível não superior, ministrada nas FFAA, que prepara os militares para o desempenho de funções de Cmd de PUME, nomeadamente na prestação de serviço RV/RC. Nestes regimes os “Cursos de Formação de Oficiais RV/RC”, com duração variável conforme a especialidade a que se destinam, também habilitam os formados, na maioria dos casos, ao desempenho de funções de Cmd em UEP, como oficiais subalternos (Alf e Ten).² Existem também cursos de especialização, atualização e aperfeiçoamento, com duração variável, que permitem adquirir competências adicionais para o exercício do Cmd. São exemplos os cursos de Formação Pedagógica de Formadores, de Para Militar, de Tiro, de Ligação e Observação Militar, de Cmds, de OEsp, etc.

No caso dos oficiais do QP a sua formação inicial começa normalmente com o ingresso na AM, atualmente nos mestrados integrados em Ciências Militares.³ Durante esta formação inicial os cadetes-alunos irão ser confrontados com a escolha da AASS que desejam servir, desde que reúnam condições para tal e haja vaga. Em qualquer AASS existe possibilidade de, como oficial, vir a comandar uma PUME durante o tempo em que se mantiver nos postos de oficial subalterno, Cap ou oficial superior até TCor.

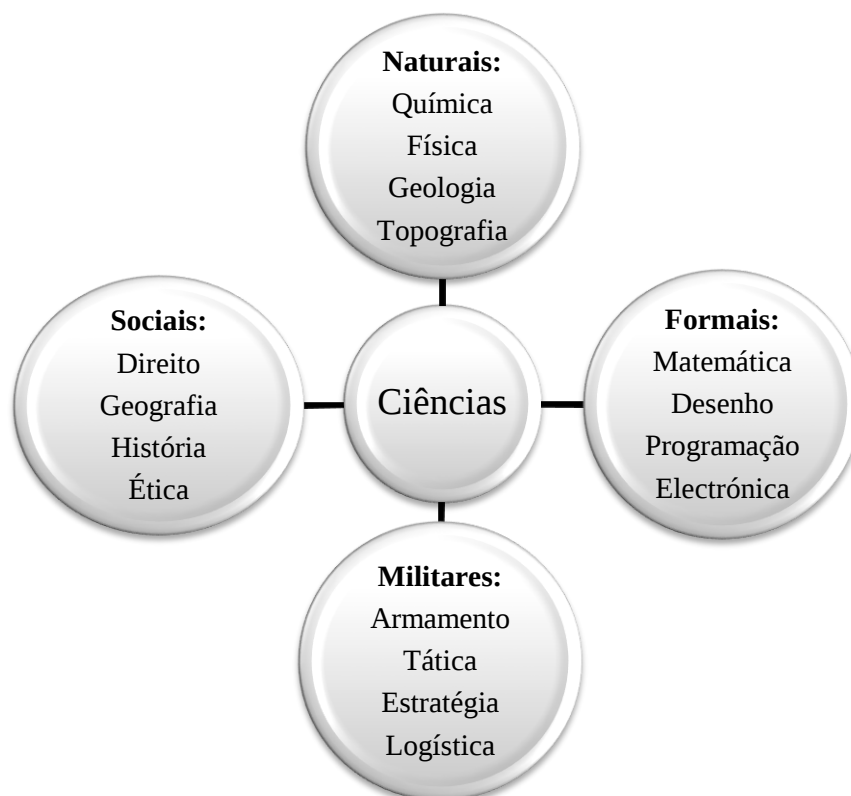
Para além da formação inicial existem outros ciclos de estudos que habilitam à ascensão ao posto superior e consequentemente à possibilidade de comandar uma PUME no escalão imediato, são os chamados cursos de promoção. É o caso do “Curso de Promoção a Cap”, ministrado na Escola das Armas ou na Escola dos Serviços aos Ten com pelo menos três anos no posto, que permite a ascensão ao posto superior. Os Capitães com pelo menos cinco anos no posto são nomeados para a frequência do “Curso de Promoção a Oficial Superior”, ministrado no Instituto Universitário Militar, que permite a ascensão ao posto de Maj e seguintes. Nos países aliados e amigos a

² Na falta de oficiais de posto Cap, ou outros subalternos mais antigos do QP, os oficiais em RV/RC poderão excecionalmente comandar UEC.

³ Já houve no passado outras formas de aceder ao QP como oficial através de outros estabelecimentos de ensino ou outras formas de prestação de serviço. A mais comum era na Escola Superior Politécnica do Exército agora extinta, mas decorrem neste momento estudos para definir alternativas à AM, para outras especialidades que não as AASS disponíveis neste estabelecimento de ensino superior.

situação é análoga. No caso dos EUA o *Officer Education System* é composto pelos cursos de formação inicial como o *Reserve Officer Training Corps*, o *Officer Candidate School* e o *Basic Officer Leader Course* orientados para o Cmd de UEP, enquanto o *Captains Career Course* prepara os Cap para o Cmd de UEC. Ainda o “*Command and General Staff Officer Course prepares majors for battalion command as well as staff officer positions at field grade level*” (Kirchhoff, 2013: 34).

Ilustração 3.2 Áreas de estudo dos diversos Mestrados Integrados da AM.



Fonte: Estrutura curricular e plano de estudos dos Mestrados Integrados da AM (retirado de: <http://academiamilitar.pt/ensino/mestrados-integrados.html> [consultado em 20 de julho de 2017]).

Das Ciências Militares interessa compreender que “são um corpo de conhecimentos de natureza multidisciplinar, relativos à edificação e emprego de capacidades militares” (Academia Militar, 2017a) que executam missões das FFAA. As suas áreas de conhecimento são, entre outras, o estudo dos conflitos armados, as operações militares e o comportamento humano. Os cursos formação de oficiais do QP da AM têm uma componente de formação científica de base técnica e tecnológica, uma componente de formação comportamental e uma componente de desenvolvimento de capacidade de raciocínio, análise e espírito crítico. Fazendo uma análise à sua estrutura curricular verifica-se a natureza multidisciplinar da formação académica dos cadetes-alunos, assentes nas várias ciências formais, naturais e sociais, acrescentando as

específicas da componente militar. Uma análise mais aprofundada revela que, na área relacionada com a gestão, os diversos cursos integram UC tais como: metodologia da comunicação, introdução à gestão, gestão da comunicação, GRH, teoria geral da estratégia, ética e liderança, administração e finanças públicas, economia, história económica e social, psicossociologia das organizações, contabilidade financeira e gestão estratégica, por exemplo.

3.5. O Comandante como um Gestor

“We lead people; we manage things. Good officership requires an implicit balance of both” (Company Commander, 2011).

Em síntese, para justificar a premissa que serve de partida para este trabalho, efetuamos uma análise histórica que nos mostra que a crescente complexidade do ambiente bélico obriga a que a dicotomia civil-militar seja uma realidade de já há alguns séculos a esta parte. Adicionalmente, compreendemos que os militares têm uma génese própria, dado que *“military personnel are usually subject to a processes of professional socialization and follow, in their daily lives, a normative framework based on discipline, obedience, esprit de corps and hierarchy”* (Carreiras, 2013: 178). Esta diferenciação é bem patente em toda a construção normativa que enquadra as FFAA, desde o diploma mais importante da nação, à legislação orgânica e própria dos militares.

Podemos observar que a maioria dos exércitos organiza-se numa estrutura hierarquizada, com base em escalões e diferentes níveis de responsabilidade, sendo necessário que os Cmdt que percorrem esses níveis numa lógica de promoção por mérito, tenham a adequada formação académica multidisciplinar, já anteriormente vista como necessária. De acordo com Ferreira (2009: 1) o modelo de carreira em vigor assenta numa distribuição piramidal e concebe a carreira militar com base numa sucessão de desempenho de cargos, nos quais os militares ascendem verticalmente.

O Cmd de uma PUME deve ser executado por indivíduos que reúnam traços de competência, responsabilidade, conduta ética e liderança exemplares. A propósito de liderança, Rana (2017: 2) defende que esta confunde-se parcialmente com a gestão, dado que o bom gestor apresenta traços de virtude, como a sabedoria, coragem a disciplina e a justiça, que normalmente se encontram reunidos num bom líder.

Adicionalmente pode-se afirmar que a ação de um Cmdt é um misto de capacidade de liderança e conhecimentos de gestão. Esta ideia é defendida por Fielder (2011: 17), citando o Major-General Robinson, Cmdt do *Commando Training Centre Royal Marines*, que Cmdt podia ser definido pela seguinte fórmula: Cmdt = Liderança + Gestão. Já Franco (2012), na sua tese sobre os oficiais da Polícia Militar brasileira como decisores e gestores, também defende que estes são, por definição, gestores pois buscam a eficácia administrativa, atuando de forma integrada, satisfazendo os interesses da organização, em conjunto com os seus subordinados, que considera serem pessoas comuns com desempenhos incomuns.

Nas PUME esta premissa é ainda mais verdadeira dado que os Cmdt dos Reg, das UEB e das UEC são, segundo o RGSUE no seu art.º 3.º, “os primeiros responsáveis pela disciplina, instrução, administração e serviço dos militares da unidade que comandam”. Essa responsabilidade acarreta a gestão dos meios humanos, materiais, tecnológicos, financeiros ou de informação que os Cmdt têm à sua disposição. O RGSUE reforça ainda esta ideia quando no art.º seguinte é referido que “o serviço não é burocrático nem condicionado por limitações de horário de trabalho, desenvolvendo-se em cumprimento de missões”, seja numa lógica de uma simples tarefa ou um complicado projeto. Já para Chiavenato (2000:6), o trabalho do administrador em qualquer organização é essencialmente alcançar resultados através da efetiva cooperação com os subordinados.

Se ainda houvesse dúvidas sobre esta questão ficarão dirimidas com a tendência atual da militarização dos negócios. Hoje em dia, em particular nos EUA, é notória a procura por gestores de nível médio que tenham experiência militar. Segundo Yoest (2008), existem três características que os recrutadores procuram em potenciais gestores: capacidade de persuasão, disciplina e flexibilidade. É expectável que no meio castrense as ordens dadas sejam cumpridas. O que não é sempre claro é que para fazer cumprir ordens também é necessário saber persuadir os subordinados, pois só através da confiança criada se pode exigir que alguém arrisque a sua vida. Quanto à disciplina é óbvio que implica obedecer a ordens. Mas também implica tomar ação na ausência das mesmas, e para tal é necessário iniciativa, sentido de oportunidade e engenho. Por último a flexibilidade, pois só o sentido de missão justifica a capacidade que os militares, e outras profissões têm, em se adaptar, improvisar e fazer-acontecer quando os recursos ao seu dispor são manifestamente insuficientes.

É curioso Drucker (2000: 16) afirmar que normalmente associa-se a gestão à “gestão de empresas”, sendo este lugar-comum relativamente recente. Mas no início do séc. XX Taylor, um dos primeiros autores a debruçarem-se sobre a ciência da gestão, terá estudado organizações não lucrativas e organizações militares. Só com a grande depressão é que se começa a associar à gestão de empresas aquilo que, até aí, era vislumbrado com a gestão das organizações. Já no pós II Guerra Mundial e numa época de relativa abundância, paz e crescimento é que a gestão de empresas e as escolas de gestão absorvem o termo. Se Drucker (2000: 18) afirma que “a gestão é o órgão específico e distintivo de qualquer uma e de todas as organizações”, com certeza, poderemos nós afirmar que, face ao exposto ao longo deste capítulo, um Cmdt de uma PUME é essencialmente um gestor.

4. Ferramentas de Gestão

“Gestão significa, em última análise, a substituição de pensamento por força e músculo, de conhecimento por folclore e superstição, e de cooperação por poder.”

PETER DRUCKER

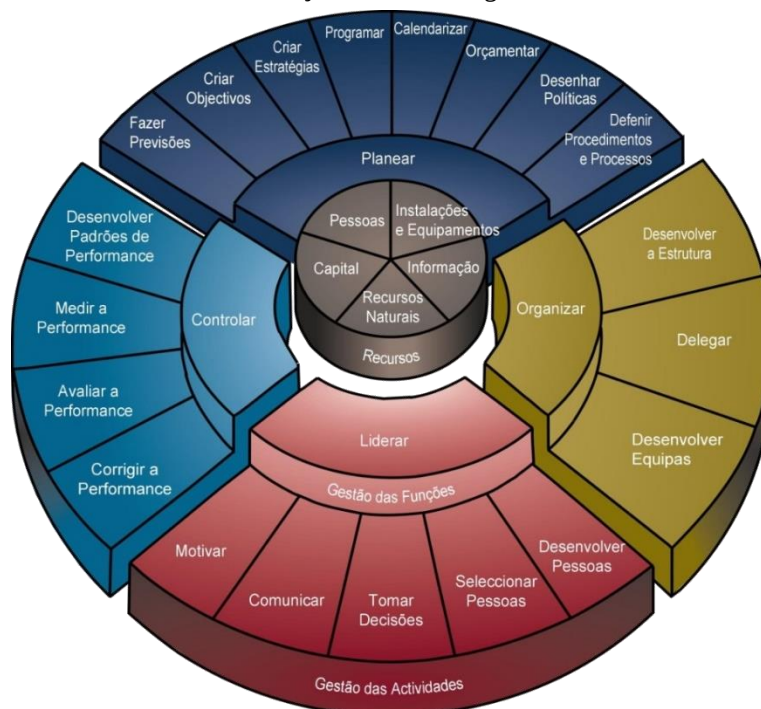
Académico da Administração e Gestão, séc. XX

4.1. Estratégia e Ambiente

4.1.1. O ciclo da gestão

Mintzberg (citado em Crainer, 1999a: 106) sobre o ciclo da gestão afirma que “se perguntar aos gestores o que fazem, muito provavelmente eles dirão que planeiam, organizam, coordenam e controlam. Depois, observe o que eles fazem. Não fique surpreendido se não conseguir ligar o que vê àquelas quatro palavras”. Esta ideia afirma implicitamente que é difícil materializar o papel do gestor e que os resultados do seu trabalho, muitas vezes, só são palpáveis no médio e longo prazo.

Ilustração 4.1 Ciclo da gestão.



Fonte: Adaptado da UC de Estratégia ministrada pelo Prof. Francisco Lopes dos Santos no MBA em Gestão de Negócios Internacionais da UAL (2013/14).

O ciclo da gestão, ou também designado processo da gestão, “é cíclico e repetitivo, interativo, iterativo e, ainda, sistémico” (Rosado, 2015: 95), sendo da responsabilidade do gestor compreender a dificuldade da sua função e adequar os recursos aos objetivos que lhe são colocados. Leitão (2006: 9) separa a gestão em duas fases: a planeada e a executada. A direção, as linhas de ação e o caminho a seguir fazem parte do planeamento e organização, mas quando se analisa a coordenação e controlo efetuados, consistentes ao longo do tempo e assente em padrões, verifica-se a gestão ou estratégia realizadas.

A GRH, a gestão de recursos materiais (onde se incluem viaturas, munições, armamentos, equipamentos de comunicações, etc), de recursos tecnológicos, financeiros ou de informação⁴ devem estar sujeitos à estratégia definida pelo escalão superior e geridos de acordo com o ciclo da gestão. Esta ferramenta, que inclui planear (ideias e conceitos), organizar (recursos), liderar (coordenar e dirigir pessoas e equipas) e controlar (resultados), é com certeza do conhecimento de um qualquer Cmdt de uma PUME, o que contribui para a afirmação de que este é essencialmente um gestor.

4.1.2. O conceito de estratégia aplicado a uma PUME

“Admite-se que todas as empresas têm estratégia, mesmo que ela não passe de ideias muito gerais na mente dos seus responsáveis máximos” (Jordan, 2011: 298).

A maioria dos autores das áreas da estratégia e da gestão concordarão que as organizações com alguma dimensão terão três níveis de decisão ou planeamento: estratégico, tático e operacional. Curiosamente na doutrina castrense considera-se os níveis de planeamento como estratégico, operacional e tático, por esta ordem decrescente, sendo o nível estratégico o nível da estratégia militar da nação ou aliança, o nível operacional o planeamento do teatro ou da campanha num ambiente conjunto, e o nível tático o do emprego das forças em cada uma das componentes terrestre, marítima ou aérea, sendo que também se podem considerar as componentes de OEsp, cibernética ou até espacial. Esta é a divisão mais comum apresentada pelos vários autores, nomeadamente pelo General Cabral Couto, que em 1988 definiu estratégia como a “ciência e arte de desenvolver e utilizar FFAA com vista à consecução de objetivos fixados pela Política”.

⁴ Segundo o “Ciclo da gestão” apresentado na ilustração 4.1 os recursos também podem ser definidos por: pessoas, capital, recursos naturais, informação, instalações e equipamentos.

Mas para o caso das PUME vamos considerar que estas, no âmbito da definição apresentada pelos autores da estratégia ou gestão, encontram-se ao nível operacional, ou seja o das operações dos executantes. Esta aplicação da definição às PUME faz sentido na ótica de que uma PUME é uma organização executante, de baixo escalão, que têm uma missão geral e cumpre tarefas específicas.

Já no âmbito da definição apresentada pela doutrina castrense as PUME enquadram-se no nível de planeamento tático, por serem da componente terrestre, neste caso do ramo Exército e que executam tarefas táticas concordantes com a sua natureza.

Ilustração 4.2 Comparação entre os níveis de planeamento da gestão empresarial e militar.



Fonte: Adaptado de Teixeira (2015: 65-66) e Couto (1988).

Não deixa que ser curioso que, tendo em conta a dicotomia apresentada, se possa afirmar que a Estratégia ainda é “um campo aberto de debate para gestores, sejam estes civis ou militares” (Rosado, 2015: 107). Em Özleblebici (2015b) também se defende que a perspetiva dos gestores civis ou militares face à estratégia varia consoante a importância dada pelo gestor à mesma, assim como a sua aproximação entre planeamento e execução. Já Grattan (2002: 311) defende que a estratégia é mais uma arte do que ciência, pelo que a intuição e a capacidade de julgamento são os fatores que separam os grandes estrategas dos medíocres, e pelo seu julgamento da natureza dos militares remata: “*The military are less likely to take intuitive decisions than some businessmen, particularly entrepreneurs*”.

4.1.3. Ambiente externo e interno numa PUME como condicionante estratégico

Mintzberg (2004: 297) descreveu as dimensões do ambiente, em que uma organização se insere, em quatro domínios, cada um deles com duas vertentes opostas. Considera que o ambiente de uma organização pode ser mais estável ou mais dinâmico conforme a previsibilidade do trabalho. Uma segunda dimensão opõe a simplicidade à complexidade, que começa por afetar desde logo a estrutura da organização. Numa lógica de mercado podemos encontrar mercados mais integrados ou mais diversificados, conforme a diversidade de fluxos económicos. Por fim a natureza hostil ou acolhedora do ambiente, em que a concorrência é o fator desestabilizador.

Qualquer organização executa uma análise contínua do ambiente em que se insere ao longo da sua existência. Essa análise é essencialmente feita em duas dimensões: a externa e a interna. São várias as ferramentas de gestão que podem ser usadas para a execução dessa análise, que foram sendo construídas e divulgadas por vários autores do âmbito da estratégia empresarial e militar. A forma como essa análise é feita e os resultados por ela obtidos irão naturalmente definir a estratégia a ser seguida pela organização para cumprir o propósito da sua existência.

Segundo Özleblebici (2015a) o planeamento estratégico e a análise ambiental são processos intencionais que envolvem procedimentos lógicos, sequenciais, analíticos e deliberados, sendo que entre as ferramentas passíveis de serem usadas para fazer uma análise ao ambiente, no qual uma organização se insere, encontramos a matriz SWOT. Esta ferramenta de gestão é utilizada para fazer análise de ambiente externo e interno de uma organização, normalmente apresentada sobre a forma de matriz.

Ilustração 4.3 Matriz SWOT.

Matriz SWOT	POSITIVO	NEGATIVO
Análise Interna (S/W)	PONTOS FORTES Strengths (S)	PONTOS FRACOS Weaknesses (W)
Análise Externa (O/T)	OPORTUNIDADES Opportunities (O)	AMEAÇAS Threats (T)

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011: 84).

Da análise proporcionada pela matriz SWOT uma organização pode definir estratégias de desenvolvimento que procuram maximizar os pontos fortes (S) e aproveitar as oportunidades (O), ao mesmo tempo que se procura mitigar os pontos fracos (W) e evitar as ameaças (T).

4.1.3.1. Análise ao ambiente externo

Para a análise externa geral a matriz SWOT recorre a uma outra ferramenta, sob a forma de sigla, para definir os fatores que influenciam uma análise ambiental - PEST.⁵ Vários autores adicionam ainda outros fatores para fazer uma análise externa, tais como o legal, ecológico, ambiental, ético, demográfico, cultural, educacional, infraestrutural, informacional, religioso, geográfico, histórico, organizacional, temporal, etc. No âmbito militar existem ferramentas que demonstram bem esta preocupação com a compreensão ambiental. É exemplo disso o processo ASCOPE/PMESII⁶ que permite fazer uma análise PEST, à luz da organização do terreno humano, numa determinada área geográfica e num horizonte temporal.

O resultado da análise à componente externa (*opportunities and threats*) poderá determinar a utilização de uma estratégia do tipo outside-in, na qual a organização desenvolve competências exigidas pelo contexto externo. Isto ocorre quando o contexto externo possui condicionantes e instrumentos de pressão, quando os recursos disponíveis são idênticos para todos os atores num determinado segmento e quando esses recursos possuem elevada mobilidade entre organizações. Neste modelo a organização sabe que para sobreviver tem de ser melhor a fazer o mesmo que os outros.

Outra forma de analisar o ambiente externo num contexto empresarial e competitivo é através da análise das cinco forças competitivas, em que Porter (1989: 3) identifica cinco fatores que devem ser estudados de modo a erigir uma estratégia eficiente: o poder de negociação dos clientes; o poder de negociação dos fornecedores; a rivalidade entre concorrentes; a ameaça de entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos. Ainda segundo Porter (2008: 86) este já considera a existência de outros fatores, que não forças, que influenciavam o ambiente externo de uma empresa. A importância destes fatores deve ser analisada à luz da influência que exercem sobre as cinco forças supracitadas. São estes fatores a taxa de crescimento da indústria, a tecnologia e inovação, o estado e os produtos e serviços complementares.

⁵ Também enunciado por vários autores por PESTAL (PEST + ambiental + legal), ou por outras formas conforme fatores referenciados no parágrafo.

⁶ ASCOPE: *Areas, Structures, Capabilities, Organizations, People and Events* / PMESII: *Political, Military, Economic, Social, Information and Infrastructures*. É um processo de compreensão de problemas complexos e mal estruturados, muito usado por forças militares, em ambientes de insurreição, onde a população é o terreno fundamental.

Ilustração 4.4 As cinco forças competitivas de Porter.



Fonte: Adaptado de Porter (1989: 4).

Outros autores como Dias (2013: 297) defendem a análise externa à envolvente da organização pode-se dividir em duas áreas: a macroenvolvente e a microenvolvente. A primeira considera-se contextual, afetando as organizações de uma forma relativamente uniforme e “diz respeito ao conjunto de forças que afetam indiretamente as empresas e não são por elas influenciadas” (Dias, 2013: 298). Para a análise macroenvolvente utilizam-se também as dimensões PEST. Quanto à análise microenvolvente, esta insere-se no conjunto da anterior e envolve o “conjunto de entidades que afetam diretamente e são por elas afetados, também designados por *stakeholders*” (Dias, 2013: 298).

A importância da análise ao ambiente externo é explorada por Naplyokov (2011: 112) que afirma que uma unidade militar deve reagir rapidamente num ambiente externo dinâmico, sendo o Cmd mais complicado e a probabilidade de decisões corretas inferior, quando comparado com um ambiente externo estável. Adicionalmente defende que o equilíbrio que uma unidade militar mantém com o ambiente que a rodeia traduz maior estabilidade e logo maior eficácia.

4.1.3.2. Análise ao ambiente interno

A análise à componente interna (*strengths and weaknesses*) pode influenciar a organização a optar por uma estratégia do tipo *inside-out*, na qual os seus valores intrínsecos, as suas competências e os seus recursos (tangíveis e intangíveis), traduzidos

em competências nucleares valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis, representam a sua principal vantagem competitiva. Neste caso a organização irá procurar impor o seu *know-how* único num ambiente competitivo, no qual poucos ou nenhuns outros atores poderão atuar com o mesmo grau de eficiência. Outros autores identificam estas competências como fatores críticos de sucesso, definidos como as “atividades que deverão ser desenvolvidas excecionalmente bem para que a empresa tenha possibilidades de sobrevivência” (Dias, 2013: 320).

Numa PUME essa análise pode e deve ser feita, embora com algumas condicionantes. A nível externo a PUME está limitada à missão, tarefa ou competência definida pelo seu escalão superior. Esta limitação também é consubstanciada nos recursos que lhe são atribuídos. De qualquer das maneiras, esta limitação não implica que uma análise ao ambiente externo não possa ser feita. A nível interno, a margem de manobra do Cmdt de uma PUME só é limitada pelo saber e vontade do mesmo, desde que atue dentro da legalidade e limites superiormente impostos.

4.1.4. Visão e Missão numa PUME

Hoje em dia a maior parte das organizações têm de forma bem visível (no mínimo no seu *site*) a sua visão e missão. São enunciados de características que identificam e diferenciam as organizações das demais e que procuram, de uma forma eloquente, criar valor para os seus *stakeholders* como reflexo de uma liderança compartilhada.

4.1.4.1. Visão

A visão é a descrição do estado futuro desejado para a organização e que reflete o foco dos esforços e alocação de recursos da mesma. “Traduz uma aspiração ambiciosa que desafia e motiva o pessoal proporcionando um significado para [...] a realização do seu trabalho” (Teixeira, 2011: 41) e inatingível o quanto baste, de modo a não parecer impossível de alcançar, mas sendo um enunciado poeticamente inspirado e inspirador. No âmbito militar a visão é algo que pode existir em qualquer escalão de Cmd, nomeadamente nos mais elevados, o que não invalida que uma PUME não possa ter um enunciado de visão.

“A 1ª Comp de Atiradores é a UEC de referência na Zona Militar da Madeira”
(Enunciado de visão elaborado pelo investigador aquando do seu Cmd como Cap).

4.1.4.2. Missão

A missão é a declaração escrita do desígnio estratégico existencial e da responsabilidade da organização para com os seus clientes, mercados ou beneficiários. Para que é que a organização existe? O que faz? Para quem trabalha? “A missão deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa, nomeadamente os grupos que a constituem e os gestores nos diversos níveis.” (Teixeira, 2015: 36)

No âmbito militar a missão encontra-se de duas formas distintas e com uma fórmula muito específica e tipificada. A missão “é redigida no presente do indicativo, de forma a responder concretamente às seguintes questões: Quem? O Quê? Quando? Onde? Para quê?” (Comando da Instrução e Doutrina, 2007: 5-19).

O Exército, os seus comandos e as suas UEO têm uma missão genérica que está descrita em diversos documentos, nomeadamente nos QO das UEO. Este enunciado é sempre válido enquanto a UEO existir ou até à revisão do seu QO. Será esta forma de missão mais permanente que mais se aproxima da definição empresarial.

Ilustração 4.5 Exemplo de uma missão de carácter permanente de uma PUME.

MISSÃO

O 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista (1BIPara) prepara-se para executar operações em todo o espectro das operações militares, no âmbito nacional ou internacional, de acordo com a sua natureza.

Fonte: Estado-Maior do Exército (2016a: 3).

A segunda forma resulta do processo de planeamento de operações militares, em que cada escalão de Cmd tem uma missão (que resulta das tarefas atribuídas) pelo seu escalão superior. Esta forma tem um carácter mais temporário pois resulta de uma operação específica. No seu processo de planeamento a unidade irá restabelecer a sua missão, conforme a análise que fará das tarefas que lhe incumbe cumprir. No final dessa análise irá apresentar o enunciado da sua missão restabelecida, que passa a ser a sua própria missão para a operação.

Ilustração 4.6 Enunciado de uma missão restabelecida de uma PUME.

MISSÃO

À ordem, o Agr 21 ataca para conquistar as regiões de PENEDO (0670), PEDRA (0772) e CALHAU (0976); ataca pelo fogo para destruir forças In na AEmp MULA a fim de proteger o flanco OESTE do Agr 78.

Fonte: Comando de Instrução e Doutrina (2007: K-25).

Se relativamente à primeira forma da missão (genérica) os Cmdt de PUME não têm competência para a alterar, já no que respeita à segunda forma da missão

(restabelecida) esta resulta dos procedimentos de Cmd ou do PDM. No caso das UEP ou UEC (unidades sem EM), comandadas por oficiais subalternos ou Cap respectivamente, são utilizados os procedimentos de Cmd (Anexo 2). As UEB são o primeiro escalão de Cmd que possuem EM, o que permite aos seus Cmdt executar um PDM (Anexo 3) que é colaborativo e concorrente com os demais escalões. Em ambos os casos o Cmdt restabelece a missão.

4.2. Cadeia de Valor

A análise estratégica obriga à construção da cadeia de valor de uma organização, que dentro da sua estratégia competitiva “consiste na necessidade de criar valor para o cliente excedendo o custo suportado para o fazer” (Teixeira, 2011: 87). A análise da criação de valor numa organização pública não lucrativa “obriga a que a organização desloque o seu foco para o resultado final (ótica do cliente) e não para os recursos (ótica dos departamentos)” (Varela, 2005: 113), obrigando assim os gestores a procurar maior eficiência.

No fundo, a cadeia de valor “é o conjunto de todos os passos e processos desde o início [...] de criação de valor, até ao fornecimento do resultado final ao seu cliente” (Kaufman, 2014: 147), no qual as atividades de uma empresa são divididas em atividades primárias e atividades de suporte, adicionando o contributo de cada atividade para a margem do negócio.

No caso de uma organização pública, ainda mais no caso das FFAA, não nos interessa estudar margens, até porque elas não existem pois esta organização não visa o lucro. Mas interessa-nos estudar quais são as atividades primárias e de suporte de uma PUME.

4.2.1. Atividades primárias e de suporte

Segundo Porter (1989: 34) as atividades primárias são aquelas que são essenciais para o modelo de negócio de uma empresa, tais como a logística de entrada e saída, as operações, o marketing e vendas, e por último o serviço (pós-venda). As atividades de suporte são todas aquelas que, não representando de todo o core-business da empresa, não deixam de ser o garante do bom funcionamento das principais. São elas a infraestrutura da empresa, a GRH, as TI e o *procurement*. Um dos resultados mais interessantes desta análise é a possibilidade de avaliar quais as tarefas ou até mesmo as

atividades de suporte que poderiam ser alocadas em *outsourcing*, de modo a reduzir custos.

Da diferença entre o resultado das vendas pelo somatório dos custos de cada uma destas atividades surge a margem, sendo que é assim visível qual o contributo de cada uma das atividades para os resultados da empresa.

Ilustração 4.7 Cadeia de valor.



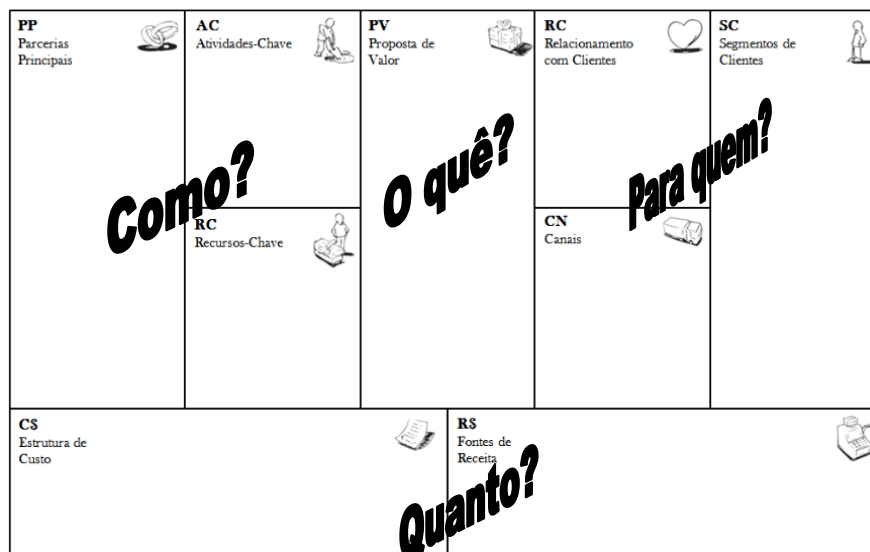
Fonte: Adaptado de Porter (1989: 35).

4.2.2. Cliente

Qualquer organização com fins lucrativos (empresas) busca satisfazer um ou vários segmentos de clientes através de propostas de valor, procurando para isso manter boas relações com os mesmos. O cliente é uma das componentes fundamentais de qualquer modelo de negócio de uma empresa. Numa organização pública e sem fins lucrativos, e mais especificamente no caso das PUME, torna-se difícil definir quem é, se de facto existe, o cliente. Fazendo o Exército parte da Administração Pública, o cidadão é naturalmente um dos seus clientes, constituindo-se este, segundo Gonçalves (2002: 9), como “acionista do Estado” e o cliente a quem a “qualidade do serviço” deve ser garantida.

Da ilustração seguinte podemos fazer uma analogia com a definição de missão anteriormente referida e verificar que, no fundo, um modelo de negócio responde à maioria das questões necessárias ao enunciado de uma missão: Quem? O Quê? Quando? Onde? Para quê? No meio castrense é costume afirmar que “se não houver tempo para mais nada, pelo menos a missão o soldado tem de saber”. Ora com o quadro abaixo a situação é análoga. Se o colaborador, nada mais souber da empresa, conhecendo o modelo de negócio saberá para onde a empresa caminha.

Ilustração 4.8 Tela de modelo de negócios (*business model canvas*).



Fonte: Adaptado de: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> (consultado em 23 de março de 2017).

Nesta analogia observamos que o enunciado de missão na componente militar e o seu respetivo sentido de serviço (público), assim como o modelo de negócio na componente empresarial e o seu beneficiário, apresentam cada um deles, um denominador comum: o cliente.

4.2.3. Concorrência

A concorrência é normalmente vista como a ameaça ou o inimigo, sendo perigosa e devendo ser eliminada. Segundo Porter (1989: 187) “os concorrentes certos podem fortalecer ao invés de enfraquecer a posição competitiva de uma empresa em muitas indústrias”. Estas duas visões, embora opostas, dificilmente só por si representam aquilo que se pode definir com a concorrência de uma PUME.

A investigação terá à partida alguma dificuldade em definir em abstrato o que será a concorrência de uma PUME, contanto para isso com as respostas obtidas em inquérito. Não obstante a eventual inexistência de concorrência de uma PUME, a tentativa da sua identificação poderá ser proveitosa, dado que pode um Cmdt aprender “o mais que puder com a sua concorrência, para a seguir criar algo ainda mais valioso” (Kaufman, 2014: 48).

4.2.4. Produto e serviço

Segundo Kaufman (2014: 50) existem doze formas de criar valor, entre elas o produto e o serviço. Se um produto é uma forma tangível de valor, então o resultado do trabalho de uma PUME, na grande maioria dos casos, só poderá ser um serviço. Este é definido pela assistência e criação de benefício a alguém em troca de remuneração. Os colaboradores possuem “uma competência ou capacidade de que os outros precisem, mas [que não podem ou não querem] utilizar eles próprios” (Kaufman, 2014: 53). É ainda necessário que o serviço seja mantido a um nível constante e de qualidade. Logo, é o caso das PUME que produzem um sentimento generalizado de segurança, através do cumprimento da sua missão genérica de se preparar para cumprir operações militares em todo o espectro em prol da Defesa Militar da República.

O serviço providenciado pelas unidades militares é tão mais importante quanto maior a complexidade das competências necessárias, especialmente se estas forem raras e difíceis de adquirir. Considerando de facto que a gestão da violência controlada é uma competência nuclear, então esta será, na maioria dos casos, exclusiva do domínio do Estado.

4.2.5. Resultados e medição do sucesso

Os resultados de uma empresa verificam-se não só pelas vendas e cota de mercado, mas também pela sua saúde financeira, taxas de crescimento, lucros, distribuição de dividendos, etc. No fundo, a análise geral da satisfação dos *stakeholders* da organização permite avaliar o desempenho e o sucesso da empresa. Numa PUME, organização pública sem fins lucrativos e muito específica, não é assim tão diferente. Embora na sua maioria dos casos não haja vendas nem lucros, há com certeza um conjunto de *stakeholders* que podem estar mais ou menos satisfeitos com os resultados. A questão é: como se mede o sucesso de uma PUME? Segundo Bailer (2007: 7) o sucesso das empresas é reflexo da sua capacidade de inovar e transforma-se de modo a sobreviver, sendo que os exércitos, apesar de nunca irem à falência, também devem manter processos de transformação de forma a manterem-se eficientes.

O racional de Varela (2005: 25), já introduzido em 4.2, defende que o crescimento irracional de algumas organizações, nomeadamente públicas, é resultado da autojustificação, por determinadas funções ou departamentos, da sua existência. Muitas vezes as organizações mantêm a sua razão de ser pelo sucesso interno dos seus

processos e não pelos resultados obtidos externamente. Nesta ilógica relação, a atividade torna-se o fim e o resultado o meio que o justifica. Qualquer funcionário público ou de uma grande empresa poderá ser testemunha desta realidade, mas dificilmente este fenómeno poderia ser observado numa pequena empresa por um longo período de tempo.

Os resultados ou sucesso obtido pelo Exército na prossecução dos seus objetivos e cumprimento de missões é, em primeira instância, medido pelo poder político e de seguida pelas populações e os contribuintes. O sucesso de uma PUME é um dado relativamente subjetivo de medir, mas existem ferramentas práticas que podem ajudar, normalmente associadas a desempenhos individuais: louvores, condecorações, nomeações, elogios, etc. Coletivamente é um exercício pouco objetivo procurar medir o sucesso de uma PUME, até pela relatividade da natureza das mesmas ou falta de referências próximas.

4.3. Gestão de Recursos Humanos

Os RH são particularmente importantes dado que comparativamente aos já mencionados recursos materiais, tecnológicos, financeiros ou de informação, são os únicos que têm autodeterminação e que podem dinamizar os demais, pois “as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização” (Chiavenato, 2014: 3).

A GRH numa PUME, por si só, seria seguramente tema suficiente para uma dissertação autónoma, dado que os RH “são o fator mais importante dentro de uma unidade, [pois] conjuntamente com outros recursos materiais e financeiros, permitem à unidade cumprir a sua missão” (Nunes, 2004: 49). Sobre a GRH existem inúmeros autores que analisam o atual contexto em constante mudança, a dinâmica dos desafios da força de trabalho atual e a capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos. Isto enquanto se procura ser competitivo e crescer de forma sustentada.

Do modelo de gestão estratégica de RH, que engloba as diversas atividades necessárias ao planeamento de RH, interessa-nos para esta investigação abordar somente os aspetos que, em organizações militares, poderão ser relativamente recentes ou disruptivos.

Ilustração 4.9 Modelo de gestão estratégica de RH.



Fonte: Adaptado da UC de GRH ministrada pelo Prof. Pedro Bettencourt da Camara no MBA em Gestão de Negócios Internacionais da UAL (2013/14).

A título de exemplo, a gestão pelas competências já é, hoje em dia, uma realidade no Exército Português, na medida em que se constroem cada vez mais perfis de competências. Estes procuram as características de inteligência e emocionais, genéricas e específicas de alguém, que se traduzem num desempenho profissional superior. Menezes (2007: 29), referindo-se a uma eventual integração dos sistemas de avaliação dos três ramos das FFAA, defende que os perfis devem obedecer a um modelo de competências hierarquizado adaptado à progressão nos postos, cimentado em competências de entrada, distintivas e transformacionais. Outro exemplo que se pode considerar disruptivo face ao modelo tradicional da instituição castrense, assente em carreiras verticais, é o das carreiras horizontais. Ribeiro (2012: 24) considera que o modelo tradicional é um modelo ultrapassado e que importa gerir as expectativas e motivações dos militares com os interesses e necessidades do Exército, resultantes do ambiente político-social do país.

4.3.1. Gestão por objetivos

A GPObj introduzida por Peter Drucker defende que a organização não deve impor os objetivos aos trabalhadores, mas defini-los em conjunto com os mesmos, tendo em conta que “as pessoas apresentam um melhor desempenho quando conhecem

as expectativas que sobre elas recaem” (Rosado, 2015: 128). Em linha com a gestão participativa, a GPObj rege-se por um “conjunto de princípios e métodos que coloquem no centro da tomada de decisão os colaboradores de dada organização” (Dias, 2013: 163).

A GPObj procura alinhar os colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, mobiliza-los para o desenvolvimento desses objetivos e fazê-los agir na sua concretização. Assim, a GPObj promove a negociação entre colaboradores e “responsáveis hierárquicos de um conjunto de objetivos e planos de atividade para o curto ou médio prazo” (Jordan, 2011: 298). No entanto podem existir alguns fatores que influenciam negativamente a implementação de um sistema de GPObj, nomeadamente “o estilo de liderança dos gestores, a disciplina imposta, o nível de esforço exigido, a motivação para aceitar responsabilidade, a recompensa proporcionada, o grau de aceitação e envolvimento, etc” (Rijo, 2000).

De modo a garantir clareza e objetividade, existem uma série de requisitos cumulativos que a GPObj deve produzir, que podem ser elencados através da mnemónica inglesa SMART(ER):

- *Specific* – os objetivos devem ser específicos, de modo a serem claros e inequívocos;
- *Measurable* – devem ser mensuráveis, o que obriga a possuírem uma medida que permita concluir se foram atingidos ou não;
- *Attainable* ou *Assignable* – os objetivos devem ser atingíveis ou atribuíveis, sob pena do contrário criar no colaborador a convicção de que, independentemente do seu esforço, nunca os irá atingir;
- *Relevant* e *Realistic* – devem ser relevantes e realistas, ou seja estarem dentro da esfera de ação do colaborador e no âmbito das suas funções;
- *Time bound* – os objetivos devem ser calendarizados com indicação clara de quando deverão ser atingidos, preferencialmente no horizonte da avaliação do colaborador.
- *Ethical* e *Empowering* – deverão ser éticos na medida em que não se pede ao colaborador algo imoral ou ilegítimo e deverão atribuir capacidade para fazer-acontecer.
- *Rewarding* – Naturalmente os objetivos deverão reverter-se de um carácter remunerador para a organização e o colaborador.

Tendo em conta a estrutura hierarquizada de uma PUME depreende-se que não será difícil definir objetivos coletivos e individuais. Cada escalão de Cmd pode efetivamente definir objetivos coletivos para a sua unidade e objetivos individuais e comportamentais, entenda-se ao nível das competências já referidas, a cada um dos seus subordinados diretos. Já Pope (1975: 73) propôs uma metodologia para utilizar a GPObj numa UEB, apresentando um simples ciclo de criação de objetivos que envolve todos os escalões de Cmd (Bat, Comp e Pel) e EM. Maior será o desafio de identificar os *Key Performance Indicators* (KPI), ou indicadores-chave de desempenho, que consiste na criação de métricas que permitem acompanhar a atividade dos colaboradores, corrigindo desvios e efetuar a respetiva avaliação no final do período.

4.3.2. Avaliação do desempenho

Segundo Chiavenato (2014: 210) a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, ou equipa, em função das atividades desenvolvidas, dos objetivos a serem alcançados, das competências necessárias e em desenvolvimento. A avaliação de desempenho é feita num determinado período, normalmente de um ano, e consiste no julgamento dos seus superiores hierárquicos, eventualmente até no julgamento por parte dos seus pares e na sua própria autoavaliação, seja ela formal ou não. As chefias não se devem demitir de distinguir bons de maus desempenhos, sob pena de por em causa a sua autoridade e a eficiência da organização. Este processo “serve para julgar ou estimar valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização” (Chiavenato, 2014: 210).

No Exército o sistema de avaliação é feito com base em FAI anuais, sendo o formulário idêntico para todos os escalões de Cmd, mas os fatores de ponderação variam conforme o posto e a função. A avaliação de desempenho é uma das tarefas essenciais da ação de Cmd de um Cmdt de uma PUME, dado que normalmente os 1^{os} avaliadores são os Cmdts de UEC e os 2^{os} avaliadores são os Cmdt de UEB.

Tendo em conta a natureza da ação militar, que no seu extremo lida com a violência, a vida e a morte, a persecução de objetivos pessoais e a promoção do indivíduo sobre o coletivo não são desejáveis. O sistema e os Cmdt devem balancear muito bem a ponderação a dar a desempenhos pessoais em detrimento dos objetivos coletivos. Como qualquer outra organização, o Exército e as PUME efetuam a avaliação

de desempenho, “para validar os métodos de recrutamento, [...] medir o contributo individual e de equipa para o atingimento dos objetivos estratégicos, [...] identificar o potencial dos empregados e diagnosticar necessidades de formação” (Camara, 2003: 335), e assim primar por procurar selecionar os mais aptos para funções de maior responsabilidade.

4.3.3. Custo da mão-de-obra

Qualquer empresário ou gestor de micro, pequena ou média dimensão toma decisões diárias sobre a utilização da mão-de-obra de que dispõe. O mesmo também ocorre numa PUME quando um Cmdt que tem RH que lhe foram atribuídos, dispõe dos mesmos de acordo com as normas, para a prossecução de objetivos, missões e tarefas. Uma das grandes diferenças entre o Cmdt de uma UEC e um gerente de um restaurante, neste particular, é que o Cmdt de uma PUME não é responsável por um orçamento do qual são pagos os salários aos seus subordinados. O mesmo ocorre numa grande organização pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. Logo, o gerente de um pequeno negócio, por ter essa visibilidade e pressão para ser lucrativo, terá objetivos mais imediatos, enquanto por oposição os outros gestores terão objetivos mais institucionais.

No caso particular de uma PUME, onde grande parte dos colaboradores executantes, mais ou menos qualificados, é oriunda da categoria das praças, o custo da mão-de-obra parece ser de pouca importância para um Cmdt. Faremos um exercício meramente especulativo, na busca de um valor aproximado para uma hora de trabalho. Se observarmos a tabela remuneratória única da função pública em vigor (Anexo 4) verificamos que na posição remuneratória n.º 4 o salário bruto é de aproximadamente 635 euros, acima dos 580 euros do salário mínimo nacional atualmente. Aumentados os suplementos e efetuados os descontos para a Caixa Geral de Aposentações, Assistência na Doença aos Militares e IRS, podemos supor que uma praça possa receber mensalmente de 600 euros líquidos. Mas esse não é o valor de custo para a organização, pois o custo real de ter uma praça nas fileiras é bem superior. Teremos que calcular o ordenado bruto, acrescido de valores referentes à formação, fardamento, alojamento, alimentação, água, luz, gás, etc. Já para não falar no custo da mão-de-obra necessária para o formar e enquadrar no dia-a-dia. Podemos por absurdo concluir que o custo para manter uma praça ronde os 900 euros mensais. Prossupondo a hipótese desse militar trabalhar 35 horas semanais, não equacionado serviços de escala, chegaremos ao valor

de aproximadamente 160 horas mensais, o que se traduz num custo para o empregador de 6 euros por hora.

Como é que uma organização pública, sem fins lucrativos, gere RH nos baixos escalões sem visibilidade sobre o custo que estes têm para o contribuinte? Será que isso é essencial ou até importante para que um Cmdt de uma PUME cumpra bem as suas funções? Será que a GPObj, a avaliação de desempenho e o sistema de recompensas são suficientes para um Cmdt fazer uma boa GRH? Veremos se a componente prática deste trabalho nos ajuda a responder a estas questões.

4.3.4. Recompensas

Segundo Camara (2003: 385) um sistema de recompensas é um conjunto de instrumentos, de natureza pecuniária e imaterial, que constituem o retorno do empregado pelo seu desempenho para os resultados do negócio, e que reforçam a sua produtividade e motivação. Este sistema deve ser coerente com os objetivos da empresa e alinhado com a sua estratégia. As recompensas têm sem dúvida uma forte componente pecuniária, mas cada vez mais uma natureza imaterial que pode ser decisiva para o seu sucesso. O sistema deve prever uma diferenciação entre o desempenho individual e coletivo e procurar aumentar a produtividade através da garantia da satisfação e motivação da força de trabalho. Garantidamente as organizações desenvolvem sistemas de recompensas “capazes de provocar impacto direto na capacidade de atrair, reter e motivar funcionários” (Chiavenato, 2014: 238), que sejam justos e financeiramente sustentáveis.

Todos os colaboradores têm as suas necessidades, que segundo Maslow podem ser agrupadas em cinco níveis na sua conhecida pirâmide, que segundo Herzberg agrupam-se em fatores de higiene e motivacionais, e que segundo Lawler em necessidades extrínsecas e intrínsecas. Por norma as primeiras e imediatas são mais físicas e de natureza material e as segundas de natureza imaterial. Se para as primeiras o salário, os incentivos, benefícios e outros símbolos de estatuto são o conjunto de ferramenta adequado, já para as necessidades de natureza intrínseca outras ferramentas serão mais importantes para os colaboradores, tais como o desenho funcional da organização, o estilo de liderança ou gestão, o reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento da carreira e a sua progressão.

Nas FFAA e na função pública em geral os Cmdt ou diretores não têm acesso a toda a panóplia de recompensas passíveis de serem usadas numa organização privada. Sabemos que à partida as recompensas materiais estão tabeladas, dificilmente ocorre a atribuição de prémios de desempenho e só através de promoções se pode atribuir maior valor material ao colaborador. Já em relação a benefícios, que se definem como “regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários” (Chiavenato, 2014: 289) existem alguns que são comuns a todos os membros das FFAA, tais como a utilização de messes para oficiais e sargentos, a utilização de estruturas acessíveis à família militar e o apoio na doença.

Nas PUME os Cmdt também estão limitados na atribuição ou gestão de recompensas materiais, mas existem uma série de recompensas diversas que podem e devem ser usadas quando se justifique. O RDM prevê o louvor público, os dias de mérito ou a dispensa de serviços como formas imediatas de recompensa. O louvor inclusive é muito apreciado pelos QP, dado que o registo disciplinar é uma componente significativa do sistema de avaliação, que poderá permitir uma progressão mais rápida. Os símbolos de estatuto também são indicadores de uma determinada importância na organização, como a atribuição de viatura ou telemóvel de serviço, ou o lugar de estacionamento reservado. A nomeação para cargos, missões ou formações também são outras ferramentas passíveis de ser usadas por Cmdt de PUME.

Finalmente existem outros mecanismos de recompensa, que não sendo tradicionais no meio castrense, podem ser perfeitamente utilizados. É o caso do quadro de honra, placa comemorativa, ofertas, colaborador do mês/ano, convívio com os superiores, comemoração de um sucesso individual ou de equipa e outros.

4.4. Marketing e Comunicação

“Quando falamos em comunicação na empresa entre gestores e subordinados, provavelmente o primeiro tipo de comunicação de que nos lembramos é a comunicação formal descendente” (Teixeira, 2015: 187).

4.4.1. Estratégia de comunicação e marketing

O marketing como atividade, visa a comunicação entre os *stakeholders* da organização para fomentar a entrega e troca de oferta que obtenha e acrescente valor.

Como processo, planeia e concepciona a definição do preço, promoção e distribuição de ideias, para criar trocas de bens e serviços que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

O marketing tem várias facetas, umas mais claras, outras mais obscuras, mas para cada organização, cada produto ou cada cliente existem uma ou mais facetas adequadas. O marketing de uma qualquer organização deriva da direção estratégica que esta pretende tomar, e apesar de se associar o marketing à venda de produtos ou serviços numa ótica de lucro, a verdade é que a partir do momento que uma organização pública ou privada, com ou sem fins lucrativos adota uma estratégia, também adota obrigatoriamente uma faceta do marketing. Para as FFAA as facetas do marketing mais interessantes serão o marketing interno, o eletrónico ou móvel, o viral ou de influência, o tribal ou de afinidade, o experiencial ou de eventos, o social, o verde, o feminino, o jovem, etc.

Os objetivos do marketing em geral são a avaliação do potencial de mercado, a identificação dos segmentos importantes, a deteção das tendências, compreender as atitudes e preferências, avaliar a satisfação, monitorizar a concorrência, exercer influência social e acrescentar valor à organização. Observando friamente, não teremos que estar perante uma organização tipo empresa para adotar facetas do marketing que observem qualquer um destes objetivos.

No Exército o marketing era usado, até há bem pouco tempo, exclusivamente para efeitos de recrutamento, sendo portanto considerado com uma ferramenta para facilitar a obtenção de RH. Em Godinho (2010: 13) o marketing no Exército é associado às necessidades de recrutamento e de divulgação, e a uma política de comunicação interna eficaz dirigida a todos os militares e civis, isto citando o Plano Geral de Comunicação do Exército de 2007.

4.4.2. Valor da marca

A marca é uma designação atribuída a um produto ou serviço que visa atribuir-lhe uma identidade própria. O valor da marca é assim algo que pode-se confundir muitas vezes com a gama de produtos em si. A marca por si só é sinónimo de confiança, credibilidade, qualidade e disponibilidade. Este fenómeno é transversal a qualquer área de negócio, qualquer organização, inclusive as públicas, não-governamentais ou sem fins lucrativos. Quando o nome ou símbolo da marca são bem desenhados esta pode

tornar-se memorável, intemporal, universal e facilmente reconhecida. Quem consegue discutir o valor de marcas como a Coca-Cola, Apple, AMI, Médicos Sem Fronteiras, Banco de Portugal ou TAP? São nomes que todos conhecemos e aos quais associamos virtudes e defeitos tendo em conta o seu historial ou as nossas preferências pessoais.

Relativamente às FFAA também a marca tem a sua influência junto de decisores e potenciais recrutados, sendo que a Força Aérea Portuguesa e a Marinha têm uma imagem positiva junto dos jovens.

4.4.3. Ferramentas de comunicação

A comunicação institucional ou interpessoal, formal ou informal, é uma das facetas do marketing. Tem natureza persuasiva, deve ser encarada de forma integrante e coerente e tem diversas vertentes. As Relações Públicas são uma forma de fazer marketing, seja através de comunicados, entrevistas, relações com os *media*, exposições, publicações periódicas ou eventos. São a força de reação imediata aquando do aparecimento de uma crise, de modo a esclarecer a opinião pública, transmitir segurança aos *stakeholders* e efetuar controlo de danos.

A importância da comunicação informal não deve ser ignorada, pois “em relação à maioria do trabalho, a execução é simplesmente impossível, sem um certo grau de comunicação informal” (Mintzberg, 2004: 69). Esta representa uma realidade de qualquer organização, mesmo uma com uma hierarquia tão inflexível como um PUME, que não deixa de ser caracterizada por um certo paternalismo por parte dos Cmdt, normalmente mais velhos, em relação aos seus subordinados, normalmente feitos adultos recentemente.

4.4.4. Utilização das tecnologias da informação

“A convergência das tecnologias no processamento de dados e de texto, na comunicação de dados e de voz, redes, correio eletrónico, etc., tem contribuído para tornar mais eficazes as comunicações nas empresas (Teixeira, 2015: 196).

Durante os anos 1990 a informação ultrapassou o capital financeiro como o recurso mais valioso e importante. As TI “invadem a vida das organizações e das pessoas provocando profundas transformações” (Chiavenato, 2000: 655). A revolução das TI permite uma redimensão do espaço, porque o espaço físico necessário para

armazenar informação é reduzido, e uma nova redimensão do tempo, pois as comunicações ficam mais rápidas, mais móveis e diretas.

Numa sociedade em que os jovens consomem mais internet e redes sociais que outros meios de comunicação mais tradicionais, as FFAA cujo universo recrutável se encontra nessas idades, terão de se adaptar a utilizar as TI para poderem sobreviver. Se considerarmos que as FFAA, e nomeadamente o Exército, adaptaram-se rapidamente às novas TI, devemos procurar perceber até que ponto os Cmdt de PUME procuram, ou têm possibilidade de utilizar as TI em seu favor, em prol da organização, nos aspetos externos e internos da comunicação. As novas redes, plataformas e formas de comunicação podem desempenhar assim um papel alternativo nas relações de Cmd, que até à data continuam sendo muito formais.

Já no âmbito operacional, a digitalização da informação e dos campos de batalha modernos obriga os Cmdt de PUME a familiarizarem-se com as TI. Esse trabalho é facilitado pelas jovens gerações que já nascem e crescem rodeados por tecnologias, e serão provavelmente os próprios subordinados a exigir aos seus Cmdt que as usem. Como defende Hartline (2008: 25), os Cmdt de PUME recebem a informação correta, no momento oportuno, através dos sistemas de informação, que se traduz em conhecimento essencial aos Procedimentos de Comando ou ao PDM.

4.5. Gestão de Projetos e Gestão do Risco

4.5.1. Gestão de Projetos

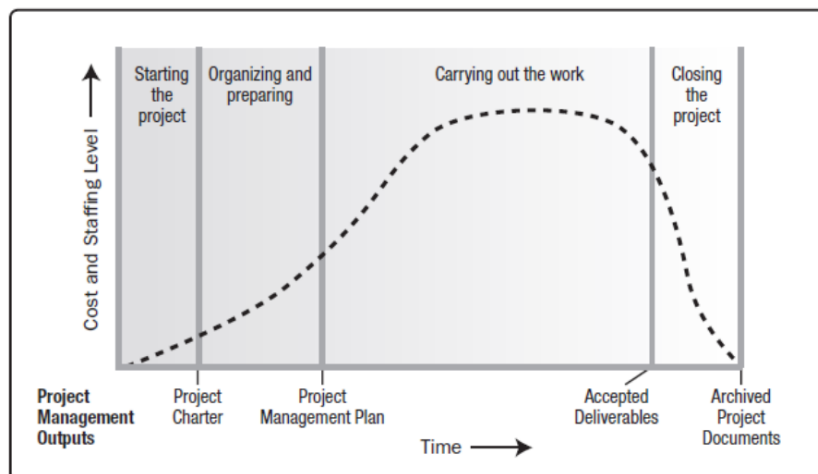
Segundo PMI (2013) um projeto é um conjunto único de processos e atividades coordenadas de forma a ter uma data de início e de fim, desenvolvidas para atingir um determinado objetivo. A montante de um projeto poderemos ter os programas que são conjuntos de projetos relacionados e alinhados com objetivos estratégicos da organização, e os portfolios de projetos que não são mais que a coleção de projetos ou programas, agrupados para facilitar o seu controlo por parte da organização. A jusante dos projetos encontramos os subprojectos, que são assim divididos quando por si só são suficientemente grandes para serem considerados um projeto, mas isolados não existem por si, mas apenas como parte integrante do projeto principal. Cada projeto ou subprojecto será dividido em fases e estas em componentes que darão origem a uma série de work packages, contribuindo estes para o produto final (*deliverable*).

Depois de compreender o que são projetos, vamos delimitar o que a GProj não é. A GProj não pode ser encarada apenas como mais uma tarefa a desempenhar, nem pode ser algo que fica para fazer ao fim do dia ou ao fim-de-semana. Também não deve ser considerada uma forma de por as pessoas a trabalhar mais, nem um nível hierárquico ou departamento extra, nem uma forma de promoção. Muitas das causas do insucesso dos projetos têm origem nas premissas anteriores. Quando só a equipa de projeto é que está focada no resultado, a liderança é deficiente, o projeto não tem estrutura nem detalhe suficiente, tem falta de orçamento ou recursos, ou deriva largamente dos seus objetivos iniciais, temos condições para que o projeto falhe.

Um projeto deve ser algo diferente de algo que já exista ou já tenha sido feito, sendo que no final deverá ter um objeto pronto a ser entregue, um *deliverable*. O ciclo de vida dos projetos tem pelo menos quatro fases e inicia-se com o arranque do projeto, sua estruturação e planeamento. Será durante esta primeira fase que se afetam os recursos necessários, identifica-se os principais *stakeholders* e define-se a função do mesmo. Na fase do planeamento define-se o detalhe do projeto, refinam-se objetivos e desenvolve-se a sua implementação, consubstanciando no plano de projeto. É na terceira fase, a do controlo, que o projeto é propriamente executado, através de uma monitorização constante e das eventuais revisões ao plano, terminando com a entrega do *deliverable*. Por fim o encerramento, que ocorre com a aceitação por parte do cliente ou patrocinador do projeto, respetiva balanço e relatório.

No Exército Português as técnicas de GProj já são utilizadas em diversos processos, nomeadamente naqueles do âmbito da Lei de Programação Militar. Segundo Fernandes (2005: 1), o Exército para melhor administrar os recursos postos à sua disposição, deverá fazer dos vários métodos, técnicas e ferramentas (de gestão), em particular da GProj, de modo a atingir os objetivos definidos contribuindo para a sua missão genérica.

Ilustração 4.10 Ciclo de vida de um projeto.



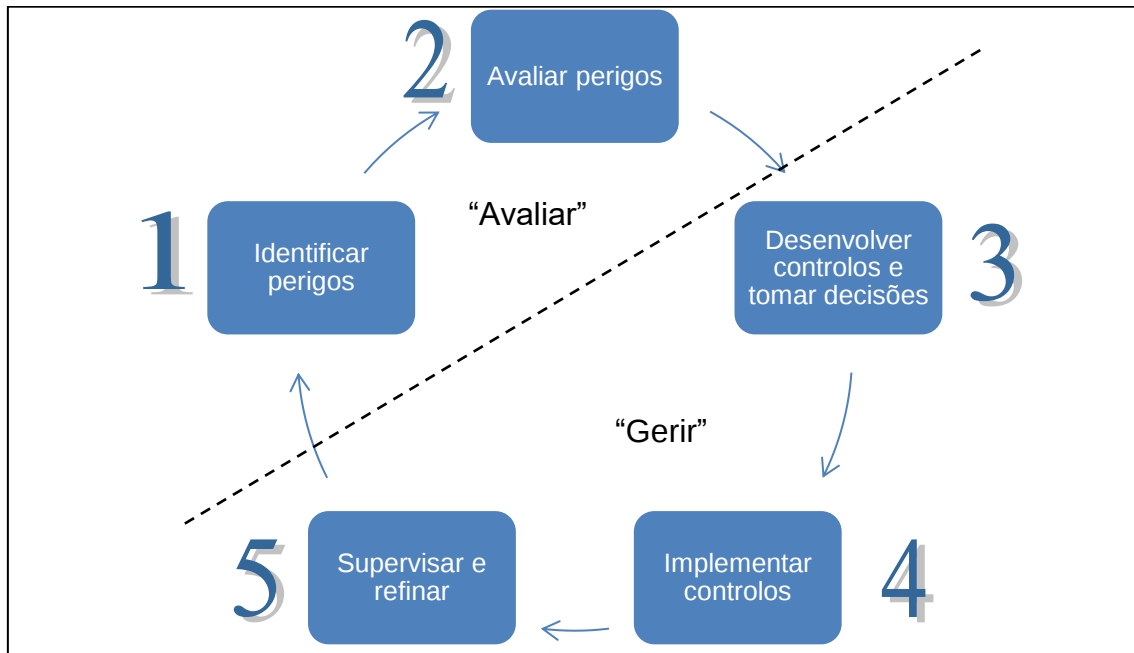
Fonte: Adaptado de PMI (2013).

4.5.2. Gestão do Risco

Qualquer atividade, projeto ou tarefa acarreta os seus riscos, e conforme a dimensão, a organização e a eficiência pretendida podem os gestores fazer um processo de GRisc, seja mais elaborado ou meramente intuitivo. Um risco é um evento ou condição que sendo verificado provoca impacto negativo na atividade, projeto ou tarefa. A GRisc é o processo sistemático de identificação (1), avaliação (2), decisão (3), controlo (4) e supervisão (5) de riscos associados à atividade, projeto ou tarefa.

Para além dos riscos, e seguindo a lógica enunciada pela matriz SWOT, também podemos falar em gestão das oportunidades, que em sentido contrário poderão potenciar impacto positivo na atividade, projeto ou tarefa corrente. A GRisc está intimamente ligada à GProj dado que a natureza já identificada dos projetos obriga a uma reflexão muito profunda sobre os riscos envolvidos, que serão maiores ou menores conforme a estrutura e complexidade do projeto.

Ilustração 4.11 Processo de GRisc.



Fonte: Adaptado de Comando de Instrução e Doutrina (2007: E-4).

A lógica residente na GRisc consiste em calcular a probabilidade de um perigo ocorrer, assim como a severidade resultante da ocorrência do mesmo. O nível de risco inicial do perigo identificado (passo 1) é calculado com recurso a valores tangíveis e intangíveis (passo 2). Este cálculo permite desenvolver controlos equilibrados com um determinado custo, que devem ser comparados com o custo previsto da ocorrência do perigo (passo 3). Após considerada a relação custo/benefício resultante da aplicação de um determinado controlo sobre um perigo, são implementados os mais vantajosos e que melhor respondam aos perigos com nível de risco inicial mais elevado (passo 4). Finalmente identifica-se o supervisor do controlo e da sua implementação, que procura detetar ativamente a ocorrência do perigo (passo 5).

O planeamento e implementação de um processo de GRisc pressupõe uma série de princípios. Segundo Santos (2010: 7) estes são: não aceitar riscos desnecessários, que não contribuindo significativamente para o cumprimento da missão, implicam colocar em perigo desnecessariamente vidas ou meios; tomar decisões de risco no escalão apropriado, o que significa que cada Cmdt ao seu nível deve saber o risco que pode assumir ou controlar e aquele que deve deixar para o seu escalão superior; aceitar o risco quando os benefícios superam os custos ajuda a aumentar as probabilidades de sucesso da missão; antecipar e gerir o risco através do planeamento, pois é nesta fase que este pode ser melhor avaliado, permitindo tomar decisões claras e oportunas na execução.

Ilustração 4.12 Exemplo de matriz de GRisc.

Missão ou tarefa:		GDH	1ª	20-jun-16	Data de preparação	02-jun-16				
Executar MARFOR			2ª	27-jun-16						
			3ª	04-jul-16						
Planeado por:		Cmdt 1CA								
Tarefa	Perigo	Probabilidade de ocorrência	Severidade do perigo	Nível de risco inicial	Controlos			Quem supervisa	Nível de risco residual	Observações
					Quem executa	O quê	Como			
Executar MARFOR em condições e terreno de montanha	Lesões a nível articular de tornozelos, joelhos e ancas	O	Cri	A	Os Cmdts do PelAt e SecMortMed executam um aquecimento exaustivo das articulações antes do início da MARFOR.			Cmdt 1CA	M	
	Lesões e abrasuras provocadas pelo equipamento individual	O	Mar	M	Os Cmdts de Sec mandam ajustar equipamento na véspera da MARFOR.			Cmdt PelAt e SMM	B	
	Insolação, sede excessiva e desmaios por calor	O	Mar	M	É garantido que os militares tomam pequeno almoço e bebem água antes da MARFOR. Os militares transportam um cantil de água cheio. É previsto uma paragem a meio da MARFOR para beber meio cantil de água.			Cmdt 1CA	M	
	Atropelamentos	R	Cat	A	Os militares em MARFOR à frente e atrás envergam colete refletor. A coluna de marcha é composta por uma viatura ligeira à frente com os 4 piscas ligados, seguida do pessoal em MARFOR e é fechada com uma ambulância com os 4 piscas e os pirilampos azuis ligados. A coluna mantém-se sempre na faixa de rodagem e encosta à direita, quando possível, para ser ultrapassada por			Cmdt 1CA	M	
	Perda de C2 e coesão da unidade de marcha	O	Mar	M	A velocidade de marcha é calculada e imposta de forma a que todos os militares mantenham o ritmo. Os Cmdts de SecAt garantem que os militares não deixam espaço do homem da frente.			Cmdt 1CA	B	
	Enganos no trajeto	R	Mar	M	É feito um reconhecimento ao trajeto e medida a distância real, pelo Cmdt e Adj da 1CA. O Adj da 1CA segue na viatura ligeira com carta e trajeto planeado.			Cmdt 1CA	B	
Observações gerais:										

Probabilidade ocorrência	Severiedade do perigo		Risco	Cata	Crit	Cons	Marg	Insi	Nível de risco	
F Frequente	Cata	Catastrófica	F						E	Extremamente alto
P Provável	Crit	Crítica	P						A	Alto
O Ocasional	Cons	Considerável	O						M	Médio
R Rara	Marg	Marginal	R						B	Baixo
I Improvável	Insi	Insignificante	I							

Fonte: Elaboração própria, adaptada de Comando de Instrução e Doutrina (2007: Anexo E).

Numa PUME o principal responsável pela GRisc é o Cmdt, pois a ele “é exigida a arte de avaliar e gerir o risco a fim de ser possível cumprir a missão com um mínimo de danos e baixas” (Santos, 2010: 1), preservando assim o potencial de combate. Segundo o PDE 5-00, este tem como principais responsabilidades: tomar decisões sobre o risco; estabelecer normas de proteção da força; garantir o treino da unidade na avaliação do risco; selecionar e garantir a implementação a longo, médio e curto prazo dos controlos para promover a proteção da força; entre outros. Segundo Encarnação (2012: 15), a GRisc, sendo o processo de identificar, avaliar e controlar riscos provenientes do ambiente operacional, é determinante para a decisão do Cmdt auxiliando-o ao longo do PDM.

Infelizmente, no passado recente do Exército Português ocorreram situações de insegurança com instalações militares e incidentes na formação que evidenciam a necessidade de medidas de GRisc. Importa assim, a compreensão da dimensão da utilização das ferramentas de GRisc por parte dos Cmdt de PUME.

5. Metodologia de Investigação e Trabalho de Campo

“Nunca descobri nada como a minha mente racional.”

ALBERT EINSTEIN

Físico, séc. XX

5.1. Tipo de Estudo

Sendo este trabalho de investigação do âmbito das Ciências Sociais importa referir a abordagem e o tipo de raciocínio adotado durante o mesmo. A abordagem a este tema é feita com recurso ao método hipotético-dedutivo, “que se alicerça no levantamento de conjecturas que relacionem e expliquem os fenómenos em estudo” (Rosado, 2017: 118). Este método permite abordar o problema procurando uma solução através das hipóteses, eliminando pelo caminho os erros detetados. Optámos assim por abordar uma estratégia de investigação mista, que permite um desenho de pesquisa quantitativo e qualitativo.

É necessário *“to reflect on the conditions under which qualitative research methods are used and how they are carried out in the context of the military institution”* (Carreiras, 2013: 1), de modo a manter a integridade e qualidade do processo referido inicialmente.

5.2. Amostras

Define-se amostra como os “sujeitos, casos ou observações selecionadas da população em que se fundamenta a investigação, consubstanciada num estudo sobre um fenómeno concreto” (Rosado, 2017: 127). A montante teremos como universo os oficiais do Exército, e dentro destes como população, aqueles que tenham comandado, ou comandem ainda à altura da investigação, uma PUME nas mais diferentes áreas, escalões, postos com experiência internacional ou não. Neste sentido foram abordados oficiais que comandaram PUME nas áreas de OEsp, Cmds, Art, Tm, Formação, Cmd, Reabastecimento, Serviços ou Apoio. Também nos postos procurou-se alguma diversidade apenas havendo dificuldade no posto de Alf, por ser aquele em que a maioria dos oficiais, nomeadamente os do QP, passam menos tempo (1 a 2 anos). Em todas as abordagens procurou-se oficiais que tivessem Cmd de duração superior a um ano ou que ainda estivessem a comandar.

5.3. Instrumentos

Foram utilizados essencialmente dois instrumentos de inquérito e recolha de dados: questionários e entrevistas. Enquanto os primeiros permitiram uma pesquisa quantitativa e qualitativa já as segundas permitiram um levantamento exclusivamente qualitativo.

Os questionários foram executados com recursos a perguntas de vários tipos: PCV, PEM, PRA e PREL. As PCV são perguntas fechadas que permitem ao sujeito escolher dentro de uma série de possibilidades aquela, aquelas ou nenhuma das respostas que considera adequada. Este tipo de pergunta é adequado para quando o investigador conhece a larga maioria das respostas possíveis e pretende fazer uma análise quantitativa das mesmas. As PEM também são perguntas fechadas que apresentam uma série de respostas possíveis, mas o sujeito só pode, por força da razão, escolher uma única resposta. As PEM são de resposta obrigatória e são inequívocas quanto ao valor da resposta. Permite ao investigador fazer uma análise quantitativa e normalmente são usadas para definir as características da amostra, e por dedução, da população e universo. As PRA, como o próprio nome indica, são perguntas de natureza aberta e servem para o sujeito responder livremente. Obriga a uma análise qualitativa por parte do investigador, naturalmente mais demorada. Finalmente as PREL, que também são perguntas de natureza fechada, permitem ao sujeito exprimir concordância, neste caso numa escala de quatro valores entre Concordo Totalmente e Discordo Totalmente. De modo a não saturar o questionário entendeu-se não efetuar perguntas de controlo.

Já as entrevistas foram estruturadas, sendo que desta forma “englobam uma sequência fechada de perguntas a colocar ao interlocutor” (Rosado, 2017:125), tendo-se feito esta opção à luz da quantidade de entrevistados necessária para permitir uma amostra ilustrativa da quantidade de postos e AASS existentes na população.

5.4. Procedimentos

O inquérito através de questionário foi realizado *online* utilizando a ferramenta Google Forms disponível em: <http://goo.gl/forms/AR2eYabH2Ow1f7ZC2>.

Foi disponibilizado *online* em julho de 2016 e enviado o convite à grande maioria da população selecionada. Este é composto pelos oficiais do QP ou RV/RC nos postos

de Alf, Ten, Cap, Maj e TCor de 14 AASS diferentes. Segundo dados do Exército, em 31 de dezembro de 2015 esta população-alvo era composta por 2093 oficiais, distribuídos segundo o seguinte quadro.

Quadro 5.1 Quadro de distribuição dos oficiais do Exército por postos em 31DEC15.

AASS	Asp, Alf e Ten RV/RC	Alf QP	Ten QP	Cap QP	Maj QP	TCor QP	TOTAL
Inf	68	21	113	129	128	186	645
Art	12	10	57	63	72	81	295
Cav	22	9	46	44	52	45	218
Eng	21	0	21	21	40	18	121
Tm	29	0	18	20	29	34	130
SAM	28	7	45	36	56	28	200
SMAT	8	0	9	16	19	18	70
SS	6	0	30	106	57	18	217
PesSec ⁷	5	0	0	52	14	3	74
TMT/TET ⁸	1	0	0	12	14	3	30
Transp	19	0	0	7	12	0	38
SGE/SGPara ⁹	7	0	0	0	24	17	48
TOTAL	228	47	340	507	519	452	2093

Fonte: Direção de Administração de Recursos Humanos do Comando de Pessoal do Exército.

Não se incluiu no universo os oficiais Juristas, do Serviço de Apoio (Capelães) e do Serviço de Bandas e Fanfarras, por se considerar que a natureza das funções destes serviços, não relacionadas com o Cmd de tropas, e também pelo efetivo reduzido, fosse relevante para a investigação em curso. Não foi possível à data do levantamento determinar com rigor os postos dos oficiais RV/RC, por limitação do investigador, pelo que se apresenta uma coluna só para este tipo de prestação de serviço.

O convite ao preenchimento do inquérito foi difundido através do email institucional, através da Rede de Dados do Exército, sendo a resposta naturalmente facultativa. Foram enviados 1994 convites através de email, constituindo estes a população-acessível, tendo por base o posto do destinatário, não sendo possível nesta altura discriminar a sua AASS. Este número de convites representa 95,3% da população-alvo. Não sendo possível garantir que os destinatários receberam de facto o

⁷ Serviço de Pessoal e Secretariado.

⁸ Serviços dos Técnicos de Manutenção de Transmissões e Técnicos de Exploração de Transmissões.

⁹ Serviço Geral do Exército e Serviço Geral Paraquedista.

convite, só é possível calcular a taxa de aceitação e preenchimento dos questionários com base no número de questionários validados. Este número é de 107, pelo que a amostra atingida representa aproximadamente 5% da população-acessível. Dado que a amostra é relativamente representativa de todos os postos e AASS selecionados, considera-se que o valor absoluto é suficiente para o estudo científico. Como defendem Quivy e Campenhoudt (1998: 161) “a exigência de representatividade é menos frequente do que por vezes se julga: não deve confundir-se cientificidade com representatividade”.

Quanto às entrevistas, estas foram feitas de forma presencial, telefónica ou por escrito. Fez-se a opção por estas duas últimas formas de modo a poder incluir oficiais que, por razões geográficas ou de serviço (em missão), se julgavam importantes para a investigação. As entrevistas foram conduzidas entre agosto de 2016 e junho de 2017.

6. Apresentação e Discussão dos Resultados

“Conhecerás o futuro quando ele chegar; antes disso, esquece-o.”

ÉSQUILO

Dramaturgo grego, séc. V a.C.

6.1. Análise dos Questionários

O enunciado do questionário encontra-se no Apêndice 1. A apresentação de resultados brutos do questionário encontra-se no Apêndice 2.

Relativamente aos resultados do questionário, estes são apresentados e interpretados pela sua ordem de resposta no mesmo. Algumas perguntas do questionário são PCV, outras PEM, PRA e outras ainda PREL numa escala de 4 valores.

6.1.1. Secção 1: Dados Pessoais

Na 1ª Secção relativa a Dados Pessoais foi solicitado aos questionados algumas informações meramente indicativas para estudo da amostra.

(PEM) Género?

Dos 107 questionados 104 são do género masculino o que corresponde a uma esmagadora maioria de 96%, que está de acordo com aquilo que seria expectável tendo em conta o universo existente de oficiais do Exército de posto até TCor.

(PEM) Idade?

Aqui nota-se que a grande maioria (69,2%) têm idade inferior a 40 anos, o que está em linha com o universo existente, onde mais de metade do universo é de posto Alf, Ten ou Cap, postos estes que normalmente são ocupados por pessoal com idade inferior a 40 anos.

(PEM) Posto Atual

Há uma distribuição homogénea das respostas por aquilo que seria expectável tendo em conta o universo, eventualmente com exceção dos postos Alf e TCor tendo em conta o universo. Existam atualmente um maior número de TCor do que Alf pelo que se pode afirmar que a adesão ao questionário foi mais elevada dos Alf do que dos TCor.

(PEM) Arma ou Serviço, ou área funcional da especialidade?

Aqui nota-se que metade dos inquiridos são da Arma de Inf, o que corresponde a mais do que seria expectável, tendo em conta o universo. Este fenómeno pode estar relacionado com o facto de o autor ser dessa mesma arma e o universo o reconhecer mais facilmente. Quanto às outras AASS o número respostas está de acordo com o universo existente, com exceção do SS, em que não se obteve nenhuma resposta. Esta situação pode estar relacionada com o facto da maioria do pessoal deste Serviço não se identificar com a função de Cmdt de uma PUME, porque de facto no Exército, existem poucas oportunidades para os oficiais do SS exercerem comando, em especial numa fase inicial da carreira em que estão ainda em formação de especialidade.

(PEM) Comandou uma PUME em que escalão/escalões?

Ao analisar o escalão em que os inquiridos desempenharam funções de Cmd verifica-se que, como seria de esperar, que a maioria tenha desempenhado funções de Cmd ao escalão Pel e Comp, normalmente desempenhados por oficiais de posto Alf, Ten e Cap. Quanto ao escalão Bat, poucos terão sido os oficiais de posto Maj ou TCor que já desempenharam funções de Cmdt ou 2º Cmdt de Bat. De qualquer das maneiras 82,2% dos inquiridos foram Cmdt de Pel e 72% dos mesmos foram Cmdt de Comp. Supõem-se que existe uma parte do universo que foi Cmdt num ou outro escalão.

(PCV) Indique em que área(s) funcionais desenvolveu as suas funções de Comando.

Saltando agora para a pergunta 1.7, nota-se que sobressaem algumas áreas, nomeadamente a Formação com 52,3% de respostas positivas, a Inf no seu todo com 64,5% de respostas e o Cmd e/ou Serviços com 33,6% de respostas positivas. Todas as outras áreas funcionais estão de acordo com aquilo que seria de esperar tendo em conta o número de PUME de cada área que existem no Exército. Mais uma vez as PUME de área Sanitária apresentam zero respostas positivas, confirmando a ausência de respostas ao questionário por parte dos oficiais do SS. Repare-se que esta questão é uma PCV pelo que mais do que uma resposta era possível quando o questionado desempenhou funções de Cmd por mais do que uma vez, à imagem da questão 1.5.

(PEM) Tempo total em funções de comando de uma PUME?

Recuando para a pergunta 1.6, existe uma significativa parte dos questionados em que esse tempo ainda é diminuto, nomeadamente com 29% dos inquiridos a afirmarem terem dois ou menos anos de experiência como Cmdt. Se considerarmos o tempo de Cmd de quatro anos ou inferior verificamos que 65,4% dos inquiridos estão nesta situação. Ou seja, quase dois terços dos inquiridos têm menos de quatro anos de Cmd, o que num universo de cinco postos é um pouco abaixo do que seria expectável. Os oficiais do Exército de posto Cap ou superior deveriam contar com quatro ou mais anos de Cmd.

6.1.2. Secção 2: Estratégia e Ambiente

(PREL) Como Comandante de uma PUME sou essencialmente um Gestor, porque utilizo recursos humanos, recursos materiais e técnicos (conhecimento).

Na pergunta 2.1 solicitou-se a concordância com a afirmação, na qual uma grande maioria de questionados (81,3%) concordou. Ainda assim, existem oito questionados que discordam em absoluto com a afirmação e não se vêem como gestores quando em funções de Cmd.

(PREL) É importante definir a Visão, Missão e Estratégia de uma PUME.

Quanto a esta afirmação mais uma vez uma grande maioria (87,9%) concorda e 12,1% discorda. A expressão “Missão” está intimamente ligada ao Cmd de qualquer unidade militar, pelo que se compreende a larga maioria de respostas concordantes.

(PREL) Tendo em conta o Ambiente em que se insere a sua PUME, diria que a sua Estratégia é ditada por Fatores Externos (outside) ou Intrínsecos da própria PUME (inside)?

Na questão 2.3 existe um equilíbrio nas respostas, mais visível ao centro (parcialmente). 51,4% dos inquiridos afirmam que a Estratégia da sua PUME é ditada por fatores internos, enquanto 48,6% afirma que é ditada por fatores externos, mas a grande maioria (68,2%) das respostas não se compromete com uma resposta “Totalmente” o que significa que a natureza ou ambiente em que as PUME se inserem não são extremos. As respostas que indicam uma estratégia *outside* podem estar relacionadas com o enquadramento da PUME na hierarquia militar, enquanto as

estratégias *inside* estarão relacionadas com questões de especificidade ou identidade das PUME, que acabam por ditar a estratégia seguida pelos seus Cmdt.

6.1.3. Secção 3: Cadeia de Valor

Para esta secção utilizou-se três tipos de questões (PRA, PEM e PCV), o que enriquece o conteúdo mas torna a sua análise mais complexa como veremos.

(PRA) Indique a Atividade da sua PME que considera ser a Atividade Primária, ou seja, o seu Core-Business.

Na PRA 3.1 as respostas foram orientadas para dois grandes grupos a componente operacional e a sustentação de forças. Na primeira encontramos respostas curtas como “treino operacional” e “prontidão para o combate” o que indica a importância que os Cmdt de PUME dão a este fator como sendo a sua principal atividade primária, o que de vai de encontro àquilo que é a missão do Exército de “Assegurar a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças”. Na sustentação de forças aparecem respostas tal como esta e a expressão “apoio de serviços”, seguido da resposta “formação” que também contribui para a “geração, preparação e sustentação de forças”.

(PRA) Indique uma Atividade da sua PUME que considera ser uma Atividades de Suporte, ou seja, que sustente a capacidade de execução das Atividades Primárias da sua PUME.

Relativamente à questão 3.2 obtemos respostas como “Manutenção” dentro de várias áreas como viaturas, materiais e instalações, “Apoio de Serviços”, a “Educação Física e Tiro” aqui vistas como atividade de suporte e a “Administração” e “Pessoal” como atividades típicas de uma grande organização que mantenha grandes atividades de GRH.

(PRA) Indique qual a Competência Nuclear que a sua PUME possui, sabendo que esta é uma característica valiosa, rara, difícil de imitar e insubstituível, ou seja, que dificilmente se encontra noutra PUME.

Na PRA 3.3 surgem as mais diversas respostas. A mais comum está ligada à “Especificidade da Unidade”, ou seja, algo que é intrínseco e único do tipo de PUME a que se referem, assim como os “Conhecimentos Técnicos” próprios das PUME que

comandaram, dado as suas características e exigências técnicas. Por último existem uma série de respostas que estão ligadas a características morais das PUME. Ou seja, a maioria das competências nucleares referenciadas está intimamente ligada a características próprias das PUME a que dizem respeito.

(PEM) Quem considera ser o cliente da sua PUME?

Na pergunta 3.4 quase metade das respostas indica “o Exército” como cliente da PUME, seguido da “sua UEO” e do “Estado”. Um total de 96% de respostas considera que o cliente da PUME é de uma forma abstrata uma entidade superior na hierarquia militar ou estatal. Poucas referências são feitas ao escalão inferior ou subordinados como “clientes” que seria mais expectável nas unidades de Formação, em que o objeto da atividade primária da PUME seria o instruendo ou formando.

(PEM) Quem considera ser a “concorrência” da sua PUME?

Na questão da identificação da “concorrência” da PUME as respostas vão ao encontro de uma maioria de 57% que afirma que a sua PUME não tem “concorrência”. No entanto dentro do universo de respostas que consideram que a sua PUME tem de facto uma “concorrência” existe uma significativa parte de 26,1% do total de respostas que considera que a sua concorrência são as PUME do mesmo tipo e escalão, ou seja as unidades idênticas que se encontram numa localização diferente. Isso será assim para aquelas áreas funcionais com maior relevância no Exército, como é o caso da Inf ou o Apoio de Serviços que são as áreas com um maior número de PUME existentes. São exemplos os Pel de Atiradores e as CCS.

(PCV) Qual considera ser o produto/serviço da sua PUME?

Na PCV 3.6 de um total de 380 caixas validadas encontramos um grande número de respostas em “Prontidão Operacional” (53,3%), “Instrução e Treino Operacional” (45,8%), “Defesa” (30,8%) e “Exercícios Militares” (32,7%), num total de 174 respostas nestas áreas. Por seu lado a “Formação” também demonstra a sua importância com 31,8% dos inquiridos a considerar esta componente como um produto da sua PUME. As “Outras Missões de Interesse Público” que materializam as missões em prol das comunidades civis apresentam um total de 31,8% de respostas positivas. As restantes opções situam-se abaixo dos 20%.

(PCV) Que fatores usa/usou para medir o sucesso da sua PUME?

No que toca a medir o sucesso das PUME, conforme a PCV 3.7, os inquiridos apontam o “Moral e Bem-Estar das Tropas” (59,8%), “Elogios do Escalão Superior” (43,9%), o “Reconhecimento Público” (43%), a “Atribuição de Missões de Maior Importância” (35,5%) e os “Elogios ou Referências dos Subordinados” (33,6%) como os fatores que mais usam para medir o sucesso das PUME. Curiosamente quase todos estes fatores dizem respeito a um comportamento imediato e consequente de uma boa ação. Em sentido oposto estão as “Promoções” (1,9%), as “Condecorações Atribuídas” (7,5%), nomeação para outras funções, cargos, missões, formações, “Louvores” (23,4%) e “Referências Elogiosas” (21,5%) com valores abaixo dos 25%. Ou seja, menos de um quarto dos inquiridos associa estes fatores, que normalmente não são imediatos, ao sucesso da sua PUME.

6.1.4. Secção 4: Gestão de Recursos Humanos

(PREL) As pessoas são o Recurso mais difícil de Obter e Gerir numa PUME.

Na PREL 4.1 uma esmagadora maioria de 94,4% dos inquiridos concorda total ou parcialmente com a afirmação. O que significa que em comparação com os recursos materiais, tecnológicos, financeiros e de informação, os inquiridos concordam que o RH é o mais difícil de gerir, pelo que requer especial atenção.

(PREL) Numa PUME o melhor Sistema de Gestão de RH é o Sistema de Gestão por Objetivos, sendo definidos objetivos individuais, de equipa ou da unidade.

Uma parte considerável dos inquiridos (29,9%) concorda totalmente com a observação, e a maioria (60,7%) concorda parcialmente com a mesma. Observa-se assim que a amostra afirma que o Sistema de GRH por objetivos é o melhor e que é passível de ser implementado numa PUME.

(PREL) Para além da Avaliação de Desempenho anual obrigatória (FAI), procuro mais periodicamente rever os Objetivos e Desempenho dos meus Subordinados.

No que toca a esta afirmação uma esmagadora maioria de 86% concorda totalmente ou parcialmente, sendo poucos (14%) os que discordam parcialmente. Ou seja, a grande maioria dos oficiais inquiridos encara a avaliação como algo que deve existir para além da simples FAI a que todos os militares são sujeitos anualmente.

(PREL) Procuro valorizar mais o bom trabalho de equipa do que o bom trabalho individual.

Relativamente à afirmação 4.4 novamente uma grande maioria de inquiridos concorda totalmente ou parcialmente com a frase. Apenas 8,4% dos inquiridos discorda da importância relativa do trabalho de equipa face ao trabalho individual.

(PREL) Procuro valorizar mais um desempenho diário consistente do que simples sucesso pontuais.

Na afirmação 4.5, que se apresenta na mesma matriz que a questão anterior, os resultados são ainda mais favoráveis, pois uma maioria de 95,3% afirma que concorda parcialmente ou totalmente com a frase. Nesta questão os oficiais Cmdt afirmam sem reservas que preferem valorizar um desempenho constante a sucessos pontuais.

Entramos agora num bloco de perguntas sobre cálculo de custos do RH.

(PREL) Para uma PUME é importante calcular o custo da mão-de-obra por período de tempo, de modo a tomar as melhores decisões.

Nesta afirmação as respostas já são mais equilibradas, notando-se uma tendência centralista em respostas parciais. Nos extremos, 15% concordam totalmente e 12,1% discordam. Ao centro 38,3% concordam parcialmente e 34,6% discordam. Ou seja, a questão do cálculo do custo de mão-de-obra para sustentar decisões no Cmd dos RH não é consensual.

(PREL) Posso tomar decisões que impliquem o uso de mão-de-obra bem acima ou abaixo do valor de referência de 35-40h/semana, pois o pessoal militar tem toda a disponibilidade para o serviço e o custo é sempre o mesmo.

A esta pergunta obtém-se uma distribuição das respostas embora com predominância para a concordância parcial (45,8%). Só 11,2% concordam totalmente com o facto do pessoal militar ter toda a disponibilidade e o custo do mesmo ser sempre o mesmo. Ou seja, uma maioria relativa concorda parcialmente com o livre uso da mão-de-obra, enquanto 26,2% e 16,8% discordam parcialmente e totalmente respetivamente.

As últimas três questões desta secção são dedicadas ao sistema de recompensas.

(PREL) Quando exijo que os meus subordinados trabalhem mais horas que o normal procuro dar uma recompensa.

Na questão 4.8 uma maioria larga de 90,7% concorda totalmente ou parcialmente com a afirmação. Menos de 10% discordam em recompensar os seus subordinados pela tomada de decisão de empenhar pessoal para lá do horário de trabalho de referência, apesar da disponibilidade total para o serviço por parte dos militares.

(PREL) As formas de recompensa tradicionais (louvor, dias de mérito, formação, missões, etc) são suficientes para a boa gestão dos RH de uma PUME.

Quanto ao tipo de recompensas há diferentes resultados. Enquanto 61,7% dos inquiridos concorda com a afirmação, 38,3% discorda, sendo que a maioria destas respostas são de concordância/discordância parcial, o que leva a querer que o conforto com o atual sistema de recompensas é diminuto por parte dos oficiais Cmdt de PUME.

(PREL) Tendo em conta que não posso atribuir prémios pecuniários devo encontrar mecanismos de reconhecimento, para além dos tradicionais na organização militar, tais como Feedback Positivo, Quadro de Honra, Placa Comemorativa, Colaborador do mês/ano, Convívio com os superiores, Comemorações do Sucesso, etc.

Este particular das recompensas fica ainda mais explícito na afirmação 4.10, em que 86% dos inquiridos afirmam que devem ser encontradas outras para além das tradicionais formas de reconhecimento.

6.1.5. Secção 5: Marketing e Comunicação

(PREL) É importante delinear um processo ou estratégia de comunicação e marketing para a promoção de uma PUME.

Nesta secção iniciamos o questionário com uma afirmação sobre a importância da comunicação e do marketing, ao que as respostas foram muito centrais na escala de Likert, com apenas 5 respostas totalmente em desacordo e 17 em total acordo. As restantes 39 discordam parcialmente e outras 46 concordam. Opiniões muito divididas com uma ligeira vantagem para quem afirma haver a necessidade de um processo ou estratégia de comunicação e marketing numa PUME.

(PCV) Que grupo(s) considera ser o público-alvo das ações de marketing e comunicação da sua PUME?

Na PCV 5.2 as opções mais referidas foram “A minha UEO” com quase metade dos inquiridos, seguida de “O Exército” com 42 respostas afirmativas. Em terceiro lugar aparece a opção “Todos os meus subordinados”. É interessante notar que aproximadamente um terço dos inquiridos selecionaram as opções “Outros jovens que possam vir a prestar serviço na minha PUME”, “Os jovens potenciais futuros colaboradores da minha PUME” e “O Público em Geral”. Ou seja, nota-se por estas três últimas opções a preocupação dos Cmdt de PUME em fazer notar as suas unidades junto da população jovem com o intuito da divulgação de atividades e possivelmente de recrutamento. É notório também que existe uma grande preocupação em mostrar o trabalho da PUME ao escalão superior de uma forma institucional, nomeadamente ao nível das UEO e do Exército como um todo.

(PREL) Procuro que a minha PUME seja uma marca de referência que os outros reconheçam facilmente.

Na questão 5.3, uma esmagadora maioria de 94,4% respondeu afirmativamente, realçando a importância da visibilidade e do reconhecimento que é devida às PUME.

(PREL) Os Press Release, as Newsletters e os Eventos (convívios, dia da PUME, demonstrações, etc) são importantes ferramentas de marketing de uma PUME.

Relativamente à abertura a que uma PUME se deve expor, 71,9% dos inquiridos respondem positivamente, sendo que os que discordam totalmente uma minoria, pelo que se pode depreender que a maioria dos Cmdt de PUME tem alguma ou total abertura para a exposição pública das atividades das suas PUME.

(PREL) A PUME que comando/comandei utiliza as Tecnologias da Informação e a Internet para efeitos de comunicação interna e externa.

Na sequência da pergunta anterior é feita esta afirmação, sendo que entenda-se a questão no âmbito do marketing e comunicação. Embora as repostas pesem mais para a afirmação positiva, ainda 39,3% dos inquiridos diz que discorda da afirmação, e que a PUME não utiliza as novas tecnologias para comunicar. Nota-se que ainda existe alguma resistência neste aspeto.

6.1.6. Secção 6: Gestão de Projetos e Gestão do Risco

Nesta secção entramos no âmbito da GProj como metodologia para a execução de tarefas de tempo e âmbito limitado e na utilização de metodologias de GRisc.

(PREL) Uma missão de tempo e âmbito limitado, tal como um exercício militar, um curso, um bloco de instrução ou um evento, é uma boa oportunidade para aplicar a metodologia de GProj.

À questão 6.1 curiosamente 87% dos inquiridos concordam com a afirmação, havendo apenas uma reposta totalmente discordante, o que demonstra a predisposição dos Cmdt para adotarem determinadas metodologias para a execução de tarefas específicas e pontuais.

(PREL) Quando recebo uma missão de âmbito e tempo limitado posso decompor as tarefas de uma forma hierarquizada e estruturada.

Na questão 6.2 novamente existem uma série de repostas concordantes, que são uma esmagadora maioria de 95,3%.

(PREL) A execução de um projeto é uma boa oportunidade para atribuir responsabilidade a um grupo de pessoas, num determinado patamar, independentemente do posto ou função, que de outra forma não teriam essa oportunidade.

À afirmação novamente uma maioria de 96,3% afirmou categoricamente que concorda, sendo de resto esta a tendência desta secção.

(PREL) Planeio e calculo o risco de uma tarefa potencialmente perigosa através de uma matriz de Gestão de Risco.

Destoa desta tendência a questão 6.4 relativamente à utilização da metodologia da GRisc, em que 36,4% dos inquiridos discordam desta aplicação. Não deixa de ser estranho que as respostas a esta questão vão em contraciclo com as respostas à aplicação de GProj, até porque a GProj só recentemente entrou no léxico dos militares do Exército, e só nos altos escalões, enquanto a GRisc deveria ser algo que já está interiorizado nos baixos escalões.

6.2. Análise das Entrevistas

O enunciado da entrevista encontra-se no Apêndice 3. As onze entrevistas realizadas encontram-se nos Apêndice 4 ao 14.

6.2.1. Qual foi a última Pequena Unidade Militar do Exército que comandou/comanda?

Quadro 6.1 Respostas à pergunta 1 da entrevista.

Entrevistado	Resposta
Ten Inf OEsp João Baptista	Cmdt Pel OEsp / Cmdt Destacamento OEsp no TO Kosovo
Cap Inf Para Francisco Fernandes	Cmdt CCA na Zona Militar da Madeira
Cap Tm Sílvia Gomes	Cmdt UEC Tm na Brig de Intervenção
Maj Inf Cmds Ricardo Camilo	Cmdt UEC de Cmds
Cap Cav Ana Leonardo	Cmdt CCS do Grupo de Carros de Combate
Cap Inf Cmds Luís Gomes	Cmdt CCS/CCA do Reg de Cmds
Maj Art OEsp Simão Sousa	Cmdt UEC Art na BrigRR
Cap SMat Luís Quinto	Cmdt CCS no Depósito Geral de Material de Guerra
Maj Art Nuno Pimpão	Cmdt de UEC de Alunos da Escola Superior Politécnica do Exército
Ten SAM Diana Gonçalves	Cmdt UEC de Reabastecimento e Serviços
TCor Inf António Franco	Cmdt UEB Inf na Zona Militar da Madeira

Da análise às respostas a esta questão verifica-se que o leque de oficiais entrevistado é representativo: da maioria dos postos, com exceção de Alf; de todos os escalões, mas na maioria de UEC; da grande maioria das especialidades e áreas funcionais, com exceção da Eng e SS, mas seguramente as mais representativas. A maioria dos entrevistados são Cap ou Maj que relatam a sua experiência como Cmdt de UEC.

6.2.2. Considera que a sua PUME se insere num ambiente internacional, e se sim quem são os outros atores desse ambiente?

Quadro 6.2 Respostas à pergunta 2 da entrevista.

Entrevistado	Ideias centrais da resposta
Ten Inf OEsp João Baptista	- À data o entrevistado encontrava-se no TO do Kosovo com forças militares de outras nações, onde executa treinos com forças congéneres de OEsp; - Quando não está em missão executa exercícios com outras forças estrangeiras, nomeadamente de preparação para outros TO.
Cap Inf Para Francisco Fernandes	- Na região da Madeira onde a sua PUME está sediada existe uma forte presença estrangeira, mas não a sente em particular no seio da sua unidade.
Cap Tm Sílvia Gomes	- Em exercícios nacionais já apoiou forças estrangeiras; - Já se deslocou a exercícios ao estrangeiro com parte da sua PUME.
Maj Inf Cmds Ricardo Camilo	- Tendo comandado uma UEC sabe que este é o escalão mais empregue em FND; - Dado o histórico de emprego das UEC de Cmds estas inserem-se num ambiente internacional; - Os outros atores são as forças militares aliadas, a população civil, os órgãos de comunicação social, organizações governamentais e não-governamentais, forças de segurança, etc.
Cap Cav Ana Leonardo	- A PUME em causa não se insere num ambiente internacional.
Cap Inf Cmds Luís Gomes	- A PUME em causa não se insere num ambiente internacional.
Maj Art OEsp Simão Sousa	- Esta PUME pertenceu a numa NRF, incluída num GAC greco e uma Brig americana, mas apesar de não ter havido operações ou exercícios, considera que a unidade esteve inserida num ambiente internacional.
Cap SMat Luís Quinto	- A PUME em causa não se insere num ambiente internacional.
Maj Art Nuno Pimpão	- A PUME em causa não se insere num ambiente internacional.
Ten SAM Diana Gonçalves	- Considera que qualquer força do Exército está inserida num ambiente internacional fruto das missões nos TO; - Num TO os atores são variados, mas os opositores são maioritariamente guerrilheiros e terroristas.
TCor Inf António Franco	- A sua UEB envia pequenas PUME que integram FND; - Os outros atores são as UEB, Brigs e Quarteis Gerais que operam no âmbito da NATO, EU e Nações Unidas.

A grande maioria dos oficiais entrevistados revelou sentir que por força de empenhamento no exterior, seja em operações ou em exercício, ou pela localização geográfica da sua PUME, que esta existe num ambiente internacional. Para quem comandou PUME no exterior essa ligação é óbvia. A maioria das operações e exercícios em que as forças portuguesas se vêm envolvidas nos TO no exterior são em ambiente combinado, e os seus elementos vêm-se necessariamente num ambiente internacional e estabelecem relações com militares de outras nações aliadas. Ainda há o caso das NRF nas quais as forças envolvidas executam um processo de preparação, prontidão e eventual empenhamento operacional internacional em operações ou treino. Neste caso as forças estão integradas em forças multinacionais e os oficiais que as comandaram referem que, mesmo em casos de não empenhamento exterior, existem contatos internacionais por parte das PUME.

Existem também alguns entrevistados que consideram que as suas PUME não se inserem num ambiente internacional. Normalmente estas PUME estão associadas às áreas de formação, Cmd, serviços ou apoio em prol de outras PUME de carácter mais operacional ou unidades de base como os Reg.

Os outros atores presentes num ambiente internacional são: as forças militares de outras nações amigas, quer em TN quer em TO; os civis, organizações ou instituições estrangeiras presentes em TN, nomeadamente em regiões turísticas, e nas quais as PUME podem ser alvo de observação através de apoio à população, demonstrações ou cerimónias militares; órgãos de comunicação social, organizações governamentais e não-governamentais e forças de segurança presentes nos TO; as forças opositoras, guerrilheiros ou insurgentes; as organizações internacionais de quais Portugal faz parte, NATO, União Europeia e a Organização das Nações Unidas.

6.2.3. Indique uma competência nuclear da sua PUME que não se encontra facilmente numa outra qualquer PUME semelhante à sua e explique porquê.

Quadro 6.3 Respostas à pergunta 3 da entrevista.

Entrevistado	Ideias centrais da resposta
Ten Inf OEsp João Baptista	- O Destacamento de OEsp tem competências nucleares no âmbito das suas tarefas específicas e são uma unidade multiplicadora do potencial do Cmdt da UEB e das outras PUME; - As competências nucleares derivam da formação e meios especiais.

Cap	Inf	Para	Francisco Fernandes	- Pelo facto da PUME estar sediada numa ilha com uma orografia acidentada, e pelo facto da UEC dispor de uma capacidade de Operações e Resgate em Montanha única.
Cap	Tm	Sílvia	Gomes	- Competência da UEC na formação técnica dos QP de Tm, sendo especialistas em determinadas áreas e com materiais diferenciados.
Maj	Inf	Cmds	Ricardo Camilo	- Competência nas áreas da técnica de combate, tiro, treino físico e liderança.
Cap	Cav	Ana	Leonardo	- Em comparação com outras PUME de Cmd e serviços esta possui unidades de carros de combate, algo que lhe permite acompanhar a manobra das UEC e UEB de carros de combate.
Cap	Inf	Cmds	Luís Gomes	- Pelo facto de apoiar o curso de Cmds é necessário grande empenhamento em viaturas, apoio sanitário, alimentação, Tm, manutenção, etc.
Maj	Art	OEsp	Simão Sousa	- A natureza desta PUME não é diferente das semelhantes, mas os militares que a integram sim; - Um programa intenso de treino e disponibilidade de recursos permitem atingir níveis de proficiência superiores às restantes.
Cap	SMat	Luís	Quinto	- Polivalência, que não lhe é exclusiva.
Maj	Art	Nuno	Pimpão	- Análise de currículos escolares e programação de cursos.
Ten	SAM	Diana	Gonçalves	- Não tem.
TCor	Inf	António	Franco	- Participa ativamente, durante todo o ano, em ações de proteção civil na Região Autónoma da Madeira.

Os oficiais entrevistados revelaram que as suas PUME tinham de facto competências nucleares que são muito específicas do tipo de unidade que comandaram. Ou seja, quase todos referiram que as suas unidades em questão tinham competências que eram essenciais para as UEO em que se inserem, para a área de especialidade a que pertencem, ou pelo ambiente nacional ou externo em que operavam.

As unidades com especificidades geográficas como as que estão sediadas nas ilhas referiram que as competências que têm de desenvolver são próprias desse isolamento e fruto dos empenhamentos em apoio às autoridades regionais. Nas PUME de cariz técnico mais elevado, como é o caso da área de Tm, notou-se que a formação muito técnica tem um peso forte e é considerada pelos seus Cmdt como uma competência nuclear importante. Outras há, que detêm competências nucleares muito específicas, que não se encontram noutras PUME idênticas, por força do tipo de unidade-mãe a que pertencem.

As competências nucleares que mais vezes são referidas pelos Cmdt de PUME são a versatilidade e a qualidade dos seus RH. Denota-se nestas respostas o orgulho que os Cmdt de PUME têm em cumprir diversas tarefas e comandar pessoal com essa flexibilidade.

6.2.4. Se respondeu ao questionário *online* teve oportunidade de designar o “cliente” e a “concorrência” da sua PUME. No ambiente em que se insere acha que um cliente satisfeito recorre mais a si do que à sua concorrência, ou não vê que exista uma dinâmica dessa forma.

Quadro 6.4 Respostas à pergunta 4 da entrevista.

Entrevistado	Ideias centrais da resposta
Ten Inf OEsp João Baptista	- O cliente principal é o Cmdt de Bat e o secundário são as UEC; - Não temos concorrências pois as UEC têm missões diferentes.
Cap Inf Para Francisco Fernandes	- O cliente é o Estado; - No âmbito das missões de apoio à população a concorrência é a Proteção Civil e os Bombeiros, e preferem-nos a nós porque somos mais baratos.
Cap Tm Sílvia Gomes	- O cliente é o Exército e a Brig de Intervenção; - A concorrência serão as outras UEC de Tm.
Maj Inf Cmds Ricardo Camilo	- O cliente é o Exército.
Cap Cav Ana Leonardo	- O cliente é o Cmdt e a UEB em si; - Não temos concorrência.
Cap Inf Cmds Luís Gomes	- O cliente é o Reg e UEB de Cmds; - Não têm concorrência porque são as únicas UEC de apoio de serviços.
Maj Art OEsp Simão Sousa	- Essa dinâmica existe mas nem sempre é boa pois pode sobrecarregar uma UEC em relação às outras; - A concorrências são as outras UEC de Art da UEB.
Cap SMat Luís Quinto	- Existem clientes internos no Reg; - Não existe concorrência.
Maj Art Nuno Pimpão	- Não existe essa dinâmica, nem clientes; - A única concorrência era na altura a AM.
Ten SAM Diana Gonçalves	- Concordo que exista a dinâmica pois os vários clientes que tinham voltavam a solicitar o apoio.
TCor Inf António Franco	- Não vê que essa dinâmica exista.

A maioria dos Cmdt de PUME entrevistados considera a sua UEO, as GU a que pertencem e, em último caso, o Exército como o seu “cliente”. Nota-se que os “clientes” mais presentes nas respostas são de facto o imediato e mais próximo escalão superior, e depois num sentido mais largo o Exército como o corpo principal da organização a que pertencem.

A questão da “concorrência” já não é tão homogénea. Dos Cmdt de PUME entrevistados surgem essencialmente dois cenários: uns consideram que por força da especificidade da sua PUME e da sua situação geográfica ou organizacional, estas são únicas, que desempenham missões únicas e que como tal não têm “concorrência”; outros há, que consideram que as suas PUME, por determinado ambiente ou conjuntura, não são únicas e como tal têm de trabalhar em ambiente competitivo com outras PUME de dimensão e características idênticas, ou com outras quaisquer organizações de dimensão e origem variável, mas que podem desempenhar as mesmas tarefas. É referido mais do que uma vez que muitas vezes o “cliente” escolhe as suas PUME para determinada tarefa. Normalmente, esta escolha estará associada a características de desempenho da PUME ou até de facilidade de mão-de-obra, desqualificada ou qualificada, mas que por força da disponibilidade permanente dos militares é recorrentemente solicitada.

6.2.5. Relativamente às pessoas, considera que uma GRH por objetivos é mais eficiente? É fácil implementar e utilizar esse tipo de gestão, atribuindo objetivos individuais e de equipa?

Quadro 6.5 Respostas à pergunta 5 da entrevista.

Entrevistado	Ideias centrais da resposta
Ten Inf OEsp João Baptista	- Pode desdobrar a sua unidade em várias equipas e dar diferentes missões; - Consegue atribuir objetivos individuais e de equipa.
Cap Inf Para Francisco Fernandes	- É fácil implementar uma GPObj no curto prazo, utilizando o sistema de recompensas; - É mais difícil fazê-lo a médio ou longo prazo pois o ritmo de trabalho é volátil.
Cap Tm Sílvia Gomes	- A GPObj individuais e de equipa é a melhor forma de obter bons resultados, mas nem sempre fácil de implementar; - No curto prazo é possível, mas no longo prazo não pois trabalha-se muito para a missão ou tarefa imediata.

Maj	Inf	Cmds	Ricardo Camilo	- Na sua PUME pode ser aplicada como complemento à ação de Cmd diretiva e centralizada do Cmdt da UEC; - A partir de UEB pode ser um excelente método para trabalho de EM.
Cap	Cav	Ana	Leonardo	- É um excelente método, mas nem sempre fácil de implementar; - Na sua UEC limita-se a reagir no dia-a-dia à tarefa; - Já tentou atribuir objetivos a equipas, mas sem continuidade.
Cap	Inf	Cmds	Luís Gomes	- Concorda com o método, nomeadamente para praças; - Ao receber pessoal novo procura coloca-los conforme as suas aptidões e serão enquadrados pelos graduados responsáveis em equipas.
Maj	Art	OEsp	Simão Sousa	- É mais eficiente, mas difícil de implementar.
Cap	SMat	Luís	Quinto	- A GPObj permite que as estruturas evoluam alimentando a ambição coletiva; - No entanto existem riscos pela valorização pessoal em detrimento do grupo, coesão essa essencial às FFAA.
Maj	Art	Nuno	Pimpão	- No caso desta PUME a GPObj é intrínseca individualmente, pois cada aluno têm os seus objetivos de aprendizagem e desempenho.
Ten	SAM	Diana	Gonçalves	- A GPObj é a forma mais eficiente de alinhar os objetivos individuais com os da instituição, mas não é fácil.
TCor	Inf	António	Franco	- Provavelmente mais fácil num EM, mas não é fácil de implementar quando os RH são escassos; - No Exército são atribuídos objetivos a cada escalão hierárquico.

Recorrentemente, os entrevistados referiram a GPObj como algo que é exequível de ser feito, embora ao baixo escalão e no curto prazo. Muitos Cmdt referiram a dificuldade que é colocar objetivos no longo prazo pelo facto de ser difícil planejar e mais difícil ainda cumprir o planeamento feito, muitas vezes por imposições ou alterações do escalão superior. A maioria referiu que utiliza a GPObj muitas vezes a nível individual, quase à tarefa, sendo que grande parte também refere fazê-lo ao nível de equipa, nomeadamente quando os efetivos que comandam não são muito significativos e gerem assim as suas equipas dentro de uma PUME. Há casos, no entanto, em que a GPObj é óbvia e imediata, como é o caso da formação, pois os objetivos seriam próprios de cada aluno, logo individuais, assim como naturalmente a recompensa.

6.2.6. Quem é o público-alvo das ações de marketing e publicidade da sua PUME, e porque sente necessidade de as fazer?

Quadro 6.6 Respostas à pergunta 6 da entrevista.

Entrevistado	Ideias centrais da resposta
Ten Inf OEsp João Baptista	- A haver público-alvo seria o resto da UEB; - Não tem grande necessidade de fazer ações demonstrativas pois a sua fama, postura e especialidade são suficientes.
Cap Inf Para Francisco Fernandes	- A nível interno os elementos da própria UEC; - A nível externo junto da sociedade civil e dos jovens em idade de recrutamento procura promover as FFAA.
Cap Tm Sílvia Gomes	- Não deveria ser necessário, mas faz-se e no sentido de promover a imagem da Comp; - O público-alvo são as outras PUME da Brig e o próprio Exército.
Maj Inf Cmds Ricardo Camilo	- O público-alvo são os jovens em idade de recrutamento, mas também no interior do Exército os militares RV/RC e QP que queiram ir para os Cmds; - A necessidade tem a ver com a competição interna e externa por RH.
Cap Cav Ana Leonardo	- O público-alvo seriam os jovens em idade de recrutamento; - Esta PUME não faz essas ações por ser uma UEC de apoio de serviços.
Cap Inf Cmds Luís Gomes	- Por ser uma UEC de apoio de serviços não o faz.
Maj Art OEsp Simão Sousa	- O público-alvo são os clientes operacionais, as PUME a que prestam apoio de fogos, os restantes militares do GAC e da Brig; - O objetivo é garantir a confiança e interesse no seu trabalho.
Cap SMat Luís Quinto	- O público-alvo são os clientes internos e externos; - O foco é manter a qualidade e eficiência do serviço prestado obtendo reconhecimento que compense o esforço.
Maj Art Nuno Pimpão	- O público-alvo eram os possíveis futuros alunos, sargentos do QP que quisessem concorrer para oficiais; - Não havia necessidade de grandes ações por haver sempre mais candidatos que vagas.
Ten SAM Diana Gonçalves	- O público-alvo são os jovens em idade de recrutamento; - A falta de RH voluntários é a grande razão.
TCor Inf António Franco	- O público-alvo são os jovens em idade de recrutamento; - A UEB não as fazia diretamente, mas contribuí para o esforço de divulgação.

A maioria das referências em relação às ações de marketing que a PUME possa desenrolar estão relacionadas com captação de RH, tanto interna como externamente, promoção da PUME junto das chefias e do próprio Exército e contato com a população civil na divulgação das atividades e imagem do Exército. A maioria dos Cmdt tem

noção de que, mesmo não intencionalmente, a sua PUME desenvolve algumas tarefas que irão inevitavelmente projetar a sua imagem. Reconhecem também que essa projeção é feita internamente, no seio da sua UEO ou o do próprio Exército, e consideram o ambiente externo como aquele que existe para lá do Exército. Há poucos registos de uma preocupação de marketing verdadeiramente interno, em que o público-alvo seja os próprios subordinados, e neste caso são desenvolvidas ações de carácter motivacional. Mais uma vez no caso específico da formação o público-alvo será a comunidade recrutável para cada PUME específica.

6.3. Verificação das Hipóteses

Concluída a apresentação e análise dos dados proporcionados pelos 107 questionários e 11 entrevistas realizadas, em trabalho de campo, dentro da população selecionada de oficiais do Exército Português, importa agora confirmar ou refutar as HI inicialmente definidas.

- **HI1: Os Cmdt de PUME compreendem que são gestores de nível intermédio e, à luz dos conceitos modernos de gestão, são capazes de definir de uma forma geral uma estratégia e avaliar o ambiente em que a sua PUME se insere.**

Esta HI é confirmada pela análise feita às perguntas da secção 2 do questionário e pela análise à pergunta 2 da entrevista.

A maioria dos inquiridos compreende que um Cmdt de PUME é essencialmente um gestor e que as unidades se inserem num determinado ambiente que deve ser avaliado. Adicionalmente, pode-se afirmar que os conceitos modernos de gestão e estratégia estão presentes na ação de Cmd de um Cmdt de uma PUME, que procura fazer uma análise estratégica ao ambiente, muitas vezes de âmbito internacional, em que a mesma se insere.

- **HI2: Os Cmdt de PUME têm alguma dificuldade em compreender de uma forma integrada todas as componentes da cadeia de valor da sua PUME, nomeadamente a definição de cliente, concorrência, produto ou serviço, por não associarem estes termos da gestão a uma unidade militar.**

É pela análise à secção 3 do questionário e pela análise às perguntas 3 e 4 da entrevista que se recolhe elementos para confirmar ou refutar esta HI.

A análise às perguntas do questionário revela de facto que há alguma dificuldade em distinguir atividades primárias de atividades de suporte como parte da cadeia de valor de uma PUME, mas normalmente são identificadas como essenciais à cadeia de valor as atividades relacionadas com a preparação e sustentação de forças, ou seja, o *core-business* do Exército, segundo a sua missão genérica.

A utilização de conceitos específicos de gestão não familiares ao Cmd de uma PUME já é mais controversa. A maioria dos Cmdt consegue identificar uma competência nuclear nas suas PUME, identifica como seu cliente uma forma abstrata de entidade superior da hierarquia, identifica com clareza um ou mais produtos/serviços resultado da atividade desenvolvida pelas suas PUME, mas tem uma grande dificuldade em identificar a sua concorrência.

Esta HI é parcialmente confirmada pela relativa dificuldade que os Cmdt de PUME têm em identificar claramente os diversos componentes da sua cadeia de valor.

- **HI3: Os Cmdt de PUME têm consciência que os RH são o recurso mais valioso da sua PUME, compreendem e aplicam o sistema de avaliação de desempenho imposto, mas têm dificuldades em aplicar uma GPObj e em fazer o melhor uso do tempo e recompensas disponíveis.**

Esta HI é totalmente confirmada pelas análises às repostas da secção 4 do questionário e às respostas à pergunta 5 da entrevista, quer na concordância com a afirmação positiva da primeira parte da HI, quer na concordância com a afirmação de índole negativista da segunda parte.

Os Cmdts de PUME consideram os RH o recurso mais importante, compreendem que a GPObj é uma técnica passível de ser aplicada na sua ação de Cmd, ao nível individual e de equipa, embora limitada ao curto prazo. Também procuram valorizar o trabalho de equipa e aplicam o sistema de avaliação definido, utilizando objetivos e fatores avaliativos do desempenho.

No entanto, como indica a HI, não existe consenso na homogeneização na utilização do tempo de mão-de-obra disponível, nem total concordância com o sistema de recompensas vigente, devendo procurar-se outras formas de reconhecimento para além das tradicionais.

- **HI4: Os Cmdt de PUME conhecem conceitos de marketing e estratégia de comunicação, mas têm dificuldades em aplicá-los numa organização tão específica como uma PUME, porque não vêem necessidade ou por uma questão de resistência à mudança e tradição militar.**

Para confirmar ou refutar esta HI recorreremos à análise da secção 5 do questionário e à pergunta 6 da entrevista.

Os Cmdt de PUME estão muito divididos quanto à necessidade da existência de planos de comunicação e marketing, mas curiosamente reconhecem que exercem um esforço de reconhecimento e divulgação juntos da população jovem passível de ser recrutada. Também se confirma que a maioria dos Cmdt compreende e procura desenvolver a “marca” da sua PUME e entende mesmo necessário publicitar as suas atividades.

Esta HI é parcialmente refutada, pois embora haja ainda Cmdt de PUME que afirmem ter resistência a desenvolver um plano de comunicação e a utilizar as novas TI, as suas ações, ainda que intencionais e por força da necessidade do esforço de divulgação e reconhecimento interno, demonstram que essa necessidade existe, no mínimo, junto da comunidade civil em idade de recrutamento.

- **HI5: Os Cmdt de PUME compreendem que as ferramentas de GProj e GRisc podem ser aplicadas numa tarefa específica de uma PUME essencialmente numa situação de delegação.**

Esta HI é confirmada pela análise às respostas referentes à secção 6 do questionário.

A maioria dos Cmdt de PUME reconhece que as ferramentas mencionadas são ótimas para a execução de determinadas tarefas, essencialmente de duração limitada, como oportunidades para delegação de responsabilidades, sendo passíveis de análises de risco próprias da ação militar.

7. Conclusões

O presente trabalho de investigação, ao partir do nosso interesse pela carreira militar e pela gestão, permite abordar a organização militar do ponto dos Cmdt como gestores profissionais. Ao fazer a análise às PUME como organizações de serviço público e de cariz não lucrativo aceitamos que estas não têm de ser geridas como empresas privadas que procuram o lucro. Mas reconhecemos que, como organizações que gerem meios humanos, materiais, tecnológicos, financeiros ou de informação, as PUME deverão ser comandadas por oficiais com fortes competências da área da gestão. Foi exatamente essa premissa que se procurou demonstrar.

7.1. Aplicação de Ferramentas de Gestão

Por forma a determinar a resposta à PP vamos procurar concluir sobre as PD com base nas informações obtidas no capítulo anterior:

- **PD1: Em que momento e de que forma os Cmdt de PUME definem para si e para as suas unidades uma estratégia e até que ponto compreendem o ambiente em que esta se encontra?** Pela confirmação da HI1 pode-se concluir que, de uma forma geral, os Cmdt de PUME são conscientes da necessidade de compreender o ambiente em que se encontram. Pela especificidade da carreira das armas, a enquadrante legal, pela organização das PUME e pela formação obtida, apresentadas ao longo do capítulo 3, que no seu conjunto obrigam a que os oficiais façam um determinado percurso até alcançarem a oportunidade de comandar uma PUME, verifica-se que o próprio Cmdt já está familiarizado com o ambiente expectável de encontrar, por vezes de âmbito internacional. Pelo conhecimento dos modernos conceitos de gestão e estratégia, muitas vezes conectados com a doutrina castrense, aliado à demonstração feita da preocupação dos Cmdt em delinear estratégias ao seu nível nos vários patamares da hierarquia, pode-se afirmar que os Cmdt, ao longo do seu tempo de Cmd, compreendem a necessidade de desenhar estratégias de acordo com o ambiente em que se encontram.
- **PD2: Conseguem os Cmdt de PUME visualizar a cadeia de valor da sua unidade?** A resposta a esta pergunta já não será tão taxativamente positiva como a anterior. A HI2 considera que os Cmdt terão “alguma dificuldade em

compreender de uma forma integrada todas as componentes da cadeia de valor da sua PUME”, o que se confirmou parcialmente. Embora os conceitos comuns na gestão de cliente, concorrência, produto ou serviço, atividades primárias e secundárias, cadeia de valor e competências nucleares sejam parcialmente conhecidos por parte dos Cmdt, a sua aplicação já é discutível. Consoante o tipo de PUME, a idade, experiência e posto do Cmdt a aplicação destes conceitos e a identificação clara da cadeia de valor das suas PUME varia consideravelmente. Apesar da compreensível dificuldade em identificar todos os elementos de uma cadeia de valor numa organização pública sem fins lucrativos, não se pode afirmar que tal não seja possível e muito menos se pode concluir que, no geral, os Cmdt de PUME dominem a aplicação destes conceitos.

- **PD3: Como é que os Cmdt de PUME otimizam a utilização dos RH postos à sua disposição?** Sendo esta questão colocada de forma aberta e sem restrições de positividade, a resposta também deveria ser clara e direta. No entanto a HI3 é totalmente confirmada, reconhecendo que os Cmdt de PUME consideram as pessoas como o recurso mais importante à sua disposição. E não podia deixar de ser assim, dado que no meio castrense, e em particular no Exército, se lida com a capacidade de gerir violência e aplicá-la sobre os outros. Nas PUME são as pessoas que fazem acontecer e que dinamizam os demais recursos. No entanto, há fatores da GRH que não são totalmente explorados pelos Cmdt de PUME. Desde logo a GPObj, que os Cmdt reconhecem como uma técnica que deve ser usada, mas têm dificuldade em aplica-la no médio prazo. De igual modo, existe dificuldade em utilizar de forma homogénea o tempo de mão-de-obra disponível, assim como existem dificuldades em aplicar um sistema de recompensas que seja mais ambicioso do que o vigente. Reconhecemos que estes dois pontos advêm da especificidade da carreira militar, caracterizada por uma disponibilidade total para o serviço e por um sistema de recompensas pecuniárias muito inflexível, próprio do serviço público. Conclui-se assim que a aplicação de ferramentas de GRH e a otimização dos mesmos é limitada, não necessariamente pela falta de domínio dos conceitos por parte dos Cmdt, mas essencialmente por razões institucionais características de uma organização secular como as FFAA, com uma capacidade reduzida de adaptação às mudanças da sociedade moderna.

- **PD4: Usam os Cmdt de PUME técnicas de marketing e estratégias de comunicação interna e externa às suas unidades?** A resposta a esta pergunta pode ser encontrada na forma inconsciente como os Cmdt de PUME utilizam o marketing e a comunicação para responder aos desafios atuais do Cmd. A maioria dos Cmdt reconhece que existe a necessidade de comunicar, tanto interna como externamente, por razões associadas ao recrutamento interno e externo, característico da necessidade de cativar jovens, e divulgação também ela interna no sentido de promover o reconhecimento da sua PUME pela hierarquia e demais camaradas. Portanto, relativamente À PD4 pode-se afirmar que inconscientemente os Cmdt utilizam algumas técnicas de marketing e comunicação ao seu dispor, seja elas mais tecnológicas ou não, mas no geral não o fazem de uma forma planeada, estruturada e deliberada.
- **PD5: De que forma é que os Cmdt de PUME utilizam as ferramentas de GProj e GRisc?** Segundo o apresentado no capítulo 6 os Cmdt de PUME reconhecem as ferramentas de GProj e GRisc. Para os militares a GRisc é algo que sempre esteve associado à sua profissão, e é feita recorrentemente seja numa base mais expedita ou mais planeada, fruto do desenvolvimento de atividades que comportam perigos sérios de vida ou dano. A GRisc faz parte inclusive da doutrina militar, patente em publicações referidas e já estudada em trabalhos académicos referenciados. Quanto à GProj é considerada essencialmente uma ferramenta utilizada para a execução de determinadas tarefas, naturalmente de duração e âmbito limitado, e encaradas como uma boa oportunidade para delegação de responsabilidades. Conclui-se que os Cmdt de PUME reconhecem valor e utilizam de forma limitada as ferramentas da GProj e em particular da GRisc.

Após a análise realizada, resultados obtidos, demonstrações da HI e respostas dadas às PD estamos em condições de responder à **PP: De que forma é que os Cmdt de PUME aplicam as modernas ferramentas de gestão no Cmd das suas unidades?** Os Cmdt de PUME são formados já na própria instituição e são considerados aptos a comandar após um longo processo de seleção, formação e realização de provas, caracterizado pela exigência e uma sólida educação moral e cívica. Esse enquadramento é, na maioria dos casos, mais que suficiente para que os Cmdt compreendam que devem colocar no serviço público todas as suas capacidades físicas, intelectuais e morais, com

o maior rigor, zelo e aptidão. Desde que a gestão seja considerada uma área do saber essencial para o Cmdt de uma PUME, algo que temos vindo recorrendo a afirmar, então os Cmdts terão todas as condições para a aplicar. Sabendo que a formação militar não se finda na formação inicial, e que ao longo das suas carreiras os oficiais recebem formação de carácter obrigatório no âmbito dos cursos de promoção, é possível assumir que esses ciclos de estudos permitem ao Cmdt de PUME manter-se atualizado relativamente às modernas ferramentas de gestão. Fica demonstrado com este trabalho que o universo escolhido conhece relativamente bem as ferramentas e técnicas nas áreas do ciclo da gestão, estratégia, ambiente, GRH, avaliação de desempenho, GProj e GRisc. Por outro lado, também fica demonstrado que existem lacunas no domínio de outras técnicas das áreas da gestão como seja o conhecimento profundo da cadeia de valor, da utilização da GPObj, da compreensão do conceito de custo de mão-de-obra, da aplicação de um sistema de recompensas que não o institucionalizado, e da aplicação consciente e deliberada de técnicas de marketing e comunicação interna e externa, que não por necessidades comuns a qualquer organização como a divulgação interna e externa orientada para o recrutamento.

7.2. Cumprimento dos Objetivos e Limitações da Investigação

Quanto aos OE podemos afirmar que foram atingidos, dado que quanto ao OE1 se identificou claramente a posição dos Cmdts de PUME relativamente ao ambiente em que se encontram e delimitação de uma estratégia. Foram identificados parcialmente os elementos constituintes da cadeia de valor referenciados no OE2, tendo essa tarefa apenas ficado limitada pela dificuldade em compreender de uma forma integrada esses elementos. A posição de um Cmdt face ao seu mais valioso recurso, patente no OE3, ficou perfeitamente demonstrada pela alta importância que o universo demonstrou com as pessoas. O OE4 foi atingido demonstrando que não é claro que os processos de comunicação numa PUME sejam deliberados. Quanto ao OE5 podemos afirmar que foi atingido, pela demonstração da já existente integração, quando necessária, de ferramentas de GProj e GRisc na ação de Cmdt de um Cmdt de uma PUME. Concluímos que o OG1 foi atingido com a componente teórica do trabalho ao longo do capítulo 4 e que o OG2 foi essencialmente atingido à custa do trabalho de campo e posterior análise demonstrados nos capítulos 5 e 6.

Consideramos que existem algumas limitações à investigação, desde logo pelo facto de o investigador fazer parte do universo selecionado e possuir interesse pessoal e profissional no tema. *“The research’s integration into the research context – in this case, the military institution – affects the process of obtaining data and, as a result, its analysis”* Carreiras (2013: 1), o que lhe faz carecer de objetividade, que assumimos como intrínseca do trabalho. Ainda como defendem Carreiras & Castro (2013: 179), para aqueles investigadores que não pertencem à instituição militar, o acesso ao trabalho de campo pode ser mais difícil, enquanto que os investigadores militares podem ver a sua independência científica limitada, quando escolhem determinado tema ou quando a publicação de estudos mais sensíveis é condicionada por exigências institucionais.

Outra limitação da investigação está relacionada com a dimensão da problemática. A ciência da gestão é imensa, e alguns pontos apresentados no trabalho mereciam por si só investigações individuais, como por exemplo a aplicação da GRH no Cmd de uma PUME, ou o caso das investigações já apresentadas sobre GRisc numa determinada PUME.

Na descrição de uma PUME mencionámos que só iríamos considerar os escalões Pel, Comp e Bat, e optou-se de facto por não incluir o escalão Secção, subordinado do escalão Pel, por este ser comandado por militares da categoria de sargentos e não oficiais. Não seria possível comparar a utilização de ferramentas de gestão num escalão mais baixo, quando os seus Cmdt têm necessariamente uma formação inicial diferente da dos oficiais.

Por fim, já mencionamos no capítulo 2 a delimitação da abordagem realizada, que optou por deixar de fora uma série de matérias relacionadas com a gestão, e que pela sua dimensão ou especial complexidade preferimos não incluir. É o caso da liderança, mas também da abordagem a modelos de negócio, finanças, gestão da informação, *governance*, ética, logística, auditoria, motivação, modelos organizacionais, etc.

7.3. Desafios para Investigações Futuras

Considerando as conclusões e as limitações acima descritas, propõe-se como objeto de estudo de futuras investigações os seguintes temas:

- O contributo da formação dos oficiais como gestores e Cmdt de unidades do Exército;
- A GRH numa PUME;

- Unidades militares geridas com fins lucrativos;
- O custo de mão-de-obra como fator decisivo no processo de tomada de decisão em organizações públicas de carácter não lucrativo;
- As TI como multiplicadores de força em PUME.

Referências Bibliográficas

Artigos

Company Commanders. (2011). Do we need leaders or managers. *Army, January 2011*. Retirado de: [https://www.westpoint.edu/caldol/siteassets/armymagazine/docs/2011/CC_ARMY%20\(Jan11\)_Leader_or_Manager.pdf](https://www.westpoint.edu/caldol/siteassets/armymagazine/docs/2011/CC_ARMY%20(Jan11)_Leader_or_Manager.pdf) (consultado em 11 de julho de 2017).

Nunes, P., Leal, J., Azevedo, G., Domingos, J., Perdigão, H., Jorge, V., & Pedro, G. (2004). O dia-a-dia de uma unidade regimental: Dificuldades e desafios da gestão de recursos humanos? *Proelium, VI Série, n.2, 2004*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.

Özleblebici, Z., Pinto, C., & António, N. (2015a). *Exploring the strategy modes of military managers*. Retirado de: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10638/1/publisher_version_Artigo_Exploring_the_Strategy_Modes_of_Military_Managers__1_.pdf (consultado em 05 de outubro de 2017).

Özleblebici, Z., Pinto, C., & António, N. (2015b). *Variations in strategy perception among business and military managers*. Retirado de: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8543/1/publisher_version_Variations_in_Strategy_Perception_among_Business_and_Military_Managers_libre.pdf (consultado em 05 de outubro de 2017).

Popenta, M. I. (2011). *Officership: The keystone concept in the military career architecture*. Retirado de: http://conference.dresmara.ro/conferences/2011/10_popenta.pdf (consultado em 30 de outubro de 2017).

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, January 2008*. Retirado de: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy> (consultado em 30 de dezembro de 2016).

Rana, S. (2017). *Leadership Theory*. Retirado de: https://pt.slideshare.net/MizanurRahman318/leadership-theory-final-2017-by-sohel-rana?from_action=save (consultado em 19 de julho de 2017).

Yoest, J. (2008). *Military Management: The New Trend for Small Business*. Retirado de: <http://smallbiztrends.com/2006/07/military-management-the-new-trend-for-small-business.html> (consultado em 09 de julho de 2018).

Legislação, regulamentos e publicações institucionais

Academia Militar. (2017). *Planos dos Cursos dos Mestrados Integrados*. Retirado de: <http://academiamilitar.pt/ensino/mestrados-integrados.html> (consultado em 20 de setembro de 2017).

Assembleia da República. (2005). *Constituição da República Portuguesa: VII revisão constitucional aprovada pela Lei Constitucional n.º1/2005, de 12 de agosto*. Lisboa.

Assembleia da República. (2008). *Primeira alteração à Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei Orgânica n.º1/2008, de 6 de maio*. Lisboa.

Assembleia da República. (2009). *Regulamento de Disciplina Militar, aprovado pela Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho*. Lisboa.

Assembleia da República. (2014a). *Primeira alteração à Lei de Defesa Nacional, aprovada pela Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto*. Lisboa.

Assembleia da República. (2014b). *Primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º6/2014, de 1 de Setembro*. Lisboa.

Comando de Instrução e Doutrina. (2007). *PDE 5-00: Planeamento tático e tomada de decisão*. Lisboa: Exército Português.

Estado-Maior do Exército. (2005). *Regulamento Geral de Serviço nas Unidades do Exército*. Lisboa: Exército Português.

Estado-Maior do Exército. (2011). *Quadro orgânico 08.01.19: Batalhão de Apoio de Serviços*. Lisboa: Exército Português.

Estado-Maior do Exército. (2015a). *Quadro orgânico 09.03.05: Grupo de Reconhecimento*. Lisboa: Exército Português.

Estado-Maior do Exército. (2015b). *Quadro orgânico 09.07.02: Agrupamento Sanitário*. Lisboa: Exército Português.

Estado-Maior do Exército. (2016a). *Quadro orgânico 09.02.03: 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista*. Lisboa: Exército Português.

Estado-Maior do Exército. (2016b). *Quadro orgânico 09.02.06: Agrupamento de Informações, Vigilância, Aquisição de Objetivos e Reconhecimento*. Lisboa: Exército Português.

Estado-Maior do Exército. (2016c). *Quadro orgânico 09.03.02: Batalhão de Transmissões*. Lisboa: Exército Português.

Estado-Maior do Exército. (2016d). *Quadro orgânico 09.03.08: Companhia de Engenharia de Combate Pesada*. Lisboa: Exército Português.

Estado-Maior do Exército. (2016e). *Quadro orgânico 09.07.07: Comando do Batalhão de Engenharia*. Lisboa: Exército Português.

Estado-Maior do Exército. (2017a). *Quadro orgânico 09.02.09: Grupo de Artilharia de Campanha 10.5 Rebocado*. Lisboa: Exército Português.

Estado-Maior do Exército. (2017b). *Quadro orgânico 07.03.03: Regimento de Transportes*. Lisboa: Exército Português.

Governo de Portugal. (2015). *Lei Orgânica do Exército, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro*. Lisboa.

Ministério da Defesa Nacional. (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2017, de 29 de maio*. Lisboa.

Monografias

Caforio, G. (2007). *Social Sciences and the Military: An interdisciplinary overview*. Oxon (Reino Unido): Routledge.

Camara, P. B., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2003). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial, (5ª edição)*. Lisboa: Edições D. Quixote.

Carreiras, H., & Castro, C. (2013). *Qualitative methods in military studies: Research experiences and challenges*. Oxfordshire (Reino Unido): Routledge.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração (6ª edição)*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª edição)*. São Paulo: Manole.

Chedas, F. (1944). *Livro do Capitão sem nome*. Lisboa: Oficinas Gráficas Casa Portuguesa.

Couto, A. (1988). *Elementos de Estratégia, volumes I e II*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.

Crainer, S. (1999a). *As melhores citações de gestão*. Linda-a-Velha: Abril/Controljornal Editora.

Dias, A. L., Varela, M., & Costa, J. L. (2013). *Excelência organizacional*. Lisboa: Bnomics.

Drucker, P. F. (2000). *Desafios da gestão para o século XXI*. Porto: Livraria Civilização.

Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação: Da conceção à realização. (5ª edição)*. Loures: Lusociência.

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2011). *O controlo da gestão ao serviço da estratégia e dos gestores (9ª edição)*. Lisboa: Áreas Editora.

Kaufman, J. (2014). *O meu MBA: Seja um mestre em gestão. (2ª edição)*. Alfragide: D. Quixote.

Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e dinâmica das organizações (3ª edição)*. Lisboa: D. Quixote.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

PMI. (2013). *A guide to the project management body of knowledge – 5th edition*. Pennsylvania (EUA): PMI.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. (2^a edição). Lisboa: Gradiva.

Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da gestão e das organizações*. Lisboa: Gradiva.

Rosado, D. P. (2017). *Elementos essenciais de sociologia geral*. Lisboa: Gradiva.

Selvagem, C. (1999). *Portugal Militar*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.

Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Teixeira, S. (2015). *Gestão das organizações (2^a edição)*. Lisboa: McGraw-Hill.

Varela, J. M. M. (2005). *Gestão baseada em atividades: Aplicação ao sistema de informação de planeamento, programação e orçamento do Exército*. Lisboa: Academia Militar.

Trabalhos académicos

Augusto, M. M. (2012). *Análise das políticas e práticas do Batalhão de Comandos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Business School.

Bailer Jr., J. J. (2007). *Army business transformation: The utility of using corporate business models within the institutional army*. Kansas (EUA): U.S. Army Command and General Staff College.

Encarnação, S. A. C. (2012). *Gestão de risco das Forças Nacionais Destacadas de escalão Batalhão no teatro de operações do Kosovo*. Lisboa: Academia Militar.

Fernandes, C. M. L. (2005). *Programação militar. Análise do modelo atual, vulnerabilidades e potencialidades, internas e externas à instituição. Os recursos materiais e a sua conjugação com os recursos humanos. Modelos alternativos*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.

Ferreira, P. N. R. (2009). *As saídas da instituição militar como ferramenta de gestão de carreiras dos militares das Forças Armadas*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Fielder, D. (2011). *Defining command, leadership, and management success factors within stability operations*. Pennsylvania (EUA): U.S. Army War College.

Franco, D. B. (2012). *O oficial de polícia com ente decisor: Liderança no âmbito da administração militar*. Jaguarão (Brasil): Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Godinho, R. M. R. (2010). *O marketing para efeitos de recrutamento no Exército: Contributo para uma análise custo-eficácia*. Lisboa: Academia Militar.
- Gonçalves, A. (2002). *O Exército e a moderna gestão pública*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Grattan, R. F. (2002). *The strategy formulation process: A military-business comparison*. Bristol (Inglaterra): University of the West of England.
- Hartline, C. W. (2008). *Knowledge management officers: Necessary or redundant within army tactical units*. Kansas (EUA): U.S. Army Command and General Staff College.
- Kirchhoff, M. S. (2013). *Competence as a professional imperative: Does the army promote competence in its officers?* Kansas (EUA): U.S. Army Command and General Staff College.
- Leitão, M. R. (2006). *A gestão do Exército, o modelo de planeamento multiciclos e o sistema integrado de gestão em vias de implementação na área da defesa*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Menezes, A. X. L. F. (2007). *O sistema de avaliação dos ramos das Forças Armadas: Comparação de modelos e análise das implicações de uma eventual integração*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Naplyokov, Y. V. (2011). *Increasing unit effectiveness in a dynamic environment by implementing a leadership mathematical model*. Kansas (EUA): U.S. Army Command and General Staff College.
- Peixoto, R. M. C. (2009). *Agenda 21 Militar numa Unidade do Exército Português: Contributos para um desenvolvimento sustentável através da liderança participativa*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Pope, D. B. (1975). *An analysis of the process of management by objectives adapted to an Army battalion*. Kansas (EUA): U.S. Army Command and General Staff College.
- Ribeiro, I. C. P. (2012). *Gestão de carreiras no Exército Português: Uma proposta de modelo aplicado*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Rijo, F. J. F. (2000). *Gestão por objetivos: Um modelo para o Exército*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Santos, G. I. P. (2010). *A gestão do risco associada ao cumprimento de Operações de Resposta a Crises, no Afeganistão*. Lisboa: Academia Militar.

Apêndice 1 – Enunciado do questionário

Disponível em Google Forms: <http://goo.gl/forms/AR2eYabH2Ow1f7ZC2>

Título: Aplicação de Ferramentas de Gestão no Comando de Pequenas Unidades Militares do Exército

Introdução: Este questionário tem como público-alvo os oficiais do Exército Português de posto Alferes, Tenente, Capitão, Major e Tenente-Coronel, QP ou RC, que tenham experiência como Comandantes de Pequenas Unidades Militares do Exército (PUME), sendo estas de escalão Pelotão, Companhia e Batalhão.

O questionário visa fornecer dados quantitativos e qualitativos para a elaboração da Tese do Mestrado em Gestão de Empresas, da Universidade Autónoma de Lisboa, pelo aluno Capitão de Infantaria Pedro Luís.

Nesta tese, pretende-se verificar a utilização de ferramentas de gestão, à luz das modernas Ciências Empresariais, no Comando de uma PUME.

O preenchimento do questionário não deve demorar mais de 10 minutos. Obrigado pelo seu tempo.

Instruções de resposta ao questionário: Responda às seguintes questões considerando a sua experiência como Comandante de uma PUME.

Considere o Comando de uma PUME nas funções de Comandante ou 2º Comandante (Companhia e Batalhão).

No caso de ter tido mais do que um Comando considere o atual ou o último, ou se achar melhor faça uma avaliação ponderada dos seus vários comandos.

Nas perguntas de escolha múltipla assinale a correta ou a mais correta.

Nas afirmações indique numa escala de 4, se concorda ou discorda, total ou parcialmente, ou tal como apresentado.

Secção 1: Dados Pessoais

Meramente indicativo para estudo da amostra.

1.1 (PEM) Género:

Feminino; Masculino.

1.2 (PEM) Idade:

<29; 30-39; 40-49; >50.

1.3 (PEM) Posto Atual:

TCOR; MAJ; CAP; TEN; ALF.

1.4 (PEM) Arma ou Serviço, ou área funcional da especialidade:

Infantaria; Artilharia; Cavalaria; Engenharia Militar; Transmissões; Administração Militar; Serviço de Saúde, Farmácia, Veterinária, Dentária, etc; Serviço de Material; Técnico de Material ou Transportes; Serviço Geral do Exército/Para, ou Pessoal e Secretariado.

1.5 (PEM) Comandou uma PUME em que Escalão/Escalões?

Batalhão; Companhia; Pelotão

1.6 (PEM) Tempo total em funções de comando de um PUME?

<2 anos; 2-4 anos; 4-6 anos; >6 anos.

1.7 (PCV) Indique em que área(s) funcionais desenvolveu as suas funções de comando:

Formação; Infantaria Ligeira; Infantaria Motorizada (Rodas); Infantaria Mecanizada (Lagartas); Paraquedistas; Comandos; Operações Especiais; Artilharia de Campanha; Artilharia Antiaérea; Carros de Combate; Reconhecimento; Engenharia de Sapadores; Engenharia de Pontes; NBQ; Engenharia de Construções; Transmissões; Comando e/ou Serviços; Reabastecimento; Transportes; Alimentação; Manutenção; Sanitária; Outra.

Secção 2: Estratégia e Ambiente

Compreensão do Ambiente em que se insere a PUME e existência de uma Estratégia.

2.1 (PREL) Comandante de uma PUME sou essencialmente um Gestor, porque utilizo recursos humanos, recursos materiais e técnicos (conhecimento).

2.2 (PREL) É importante definir a Visão, Missão e Estratégia de uma PUME.

2.3 (PREL) Tendo em conta o Ambiente em que se insere a sua PUME, diria que a sua Estratégia é ditada por Fatores Externos (outside) ou Intrínsecos da própria PUME (inside)?

Secção 3: Cadeia de Valor

Conjunto de atividades que uma organização executa para criar um produto ou serviço.

3.1 (PRA) Indique a Atividade da sua PUME que considera ser a Atividade Primária, ou seja, o seu Core-Business.

3.2 (PRA) Indique uma Atividade da sua PUME que considera ser uma Atividade de Suporte, ou seja, que sustente a capacidade de execução das Atividades Primárias da sua PUME.

- 3.3 (PRA) Indique qual a Competência Nuclear que a sua PUME possui, sabendo que esta é uma característica valiosa, rara, difícil de imitar e insubstituível, ou seja, que dificilmente se encontra noutra PUME.
- 3.4 (PEM) Quem considera ser o "cliente" da sua PUME?
- 3.5 O Estado; O Exército; A sua UEO; O seu Superior Hierárquico Direto; Os seus Subordinados Diretos; Todos os seus Subordinados; Outra.
- 3.6 (PEM) Quem considera ser a "concorrência" da sua PUME?
- 3.7 Todas as outras PUME do meu escalão no Exército; Todas as PUME do mesmo tipo e escalão que a minha no Exército; Todas as PUME dentro da hierarquia da minha U/E/O; As PUME do meu escalão dentro da hierarquia da minha UEO; As PUME do mesmo tipo e escalão dentro da hierarquia da minha UEO; Não tem "concorrência"; Outra.
- 3.8 (PCV) Qual considera ser o produto/serviço da sua PUME?
- 3.9 Defesa; Instrução e Treino Operacional; Formação; Outras Missões de Interesse Público (OMIP); Sustentação de Forças; Prontidão Operacional; Exercícios Militares; Demonstrações Técnico/Táticas; Cerimonial Militar; Obtenção de Recursos Humanos; Divulgação; Projeção Internacional; Segurança Militar das UEO; Projeção Militar e Social da UEO; Outra.
- 3.10 (PCV) Que fatores usa/usou para medir o sucesso da sua PUME?
- 3.11 Louvores atribuídos; Condecorações atribuídas; Atribuição de Missões de maior importância; Reconhecimento Público; Moral e Bem-Estar das Tropas; Promoções; Nomeação para Formações; Nomeação para Cargos ou Missões; Referências Elogiosas; Elogios do Escalão Superior; Elogios ou Referências dos Subordinados; Nomeação para Funções de maior importância; Outra.

Secção 4: Gestão de Recursos Humanos

Sobre os Colaboradores de uma PUME.

- 4.1 (PREL) As pessoas são o Recurso mais difícil de Obter e Gerir numa PUME.
- 4.2 (PREL) Numa PUME o melhor Sistema de Gestão de RH é o Sistema de Gestão por Objetivos, sendo definidos objetivos individuais, de equipa ou da unidade.
- 4.3 (PREL) Para além da Avaliação de Desempenho anual obrigatória (FAI), procuro mais periodicamente rever os Objetivos e Desempenho dos meus Subordinados.

- 4.4 (PREL) Procuro valorizar mais o bom trabalho de equipa do que o bom trabalho individual.
- 4.5 (PREL) Procuro valorizar mais um desempenho diário consistente do que simples sucessos pontuais.
- 4.6 (PREL) Para uma PUME é importante calcular o Custo da Mão-de-Obra por período de tempo, de modo a tomar as melhores decisões.
- 4.7 (PREL) Posso tomar decisões que impliquem o uso da Mão-de-Obra bem acima ou abaixo do valor de referência de 35-40h/semana, pois o pessoal militar tem toda a disponibilidade para o serviço e o custo é sempre o mesmo.
- 4.8 (PREL) Quando exijo que os meus subordinados trabalhem mais horas que o normal procuro dar uma recompensa.
- 4.9 (PREL) As formas de Recompensa tradicionais (louvor, dias de mérito, formação, missões, etc) são suficientes para a boa gestão dos RH de uma PUME.
- 4.10 (PREL) Tendo em conta que não posso atribuir Prémios Pecuniários devo encontrar mecanismos de Reconhecimento, para além dos tradicionais na organização militar, tais como Feedback Positivo, Quadro de Honra, Placa Comemorativa, Colaborador do mês/ano, Convívio com os superiores, Comemorações do Sucesso, etc.

Secção 5: Marketing e Comunicação

Utilização de ferramentas de Marketing e existência de uma Estratégia de Comunicação.

- 5.1 (PREL) É importante delinear um Processo ou Estratégia de Comunicação e Marketing para a Promoção de uma PUME.
- 5.2 (PCV) Que grupo(s) considera ser o Público-Alvo das ações de Marketing e Comunicação da sua PUME?
- 5.3 O Público em Geral; As Forças Armadas; O Exército; A minha UEO; A minha Cadeia de Comando; Os meus Subordinados diretos; Todos os meus Subordinados; O pessoal na disponibilidade que prestou serviço na minha PUME; Outros militares que possam vir a prestar serviço na minha PUME; Os jovens potenciais futuros colaboradores da minha PUME; Outra.
- 5.4 (PREL) Procuro que a minha PUME seja uma Marca de Referência que os outros reconheçam facilmente.
- 5.5 (PREL) Os Press Release, as Newsletters e os Eventos (convívios, dia da PUME, demonstrações, etc) são importantes ferramentas de marketing de uma PUME.

- 5.6 (PREL) A PUME que comando/comandei utiliza as Tecnologias da Informação e a Internet para efeitos de comunicação interna e externa.

Secção 6: Gestão de Projetos e Gestão do Risco

Utilização de ferramentas de GProj e GRisc

- 6.1 (PREL) Uma missão de tempo e âmbito limitado, tal como um exercício militar, um curso, um bloco de instrução ou um evento, é uma boa oportunidade para aplicar a metodologia de gestão de projetos.
- 6.2 (PREL) Quando recebo uma missão de âmbito e tempo limitado posso decompor as tarefas de uma forma hierarquizada e estruturada.
- 6.3 (PREL) A execução de um projeto é uma boa oportunidade para atribuir responsabilidade a um grupo de pessoas, num determinado patamar, independentemente do posto ou função, que de outra forma não teriam essa oportunidade.
- 6.4 (PREL) Planeio e calculo o risco de uma tarefa potencialmente perigosa através de uma matriz de gestão de risco.

Apêndice 2 – Apresentação de Resultados Brutos do Questionário

Disponível em Google Forms: <http://goo.gl/forms/AR2eYabH2Ow1f7ZC2>

Título: Aplicação de Ferramentas de Gestão no Comando de Pequenas Unidades Militares do Exército

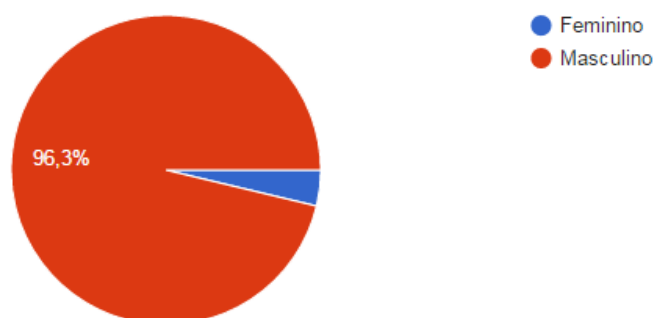
Intervalo de Aplicação dos Questionários: entre 24 de julho e 01 de outubro de 2016.

Total de Questionários Respondidos: Foram preenchidos 107 num total de 2594 questionários enviados, via email da Rede de Dados do Exército, para os militares de posto Alf, Tem, Cap, Maj e TCor disponíveis na rede.

Secção 1: Dados Pessoais

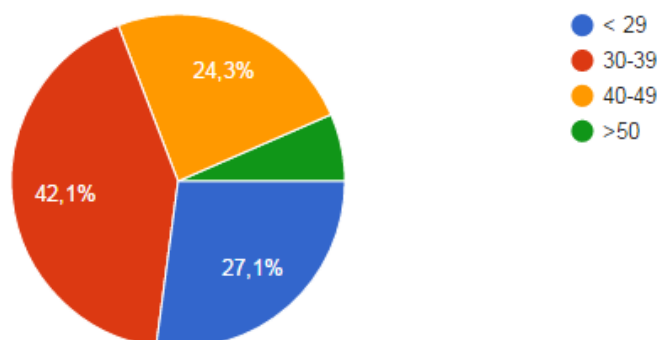
1.1

Género (107 respostas)



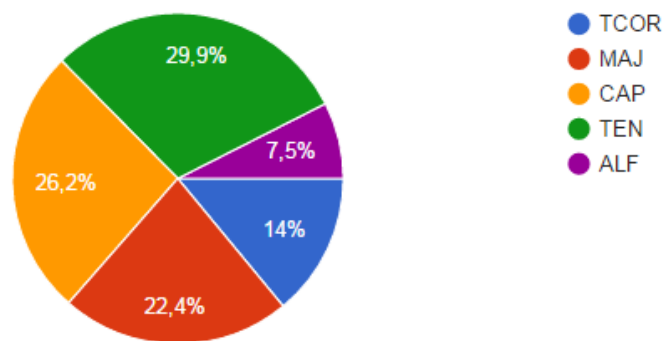
1.2

Idade (107 respostas)



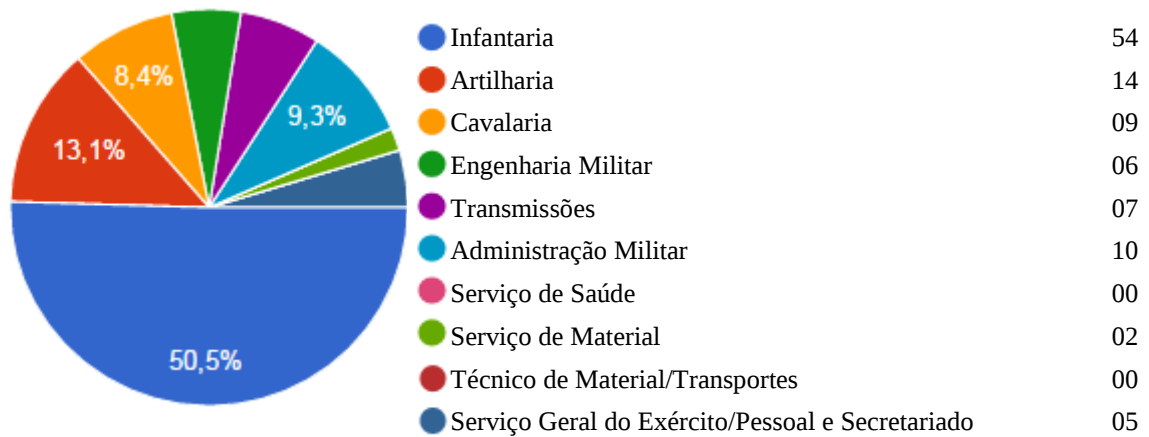
1.3

Posto Atual (107 respostas)



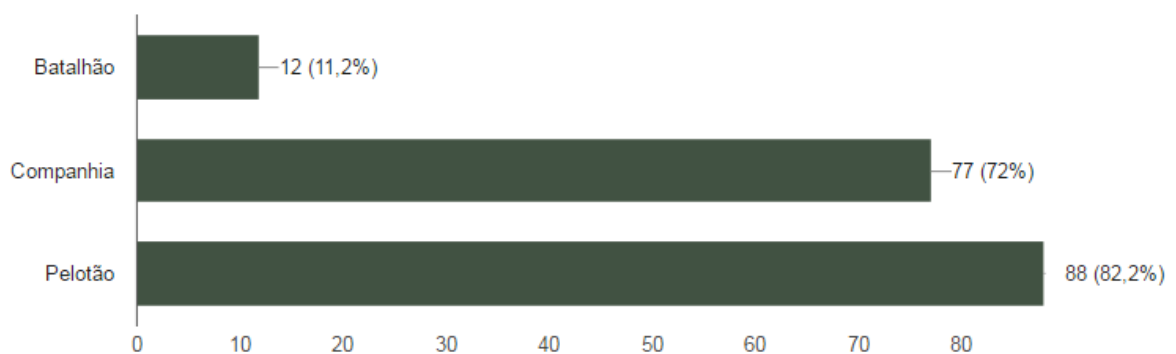
1.4

Arma ou Serviço, ou área funcional da especialidade (107 respostas)



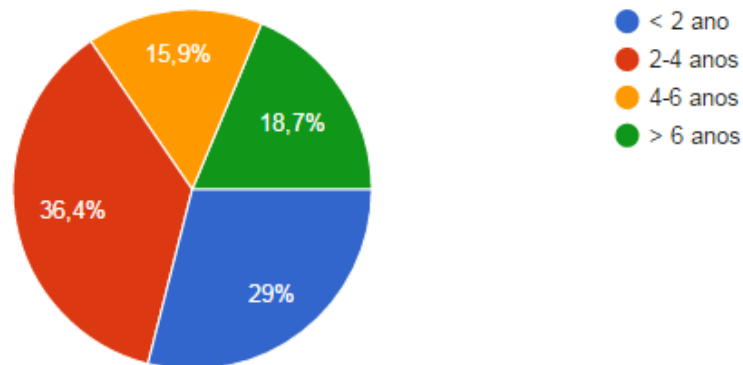
1.5

Comandou uma PUME em que Escalão/Escalões? (107 respostas)



1.6

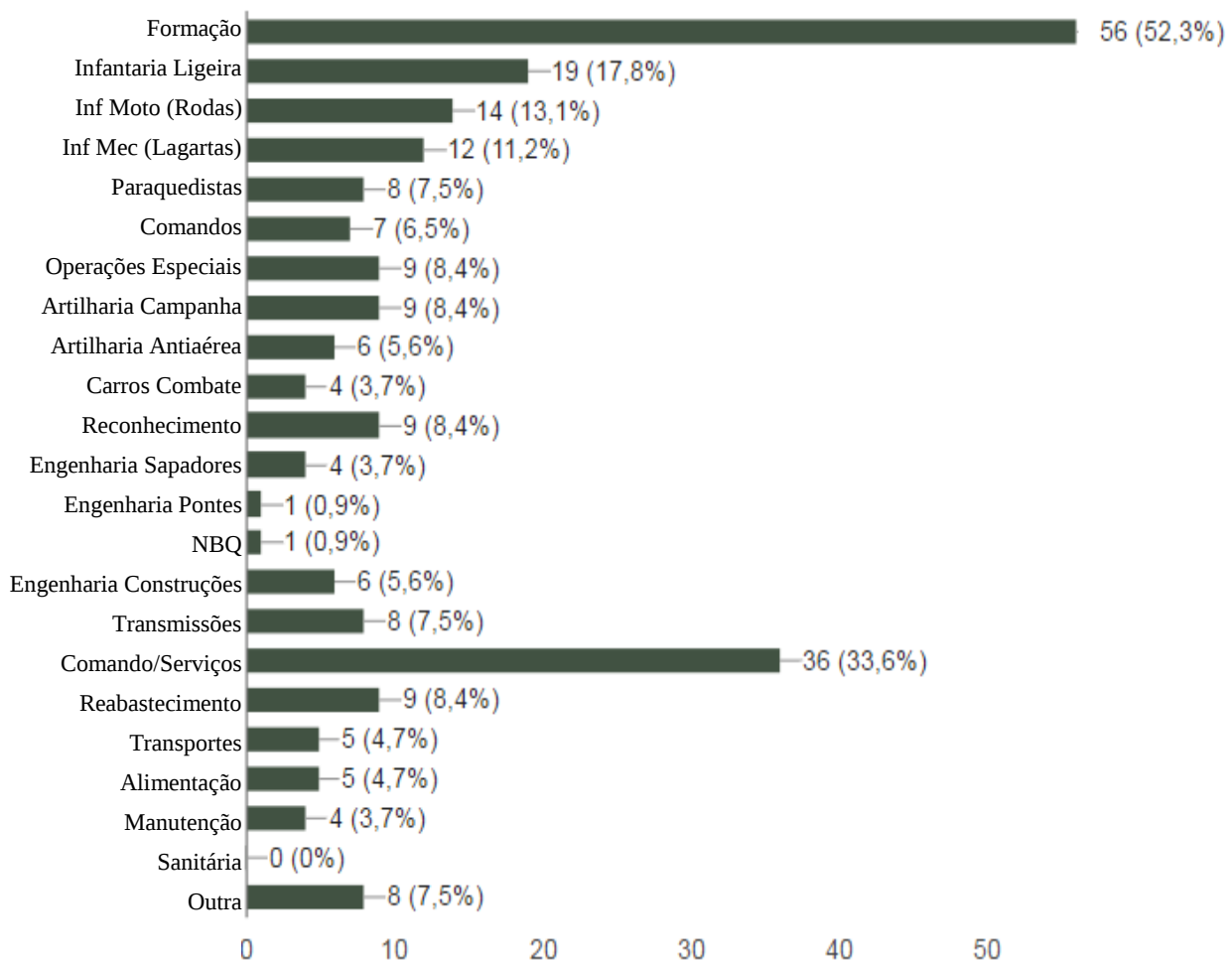
Tempo total em funções de comando de um PUME? (107 respostas)



1.7

Indique em que área(s) funcionais desenvolveu as suas funções de comando.

(107 respostas)

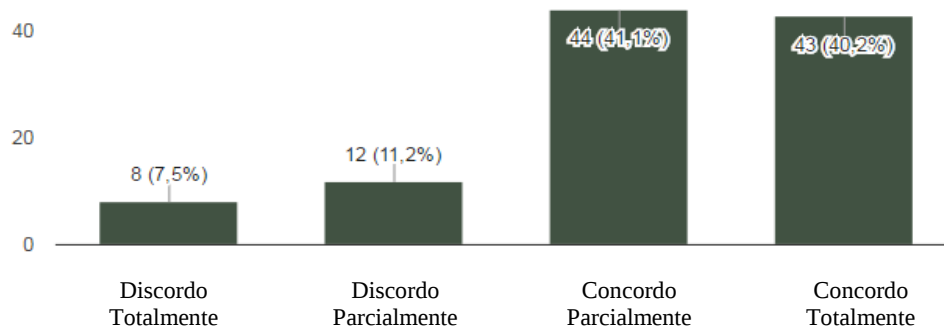


Secção 2: Ambiente/Estratégia

2.1

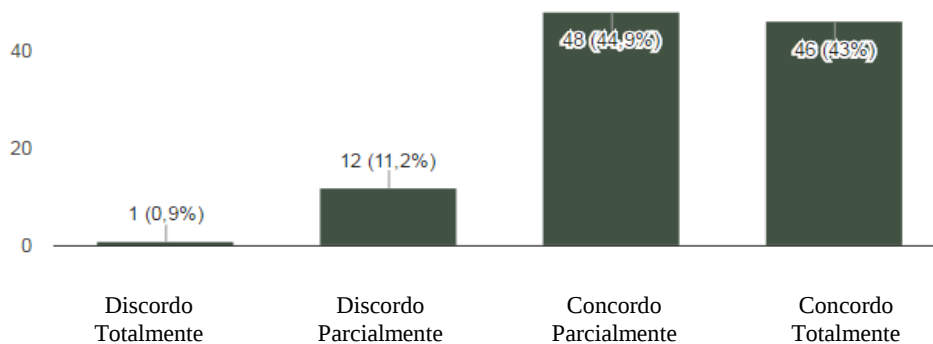
Como Comandante de uma PUME sou essencialmente um Gestor, porque utilizo recursos humanos, recursos materiais e técnicos (conhecimento).

(107 respostas)



2.2

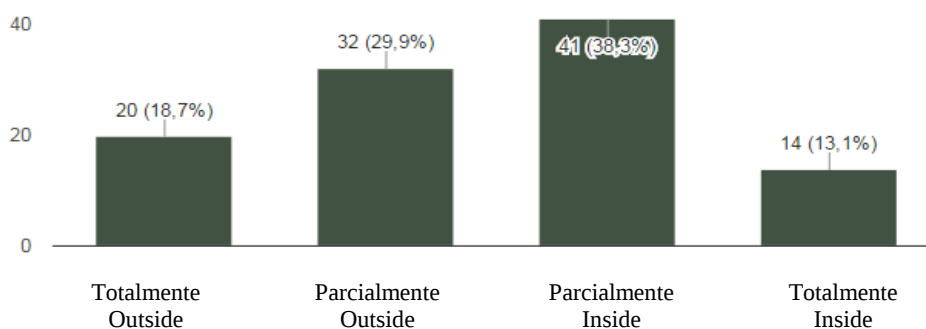
É importante definir a Visão, Missão e Estratégia de uma PUME. (107 respostas)



2.3

Tendo em conta o Ambiente em que se insere a sua PUME, diria que a sua Estratégia é ditada por Fatores Externos (outside) ou Intrínsecos da própria PUME (inside)?

(107 respostas)



Secção 3: Definição da Cadeia de Valor

3.1

Indique a Atividade da sua PUME que considera ser a Atividade Primária, ou seja, o seu Core-Business.

(107 respostas)

Sendo esta pergunta uma Pergunta de Resposta Aberta a apresentação dos resultados é feita de forma qualitativa. A maioria das respostas foi curta e podem-se agrupar de certa forma. O “treino operacional” é a atividade que mais vezes foi considerada, com cerca de trinta referências, que pode ser conjugada com as cerca de seis referências à “Prontidão para Combate”. O “Apoio de Serviços” e a “Sustentação de Forças” aparecem com o segundo conjunto de respostas mais comuns com cerca de quinze referências. A “Formação” também é uma das atividades apontada com cerca de dez referências, seguida das atividades ligadas às “Comunicações e Sistemas de Informação” com cerca de cinco referências. Com apenas uma ou duas referências temos a atividades ligadas às “Construções e Obras”, “Apoio Regimental”, “Missões de Interesse Público”, “Segurança das Unidades”, entre outras.

3.2

Indique uma Atividade da sua PUME que considera ser uma Atividade de Suporte, ou seja, que sustente a capacidade de execução das Atividades Primárias da sua PUME.

(107 respostas)

Como atividades secundárias as mais referenciadas foram a “Manutenção” com cerca de dezassete respostas, o “Apoio de Serviços” com treze referências, a “Formação” com dez respostas, a “Educação Física Militar” e o “Tiro” com cerca de dez respostas, as atividades ligadas à “Administração” e “Pessoal” com cerca de dez referências, entre outras.

3.3

Indique qual a Competência Nuclear que a sua PUME possui, sabendo que esta é uma característica valiosa, rara, difícil de imitar e insubstituível, ou seja, que dificilmente se encontra noutra PUME.

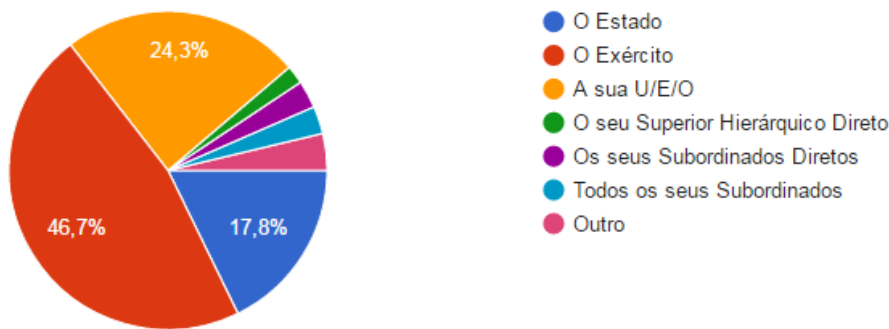
(107 respostas)

Como Competências Nucleares surgiram as mais diversas respostas. A mais referenciada está intimamente ligada à “Especificidade da unidade”, ou seja algo que seja intrínseco e único do tipo de PUME a que a resposta se refere. Também com algumas respostas temos os “Conhecimentos Técnicos” próprios da Unidade,

que também se consideram específicos destas. Uma série de respostas estão ligadas a características morais das Unidades como o “Espírito de Missão”, a “Disciplina”, o “Espírito de Corpo”, a “Resiliência”, a sua “Identidade”, “Credibilidade” e “Versatilidade”. Também se encontram respostas ligadas à “Liderança” e “Profissionalismo” dos militares que compõem a unidade.

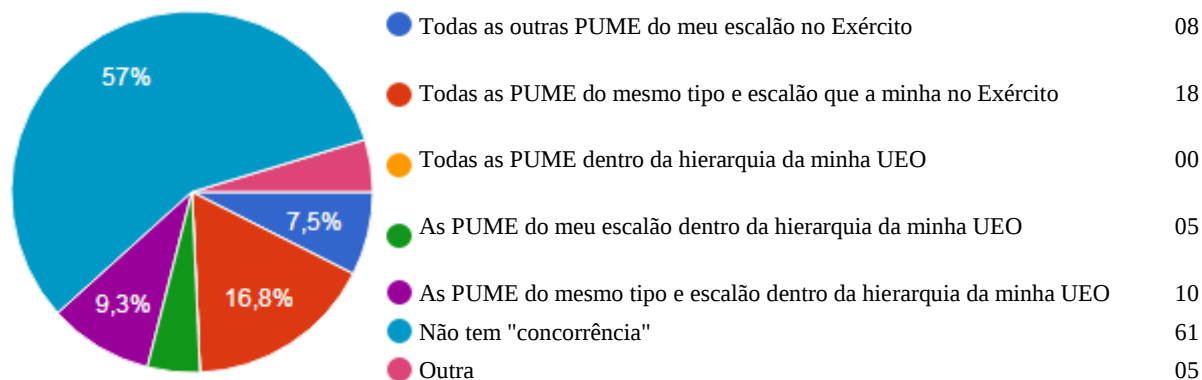
3.4

Quem considera ser o "cliente" da sua PUME? (107 respostas)



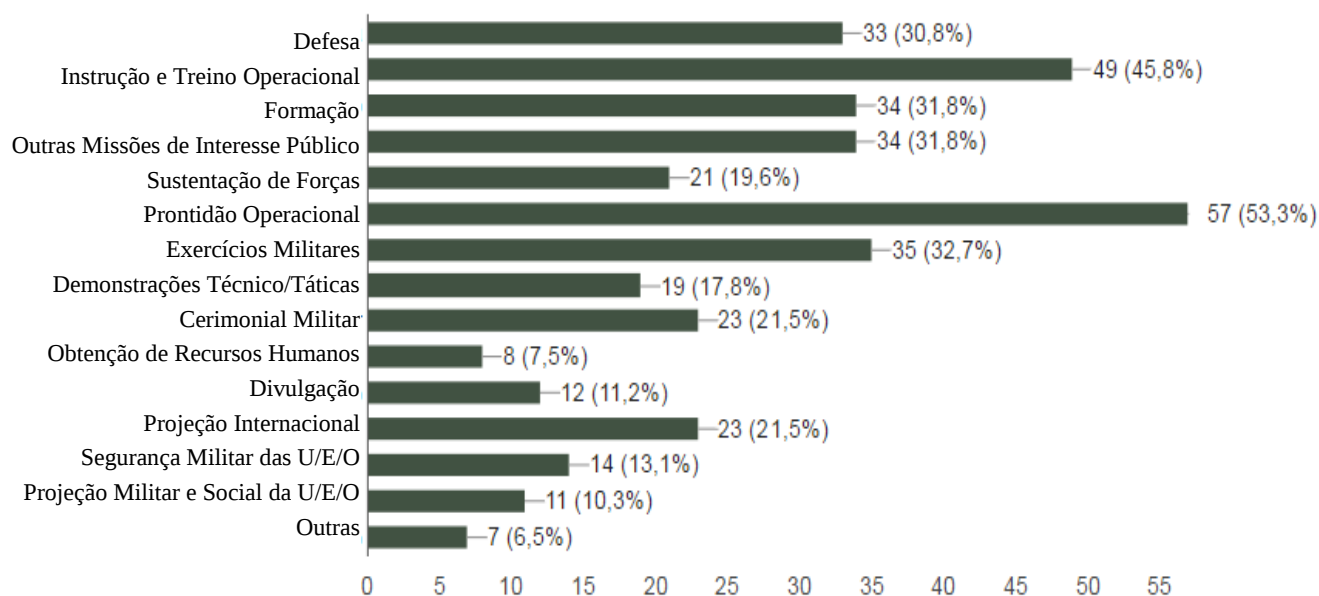
3.5

Quem considera ser a "concorrência" da sua PUME? (107 respostas)



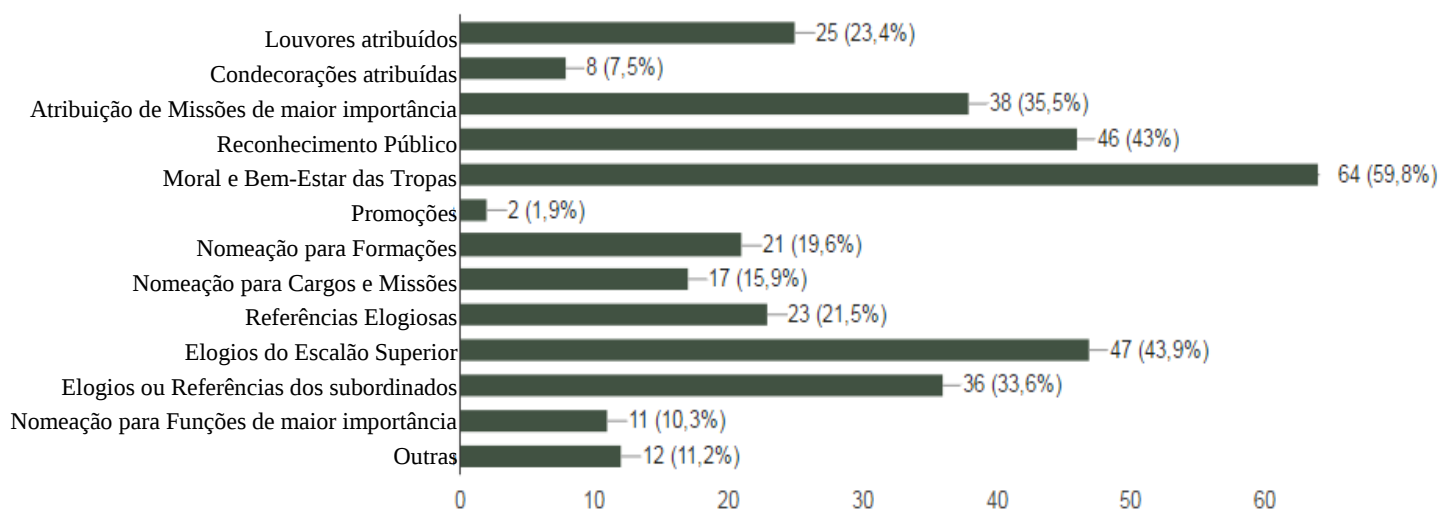
3.6

Qual considera ser o produto/serviço da sua PUME? (107 respostas)



3.7

Que fatores usa/usou para medir o sucesso da sua PUME? (107 respostas)

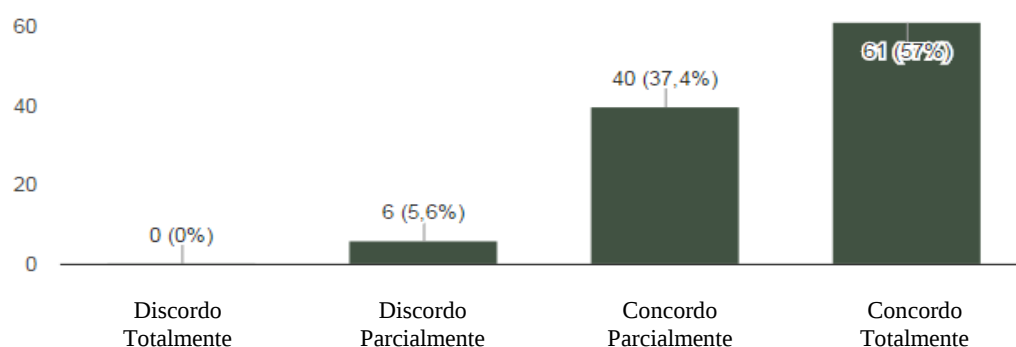


Secção 4: Recursos Humanos (RH)

4.1

As pessoas são o Recurso mais difícil de Obter e Gerir numa PUME.

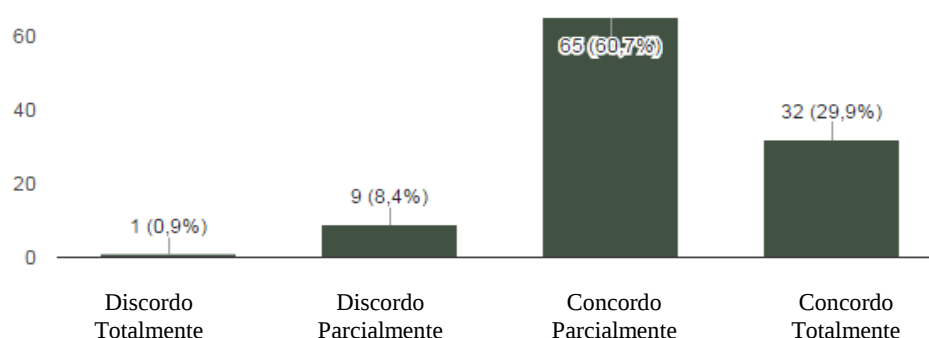
(107 respostas)



4.2

Numa PUME o melhor Sistema de Gestão de RH é o Sistema de Gestão por Objetivos, sendo definidos objetivos individuais, de equipa ou da unidade.

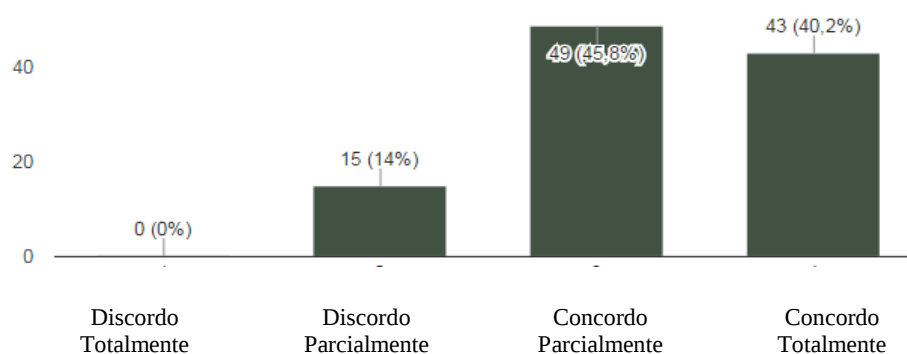
(107 respostas)



4.3

Para além da Avaliação de Desempenho anual obrigatória (FAI), procuro mais periodicamente rever os Objetivos e Desempenho dos meus Subordinados.

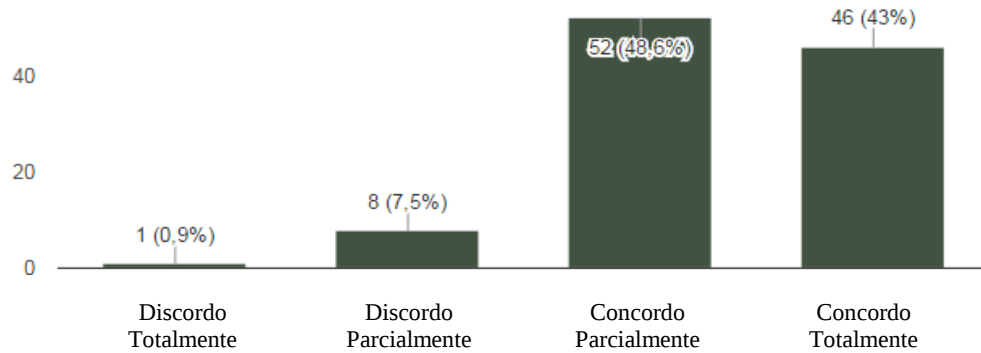
(107 respostas)



4.4

Procuo valorizar mais o bom trabalho de equipa do que o bom trabalho individual.

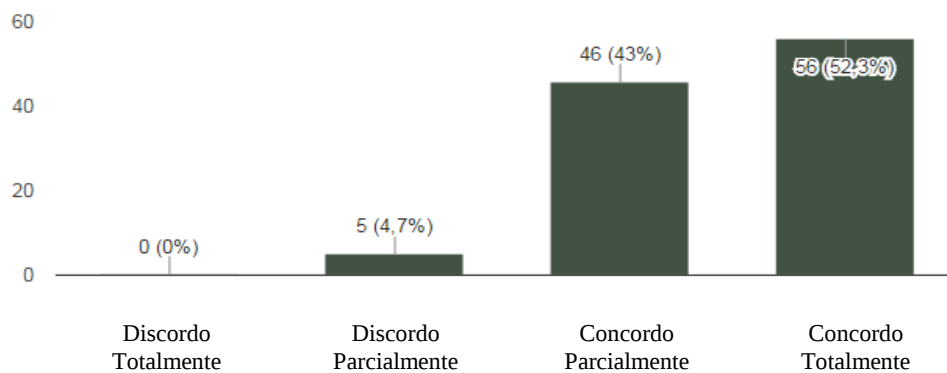
(107 respostas)



4.5

Procuo valorizar mais um desempenho diário consistente do que simples sucessos pontuais.

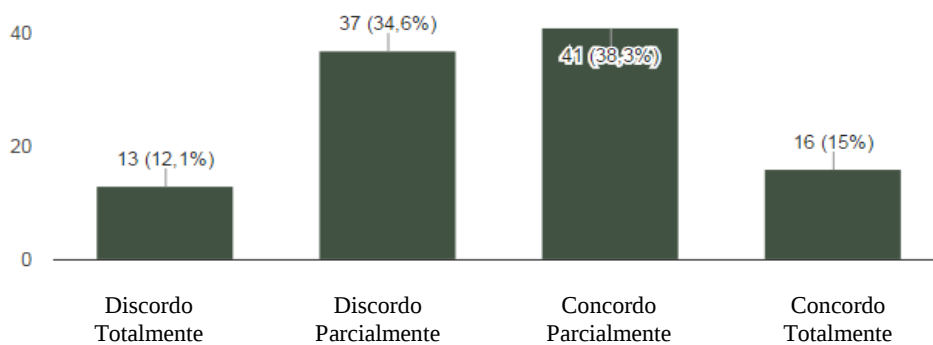
(107 respostas)



4.6

Para uma PUME é importante calcular o Custo da Mão-de-Obra por período de tempo, de modo a tomar as melhores decisões.

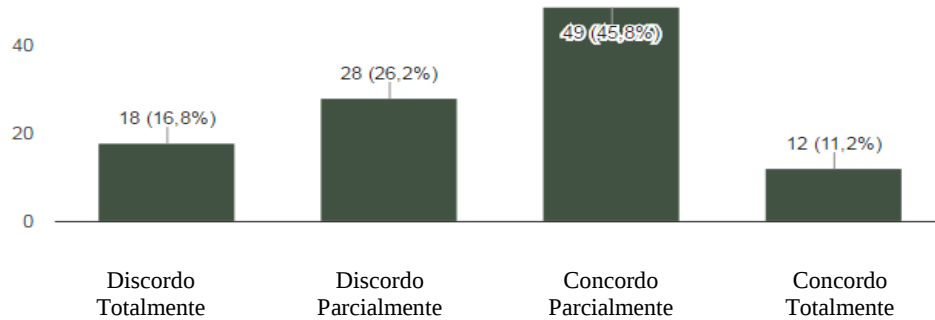
(107 respostas)



4.7

Posso tomar decisões que impliquem o uso da Mão-de-Obra bem acima ou abaixo do valor de referência de 35-40h/semana, pois o pessoal militar tem toda a disponibilidade para o serviço e o custo é sempre o mesmo.

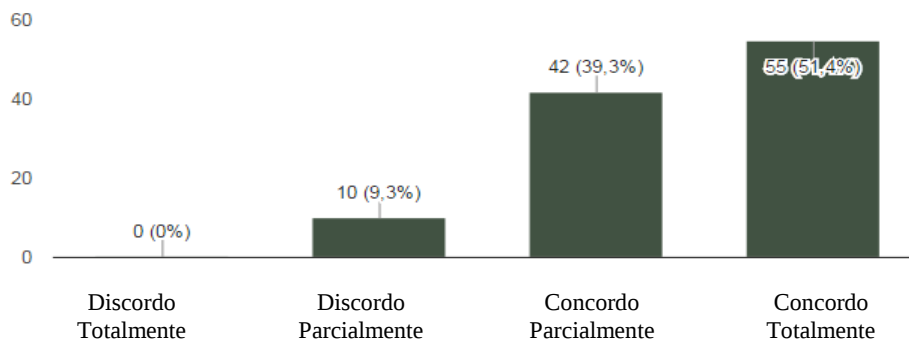
(107 respostas)



4.8

Quando exijo que os meus subordinados trabalhem mais horas que o normal procuro dar uma recompensa.

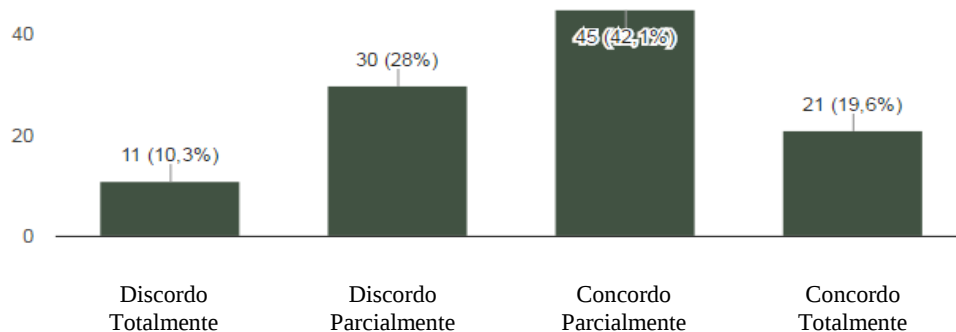
(107 respostas)



4.9

As formas de Recompensa tradicionais (louvor, dias de mérito, formação, missões, etc) são suficientes para a boa gestão dos RH de uma PUME.

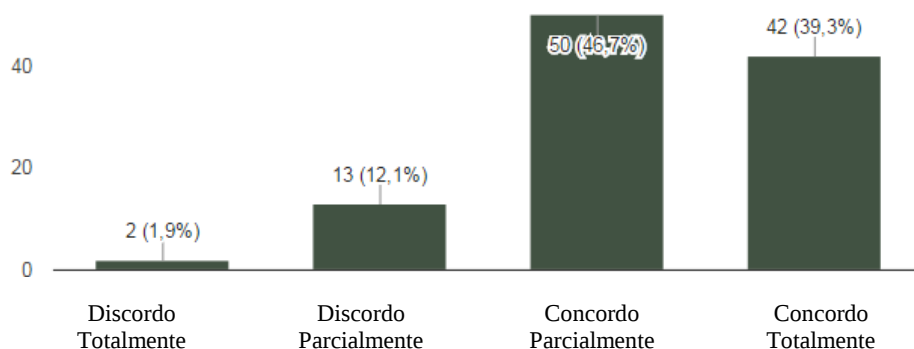
(107 respostas)



4.10

Tendo em conta que não posso atribuir Prémios Pecuniários devo encontrar mecanismos de Reconhecimento, para além dos tradicionais na organização militar, tais como Feedback Positivo, Quadro de Honra, Placa Comemorativa, Colaborador do mês/ano, Convívio com os superiores, Comemorações do Sucesso, etc.

(107 respostas)

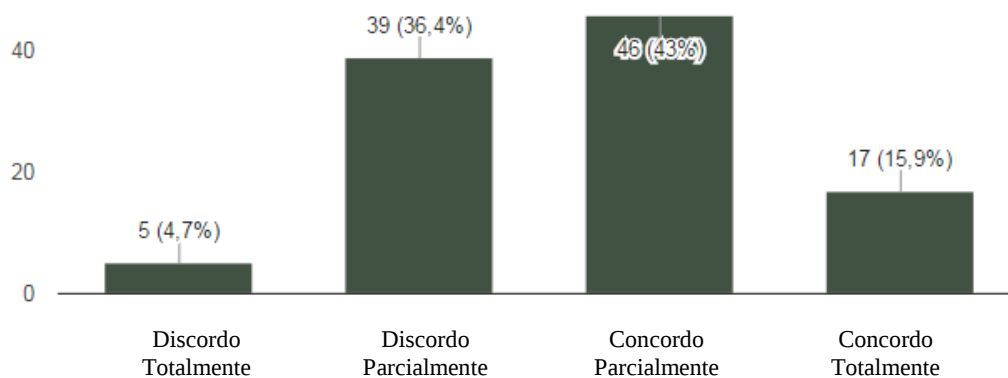


Secção 5: Marketing e Comunicação

5.1

É importante delinear um Processo ou Estratégia de Comunicação e Marketing para a Promoção de uma PUME.

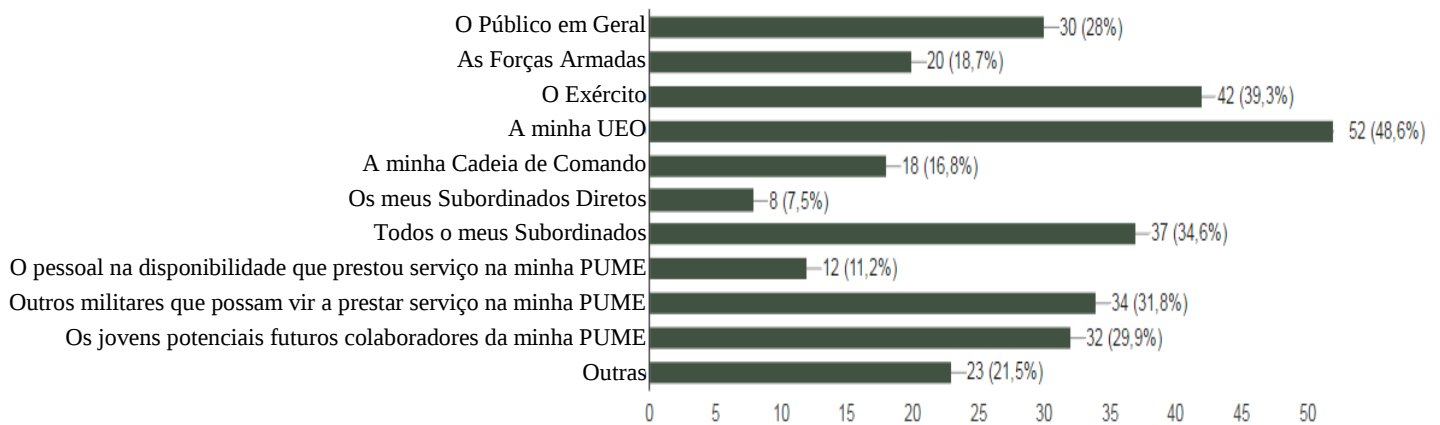
(107 respostas)



5.2

Que grupo(s) considera ser o Público-Alvo das ações de Marketing e Comunicação da sua PUME?

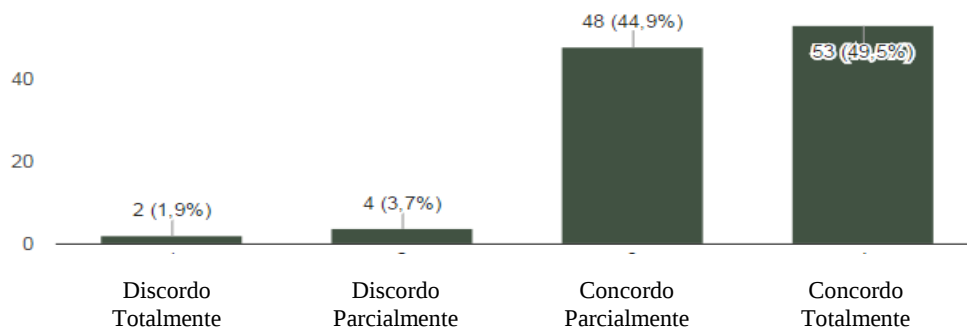
(107 respostas)



5.3

Procuo que a minha PUME seja uma Marca de Referência que os outros reconheçam facilmente.

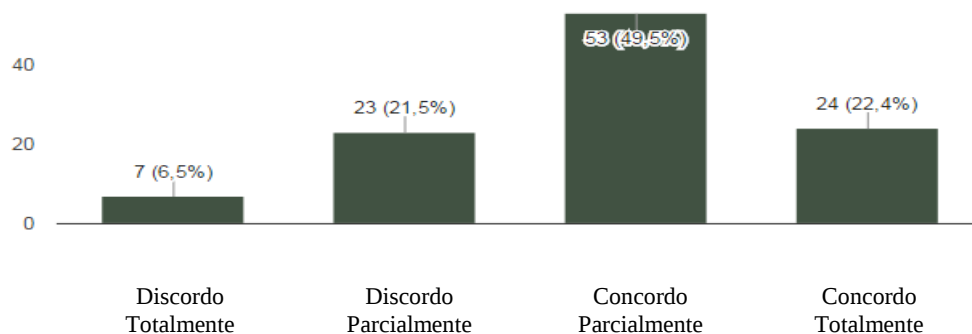
(107 respostas)



5.4

Os Press Release, as Newsletters e os Eventos (convívios, dia da PUME, demonstrações, etc) são importantes ferramentas de marketing de uma PUME.

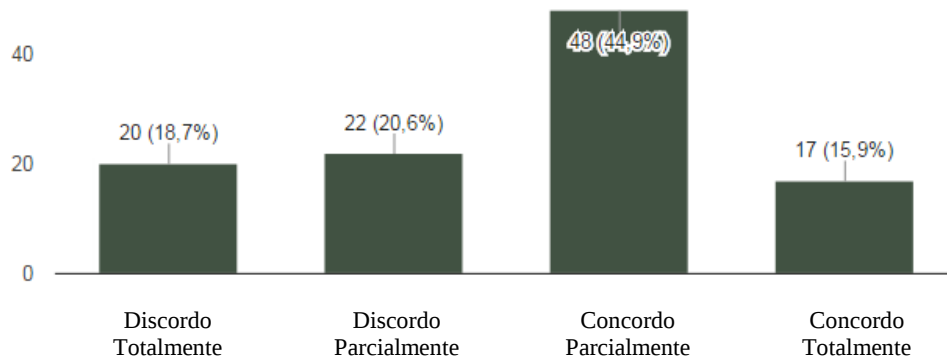
(107 respostas)



5.5

A PUME que comando/comandei utiliza as Tecnologias da Informação e a Internet para efeitos de comunicação interna e externa.

(107 respostas)

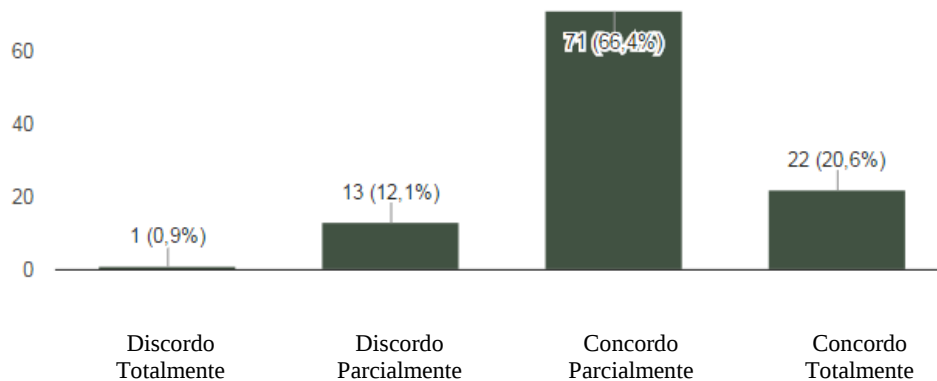


Secção 6: Gestão de Projetos e Gestão do Risco

6.1

Uma missão de tempo e âmbito limitado, tal como um exercício militar, um curso, um bloco de instrução ou um evento, é uma boa oportunidade para aplicar a metodologia de gestão de projetos.

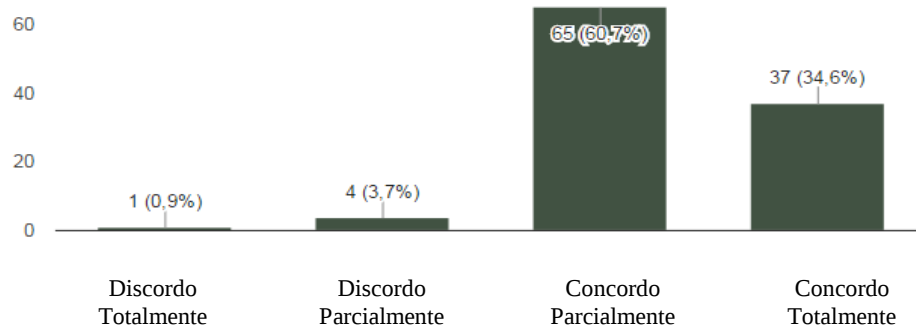
(107 respostas)



6.2

Quando recebo uma missão de âmbito e tempo limitado posso decompor as tarefas de uma forma hierarquizada e estruturada.

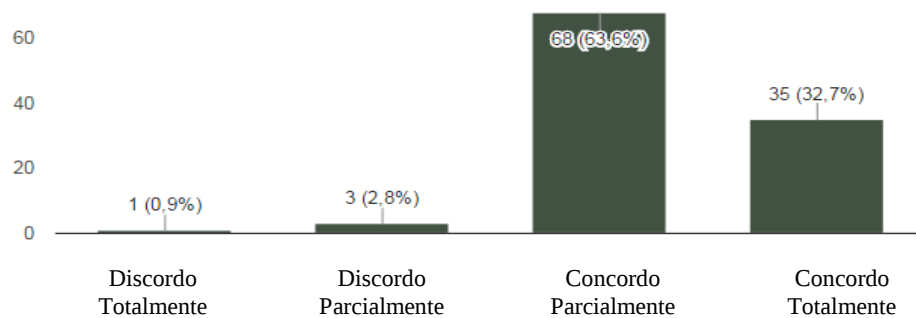
(107 respostas)



6.3

A execução de um projeto é uma boa oportunidade para atribuir responsabilidade a um grupo de pessoas, num determinado patamar, independentemente do posto ou função, que de outra forma não teriam essa oportunidade.

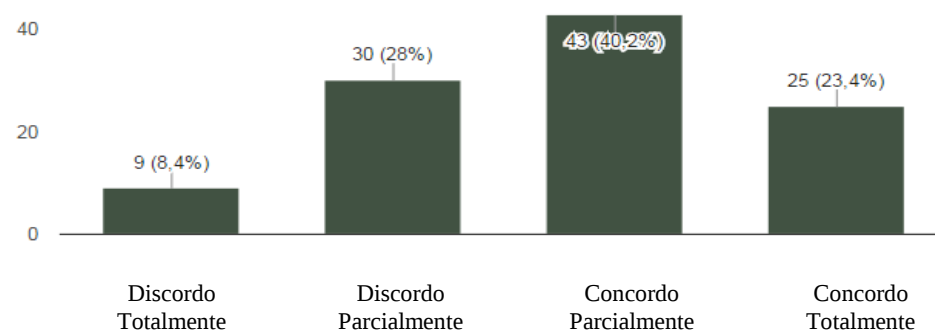
(107 respostas)



6.4

Planeio e calculo o risco de uma tarefa potencialmente perigosa através de uma matriz de gestão de risco.

(107 respostas)



Apêndice 3 – Enunciado da Entrevista

- a. Identificação do entrevistado (Posto, AASS, primeiro e último nome);
- b. Entrevistador:
- c. Data:
- d. Hora:
- e. Preâmbulo de orientação:

No âmbito do desenvolvimento da Tese de Mestrado em Gestão de Empresas do Capitão de Infantaria Pedro Luís, aluno da Universidade Autónoma de Lisboa, solicita-se a sua colaboração na resposta a um conjunto de perguntas via entrevista telefónica, sem gravação áudio e registo das respostas em computador.

A entrevista é dirigida aos oficiais de posto Alferes até Tenente-Coronel, sejam QP ou RV/RC, que comandam ou comandaram Pequenas Unidades Militares do Exército (PUME) nos escalões Pelotão, Companhia ou Batalhão. Também se consideram os oficiais que desempenharam a função de 2º Comandante dos escalões Companhia e Batalhão.

A entrevista não deve demorar mais de dez minutos e é feita na sequência do questionário já enviado para o seu email do Exército, que poderá ter tido oportunidade de responder.

1. Qual foi a última Pequena Unidade Militar do Exército que comandou/comanda?
2. Considera que a sua PUME se insere num ambiente internacional, e se sim quem são os outros atores desse ambiente?
3. Indique uma competência nuclear da sua PUME que não se encontra facilmente numa outra qualquer PUME semelhante à sua e explique porquê.
4. Se respondeu ao questionário *online* teve oportunidade de designar o “cliente” e a “concorrência” da sua PUME. No ambiente em que se insere acha que um cliente satisfeito recorre mais a si do que à sua concorrência, ou não vê que exista uma dinâmica dessa forma.
5. Relativamente às pessoas, considera que uma gestão de recursos humanos por objetivos é mais eficiente? É fácil implementar e utilizar esse tipo de gestão, atribuindo objetivos individuais e de equipa?
6. Quem é o público-alvo das ações de marketing e publicidade da sua PUME, e porque sente necessidade de as fazer?

Apêndice 4 – Entrevista ao Tenente João Baptista

- a. Entrevistado: Tende Inf OEsp João Baptista
 - b. Entrevistador: Pedro Luís
 - c. Data: 03 agosto 2016
 - d. Hora: 17h30
1. Cmdt do 1º Pel de OEsp do Grupo Charlie da Força de OEsp de Lamego / Cmdt do Destacamento de OEsp do 2º Bat de Inf Para no TO do Kosovo desde setembro de 2015.
 2. Sim, porque estou no TO do Kosovo com outras nações da NATO. Nas OEsp, mesmo quem não está em missão, está inserido num ambiente internacional quando executa exercícios com outras forças estrangeiras. No Kosovo executamos treino cruzado com forças Norte-Americanas, Austríacas, Suíças, Alemãs, Polacas, Ucrainianas, Italianas e Húngaras, estas últimas que inclusive se encontram no mesmo campo que nós. Mas estas são, por norma, forças convencionais. Na preparação para o TO do Mali, as forças com que treinamos, são quase todas de OEsp.
 3. O Destacamento tem competências nucleares no âmbito da proteção da força, vigilância, capacidade Sniper e Reconhecimento Especial. Somos um órgão de apoio direto ao Cmdt do Bat, potenciadores do seu potencial de combate, e trabalhamos também com as Comp de manobra. Essas competências derivam também pelo facto de termos formação, meios e equipamentos especiais.
 4. O “cliente” principal do Destacamento é o Cmdt do Bat, sendo que também podemos considerar como “cliente” secundário as Comp de manobra. É difícil considerar que temos concorrência. As Comp de manobra não se podem considerar concorrência direta ao Destacamento, pois temos diferentes tipologias de missões.
 5. Consigo desdobrar o Destacamento em duas ou três equipas. Posso dar missões diferentes às várias equipas. Consigo atribuir objetivos individuais durante o aprontamento e continuo a fazê-lo durante a missão. Utilizamos ferramentas como o horário de instrução, provas de situação e provas práticas para fazer a nossa avaliação e autoavaliação de cada elemento do Destacamento.
 6. As ações de marketing estão implícitas, pois à partida, esta força tem uma especificidade diferente com características especiais. Os outros elementos do Bat

olham naturalmente de uma forma diferente para o Destacamento de OEsp. O marketing ou a autopromoção é uma questão um pouco pessoal. Pessoalmente não me gosto de ver como um exibicionista das nossas capacidades especiais. Mas por não o fazer muitas vezes reparam mais em nós. Procuramos ser discretos, não mostrar em demasia capacidades e limitações. Houve uma demonstração inicial no aprontamento, na forma de um briefing, mas a partir daí não há mais necessidade de fazer ações de marketing.

Apêndice 5 – Entrevista ao Capitão Francisco Fernandes

- a. Entrevistado: Cap de Inf Para Francisco Fernandes
 - b. Entrevistador: Pedro Luís
 - c. Data: 04 agosto 2016
 - d. Hora: 15h00
1. Cmdt da CCA, do Bat de Inf, do Reg de Guarnição N°3, Zona Militar da Madeira, desde março de 2015.
 2. Na região da Madeira, onde a minha unidade se insere, existe uma forte presença estrangeira e influência, mas que é sentida mais ao nível político-militar. Não sinto essa ligação necessariamente com a minha Comp no ambiente semiaberto do quartel.
 3. Pelo facto da minha unidade estar inserida num meio insular, sinto que temos competências que são únicas. Essas competências também podem existir noutras Comp idênticas por exemplo nos Açores, mas a Madeira tem características físicas próprias como a sua orografia acidentada que a tornam única. Exemplo disso é a nossa capacidade de Operações e Resgate em Montanha que tem sido desenvolvida ao longo dos últimos 3 anos com 2 equipas para esse efeito.
 4. Considero que o meu cliente é o Estado Português. No âmbito das OMIP podemos considerar como concorrência a Proteção Civil ou as várias corporações de Bombeiros. No âmbito da Prontidão, Treino e Missões Operacionais não haverá concorrência. No âmbito das OMIP preferem-nos a nós por sermos mais baratos. Neste momento estamos a desenrolar a “Operação Calor”, que emprega pessoal nosso na vigilância das áreas de mato por toda a Ilha da Madeira, praticamente todos os dias, inclusive fins-de-semana, quase sem custos. Aos Bombeiros provável terão que pagar.
 5. É fácil implementar uma GPObj numa perspetiva de curto prazo (semanas) colocando objetivos no imediato e acenando com uma possível recompensa. Numa perspetiva de médio (um mês) ou longo prazo (um ano) é muito difícil colocar objetivos porque o ritmo de trabalho é muito volátil.
 6. Tento fazer alguma promoção da Comp a nível interno. A nível externo aproveito o contato com a sociedade civil, através de demonstrações, exposições e outras atividades para que os meus militares falem com os jovens que possam ingressar nas FFAA, sobre a sua experiência no Exército.

Apêndice 6 – Entrevista à Capitã Sílvia Gomes

- a. Entrevistado: Cap de Tm Sílvia Gomes
 - b. Entrevistador: Pedro Luís
 - c. Data: 04 setembro 2016
 - d. Hora: 16h50
1. Cmdt da Comp de Tm da Brig de Intervenção de março de 2014 a setembro 2015.
 2. Sim por força de ser da área das comunicações, ou por apoios na área das comunicações a forças nacionais e internacionais em exercícios. Por exemplo, participei num exercício na Polónia, com parte da minha Comp, onde trabalhamos com UEC, ou UEB onde a Comp estaria inserida, ou com atores individuais que trabalham ao nível de EM.
 3. A principal competência da minha Comp passava pela formação técnica dos QP, sendo oficiais ou sargentos. Foi uma competência que foi sendo adquirida ao longo do tempo, por ter comigo pessoal que era especialista em ministrar determinado tipo de formações. Para além disso tinha material diferenciado que não se encontra facilmente noutras unidades do Exército.
 4. Inevitavelmente essa dinâmica existe. Com a nossa estrutura e organização nem sempre isso é possível. Considero que o meu cliente era o Exército, não só a Brig de Intervenção. No exemplo do exercício da Polónia, a escolha caiu sobre a Comp pelo trabalho que estava a ser desenvolvido. Nessa situação pode-se dizer que ganhámos à concorrência, que são as outras Comp de Tm, tendo a nossa Comp tirado partido da situação.
 5. O trabalho de individual ou equipa por objetivos é a melhor forma de conseguir os melhores resultados. Nem sempre é fácil de implementar na estrutura que temos. Tentei fazer-lo e acho que consegui bons resultados. É a melhor maneira que temos de valorizar o trabalho produzido e das pessoas se sentirem valorizadas. Trabalhei muito com objetivos de curto prazo, porque as solicitações do dia-a-dia não tornam exequível fazê-lo mais além. Trabalha-se muito à missão ou à tarefa. O trabalho de longo prazo obriga a estruturar melhor o trabalho, o que não é possível na maioria das vezes. Trabalhei com equipas diferentes, cujos objetivos também eram diferentes, e sempre o pessoal sentia-se mais rentabilizado e aproveitado. Noutro tipo de unidade talvez seja mais difícil esse tipo de GPObj.

6. Não deveria haver essa necessidade. O desempenho do dia-a-dia deveria ser por si só o suficiente para promover a imagem da Comp. Inevitavelmente é sempre feito algum marketing, seja ele mais discreto ou mais agressivo. Por exemplo os meus sargentos faziam questão de trabalhar um logotipo, um cartaz, ou algo para promover a imagem da Comp, em situações específicas como um exercício. É uma boa ferramenta interna mas também externa para outras unidades da Brig ou o próprio Exército.

Apêndice 7 – Entrevista ao Major Ricardo Camilo

- a. Entrevistado: Maj de Inf Cmds Ricardo Camilo
 - b. Entrevistador: Pedro Luís
 - c. Data: 12 novembro 2016
 - d. Hora: 16h00
1. Cmdt da 3ª Comp de Cmds de 2008 a 2011.
 2. Tendo em consideração o atual emprego de unidades do Exército, em FND, verificamos que as UEC são as que estão a ser empregues em TO (eg: Afeganistão, República Centro Africana e Lituânia). No caso específico da minha PUME, entendo que dado o histórico emprego desta tipologia de unidade e o atual emprego, podemos com alguma certeza que insere-se perfeitamente no ambiente internacional. Em relação a outros atores, gostaria de salientar apenas os que considero mais relevantes: forças militares aliadas (ambiente multinacional), população civil, órgãos de comunicação social, organizações governamentais e não-governamentais, forças de segurança (*host nation* e de países aliados), insurgentes (rebeldes), crime organizado, etc.
 3. Competências técnicas relacionadas com a técnica de combate, tiro e treino físico, associadas às competências na área da liderança.
 4. Na perspetiva do “cliente” gostaria de realçar o seguinte facto, o Exército tem projetado para os TO mais exigentes as Comp de Cmds, especialmente na fase inicial de abertura e consolidação do TO, que por norma tem sido de um ano, correspondendo a duas FND em simultâneo (ex: Afeganistão e República Centro Africana). Assim, salientamos que o “cliente” está ciente da necessidade e da forma de emprego da minha (nossa) PUME.
 5. A resposta a esta questão tem como base, única e exclusivamente o nosso conhecimento tácito (empírico). A gestão de RH por objetivos é uma das metodologias utilizadas no mundo empresarial, nomeadamente nas empresas relacionadas com os sistemas informáticos, mas também com alguma aplicação nas FFAA, nomeadamente no processo de avaliação individual (por objetivos). Focando apenas na minha PUME, entende-se que a GPObj pode ser aplicada como complemento a uma gestão muito diretiva e centralizada no Cmdt (referência o Cap). No entanto, gostaríamos de acrescentar que para unidades a partir de UEB, pode ser um excelente método para ser utilizados para gestão dos RH dos EM.

6. Atendendo às idiossincrasias da PUME em questão, consideramos que o público-alvo deverão ser os jovens em idade de prestar o serviço militar voluntário (≥ 18 anos), mas também devem ser mantidas as ações de marketing e publicidade para o interior do Exército, quer para pessoal RV/RC, quer para QP, nas três categorias (oficiais, sargentos e praças). A necessidade deste tipo de ações está maioritariamente relacionada com a disputa interna (dentro do Exército) e externa (competir com o mercado de trabalho) pelos RH. Uma realidade muito atual e que está na ordem do dia, se tivermos como referência a pouca adesão de jovens para as FFAA e em especial para o Exército.

Apêndice 8 – Entrevista à Capitão Ana Leonardo

- a. Entrevistado: Cap de Cav Ana Leonardo
 - b. Entrevistador: Pedro Luís
 - c. Data: 22 de janeiro de 2017
 - d. Hora: 20h30
1. Presentemente sou Cmdt da Esquadrão de Cmd e Serviços do Grupo de Carros de Combate (ECS/GCC) da Brig Mecanizada.
 2. Não. A minha PUME não se insere num ambiente internacional.
 3. O ECS/GCC possui uma grande diferença relativamente a qualquer outra PUME semelhante, que lhe confere capacidades únicas. Tem uma Secção de Carros de Combate que lhe confere Poder de Fogo, Manobra e Poder de Choque, características singulares numa unidade de Cmd e Serviços em apoio a uma unidade de escalão Bat, conferindo-lhe uma capacidade de acompanhar a Manobra única no Exército Português.
 4. O cliente é o meu grupo de carros de combate e o meu Cmdt. Não temos concorrência.
 5. Sim, sem dúvida. Não é fácil implementar gestão de RH por objetivos devido à falta de efetivos pela qual a minha PUME se depara. Quando, o dia-a-dia de uma unidade se limita a reagir a situações inopinadas, os parques RH são simplesmente geridos no imediato e conforme a situação que surge no momento. Foram feitas tentativas de dar objetivos a pequenas equipas, mas que acabaram por ser “desfeitas” para dar resposta a situações diversas.
 6. Uma unidade operacional, tem a capacidade de fazer ações de divulgação, com o objetivo de fazer publicidade não só às suas capacidades, mas como às da Instituição em geral, com o objetivo primário de cativar e recrutar elementos para as fileiras, tendo por isso, como público-alvo jovens com idade para prestar serviço militar. Já a minha PUME, não participa em ações de “marketing” e “publicidade” institucional, devido às suas características tendo como missão o apoio e a sustentabilidade das outras Subunidades do Grupo.

Apêndice 9 – Entrevista ao Capitão Luís Gomes

- a. Entrevistado: Cap de Inf Cmds Luís Gomes
 - b. Entrevistador: Pedro Luís
 - c. Data: 25 fevereiro 2017
 - d. Hora: 17h40
1. Cmdt da CCS e CCA do Bat de Cmds do Reg de Cmds.
 2. Não. A minha PUME não se insere num ambiente internacional.
 3. Apoiar o Curso de Cmds, já que é preciso uma grande flexibilidade ao “jogar” com viaturas (de todo o tipo), condutores (com várias categorias), apoio sanitário (Médico, Enfermeiro, Socorristas e ambulâncias especializadas), equipa de alimentação, Tm, elementos de manutenção, eletricista, etc.... E isto numa simples saída de três ou quatro dias para um exercício de campo.
 4. O cliente é o Reg de Cmds e o Bat de Cmds. Não temos concorrência no regimento pois somos os únicos a fornecer apoio de serviços.
 5. Claro que sim. Eu ao receber homens, e principalmente nas praças com a especialidade de “Serviços”, vejo o que eles faziam lá fora e de que áreas gostam e coloco-os nos respetivos locais para serem testados pelo graduado responsável e se mostram competência, profissionalismo e adaptabilidade.
 6. Penso que não se aplica á minha PUME.

Apêndice 10 – Entrevista ao Major Simão Sousa

- a. Entrevistado: Maj de Art OEsp Simão Sousa
 - b. Entrevistador: Pedro Luís
 - c. Data: 25 de abril de 2017
 - d. Hora: 18h00
1. Cmdt da Bateria de Bocas de Fogo do GAC da BrigRR.
 2. Tendo esta PUME pertencido a uma NRF, e tendo sido implementada a *Direct Liaison Authorized* até dois escalões acima (um GAC grego e uma Brig Stryker do Exército americano posicionada na Alemanha), posso afirmar com alguma certeza que a unidade se insere num ambiente internacional. Não tendo havido emprego da força (nem em exercício nem em operações de combate), não estenderia os atores para lá dos dois referidos com que tive contacto direto, se bem que com alguma imaginação poderíamos considerar um ambiente mais alargado.
 3. A natureza das PUME implica que as mesmas sejam iguais, em praticamente todos os fatores passíveis de considerar objetivamente (quadro orgânico, equipamento, tarefas que cumprem, etc), às suas semelhantes (as outras BBF do mesmo grupo). A grande diferença é os militares que as integram. No caso específico, um programa intenso de treino, apenas permitido por um grande complemento nos recursos disponíveis, tornaram a unidade mais proficiente em praticamente todas as suas competências que as restantes.
 4. Essa dinâmica existe, e nem sempre é benéfica pois pode vir a sobrecarregar uma PUME em relação a outras semelhantes.
 5. Sim é mais eficiente, mas é difícil de implementar.
 6. As unidades a que prestamos apoio de fogos, para garantir confiança no apoio prestado, e os restantes militares do GAC da BrigRR e dos outros GAC, para garantir interesse nas atividades desenvolvidas.

Apêndice 11 – Entrevista ao Capitão Luís Quinto

- a. Entrevistado: Cap de SMat Luís Quinto
 - b. Entrevistador: Pedro Luís
 - c. Data: 26 de maio de 2017
 - d. Hora: 18h15
1. Cmdt da CCS do Depósito Geral de Material do Exército durante um ano.
 2. Não. A PUME não se insere nessa ambiente.
 3. Polivalência – encontra-se em outras, mas é a que melhor a caracteriza.
 4. Existem clientes internos em qualquer tipo de estrutura. Caso o fluxo interno não exista (leia-se, “não funcione bem”) numa empresa/Unidade a predisposição para solucionar necessidades através de outros meios será maior. Adicionalmente, como não existe um mercado concorrencial estabelecido, no caso que vivi, independentemente de se conseguirem solucionar as questões por outra via, existirá sempre uma diminuição muito significativa de rendimento, fruto da não colaboração e dissociação internas.
 5. Uma GPObj tem resultados que permite à estrutura evoluir, alimentada pela ambição coletiva. Existem riscos claros associados a este método, concretamente a valorização individual dissociada da evolução do grupo. Tal pode revelar-se fraturante em relação à base da Instituição Militar: a união e espírito de corpo.
 6. O público-alvo são todos os clientes (internos ou externos) sendo as ações publicitárias focadas na qualidade do serviço e eficiência da execução. O maior fruto dessas ações é o reconhecimento, “moeda” que paga o esforço dos elementos da equipa/Subunidade.

Apêndice 12 – Entrevista ao Major Nuno Pimpão

- a. Entrevistado: Maj de Art Nuno Pimpão
 - b. Entrevistador: Pedro Luís
 - c. Data: 29 de maio de 2017
 - d. Hora: 19h00
1. Cmdt da Comp de Alunos da já extinta Escola Superior Politécnica do Exército.
 2. Não se insere num ambiente internacional.
 3. Análise de currículos escolares e programação de cursos.
 4. Não há uma dinâmica nesse aspeto. A concorrência naquela altura seria a AM. A satisfação ou não, não dá azo a voltar atrás ou a repetir, já que a formação é dada e acaba nesse momento. Poderá haver a situação de os alunos poderem recomendar pela experiência vivida, mas são fatores que ultrapassam a Comp de alunos, prendendo-se mais com um âmbito mais alargado, como a perspectiva de carreira de oficial.
 5. Depende do grau de centralização que o gestor aplique e do tipo de inspeção. No caso desta PUME estava facilitada a GPObj pois era intrínseco a cada aluno.
 6. O público-alvo eram os primeiros-sargentos do QP do Exército e da Guarda Nacional Republicana e não havia necessidade de grandes ações de marketing. Haviam sempre mais candidatos do que vagas com o simples anúncio de abertura de concurso pelas vias internas da organização.

Apêndice 13 – Entrevista à Tenente Diana Gonçalves

- a. Entrevistado: Ten do SAM Diana Gonçalves
 - b. Entrevistador: Pedro Luís
 - c. Data: 31 de maio de 2017
 - d. Hora: 20h15
1. Cmdt da Comp de Reabastecimento e Serviços das Forças de Apoio Geral.
 2. Sim considero. Toda e qualquer força do Exército está, inequivocamente, inserida num ambiente internacional fruto das missões fora do TN em que participamos, coerente com a missão das FFAA. Os atores são cada vez mais variados e distintos, mas os opositores contemplam maioritariamente forças de guerrilha e terroristas.
 3. Não tem.
 4. Concordo com essa dinâmica. Os vários clientes que tínhamos quando ficavam satisfeitos, voltavam a solicitar os nossos serviços.
 5. Concordo completamente. Adequar os objetivos individuais com os objetivos da empresa/instituição é a forma mais eficiente para a gestão da carreira desses RH. Não me atrevo a dizer que é fácil, contudo, uma boa ferramenta informática ajustada ao que se pretende facilita, em muito, o caminho a percorrer.
 6. Neste momento é inegável a falta de RH na categoria de praças, pelo que o público-alvo são jovens dos 18 aos 24 anos de idade e com escolaridade igual ou superior ao 9ºano.

Apêndice 14 – Entrevista ao Tenente-Coronel António Franco

- a. Entrevistado: TCor de Inf António Franco
 - b. Entrevistador: Pedro Luís
 - c. Data: 05 de junho de 2017
 - d. Hora: 16h00
1. Atualmente Cmd o Bat de Inf da Zona Militar da Madeira (BI/ZMM).
 2. Sim considero. Os outros atores serão os Bat, Brig e Quartéis Gerais/ Cmd da Força internacional, seja no âmbito da NATO, União Europeia ou Nações Unidas. Recentemente tivemos, e temos tido, quer militares isolados, quer pequenas unidades de escalão Secção e UEP, que integraram FND.
 3. O fato de participarmos ativamente no Plano Auxílio (colaboração do Exército, na Região Autónoma da Madeira, em ações de Proteção Civil) durante todo o ano, por sermos o único Bat na Zona Militar da Madeira.
 4. Não vejo dessa forma.
 5. Provavelmente esse tipo de gestão será mais eficiente num EM, mas dependerá essencialmente das funções a desempenhar. Nem sempre é fácil implementar, sobretudo quando os RH são escassos em determinadas áreas. Com certeza que numa instituição como a nossa, mesmo que implicitamente, são atribuídos objetivos (a cada nível hierárquico), mas se houver uma ferramenta que auxilie um Cmdt/diretor/chefe na atribuição de objetivos individuais e de equipa, tanto melhor.
 6. Ao nível do BI, não são efetuadas ações de marketing ou publicidade diretamente, embora eventualmente se faça indiretamente, através de demonstrações ou apoios a Escolas, cujo público-alvo são os cidadãos com idade de poder escolher a carreira militar.

Anexo 1

Extratos de Quadros Orgânicos de PUME

Apresentam-se abaixo extratos de QO de algumas PUME, onde podemos verificar possíveis funções de Cmd atribuídas a oficiais dos vários postos e das diferentes AASS e áreas funcionais do Exército, sublinhados a amarelo.

Neste primeiro caso o QO 09.02.03 de 04OUT16 do 1º Bat de Inf Para (1BIPara) sediado no Reg de Inf Nº15 de Tomar, onde diversos oficiais de Inf e um oficial subalterno (Alf ou Ten) do SS (Medicina) têm cabimento:

1º BATALHÃO DE INFANTARIA PARAQUEDISTA										09.02.03
Nº Refª Subunidade / Orgão	Nº Ord	Cargo	Posto	Pessoal					Notas	
				Quadro Especial / Área Funcional Especialidade / Categoria / Carreira (QE / AF / Esp / Cat / Car)	Oficiais	Sargentos	Próprios	Civils		
01 COMANDO										
	1	Comandante	TCor	INF	1				[1][2]	
	2	2º Comandante	Maj	INF	1				[1][2]	
COMPANHIA DE COMANDO E APOIO										
03.01 COMANDO										
	22	Comandante	Cap	INF	1				[1][2]	
	23	2º Comandante	Subalt	INF / AF02-IL	1				[1][2]	
PELOTÃO SANITÁRIO										
03.02.01 COMANDO										
	28	Comandante	Subalt	MED / AF26-SM	{1}				(4)[1][4]	
2º PELOTÃO DE PARAQUEDISTAS										
04.06.01 COMANDO										
	181	Comandante	Subalt	INF / AF02-IL	1				[1]	
	182	Sargento de Pelotão	1Sarg	INF		1			[1]	
	183	Atirador / Metralhadora Média	Cabo	Esp20-PQ			2			

De seguida o QO 09.03.05 de 06NOV15 do Grupo de Reconhecimento sediado no Reg de Cav Nº6 de Braga, onde Oficiais de Cav dos diversos postos têm cabimento orgânico:

ESQUADRÃO DE COMANDO E SERVIÇOS								
03.01								
COMANDO								
	27	Comandante	Cap	CAV	1			
	28	2º Comandante	Subalt	CAV / AF18-TP	(1)			(4)
	29	Adjunto do Comandante	SAj	CAV		1		
	30	Sargento Adjunto	1Sarg	CAV		1		

PELOTÃO DE REABASTECIMENTO E TRANSPORTE								
03.05.01								
COMANDO								
	80	Comandante	Subalt	CAV / AF18-TP	1			
	81	Sargento Pelotão	1Sarg	CAV		(1)		(18)
	82	Condutor de Viatura Ligeira	Sold	Esp14-CondVML			1	

1º ESQUADRÃO DE RECONHECIMENTO								
04.01								
COMANDO E SECÇÃO DE COMANDO								
	113	Comandante	Cap	CAV	1			
	114	2º Comandante	Subalt	CAV / AF05-C	1			
	115	Adjunto do Comandante	SAj	CAV		1		
	116	Sargento Adjunto	1Sarg	CAV		1		
	117	Apontador de Metralhadora	Cabo	Esp01-Camp			2	
	118	Condutor de Viatura Ligeira	Cabo	Esp14-CondVML			1	
	119	Condutor VBR	Cabo	Esp15-CondVMP			1	
	120	Condutor VBR	Sold	Esp15-CondVMP			1	
	121	Condutor de Viatura Pesada	Sold	Esp15-CondVMP			1	
	Comando e Secção de Comando			Soma	2	2	6	0
04.02								
SECÇÃO DE TRANSMISSÕES								
	122	Comandante	1Sarg/2Sarg	TM		1		(20)
	123	Operador de Telecomunicações	Cabo	Esp17-Com			1	(1)
	Secção de Transmissões			Soma	0	1	1	0
04.03								
1º PELOTÃO DE RECONHECIMENTO								
04.03.01								
COMANDO								
	124	Comandante	Subalt	CAV / AF05-C	1			
	125	Sargento Pelotão	1Sarg	CAV		(1)		(21)

PELOTÃO ANTICARRO								
	268	Comandante	Subalt	CAV	1			
	269	Sargento Pelotão	1Sarg	CAV		1		
	270	Chefe de Viatura	2Sarg/Furr/2Furr	CAV / AF05-C		4		
	271	Apontador Sistema Lança Missil ACar	Cabo	Esp01-Camp			6	
	272	Condutor de Viatura Ligeira	Sold	Esp14-CondVML			6	
	Pelotão AntiCarro			Soma	1	5	12	0
07.05								
PELOTÃO DE MORTEIROS PESADOS								
07.05.01								
COMANDO								
	273	Comandante	Subalt	CAV / AF05-C	1			
	274	Sargento Pelotão	1Sarg	CAV		1		(24)

Por fim o exemplo do QO 09.02.06 de 13MAI15 do Agrupamento de Informações, Vigilância, Aquisição de Objetivos e Reconhecimento sediado no Reg de Cav Nº3 de Estremoz, onde têm cabimento Oficiais de Qualquer Arma (Inf, Art, Cav, Eng ou Tm) de diversos postos em diversas funções de Cmd:

02 COMPANHIA DE COMANDO E SERVIÇOS 02.01 COMANDO	COMANDO							
	1	Comandante	TCor	QQA	1			
	2	2º Comandante	Maj	QQA	1			
	3	Adjunto do Comandante	SCh	QQA		1		
	4	Oficial de Recursos	Cap	QQA	1			
	5	Oficial de Transmissões	Subalt	QQA	(1)			(1)
	6	Sargento de Pessoal	SAj	QQA		1		
	7	Sargento de Logística	SAj	QQA		1		
	8	Condutor de Viatura Pesada	Cabo	Esp15-CondVMP			2	
	9	Condutor de Viatura Ligeira	Sold	Esp14-CondVML			2	
	Cmd		Subtotal		3	3	4	0
02.01 COMANDO	10	Comandante	Cap	QQA	1			
	11	2º Comandante	Subalt	QQA / AF18-TP	(1)			(2)
	12	Adjunto do Comandante	SAj	QQA		1		
	13	Sargento Adjunto	1Sarg	QQA		1		

Anexo 2

Procedimentos de Comando

Sequência dos Procedimentos de Cmd conforme descrito no índice do “PDE 5-00 Planeamento tático e tomada de decisão” do Exército Português.

Executar os Procedimentos de Comando	
a. Recepção da missão	
b. Emissão da ordem preparatória	
c. Elaboração do plano provisório	
(1) Análise da missão	
(2) Análise do In	
(3) Analisar o terreno e condições meteorológicas	
(4) Analisar os meios disponíveis	
(5) Analisar o tempo disponível (fita do tempo)	
(6) Analisar as considerações de natureza civil	
(7) Formular modalidades de acção	
(8) Analisar as modalidades de acção	
(9) Comparar as modalidades de acção	
(10) Difundir a Ordem Preparatória do plano provisório (OPrep n.º 3)	
d. Iniciar movimentos	
e. Condução de reconhecimento	
f. Completar o plano	
(1) Conduzir o Jogo da Guerra	
(2) Finalizar o plano	
(3) Elaborar o plano/ordem de operações	
g. Emissão do plano/ordem de operações	
h. Supervisionar e refinar	
(1) Treinar tarefas críticas	
(2) Inspeccionar	
(3) Conduzir treinos	
(4) Refinar o plano	

Anexo 3

Processo de Decisão Militar

Sequência dos procedimentos do PDM conforme descrito no Anexo C do “PDE 5-00 Planeamento tático e tomada de decisão” do Exército Português.

FASES	TAREFAS	PRODUTOS
Recepção da missão	- Convocatória para o EM - Reunir informação e dados pertinentes - Avaliação inicial - Directiva Inicial de Planeamento - Difusão da Ordem Preparatória n.º 1	- Directiva Inicial de Planeamento - Ordem Preparatória n.º 1
Análise da missão	- Analisar o PIOp/OOp do escalão superior - IPB inicial - Levantamento das tarefas - Avaliação do estado da unidade - Determinação de constrangimentos - Determinar acontecimentos críticos e pressupostos - Gestão do risco - Levantamento inicial de CCIR - Elaboração do plano de reconhecimento - Planeamento do tempo disponível - Redacção da missão restabelecida - Briefingue da análise da missão - Aprovação da missão restabelecida - Formulação da Intenção Inicial do Cmdt - Difusão da Directiva de Planeamento - Difusão da Ordem Preparatória n.º 2	- Transparente de Obstáculos Combinado Modificado - Transparente de Situação/Transparente de Acontecimentos Inicial - Matriz de Acontecimentos - Plano de Pesquisa - Fita do Tempo - Missão Restabelecida - Briefingue da Análise da Missão - Intenção Inicial do Comandante (Cmdt) - Directiva de Planeamento - Ordem Preparatória n.º 2 - Directiva de Planeamento do Cmdt
Formulação das m/a	- Análise do PRC - Gerar opções - Organização inicial de forças - Desenvolvimento de esquemas de manobra - Atribuição de comandos - Formulação das m/a (esboços e enunciados)	- Transparente de acontecimentos - Enunciados e esboços das m/a - Briefingue da Formulação das m/a

FASES	TAREFAS	PRODUTOS
Análise das m/a	- Organizar materiais - Elaborar lista de todas as forças amigas - Enunciar hipóteses ou pressupostos - Listar os acontecimentos críticos e os pontos de decisão - Determinar o critério de avaliação - Seleccionar o método de condução do JG - Seleccionar o método de registo dos resultados da análise (Matriz de Sincronização ou Folha de Registo) - Efectuar o JG e avaliar os resultados	Para cada m/a: - Transparente de Acontecimentos Consolidado - CCIR - Conceito de Operação (completo) - Transparente de Apoio à Decisão - Matriz de Apoio à Decisão - Matriz de Sincronização - Lista de Objectivos Remuneradores (HPTL – <i>High Payoff Target List</i>) - Matriz de Ataque aos Objectivos Remuneradores - Decepção/Risco/Medidas de Controlo - Brifingue da Análise das m/a (Opcional e apenas apresentado ao CEM)
Comparação das m/a	- Comparação das m/a – Matriz de decisão - Vantagens e inconvenientes de cada m/a - Brifingue da decisão (Proposta)	- Matriz de Decisão - Brifingue da Decisão
Aprovação da m/a	- Aprovação de uma m/a - Ordem Preparatória n.º 3	- m/a aprovada - Intenção Final do Cmdt - Directivas Adicionais (se necessárias) - Confirmação de CCIR - Ordem Preparatória n.º 3 - Lista final dos Objectivos Remuneradores (HPTL – <i>High Payoff Target List</i>)
Elaboração de Planos e Ordens de Operações	- Refinar a manobra seleccionada - Completar o Plano - Preparar e difundir o Plano/Ordem de Operações - Brifingue do Plano/Ordem de Operações	- Consolidação do Transparente de Apoio à Decisão - Matriz de Apoio à Decisão - Brifingue do Plano/Ordem de Operações - Plano/Ordem de Operações

Anexo 4

Tabela Remuneratória Única da Função Pública em vigor

TABELA REMUNERATÓRIA ÚNICA

Portaria n.º 1553-C/2008, 31/12 (*)									
Níveis Remuneratórios	Montante pecuniário 2009 (Euros)	Níveis Remuneratórios	Montante pecuniário 2009 (Euros)	Níveis Remuneratórios	Montante pecuniário 2009 (Euros)	Níveis Remuneratórios	Montante pecuniário 2009 (Euros)	Níveis Remuneratórios	Montante pecuniário 2009 (Euros)
1	RMMG (a)	26	1 767,89	51	3 055,19	76	4 342,49	101	5 629,79
2	532,08	27	1 819,38	52	3 106,68	77	4 393,98	102	5 681,28
3	583,58	28	1 870,88	53	3 158,18	78	4 445,48	103	5 732,78
4	635,07	29	1 922,37	54	3 209,67	79	4 496,97	104	5 784,27
5	683,13	30	1 973,86	55	3 261,16	80	4 548,46	105	5 835,76
6	738,05	31	2 025,35	56	3 312,65	81	4 599,95	106	5 887,25
7	789,54	32	2 076,84	57	3 364,14	82	4 651,44	107	5 938,74
8	837,60	33	2 128,34	58	3 415,64	83	4 702,94	108	5 990,24
9	892,53	34	2 179,83	59	3 467,13	84	4 754,43	109	6 041,73
10	944,02	35	2 231,32	60	3 518,62	85	4 805,92	110	6 093,22
11	995,51	36	2 282,81	61	3 570,11	86	4 857,41	111	6 144,71
12	1 047,00	37	2 334,30	62	3 621,60	87	4 908,90	112	6 196,20
13	1 098,50	38	2 385,80	63	3 673,10	88	4 960,40	113	6 247,70
14	1 149,99	39	2 437,29	64	3 724,59	89	5 011,89	114	6 299,19
15	1 201,48	40	2 488,78	65	3 776,08	90	5 063,38	115	6 350,68
16	1 252,97	41	2 540,27	66	3 827,57	91	5 114,87		
17	1 304,46	42	2 591,76	67	3 879,06	92	5 166,36		
18	1 355,96	43	2 643,26	68	3 930,56	93	5 217,86		
19	1 407,45	44	2 694,75	69	3 982,05	94	5 269,35		
20	1 458,94	45	2 746,24	70	4 033,54	95	5 320,84		
21	1 510,43	46	2 797,73	71	4 085,03	96	5 372,33		
22	1 561,92	47	2 849,22	72	4 136,52	97	5 423,82		
23	1 613,42	48	2 900,72	73	4 188,02	98	5 475,32		
24	1 664,91	49	2 952,21	74	4 239,51	99	5 526,81		
25	1 716,40	50	3 003,70	75	4 291,00	100	5 578,30		

(a) Retribuição mínima mensal garantida (RMMG).

(*) Data de entrada em vigor: 1 de Janeiro de 2009.