

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Diagnóstico Organizacional e Perspectivas de Mudança – O caso do  
Corpo de Fuzileiros**

**Bastian Gomes de Freitas**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Comportamento Organizacional

Orientador:  
Professor Doutor António Caetano, Professor Associado com Agregação,  
ISCTE-IUL

Outubro, 2009

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PERSPECTIVAS DE MUDANÇA – O  
CASO DO CORPO DE FUZILEIROS**

## Resumo

Hoje, qualquer organização, independentemente do tipo e da envolvente em que se encontra, depara-se com um ambiente altamente instável, que a afecta como um todo e que em última análise põe em causa a sua sobrevivência e desenvolvimento. Nesta perspectiva tão abrangente, o Corpo de Fuzileiros, enquanto organização militar, não está isenta do efeito desta dinâmica.

Neste âmbito, este projecto tem como unidade de análise o próprio Corpo de Fuzileiros e pretende determinar a necessidade de encetar um processo de mudança organizacional, através de um diagnóstico à adequação estratégia – ambiente, estratégia – organização e à adequação da organização interna.

É um projecto que prossegue um trabalho de diagnóstico iniciado internamente, mas que se caracteriza sobretudo como oportuno, dado que a própria Marinha se encontra num processo de reajustamento da sua orgânica interna devido às alterações impostas às Forças Armadas. Por ser um órgão dependente da Marinha, também o Corpo está a ajustar o seu desenho organizacional, sendo que nesse processo o projecto está a dar contributos.

A abordagem foi sobretudo qualitativa, operacionalizada em entrevistas e *focus group* e sustentada nos princípios metodológicos da Investigação-acção. Como ferramenta de diagnóstico foi utilizada uma adaptação da análise do campo de forças.

Os resultados revelam que existe a percepção da necessidade de mudança, suportada pela existência de problemas basilares e estruturantes, que se materializam designadamente na indefinição de uma estratégia organizacional, de uma gestão de recursos humanos ineficiente e a inexistência de valores partilhados.

Mudança Organizacional, Investigação-acção, Análise do campo de Forças, Modelo de Congruência das Organizações, Resistência à mudança, *focus-group*, diagnóstico organizacional, Ambiente

3660 Organizational Behavior

3640 Management & Management Training

## **Abstract**

Today, any organization, regardless of type and surrounding in which it is, faces a highly unstable environment, which affects it as a whole and ultimately, jeopardizes its survival and development. Considering this broad perspective, the “Corpo de Fuzileiros”, as a military organization, is not exempt from this dynamic effect.

In this context, this project unit of analysis is the “Corpo de Fuzileiros” itself. It pretends to determine the need to initiate a process of organizational change through a diagnostic of the strategy – environmental adequacy, strategy – organization adequacy and internal organization adequacy.

This project pursuit a diagnostic work initiated internally, but it is mainly characterized as convenient, as the Navy itself is in a process of adjusting its internal structure due to the changes imposed on the armed forces. Being a Navy dependent organ, the “Corpo” also has to adjust its organizational design, and in that process this project is contributing with inputs.

The approach was mainly qualitative, materialized in interviews and focus group and supported by the principles and methodology of research-action. As diagnostic tool, was used an adaptation of the force field analysis.

The results shows that there is a perceived need for change, supported by the existence of basic and structural problems, which take place mainly in a blurring organizational strategy, inefficient human resources management and lack of shared values.

Organizational Change, Action research, Force field analysis, Congruence Model of Organizations, resistance to change, focus-group, organizational diagnosis, Environment.

3660 Organizational Behavior

3640 Management & Management Training

## **Agradecimentos**

O meu sincero agradecimento a todos os amigos e camaradas, que de diferentes formas e em diferentes momentos deram os seus contributos para este projecto, em particular ao Comandante Teixeira Moreira, que mercê da sua capacidade analítica única, me soube guiar na direcção correcta.

Ao Comandante Lourenço, meu muito obrigado pela preocupação, paciência e sábios conselhos.

Minha profunda gratidão a todos os que comigo servem no Departamento Formação em Comportamento Organizacional da Escola de Fuzileiros, que não olhando a meios e com sacrifícios pessoais deram forma ao valor da camaradagem.

Ao Comandante Sameiro Matias, pelo constante acompanhamento, orientação e sentido do dever que em momentos críticos foram decisivos, expresso o mais profundo reconhecimento.

Agradeço ao Professor Doutor António Caetano, pela clareza de ideias, sabedoria e discernimento. Tê-lo como orientador deste projecto foi um privilégio e uma honra.

O meu muito obrigado a todos os militares do Corpo de Fuzileiros que participaram neste projecto, sobretudo pelos valiosos contributos prestados e disponibilidade demonstrada e que em muito enriqueceram este trabalho.

Finalmente, as minhas últimas palavras vão para aqueles que viveram comigo, lado a lado, esta longa jornada. À Paula, pelo amor, paciência, força e os sacrifícios nos momentos mais difíceis e aos meus filhos Tiago e Inês, pelas brincadeiras em que não estive, a todos vocês, devo infinita compreensão.

## ÍNDICE

<b>RESUMO.....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE FIGURAS E QUADROS.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJECTO .....	1
1.2. OBJECTIVO DO PROJECTO .....	3
1.3. BREVE DESCRIÇÃO METODOLÓGICA.....	4
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	5
<b>2. ABORDAGEM CONCEPTUAL.....</b>	<b>5</b>
2.1 MUDANÇA .....	5
2.2 MODELO TEÓRICO DE SUPORTE.....	13
2.3 METODOLOGIAS DE MUDANÇA .....	19
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
3.1. PARTICIPANTES NO DIAGNÓSTICO .....	22
<b>4. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA.....</b>	<b>28</b>
4.1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO CORPO DE FUZILEIROS .....	28
4.1.1. <i>Quadro das capacidades e competências</i> .....	28
4.1.2. <i>A génese da estrutura</i> .....	29
4.1.3. <i>O desenho organizacional</i> .....	30
4.1.4. <i>Equipamento, tecnologia e capacidades</i> .....	34
4.1.5. <i>Os recursos humanos</i> .....	35
4.1.6. <i>Caracterização da Cultura</i> .....	37
4.1.7. <i>Principais Mudanças Estruturais Pós 1994</i> .....	39
4.2. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PROBLEMAS .....	40
4.2.1. <i>Diagnóstico</i> .....	41
4.2.2. <i>Medidas propostas</i> .....	46
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>49</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>52</b>
<b>7. ANEXOS</b>	
ANEXO A – GÉNESE, EMPREGO OPERACIONAL E FUTURO .....	57
ANEXO B – ANÁLISE SWOT CF – BREVE DESCRIÇÃO .....	63
ANEXO C – MISSÃO E CONSTITUIÇÃO DAS UNIDADES DO CORPO.....	67
ANEXO D – MUDANÇAS PONTUAIS E MAIS RELEVANTES .....	71
ANEXO E – GUIÕES ENTREVISTA E ENTREVISTA / FOCUS GROUP .....	74
ANEXO F – ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇAS.....	80
ANEXO G – QUESTIONÁRIO DE PRIORITIZAÇÃO, MEDIDAS INDIVIDUAIS E DE GRUPO. ....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 2.1 - TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	7
FIGURA 2.2 - TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	10
FIGURA 2.3 - METODOLOGIA DA MUDANÇA PLANEADA .....	13
FIGURA 2.4 - MODELO DE CONGRUÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES .....	15
FIGURA 4.1 - ESTRUTURA DO CF E SUA DEPENDÊNCIA .....	31
FIGURA 4.2 - PROCESSO DE GERAÇÃO DE FORÇAS-TAREFA .....	31
FIGURA 4.3 - CONSTITUIÇÃO DO BLD .....	32
QUADRO 3.1 - DISTRIBUIÇÃO SOCIO-DEMOGRÁFICA E ORGANIZACIONAL DA AMOSTRA .....	23
QUADRO 3.2 - REPRESENTATIVIDADE DAS CATEGORIAS POR ÁREAS FUNCIONAIS .....	24
QUADRO 3.3 - DISTRIBUIÇÃO POR CATEGORIA DOS MILITARES NOS EVENTOS .....	25
QUADRO 3.4 - DISTRIBUIÇÃO DOS OFICIAIS POR ÁREA FUNCIONAL .....	26
QUADRO 3.5 - DISTRIBUIÇÃO DOS SARGENTOS POR ÁREA FUNCIONAL .....	26
QUADRO 4.1 - LOTAÇÃO VS EXISTÊNCIAS EM JUNHO 2009 .....	37
QUADRO 4.2 - EMPENHAMENTOS FORA DA MATRIZ DO CF (JUNHO 2009) .....	37
QUADRO 4.3 - PROBLEMAS E CONTRIBUTOS IDENTIFICADOS .....	41
QUADRO 4.4 - PRIORITIZAÇÃO DOS PROBLEMAS .....	45
QUADRO 4.5 – COMPILAÇÃO DAS MEDIDAS .....	47
QUADRO D.1 - MUDANÇAS PONTUAIS NO CF .....	72
QUADRO D.2 - MUDANÇAS PONTUAIS NO CCF .....	73
QUADRO E.1 – ENTREVISTA – GUIÃO BASE .....	76
QUADRO E.2 – QUESTÕES LIVRES .....	77
QUADRO E.3 – ENTREVISTA / FOCUS GROUP .....	79

## LISTA DE ABREVIATURAS

BF – Base de Fuzileiros

BF1 – Batalhão de Fuzileiros Nº 1

BLD – Batalhão Ligeiro de Desembarque

CAF – Companhia de Apoio de Fogos

CALM – Contra-Almirante

CATT – Companhia de Transportes Táticos

CCF – Comando do Corpo de Fuzileiros

CEM – Chefe do Estado-maior

CEMA – Chefe do Estado-maior da Armada

CF – Corpo de Fuzileiros

CN – Comando Naval

DAE – Destacamento de Acções Especiais

DFE – Destacamentos de Fuzileiros Especiais

EF – Escola de Fuzileiros

EM – Estado-maior

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

FA – Forças Armadas

FFC – Força de Fuzileiros do Continente

FFZ – Força de Fuzileiros

FRONTEX – Agência Europeia de Gestão da Cooperação Operacional nas Fronteiras

Externas

FZ – Fuzileiro(s)

HUMINT – *Human Intelligence* (Recolha de informações por meios humanos)

IOA 400 (A) – Instrução Operacional da Armada 400 (A)

LOMAR – Lei Orgânica da Marinha

IONAV 8100 – Padrões de Prontidão das Unidades de Fuzileiros

LPD – *Landing Platform Dock*

NPL – Navio Polivalente Logístico

OF – Oficiais

OT – Oficiais Técnicos

OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

POA 1(A) – Publicação Operacional da Armada 1(A) – Conceito Operativo das Unidades e  
das Forças de Fuzileiros

PR – Praças

QP – Quadros Permanentes

RC – Regime Contratados

RV – Regime de Voluntário

SAR – Sargentos

SEF – Serviço Especial Fuzileiro

SEN – Serviço Efectivo Normal

SFOR II– *Stabilization Force II*

SINFO – Secção de Informações

SLOG – Secção Logística

SLOG M - Secção Logística de Material

SLOG P – Secção Logística de Pessoal

SOP – Secção de Operações

ST FZ – Serviço técnico FZ

STA – Secção de Treino e Avaliação

TN – Território Nacional

UEO – União da Europa Ocidental

UF – Unidades de Fuzileiros

OMLT – *Operational Mentor Liaison Teams*

ONU – Organização das Nações Unidas

OTAN – Organização do Tratado Atlântico Norte

UPN – Unidade de Polícia Naval

VBLA – Viaturas Blindadas Ligeiras Anfíbias

VTLB – Viaturas Tácticas Ligeiras com blindagem

“A parte mais importante do progresso é o desejo de progredir”

“Quando se navega sem destino, nenhum vento é favorável”

Séneca

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização do projecto

Este projecto surge em consequência de um processo de auscultação interno iniciado em 2008 pelo então Chefe do Estado-maior (CEM) do Comando do Corpo de Fuzileiros (CCF), em resposta a um conjunto de sinais e sintomas percebidos pelos oficiais. Neste processo, os mesmos foram incentivados a contribuir com ideias para uma análise SWOT ao Corpo de Fuzileiros (CF), sendo que as ideias deveriam ter como perspectiva um estado desejado em 2015, o ano previsto de entrada ao serviço do Navio Polivalente Logístico (NPL) (tipo *Landing Platform Dock* – LPD)<sup>1</sup>, o meio que trará um novo paradigma de emprego operacional dos Fuzileiros.

Para além da análise SWOT, planeou-se a realização de *workshop*'s com participação alargada aos Sargentos superiores, acabando por ser realizado apenas um.

Neste processo, o Almirante Comandante do Corpo de Fuzileiros lançou um conjunto de contributos para a discussão e que se descrevem:

- A estrutura “pesada” da organização;
- O Fuzileiro vs Quantidade vs Qualidade;
- A eventual redefinição dos escalões de combate (i.e. *combat leaders*, o que pretendemos deles e a organização para a acção);
- A manutenção da qualidade e os graus de exigências (e.g. material e quadros);
- O sistema de formação das praças (valências e competências profissionais).

No âmbito deste projecto, e seguindo na “esteira” do trabalho já efectuado com a análise SWOT, foi possível agrupar os diferentes itens de cada uma das células da matriz, em sete bem distintas áreas, representando-se assim a percepção dos oficiais do CF quanto à situação do mesmo, no que respeita:

---

<sup>1</sup> A entrada ao serviço deste navio enforma a mudança de paradigma de emprego operacional do CF, transformando-a numa força capaz de ser transportada para todo o mundo, ou seja uma marinha capaz de exercer influência não só regionalmente mas com um cariz verdadeiramente expedicionário, para além de poder sustentar forças em território não português. Verdadeiramente um braço da Marinha em terra.

- Aos Recursos Humanos;
- À Formação;
- À Estrutura;
- Ao Treino;
- Às Operações;
- À Manutenção e;
- À Estratégia.

Esta percepção parece surgir em consequência não só de “nada se fazer” para além do dia-a-dia, mas também do tipo de alterações internas efectuadas nos últimos anos. Perante a necessidade de implementar mudanças pontuais ao nível estrutura e de processos, em resposta a alterações da envolvente, foi despertando um sentimento de “eliminação e reposição e não um sentimento de desenvolvimento” (Ferreira & Martinez, 2008: 237). O caso parece indicar de que foram percebidas como demasiado reactivas, denotando pouca continuidade mas sobretudo pouca perspectiva de adaptação a longo prazo (Weick & Quinn, 1999). A mesma percepção ficou acentuada quando se verificou que muitas das mudanças não trouxeram as melhorias desejadas à estrutura e aos processos.

Feita uma primeira avaliação, o CF precisa de perceber as razões que levam os seus recursos humanos a ter um elevado *turnover*<sup>2</sup>; o que pode fazer para adaptar a sua estrutura ao efectivo de oficiais previstos (Quadros Permanentes (QP) subalternos e superiores); se a estrutura de Comando é a adequada às exigências do “mercado”; se a estrutura de manutenção se adequa ao novo paradigma imposto por equipamentos mais modernos e a chegada das Viaturas Blindadas; se o processo de geração de forças do CF está adaptado ao ambiente estratégico actual e que se prevê no futuro; qual o papel das TIC nos processos internos.

Em suma, o CF parece padecer de uma incapacidade de responder de forma planeada e estruturada aos desafios actuais, e que se traduzem em respostas reactivas constantes e transversais aos diferentes elementos que o constituem. As consequências fazem-se sentir internamente, sob a forma de um desajustamento constante e a incapacidade de responder às necessidades importantes.

---

<sup>2</sup> Ao nível dos contratados.

## 1.2. Objectivo do projecto

Para o efeito, o CF torna-se a unidade de análise deste projecto, que irá procurar diagnosticar a necessidade de encetar um processo de mudança organizacional. Considerando a situação e o enquadramento dado até ao momento, o presente projecto desenvolvido à luz do Modelo de Congruência das Organizações de Nadler e Tushman (1980, 1994), tem ainda os seguintes objectivos subsidiários:

1. Fazer um diagnóstico à adequação estratégica, nomeadamente a sua relação com o ambiente;
2. Fazer um diagnóstico à adequação estratégia-organização, nomeadamente a adequabilidade da estrutura do CF ao nível do Estado-maior (EM), Departamentos e Unidades de Fuzileiros (UF);
3. Determinar a adequação da organização interna, em particular a gestão dos recursos humanos, o desenho organizacional e os processos internos e a formação dos quadros;
4. Propor uma intervenção passível de ser aplicada no contexto em que o CF se insere;

Complementarmente aos objectivos enunciados, pretende-se que este projecto seja a ponta de lança para a implementação de “um processo de melhoria contínua e de dinâmica organizacional” (Ferreira & Martinez, 2008), sobretudo através de uma cultura de inovação e de avaliação contínua, que introduza os ajustamentos necessários para que o CF se adapte às alterações do ambiente em que opera.

Os desafios ao CF são neste contexto organizacional e ambiental elevados. A multiplicidade de capacidades e competências que tem de assegurar, tanto ao nível da estrutura como dos recursos humanos, associado à necessidade de responder com eficiência às solicitações do dia-a-dia, num quadro de restrições orçamentais e de crescimento de pessoal nulo, elevam a complexidade do contexto organizacional, que obriga a redefinições e ajustamentos internos. Face ao que antecede, este estudo responde aos requisitos de oportunidade, utilidade e aplicabilidade.

A oportunidade resulta do facto do ano 2015 já ter sido identificado como um ponto de viragem do CF no quadro do paradigma de emprego e capacidade. Esta alteração resulta da provável entrada ao serviço do NPL e antes deste, das Viaturas Blindadas Ligeiras Anfíbias (VBLA). Estando muito próximo, e sendo a necessidade de uma mudança

organizacional um facto percebido no conjunto dos oficiais do CF, este projecto revela-se pertinente por emprestar a dinâmica necessária ao processo de mudança, numa perspectiva estruturada com o ambiente e usando de uma metodologia adequada e aplicável.

A utilidade porque um diagnóstico organizacional adequado, focado nos processos internos e no desenho organizacional, possibilitará identificar incongruências existentes, para além de poder servir de ferramenta para o CCF tomar medidas correctivas que julgar necessárias.

A aplicabilidade, dado que apesar das restrições que advêm da estrutura em que se insere o CF, o contributo do diagnóstico para a identificação de incongruências e as recomendações sugeridas são passíveis de implementação, mesmo que limitadas a áreas específicas ou processos concretos.

Por ser uma organização militar está sujeita a diferentes condicionantes que não controla, mas que interferem no processo de mudança. Essas condicionantes são:

- Crescimento pessoal nulo;
- Estrutura organizativa alterável somente por decreto;
- Sujeita a uma linha de Comando;

### **1.3. Breve descrição metodológica**

A metodologia aplicada foi sobretudo do tipo qualitativa e compreendeu entrevistas individuais, *focus group* e grupos de trabalho. Para complementar a informação recolhida nesse tipo de sessões e/ou antecipar necessidades específicas, esta abordagem contou ainda com a realização de questionários estruturados.

A abordagem metodológica que sustentou este projecto, atendendo ao carácter participativo que teve e a alternância que se verificou entre a “acção” e a “reflexão” num processo espiralado em direcção ao conhecimento e envolvimento de todos os intervenientes, baseou-se nos princípios da Investigação-acção.

A ferramenta de diagnóstico utilizada foi uma adaptação da análise do campo de forças (e.g., Lewin, 1947) e o modelo que serviu de base ao diagnóstico foi uma adaptação do modelo de Congruência das Organizações de Nadler e Tushman (1994). A opção por este modelo deve-se sobretudo ao facto de este fazer a relação entre a estratégia de uma organização e o seu nível de congruência/incongruência com as componentes que o caracterizam, para além de analisar o nível de congruência/incongruência entre as referidas componentes. Iremos caracterizar este modelo mais em detalhe posteriormente.

#### **1.4. Estrutura do trabalho**

As razões que levaram à opção de efectuar um estudo de caso, enquanto método de investigação, resultam sobretudo do contexto em que este projecto se realiza (situação real) e as aplicações subsequentes que se pretendem das ligações causais emergentes do diagnóstico (uma possível intervenção). Para além disso, pretende-se com este projecto obter informação (em particular qualitativa), com o intuito de conhecer melhor o CF.

Para atingir os intentos acima descritos, este projecto tem a seguinte estrutura: após a explanação do problema e os objectivos específicos, passa-se à abordagem conceptual, procurando fazer uma revisão bibliográfica abrangente na área da mudança organizacional mas balizada pelo modelo de suporte; no capítulo seguinte aborda-se a metodologia, nomeadamente as fontes de evidência (entrevistas e *focus group*), técnicas de diagnóstico, a abordagem metodológica associada e uma breve análise da amostra; no capítulo quatro, diagnostica-se o problema, não sem antes efectuar uma breve caracterização do CF nos seus diferentes elementos. De seguida são apresentados os problemas identificados durante o processo de diagnóstico; Terminamos com as conclusões, onde são focados os aspectos chave relativos à mudança e ao projecto.

## **2. ABORDAGEM CONCEPTUAL**

### **2.1 Mudança**

De entre as diversas características que podem definir uma organização, a dinâmica interna em resposta ao ambiente em que se insere, é sem dúvida uma delas. Esta interacção transversal aos diferentes elementos que compõem as organizações, caracteriza as mesmas enquanto sistemas abertos e estabelece um regime de trocas bidireccional ininterrupto que leva à mudança por influência sob a estrutura e o comportamento (Weisboard, 1976). A mudança pode compreender diferentes objectivos, desde os mais simples como seja a incorporação de uma nova capacidade tecnológica, às mais complexas como uma mudança cultural, dirigindo assim os processos de mudança aos níveis adequados.

Nesta lógica, de acordo com Mintzberg e Westley (1992), a mudança parece estar sempre presente, porquanto desde a contratação de colaboradores até à elaboração de estruturas, algo está sempre a adaptar-se a novas realidades, numa busca do equilíbrio entre a estabilidade e a mudança. Chiavenato (2005: 427), categoriza o que chama de forças de

mudança, nas seguintes dimensões: Tecnologia; Recursos humanos; Competição; Choques económicos; e Política internacional, ou seja, elementos externos e internos à organização. Nessa perspectiva “a organização que não muda, perde a sincronização com o seu ambiente, enquanto que a que nunca estabiliza, não é capaz de produzir nenhum produto ou serviço de forma eficiente” (Mintzberg & Westley, 1992: 46). Também de acordo com o seu estudo, as mudanças ocorrem sob a forma de episódios, que podem ser precipitados por agentes externos ou internos à organização (id., *ibid.*).

Sem pretender hierarquizar o peso individual dos diferentes elementos que “forçam” a mudança, podemos contudo referir o peso específico do ambiente no processo, sobretudo se atendermos à definição dada por Di Pofi (2002) que descreve o ambiente como as situações e condições exteriores que afectam o seu desempenho. Valle (2002) salienta que sempre que existe um desequilíbrio entre o ambiente e a organização, o primeiro orienta o último no sentido da recuperação do mesmo equilíbrio. Este dado parece ser hoje, mais do que nunca, uma realidade organizacional, que empurra no sentido da busca da inovação e diferenciação (Nadler & Tushman, s.d.: 74), quer empresas que procuram novos mercados para os seus produtos ou entidades que prestam um determinado serviço público.

O que é então a mudança? Segundo Porras e Robertson (1992: 723; cit. por Weick & Quinn, 1999: 363), na perspectiva do desenvolvimento organizacional é um conjunto de teorias baseadas no comportamento organizacional, valores, estratégias e técnicas, direccionadas para a mudança planeada do arranjo do trabalho organizacional e cujo propósito é a melhoria individual e aperfeiçoar a performance organizacional, através da alteração comportamental dos seus membros dentro do seu contexto de trabalho. Aqui, a designação desenvolvimento organizacional aparece já como uma abordagem mais abrangente dos processos de mudança planeada, sendo descrita como a “aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais, num esforço a longo prazo, para melhorar a capacidade de uma organização para lidar com as mudanças do seu ambiente externo e aumentar as suas capacidades para resolver os problemas internos” (Huse, 1980: 508; cit. por Ferreira, et al., 2001: 548). Nesta abordagem é particularmente interessante a perspectiva da organização enquanto sistema social e entidade que aprende a resolver problemas (Caetano, 1996).

Por outro lado, Valle (2002: 218) afirma que ela pode ser definida “como um processo de identificação e implementação de novas rotinas e práticas organizacionais”, ao que se acrescentaria, através de um corte com o estado de equilíbrio do momento (Chiavenato, 2005: 426). No modelo proposto, o enfoque está mais uma vez nas trocas

existentes entre o meio e a organização, e nas dinâmicas que se criam. Neste processo de procura de equilíbrio, o mecanismo de adaptação interno é considerado a operacionalização de um processo de transformação deliberado, actuante ao nível da estrutura, estratégia, novos produtos, entre outros, que procura reconhecer e implementar novas rotinas e comportamentos que melhor se adaptam à nova realidade (Vale, 2002: 221).

Fica então identificado pelo menos um dos “gatilhos” de mudança – o ambiente – e nesta matéria, Weick e Quinn (1999: 370) enumeram mais quatro fontes catalizadoras da mudança, que são: a performance, características dos gestores de topo, estrutura, e a estratégia.

Importa contudo continuar a sistematizar a mudança organizacional ao nível do seu efeito nas organizações e o modo como foi iniciada. Nesta leitura, considera-se que pode ser uma mudança de primeira ou segunda ordem, dependendo do facto da mudança não se fazer sentir ou sentir, nos aspectos fundamentais da organização e planeada ou não planeada se for iniciada a partir de dentro pela própria organização ou a partir de factores externos à mesma (Caetano, 1996: 4). Na combinação destes dois elementos básicos, surgem quatro tipos de mudança organizacional (adaptado de Porras e Robertson, 1992), representados na figura abaixo:

	Planeada		
Primeira ordem	Incremental	Transformacional	Segunda Ordem
	Evolucionário	Revolucionário	
	Não Planeada		

**Figura 2.1 - Tipos de mudança organizacional**  
(adaptado de Porras e Robertson, 1992)

A incremental, decorre do processo normal de actualização do “modo de fazer”. A transformacional implica mudanças a um nível mais profundo da organização (e.g. cultura, clima) com efeitos não só ao nível dos processos mas também na própria concepção do trabalho. A evolucionária está directamente ligada ao crescimento da organização e a necessidade de implementar mudanças relacionadas a factores externos (e.g. clientes ou concorrência). Por fim, a revolucionária, ocorre sempre que a organização é impelida a alterar os pressupostos base do seu funcionamento, como seja por exemplo a estrutura.

Ainda com base no modo como a mudança foi iniciada, Poole e Van de Ven (1995), definiram quatro teorias tipo, capazes de explicar os processos ligados à mudança e inovação. Na contextualização, referem a importância de identificar duas dimensões opostas, associadas ao processo, a unidade de mudança e o modo em que a mesma é desencadeada. No que respeita à primeira, importa reconhecer se a mudança se constata numa organização específica (entidade singular) ou em populações de organizações (entidades múltiplas). Relativamente ao modo importa distinguir se as mudanças resultam da acção dos membros da organização (construídas) ou se são impostas à mesma (prescritas). Da combinação destas duas dimensões emergem quatro motores de mudança (id., ibid.): a teoria do ciclo de vida, a teoria da evolução, a teoria dialéctica e a teoria teleológica.

O modelo que configura o ciclo de vida retrata a mudança enquanto uma sequência de fases por qual a organização passa no seu processo evolutivo (etapas de criação, crescimento, maturidade e declínio). No início de qualquer uma destas fases, a organização aplica um conjunto de mudanças prescritas, que são necessárias ao seu ajustamento. O modelo teleológico associa ao processo de mudança a um objectivo final, definido pelos membros da organização. O processo desenrola-se numa sequência de formulação de objectivos, implementação e avaliação, alterando-se as acções ou objectivos, consoante a aprendizagem retirada de cada um dos momentos. O modelo da dialéctica assume o conflito como indutor da mudança, na medida em que as organizações vivem num estado de competição permanente. Neste processo, a tese ou situação é confrontada pela antítese, que num determinado espaço de tempo se transformará na tese de um novo ciclo. Finalmente o modelo evolucionário, que descreve a mudança enquanto uma sequência repetitiva de variação, selecção e retenção de respectivamente, as características das organizações e das alterações decorrentes da competição por recursos (Poole & Van de Ven, 2004).

Da revisão feita até ao momento, emergem um conjunto de elementos caracterizadores da mudança, nomeadamente enquanto processo planeado ou não planeado, contínuo ou episódico, com envolvimento organizacional ou motivado por uma inércia interna, induzido a partir do exterior ou decorrente de uma dinâmica interna, com alcances e objectivos diferenciados. Mintzberg e Westley (1992) consideram que o agente da mudança tanto pode ser um indivíduo ou um grupo que age por consenso. Mas também pode surgir de forma emergente, numa combinação de acções que resultam numa mudança não deliberada. Este dado leva-os ao nível em que pode ocorrer o estímulo, ou seja, a partir da gestão de topo, a partir da base ou do exterior.

A literatura é bastante vasta quanto à mudança como processo planeado ou não e contínuo ou episódico. Weick e Quinn (1999) referem que a mudança planeada é induzida pela incapacidade das pessoas criarem organizações que sejam continuamente adaptivas, ou seja, a mudança surge como resposta de rotina a algo que não funciona. O objectivo é o de melhorar a situação e tem como referencial inicial um estado terminal desejado. Por outro lado, o não planeado, para além de poder não ser movido por opção interna da organização, poderá conduzir a mesma para direcções não desejáveis (Van de Ven & Poole, 2004). Mintzberg e Westley por seu turno, referem-se à mudança planeada como deliberada e dedutiva, conceptualizada a partir da estrutura superior da organização e para ser implementada nas camadas inferiores da mesma.

O modelo do equilíbrio pontuado é a teoria integradora dos conceitos incrementais e radicais da mudança. Neste modelo, as organizações evoluem sujeitas a pequenos episódios de mudança (períodos longos em que se verificam mudanças incrementais) interrompidos por processos mais abruptos (períodos específicos de mudanças radicais) e de grande impacto na organização (Tushman & O'Reily, 1994). De acordo com estes autores, as organizações devem implementar mudanças do tipo incremental por serem as que melhor resolvem os problemas a curto prazo, fazendo uso dos processos, produtos ou estruturas vigentes, ou alterando-as de forma pouco significativa (McAdam, 2003). Contudo, o ajustamento a longo prazo só pode ser assegurado por mudanças radicais. O papel das primeiras é todavia mais complexo dado que a sua aplicação sucessiva traz efeitos cumulativos (Weick & Quinn, 1999) que podem ajudar à implementação de mudanças mais profundas (Cunha et al., 2007), num processo cíclico em que este último abre caminho a um novo período de mudanças incrementais (Van de Ven & Poole, 2004: 17).

Para Weick e Quinn (1999), a mudança episódica é induzida pela inércia. Pfeffer (1997: 163) define-a como a incapacidade das organizações mudarem à mesma velocidade do ambiente, e pode ter diferentes origens, seja causada por uma estrutura demasiado pesada, a rotinas ou longos períodos de sucesso (Weick & Quinn, 1999; Nadler & Tushman, sd). Este último padrão regista-se em organizações que cristalizaram devido aos referidos longos períodos de sucesso e que devido a isso tendem a procurar a estabilidade interna. Como consequência, o sistema é menos capaz de aprender e inovar (id., ibid.).

Paralelamente à inércia, também a capacidade de inovar desempenha um papel semelhante no processo de mudança, enquanto meio pelo qual as organizações interagem com o ambiente (Cheng & Van de Ven, 1996; Carrero et al., 2000) e enquanto elemento chave para o sucesso das mesmas (Cardoso, McLaughlin, Harmon, Reynolds, Miller, 1993)

As inovações tendem a ter uma natureza transformacional (Trahan et al., 1997: 18) conduzindo as organizações a uma melhor adaptação ao ambiente, potenciado pela consciencialização da necessidade de mudança. Sendo a percepção interna à organização, ela reconhece onde se encontra e para onde pretende caminhar (Carrero, et al., 2000).

Noutra perspectiva das apresentadas até ao momento, Nadler e Tushman (1989), Apresentam um modelo em que o factor determinante é a dimensão e o espectro da mudança e não a frequência com que é exercida. Salientam dois tipos de mudança possíveis: Estratégica e Incremental. A primeira envolve a organização como um todo, e pode implicar mudanças radicais e o surgimento de uma configuração nova (estrutura, cultura, chefias, etc.). Por sua vez a incremental implica mudanças pontuais na organização, o que não implica necessariamente mudanças profundas. Estas mudanças são enquadradas numa lógica temporal em relação aos chamados factores-chave externos. Enquanto que uns terão uma resposta reactiva outros farão parte de uma medida de adaptação planeada antecipatória.

Da combinação das dimensões podem resultar quatro tipos de mudança (ver Figura 2.2): Afinação, que consiste numa mudança dirigida em antecipação a um evento; Reorientação, em que se adapta pontualmente a organização em resposta a um evento; Adaptação, que surge de modo planeada em antecipação a um evento e que implicará mudanças no modo de funcionar da organização; Recriação, que resulta de uma resposta a um evento externo e que implicou um corte com práticas anteriores.

	Incremental	Estratégica
Antecipatória	<b>Afinação</b>	<b>Reorientação</b>
Reactiva	<b>Adaptação</b>	<b>Recriação</b>

**Figura 2.2 - Tipos de mudança organizacional**  
(adaptado de Nadler e Tushman, 1989)

Praticamente todos os estudos sobre mudança planeada envolvem uma sequência que começa com a estabilidade, é interrompida pela mudança e termina com um novo equilíbrio,

num nível de desempenho superior (Van de Ven & Poole, 2004). Um desses modelos, dos mais antigos modelos teóricos de implementação e direção dos processos de mudança, foi proposto por Lewin (1951). Trata-se de um modelo de primeira geração<sup>3</sup> (Van de Ven & Poole, 2004) que descreve o processo de acordo com três fases: descongelamento, mudança, e recongelamento. Na primeira fase, o que se procura é que, atendendo que as mudanças pontuais, independentemente das suas causas (internas ou externas), são potencialmente causadoras de desequilíbrios, se criem condições para a mudança (Ferreira e Martinez, 2008). Schein (1996, cit por Ferreira e Martinez, 2008), sistematiza esta fase em três etapas: desconfirmação, indução de culpa e ansiedade, criação de segurança psicológica. Na primeira, as expectativas anteriormente percebidas deixam de ser sentidas o que leva à segunda etapa, ou seja à insatisfação com a situação que se vive e à ansiedade, motor para a última fase que levará ao desejo de mudança (Caetano, 1996). Na fase seguinte, a organização evolui para um patamar cognitivo redesenhado, onde previsivelmente terá de haver reinterpretção de novos valores e atitudes entre outros. Na última fase, o recongelamento, estabilizam-se as mudanças, integrando-se os novos padrões nos objectivos e processos operacionais da organização (Caetano, 1996; Ferreira e Martinez, 2008). Também neste modelo existe um comportamento cíclico deste processo, porquanto o novo estado conduzirá à necessidade de descongelar quer uma situação grupal ou organizacional (Ferreira et al., 2001: 538).

Sempre que ocorre mudança, é inevitável o surgimento de uma componente emocional ou mesmo racional (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 2000: 441), dado que esta implica desistir de arranjos internos em que se gastou energia (Van de Ven & Poole, 2004: 27). Tal parece corroborar uma afirmação de Harris (2001; cit por Rego & Cunha, 2004), que conclui que uma organização nunca poderá concluir um processo de mudança, se a montante, os indivíduos dessa organização não forem capazes de mudar. Diferentes estudos na área da resistência à mudança apontam para a importância da existência de abertura para um processo desse tipo. É considerado inclusive uma condição inicial para uma mudança planeada, como forma de se garantir a cooperação aos diferentes níveis de uma organização (Wanberg & Banas, 2000). De acordo com Chiavenato podemos classificar a resistência à mudança em três áreas distintas. Aspectos lógicos – que decorrem do tempo e esforço requerido a alguém para aprender novas tarefas e deveres; Aspectos psicológicos – trata-se

---

<sup>3</sup> Estes autores organizam os modelos em 3 gerações de desenvolvimento organizacional. As de segunda geração centram-se no alinhamento entre a organização e o seu ambiente e as de terceira geração perspectivam as organizações que aprendem e que usam esse processo de forma contínua e cumulativa e não para atingir um estado de equilíbrio.

do medo do desconhecido, seja por desconfiança na gestão de topo seja por segurança no emprego; Aspectos sociológicos – que decorrem de interesses de grupos e o confronto com os valores defendidos pelos mesmos e os impostos pela mudança.

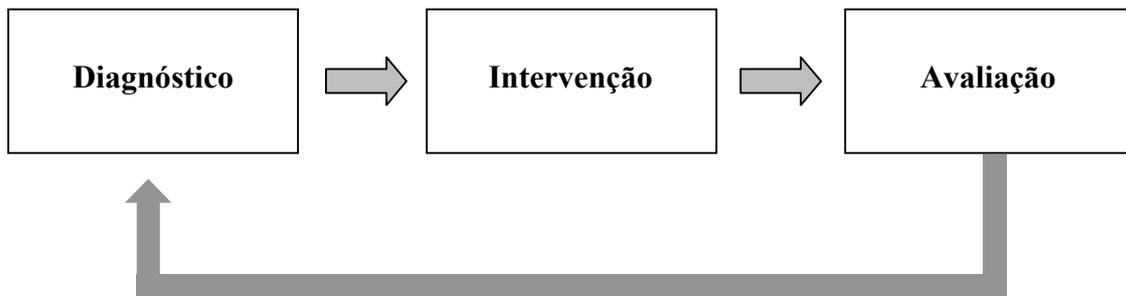
Os subprodutos resultantes da resistência podem ser tão diversos quanto a nostalgia (Van de Ven & Poole, 2004: 27) passando pela insegurança e medo de falhar até ao medo ou perda de poder (Cunha et al., 2007). Pelos efeitos colaterais num processo de mudança importa conhecer pelo menos algumas das razões que podem levar a que as pessoas resistam, e elas são (id., ibid.: 851): o evitamento da incerteza – como resultado de processos de mudança passados com resultados negativos; rotinas defensivas – decorrente da cristalização de processos internos e que são confortáveis de manter; auto-interesse – como resultado da percepção de que os interesses individuais serão ameaçados pelo processo e; descrença em relação à mudança – face à incapacidade da organização criar envolvimento das pessoas.

As ferramentas à disposição são diversas<sup>4</sup>, pelo que num quadro de mudança planeada deve estar prevista a implementação de procedimentos e técnicas adequadas de forma a reduzir a resistência e assim facilitar a alteração do paradigma estabelecido. Uma vez conseguido, o novo paradigma é compreendido e passa a fazer parte do novo quadro mental o que facilita o processo de mudança (Rego & Cunha, 2004: 7). Uma das mais poderosas parece ser a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão pela indução uma validação social nos participantes (Caetano, 1996), sobretudo, se considerado o peso específico da participação nos processos referidos no grau de envolvimento das pessoas (Rego & Cunha, 2004: 7). Outros factores a ter em conta são o compromisso, a auto-eficácia e a visão partilhada da necessidade de mudança. O compromisso individual pode assumir duas posições opostas. Por um lado, alguém que partilhe um elevado compromisso com uma organização, pode percepcionar que uma determinada mudança irá trazer benefícios para a mesma. Essa mesma pessoa poderá resistir se considerar que as mudanças a serem implementadas trouxerem prejuízos (Lau & Woodman, 1995: 540). Por seu turno, colaboradores com um elevado nível de confiança nas suas capacidades deverão estar mais capacitados para contribuir para a mudança, ao contrário dos que tenham um nível de auto-eficácia mais baixo (Cunningham et al., 2002). Finalmente a visão partilhada de uma mudança necessária, poderá explicar o nível a que inovações poderão ser aceites (Carrero et al., 2000).

---

<sup>4</sup> Por exemplo: Educação e comunicação com vista a esclarecer os colaboradores; participação e envolvimento através da “escuta activa”; negociação e apoio através da oferta de incentivos a elementos específicos; etc (Cunha et al., 2007: 857).

Importa agora mencionar o que a literatura refere sobre como conduzir os processos de mudança. A abordagem mais comum à mudança planeada prevê três fases. São elas o diagnóstico da situação da organização, acção ou intervenção para resolver os problemas detectados, e avaliação dos efeitos da intervenção (Ferreira et al., 2001), numa lógica de ciclo que se inicia sempre que se detectam novos problemas na situação nova.



**Figura 2.3 - Metodologia da mudança planeada**

Caetano (1996) descreve as etapas da seguinte forma: na primeira fase, pretende-se identificar os diferentes tipos de problemas organizacionais e as suas causas. Este processo pode ter alcances diferentes consoante o que se pretende diagnosticar, ou seja, pode incluir toda a organização ou parte dela. Por outro lado, as áreas da dinâmica organizacional alvo de diagnóstico podem também ser diversos, desde sistema técnico, passando pela estrutura organizacional até à envolvente externa, ficando dependente dos níveis de intervenção e do foco que se pretenda (Richardson, 2003). O passo seguinte consiste em analisar as variáveis que condicionam a unidade de análise para os poder correlacionar com os resultados da unidade. Procede-se à identificação dos problemas críticos numa perspectiva de eficácia e elaboram-se possíveis medidas alternativas. De entre as técnicas e métodos de recolha de informação mais utilizados contam-se os questionários, entrevistas individuais ou de grupo, entre outras; a intervenção trata de operacionalizar um conjunto de actividades sistematizadas junto dos indivíduos, grupos ou organização no seu todo, tendo como finalidade a mudança organizacional; com a avaliação pretende-se avaliar o “antes” e o “depois” da mudança, preferencialmente numa análise combinada dos critérios duros e moles que forem seleccionados. Mais uma vez também aqui existe a lógica do ciclo, porquanto os resultados da avaliação dão dados novos para um novo diagnóstico.

## **2.2 Modelo teórico de suporte**

O diagnóstico efectuado deve estar alicerçado num modelo teórico de base que permita efectuar uma análise coerente dos dados retirados. De ente algumas vantagens

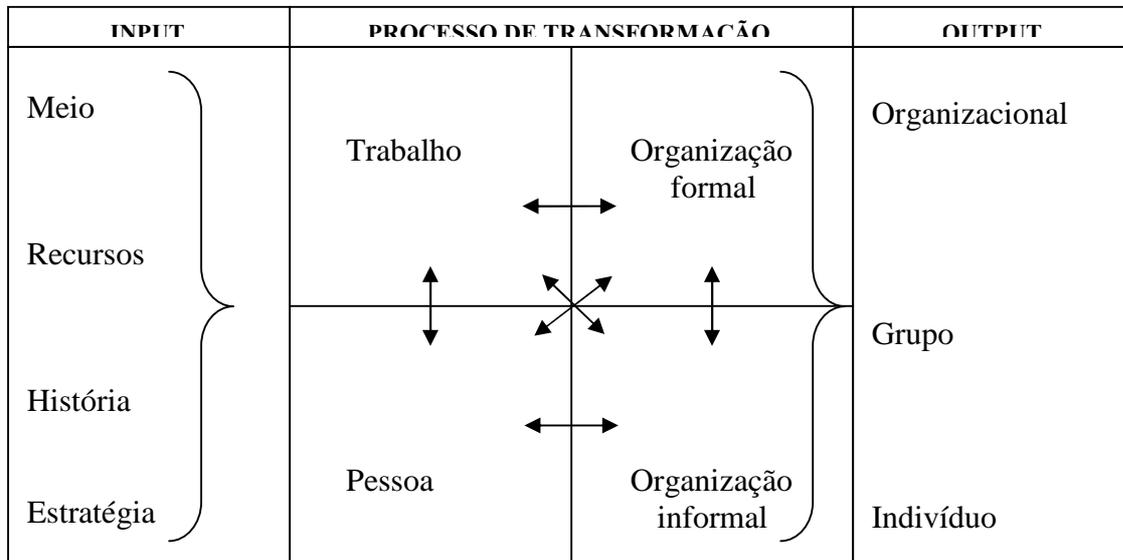
relevam-se as seguintes (Burke, 1994): auxiliam a categorização e a sistematização dos dados; facilitam o seu enquadramento e análise; e atribuem uma linguagem comum facilmente partilhada pelos intervenientes.

Exemplos de modelos são o modelo de análise do Campo de Forças de Lewin (1947), que procura analisar as forças de resistência às mudanças que vão sendo implementadas e o modelo das seis caixas de Weisbord (1976) que de entre diversa informação procura analisar o papel da envolvente nas diferentes variáveis internas (Ferreira e Martinez, 2008). No caso concreto deste projecto, a opção recaiu sobre o Modelo de Congruência das Organizações de Nadler e Tushman (1994).

Este modelo de eficácia organizacional perspectiva a organização com quatro componentes elementares: trabalho, pessoas, estrutura formal e processos, e estrutura informal e processos e que constituem o elemento Organização, ou seja, o mecanismo desenvolvido para transformar a estratégia em *output*. A Estratégia constitui-se como o segundo elemento do modelo e não é mais do que o padrão de decisões que emerge com o tempo sobre como os recursos serão empregues em resposta às oportunidades e ameaças ambientais (Nadler & Tushman, 1989: 194). A dinâmica fundamental entre os dois elementos é a congruência entre eles, significando isso que a eficácia é tanto maior quanto maior for a consistência entre a estratégia da empresa com as condições ambientais e entre as quatro componentes, ou seja, se houver o nível das necessidades, exigências e objectivos estiverem ajustados (Ferreira, 2001: 544). Para além dos dois elementos identificados, o contexto em que a organização se situa também deve ser alvo de diagnóstico, nomeadamente ao nível dos recursos, do ambiente e a história da organização.

Este modelo enfatiza que não existe a melhor maneira de organizar. A forma mais eficaz de organizar será determinada pela natureza da estratégia, bem como o trabalho, as pessoas pertencentes à organização e os processos e estruturas informais e formais (incluindo a cultura), que foi sendo desenvolvida com o tempo. Isto significa que a congruência interna e externa está dependente das decisões estratégicas, que podem ser caracterizadas numa perspectiva de adequação. A primeira é a adequação estratégica, que quando bem implementada possibilita que a organização lide efectivamente com as restrições e oportunidades do ambiente. A adequação estratégia-organização, revela a coerência entre o que são as decisões relativas ao negócio e a dinâmica organizacional. Finalmente a adequação da organização interna, não é mais do que a congruência entre os quatro componentes do modelo (id., ibid.). Como as organizações nunca estão num estado de total congruência, parte do papel da gestão é o de implementar mudanças incrementais para

conseguir os ajustamentos necessários entre a estratégia e os componentes (Nadler & Tushman, 1986).



**Figura 2.4 - Modelo de Congruência das Organizações**  
(adaptado de Nadler e Tushman, 1986)

Importa detalhar de forma breve os componentes deste modelo. O componente Trabalho refere-se às tarefas básicas que têm de ser realizadas pela organização. A análise deve ainda abranger a incerteza associada às mesmas tarefas, às competências necessárias e às recompensas. O componente Pessoal, refere-se aos indivíduos que realizam o trabalho e ao conjunto de competências e capacidades que os caracteriza ao nível dos conhecimentos e qualificações. O componente Organização Formal diz respeito às estruturas, sistemas e procedimentos que orientam e motivam o comportamento. Alguns dos elementos chave deste componente são os mecanismos formais de ligação interna, incentivos e recompensas, e desenho de funções. Finalmente o componente Organização Informal, cujo papel complementa e potencia o sistema formal, através dos comportamentos não formais dos indivíduos. Os elementos chave são as práticas de gestão, as relações interpessoais ou arranjos informais de trabalho (Nadler & Tushman, 1986).

Devem ser tidas em conta, nesta abordagem, outras considerações que se resumem a alargar o espectro da revisão a elementos específicos das organizações. Esta perspectiva mais abrangente, pretende fazer a ponte entre determinados elementos do modelo de análise adoptado, com as particularidades da organização militar. Nesta lógica, a estrutura, a organização e a cultura serão objecto de uma breve conceptualização, sem contudo, na sua

apresentação, estabelecer quaisquer fronteiras entre cada uma. O racional por detrás desta opção encontra-se no facto da organização militar encerrar características muito próprias, decorrentes sobretudo de um “lastro histórico” que lhe é indissociável. As referidas particularidades constata-se sobretudo na sua Organização, Estrutura e Cultura, pelo que importa enfatizar de forma breve estes elementos, à luz da teoria.

Já aqui foram referidos alguns aspectos referentes às organizações, sobretudo o efeito do ambiente externo sobre as mesmas. Considerando a existência de diferentes dimensões no ambiente interno (quer ao nível do subsistema formal quer no informal), este exercerá diferentes pressões sobre cada uma delas, impelindo-as à mudança. Contudo, esta relação não é livre de “ruído”, dado que a partir de o momento que uma organização tem um paradigma cultural próprio, este interfere na sua auto-percepção e na do ambiente.

Atendendo então à finalidade das organizações, estas são sistemas complexos que inseridas num ambiente específico e dispendo de recursos e história, produzem *output* (Nadler & Tushman, 1989: 194). Nesse sentido, percebe-se a importância da organização que aprende, ou seja, é capaz de gerar as inovações de amanhã, gerindo a estabilidade de hoje, acompanhando e compreendendo as mudanças exteriores à sua fronteira (Tushman & Nadler, 1989). Ainda nesta matéria, Nadler e Tushman (1986), referem que as organizações mais inovadoras são aquelas que incorporam sistemas de aprendizagem efectivos, capazes de não só obter a informação em diferentes elementos mas também capazes de a processar. As organizações procuram então o alinhamento com o meio, que já caracterizamos como altamente dinâmico. Mas este mecanismo não parece ser sempre possível segundo Goles, Hirschheim e Sabherwal (2001: 181), por duas razões que se prendem, com a incapacidade de uma organização reconhecer perspectivas alternativas (condicionando sua resposta) e com o efeito do sucesso a curto prazo, a inércia, que leva a fracassos perante mudanças ambientais repentinas.

Os elementos que concorrem para a interacção numa organização e que são considerados essenciais para a sua sobrevivência e simultaneamente relevantes para a actividade, é de acordo com Romanelli e Tushman (1994: 1146), a cultura organizacional, a estratégia, estrutura, distribuição do poder e os sistemas de controlo. Independentemente do descrito pela literatura, o essencial reside no papel que representam para a mudança organizacional. Devido a este tipo de caracterização, é comum o diagnóstico parcelar às diferentes áreas da dinâmica organizacional independentemente da sua interdependência (Caetano, 1996).

“Nas organizações, como na arquitetura, a forma segue a função. Toda a estrutura é boa para alguma coisa, nenhuma é boa para tudo” (Weisbord, 1976). A estrutura organizacional representa a interligação formal entre os órgãos e as tarefas dentro da organização (Teixeira, 2005: 101). A estrutura apresenta uma dupla dependência, porquanto depende do exterior da estratégia e internamente da tecnologia. Para o desenho organizacional contribuem um conjunto de dimensões básicas que são o grau de formalização; o grau de centralização; o nível de especialização, o grau de controlo; o grau de departamentalização e hierarquia (Chiavenato, 2005). Em função destas dimensões podemos distinguir o modelo mecânico e o orgânico de desenho organizacional.

De um modo geral, podemos então classificar as organizações enquanto mecanicistas ou orgânicas, diferenciando-se entre elas pelo grau de formalização, diferenciação, ênfase nas regras e procedimentos, etc. Os diferentes tipos de estruturas que daí decorrem, caem numa destas categorias. Para além da definição das funções de cada unidade da organização e o modo como se estabelecem as ligações entre as unidades que a compõem, estão-lhe associados diferentes graus de complexidade de formalização e centralização, importando conhecer as diferentes formas de estruturar as organizações.

De entre os dois modelos, o mecânico, talvez o modelo mais comum, mostrou-se adequado para ambientes estáveis, com pouca mudança, tirando dessa forma proveito da estabilidade ambiental. No entanto, atendendo aos novos factores críticos do sucesso organizacional – a velocidade dos processos, a flexibilidade interna, a integração dos processos e capacidades, e a inovação (Chiavenato, 2005: 435) – o modelo mecânico terá dificuldade em responder eficazmente aos mesmos, ou seja, a dinâmicas de mudança. De entre os diferentes desenhos organizacionais, o mais comum é o hierárquico, em que a ênfase está na medida e gestão da documentação e informação, que se reconhecem como processos de estabilidade e controlo. Estes processos estendem-se ao nível dos recursos humanos através da definição de papéis, que por sua vez estão balizados por regras (Tvorik & Boissoneau, 1996: 13).

Que estruturas podem ser adoptadas? Para apresentar de forma sistematizada os diferentes tipos de estruturas, irei apenas referir de forma breve o quadro de tipologia organizacional de Mintzberg (1995). Para este autor, as organizações são constituídas por seis componentes básicos: O vértice estratégico, com os gestores de topo e respectivo staff; o núcleo operacional, com aqueles que executam o trabalho; a linha hierárquica média com os gestores intermédios que estabelecem a ligação entre o vértice estratégico e o núcleo operacional; a tecnoestrutura com os responsáveis pelo desenho dos sistemas de trabalho,

planeamento e organização e métodos; a logística constituída pelo pessoal de apoio; e finalmente a ideologia que engloba os valores, as crenças e as tradições.

No quadro da tipologia de Mintzberg, o CF é uma Burocracia mecânica. De facto, a estrutura visa a diminuição da incerteza, privilegiando as regras e os procedimentos, com uma tecnoestrutura e apoio logístico predominante. Os comportamentos são por sua vez muito formalizados.

Podemos falar então de estruturas ajustadas? Sliwka (2003; cit por Ferreira & Martinez, 2008) afirma que uma estrutura adequada apresenta “um conjunto de regras de decisão e redes de comunicação sem obstáculos, permitindo um fácil acesso à informação existente”. Uma das ferramentas à disposição das organizações para responder às mudanças, é o desenho organizacional, considerando-se numa perspectiva contingencial que as mesmas serão mais efectivas se as características do seu desenho encaixam no ambiente. Nadler e Tushman (s.d.: 46) afirmam que deverão ser consideradas lições fundamentais para o desenho organizacional no futuro, que são: o papel do ambiente no desenho da estratégia, determinado sobretudo pela capacidade da organização compreender o momento exacto para a implementação de mudanças estratégicas; influência da estratégia sobre a arquitectura organizacional, mormente a forma como a organização estrutura, coordena e gere o trabalho dos seus colaboradores no sentido de alcançar seus objectivos; a relação entre a estratégia e o desenho organizacional é recíproco, ou seja, o modo como a organização está desenhada, irá influenciar o modo como as pessoas desenvolvem estratégias criativas e; o dilema básico da integração vs diferenciação continuará a existir. Se por um lado continua a ser necessário agrupar pessoas, processos e unidades para melhor se adaptarem ao ambiente, por outro, continua a ser necessário manter a ligação à organização no seu todo.

Como já foi referido, a estrutura assume um papel preponderante na dinâmica organizacional, seja na interna como na sua relação com o meio. Dinâmico também tem sido o estudo à volta das estruturas organizacionais e as trocas existentes entre os diferentes elementos. Se numa primeira fase se acreditava que o ambiente era determinante para o desenho organizacional, de facto constatou-se que mudanças no ambiente não tinham uma consequência imediata e directa nas mudanças organizacionais subsequentes, como havia sido previsto na teoria contingencial (Van de Ven & Poole, 2004: 161). Já aqui foi referida a inércia das estruturas. Na literatura surge descrita como característica de estruturas organizacionais cuja velocidade de mudança é menor à da mudança que se verifica no ambiente (Hannan & Freeman, 1984: 151; Valle, 2002: 217).

Novos modelos organizacionais surgem com o intuito de colmatar as fraquezas dos modelos organizacionais mais comuns. São o caso das estruturas de equipa e em rede (Chiavenato, 2005: 113) ou as empresas ambidextras (O'Reilly III & Tushman, 2004), em que as organizações apresentam duas dinâmicas estruturais diferentes<sup>5</sup>. Uma mais tradicional, com estruturas e processos integrados e verticalizados e uma menos rígida, com processos flexibilizados, capaz de respostas adaptativas mais rápidas ao meio.

Analisando a literatura revista sobre a importância das estruturas, parece indissociável a relação mútua entre estrutura e estratégia, sendo por isso um elemento determinante para o sucesso de qualquer organização. Assim considerado, a estrutura estabelece uma ponte com a cultura organizacional, que no contexto dos processos de mudança, Dawson (1995, cit. por Ferreira et al., 2001) considera dever ser o primeiro elemento a ser diagnosticado. Tal consideração pode estar relacionada com o facto da cultura ser mais resistente à mudança (id., ibid.). Significa isso que, de entre os diferentes elementos referidos, a cultura ocupa um papel basilar, dado que são a representação dos valores da organização e que condicionam as atitudes e o comportamento, logo, capazes de influenciar a formulação das políticas organizacionais. Para além disso, os valores tem uma função importante na compreensão do comportamento individual em situações de mudança (Borg & Braun, s.d.). Por sua vez, a cultura perspectivada como forte, parece ter uma forte relação com a performance respeitante à adaptabilidade, missão, envolvimento e consistência (Tvorik & Boissoneau, 1996).

### **2.3 Metodologias de mudança**

O processo de mudança desenvolve-se dentro de um campo dinâmico de forças que actuam individualmente em vários sentidos. O resultado materializa-se numa dinâmica constante de forças restritivas – que impedem a mudança – e forças impulsionadoras – que impelem à mudança. Para se implementar um processo de mudança, torna-se necessário analisar este quadro de forças a fim de alterar o estado quasi-estacionário do equilíbrio, a favor da mudança (Chiavenato, 2005: 431).

Neste contexto, a análise do campo de forças de Lewin apresenta vantagens claras, nomeadamente: os actores envolvidos centrarem-se nos problemas realmente percebidos; fomentar a colaboração entre eles na procura de alternativas; aceitação que estas têm quando implementadas, uma vez que surgem como expressão de um processo social em que, além de

---

<sup>5</sup> Não sendo uma organização ambidextra, o CF apresenta, curiosamente, uma lógica organizacional muito semelhante, como será demonstrado no capítulo 4. Por um lado tem uma estrutura hierarquizada para o “dia-dia” e tem uma estruturalmente flexível, que se adapta consoante o ambiente e as necessidades do momento – O Batalhão Ligeiro de Desembarque que incorpora elementos e unidades do primeiro.

*objecto*, eles constituem o *sujeito* da mudança; aprendizagem grupal e organizacional de técnicas de resolução de problemas (Ferreira et al., 2001).

A técnica consiste em sete passos (Caetano, 1996): 1) identificar e descrever uma situação problemática; 2) descrever a situação desejada; 3) identificar as forças e os factores que contribuem para que se mantenha o ‘campo de forças’ actual, as forças que pressionam para a situação desejada e as restritivas que pressionam na direcção oposta; 4) analisar as forças, identificando as mais fortes, as mais fracas, as que estão sob controlo, etc.; 5) definir estratégias que conduzam à situação desejada, criando planos de acção que permitam acrescentar forças impulsionadoras e suprimir forças restritivas; 6) implementar os planos de acção e; 7) descrever e implementar as acções necessárias para sustentar o novo equilíbrio.

No campo das abordagens metodológicas em processos de mudança, a investigação-acção, será porventura o método eficaz e por isso largamente utilizado. A investigação-acção constitui um modelo de processo de mudança baseado na recolha sistemática de dados seguida pela opção por uma acção de mudança com base nos dados analisados (Chiavenato, 2005: 450). A sua vantagem consiste no facto de ela se centrar no problema e não na solução e de ao longo da sua prossecução gerar conhecimento com o objectivo explícito de agir para operar uma mudança e analisar a mesma (Greenwood & Levin, 1998).

Em síntese, a investigação-acção é uma metodologia que, como o próprio nome indica tem dois grandes objectivos: a acção, para operar mudanças numa comunidade, organização ou sistema; e a investigação, para aumentar o conhecimento e entendimento, por parte do investigador e/ou do cliente. Assim se processa a mesma, alternando entre a acção e a reflexão crítica, um processo que avança em espiral em direcção à mudança e ao conhecimento, numa interacção dinâmica entre investigadores e membros organizacionais.

Segundo French (1969: 26, cit. por Ferreira et al., 2001), os aspectos básicos da investigação-acção compreendem o “diagnóstico, a recolha de dados, o feedback ao cliente, a discussão dos dados pelo cliente, o plano de acção, e a acção”.

Além de cíclica, a investigação-acção é essencialmente qualitativa, embora possa envolver quaisquer técnicas de investigação (Greenwood & Levin, 1998), dos questionários, às entrevistas, aos *focus group*, desde que sejam as mais adequadas à situação a investigar e a operar e se obtenha o acordo de investigadores e participantes.

### 3. METODOLOGIA

Das três fases previstas para a metodologia da mudança planeada, operacionalizou-se a primeira – Diagnóstico – e o modelo que lhe serviu de base foi uma adaptação do modelo de Congruência das Organizações de Nadler e Tushman (1994). A abordagem metodológica que guiou o projecto, baseou-se nos princípios da Investigação-acção e a técnica de diagnóstico a análise do campo de forças de Lewin (1947).

Di Pofi (2002: 157) refere que dados qualitativos fazem sobressair o entendimento sobre as organizações, ao providenciar diálogos descritivos e pontos de vista únicos. Pelo facto de este projecto se tratar de um estudo de caso, a metodologia aplicada a este projecto, teve um carácter essencialmente qualitativo (entrevistas individuais e *focus group*), triangulado por métodos quantitativos de forma pontual (breves questionários estruturados).

Quanto à aplicação da investigação-acção, considerando as seis fases iniciais do diagrama de French (1969), estão omitidas a primeira e segunda (a iniciativa do projecto é do signatário do mesmo) e a sexta, excepto para os problemas dois e oito, como iremos verificar mais à frente, pelo que não teve um carácter cíclico. Quanto à análise do campo de forças, tratou-se de uma adaptação incompleta dado que os passos seis e sete não foram executados, também à excepção dos problemas dois e oito (passo seis).

Numa fase mais a montante, foi feita uma breve análise à matriz SWOT resultante de um *workshop* realizado no CF, e dedicado ao tema “O Corpo de Fuzileiros em 2015” e que se encontra descrito no Anexo B. O objectivo dessa análise prendeu-se com a necessidade de perceber em que medida os problemas no CF estavam sistematizados e balizados, se havia já a percepção da necessidade de mudança e para enquadrar a abordagem inicial ao projecto.

A Escola de Fuzileiros (EF), enquanto unidade de base à semelhança da Base de Fuzileiros (BF), fica de fora do processo de análise porque a sua estrutura e processos estão ligados e integrados ao Sistema de Formação Profissional da Marinha, tutelado pelo órgão superior de gestão da formação<sup>6</sup>, porquanto não sob controlo directo do CCF. Uma mudança seria sempre possível ao nível dos departamentos, contudo, ficariam diferentes elementos constituintes da estrutura da EF fora do processo.

A recolha de dados iniciou-se com entrevistas à estrutura de topo do CCF, das UF e da BF<sup>7</sup> num total de sete e quatro *focus group*.

---

<sup>6</sup> Direcção do Serviço de Formação (DSF).

<sup>7</sup> Oficiais Quadro Permanente nos três casos.

Para a realização das entrevistas foi criado um guião base<sup>8</sup> composto por 11 questões, mais um conjunto de 10 questões para serem acrescentadas, consoante o cargo desempenhado pelo sujeito. Para além destes instrumentos, elaborou-se mais um guião específico para um grupo de oficiais, que pretendeu focar-se mais na recolha concreta de dados relativos à história do CF e valores do passado (utilizou 6 questões do guião base mais 4 questões dedicadas). O guião da Entrevista / *focus group* (utilizou 6 questões do guião base, num total de 10), é o mais curto, para melhor se adaptar à dinâmica própria deste método e o guião mais longo foi elaborado com 16, mais uma vez para se adaptar ao sujeito.

O número máximo de questões livres foi de 5 e o mínimo de 2.

Todas as questões dos guiões estão organizados de forma a cobrir as áreas previstas pelo modelo de congruência das organizações, ou seja, pretendem obter dados relativos aos dois elementos do modelo e aos quatro componentes. É possível verificar esta organização no Anexo E e F deste projecto.

### **3.1. Participantes no diagnóstico**

Os dados qualitativos foram, genericamente, recolhidos junto dos Oficiais e Sargentos que prestam serviço no CF. Neste processo de diagnóstico, constituíram a amostra 51 militares, entre as categorias indicadas, num universo de 279 indivíduos disponíveis (68 Oficiais e 211 Sargentos). Por categorias e no que aos oficiais diz respeito, a amostra corresponde a 45,6% da população acessível. Na categoria de Sargentos, a amostra corresponde a 9,5% da população acessível.

Para uma melhor caracterização da amostra, apresenta-se no quadro 3.1 a distribuição dos participantes nas variáveis socio-demográficas e organizacionais.

Pela análise do quadro abaixo, verifica-se que não foram contempladas mulheres neste estudo. Esta evidência resulta do facto de não existirem, até ao momento, militares do sexo feminino na classe Fuzileiros (FZ).

Importa ainda salientar a predominância da área funcional operacional, associada às unidades, que somado à área funcional formação, se faz reflectir no nível hierárquico correspondente às chefias tácticas (ambas as áreas funcionais são predominantemente ocupadas por oficiais subalternos e sargentos).

---

<sup>8</sup> Guião base e conjunto de questões no Anexo E

**Quadro 3.1 - Distribuição Socio-Demográfica e Organizacional da amostra**

		Frequências Absolutas (n)	Frequências Relativas (%)
Sexo	Homens	51	100
	Mulheres	0	0
Idade	≤ 35 anos	19	37,3
	36 – 55 anos	29	56,8
	≥ 56 anos	03	5,9
Antiguidade	Até 10 anos	17	33,3
	11 – 20 anos	05	9,8
	21 – 30 anos	25	49
	> 30 anos	04	7,9
Área funcional	EM	09	17,7
	UN	23	45,1
	Formação	11	21,6
	Administrativo	06	11,7
	Outros	02	3,9
Nível Hierárquico	Chefia Superior	04	7,8
	Chefia Intermédia	11	21,6
	Chefia Tática	36	70,6
Categoria	Oficiais	31	60,8
	Sargentos	20	39,2
Quadro	QP	46	90,2
	RC	05	9,8

Para a constituição desta amostra e posterior utilização, foi introduzido um conjunto de racionais. Desde logo o primeiro diz respeito aos métodos utilizados e que decorrem de estarmos perante um estudo de caso – Entrevista Individual, Entrevista / *focus group* (FG4)<sup>9</sup> e *focus group*; o segundo, tanto Oficiais e Sargentos estarem a exercer funções no CF há pelo menos três anos<sup>10</sup>; todas as áreas funcionais estarem representadas (e em qualquer das categorias) e finalmente; pertencerem às classes genéticas dos Fuzileiros (FZ, Serviço técnico FZ – ST FZ e Serviço Especial Fuzileiro - SEF).

A distribuição das categorias por áreas funcionais são as indicadas no quadro seguinte:

<sup>9</sup> A Entrevista / *focus group*, contou com a presença de quatro Oficiais Superiores – dois Oficiais do EM, um da Formação (EF) e um Oficial Comandante de Batalhão. Guião da Entrevista/*focus group* no Anexo F.

<sup>10</sup> Estando a exercer há pelo menos três anos, significa que o militar exerceu pelo menos uma comissão completa numa qualquer função.

**Quadro 3.2 - Representatividade das categorias por áreas funcionais**

	EM	UN	Formação	Administrativo	Outros	$\Sigma$
Oficiais	7	14	6	2	2	<b>31</b>
Sargentos	2	9	5	4		<b>20</b>
Subtotal	9	23	11	6	2	
Total						<b>51</b>

Já foi referido anteriormente que os Oficiais são a identidade organizacional (Lourenço, 2005). Por outro lado, Fortin (2003) numa referência a Morse (1991) refere que em investigação qualitativa, será mais importante ter uma amostra apropriada e não probabilística, ao invés de uma probabilística e não apropriada. Para além disso, a categoria dos oficiais encontra-se nos três níveis de gestão: o estratégico, intermédio e operacional funcional (Chiavenato, 2005). Esta lógica garante que os objectivos estratégicos da organização são seguidos nos diferentes subsistemas, constituindo-se como indicadores da mesma e o motor de qualquer mudança.

Face ao que antecede, as condições iniciais referidas e conjugadas com as especificidades dos métodos, determinaram a seguinte linha de acção – a divisão da amostra em categorias consoante o método utilizado. Assim, o pressuposto inicial para este estudo foi o de que a categoria de oficiais (mais concretamente oficiais superiores), deveria ser a única representada nas entrevistas individuais e Entrevista / *focus group*. Este último, pelo método em si e objectivos concretos associados, só proporcionaria dados relevantes se aplicado a militares, que na organização ocupem funções que permitem ter perspectivas abrangentes e em que a interacção grupal reflecta efectivamente o comportamento individual, ou seja, que não seja afectada por variáveis ambientais/situacionais de cariz militar (como por exemplo o posto e antiguidade dos presentes, comparativamente a outros). Procurou-se assim controlar uma das limitações configuradas por Morgan (1997) para este método. Para além disso, para que haja estímulos à espontaneidade e partilha de percepções e pontos de vista, é necessário garantir a participação interactiva, dos participantes (Greenbaum, 2000, cit por Lourenço, 2005: 56), que, atendendo à cultura militar só seria possível assegurar se colocados numa mesma sala, oficiais de antiguidades próximas.

No que respeita às entrevistas, atendendo a que este projecto se trata de um estudo de caso e que se pretende a comparação entre os respondentes, optou-se por uma do tipo estruturada (Fortin, 2003). Para além disso, pela especificidade, abrangência e complexidade dos temas abordados, os entrevistados terem uma perspectiva global do CF enquanto

organização e a percepção das diferentes interações organizacionais existentes, estes factos também contribuíram decisivamente para a decisão de somente entrevistar oficiais.

Em termos concretos, numa população acessível de 16 Oficiais Superiores, constituíram onze a amostra.

Consideramos que este conjunto de opções não configura um enviesamento ao projecto, porquanto, os pressupostos teóricos de constituição de uma amostra não probabilística do tipo objectiva (Maroco, 2003: 21) são deste modo respeitados.

Foram ainda efectuados três *focus group*<sup>11</sup> (FG1, FG2, FG3). Para este número, contribuiu decisivamente o efectivo de oficiais disponíveis no CF, a imprevisibilidade da sua disponibilidade para um determinado dia<sup>12</sup> (e.g. resultante de exercícios, missões inopinadas, empenhamentos exteriores diversos, os FG2 e 3 foram adiados respectivamente uma e duas vezes) e ser um método que estimula a participação interactiva, de forma espontânea e dirigida à emergência de novas abordagens à problemática em questão. Contrariamente aos dois primeiros métodos, procurou-se garantir que as presenças em cada *focus group* fossem proporcionais entre as duas categorias participantes, como pode ser verificado no quadro 3.3<sup>13</sup>. Procurou-se dessa forma introduzir no processo de diagnóstico as perspectivas correspondentes às áreas mais executivas (chefias tácticas), em que se enquadram mais os Oficiais Subalternos e os Sargentos.

A distribuição pelos diferentes eventos é a que se apresenta no quadro.

**Quadro 3.3 - Distribuição por categoria dos militares nos eventos**

	FG1	FG2	FG3	FG4	Entrevistas
Oficiais	7	7	6	4	7
Sargentos	9	5	6		
Subtotal	16	12	12	4	7
Total					51

Apesar da população acessível permitir a realização de pelo menos mais um *focus group*, previu-se a saturação da amostra (Fortin, 2003: 156) à realização do terceiro, o que se veio a confirmar posteriormente através da análise de conteúdo. Ficou ainda estabelecido como condição *sine qua non* o número mínimo de participantes ser de 12 militares para cada sessão.

<sup>11</sup> O primeiro FG (FG1) ocorreu na EF e os restantes na BF.

<sup>12</sup> Envio de uma mensagem electrónica a convidar para um determinado dia, e a sugerir que trouxesse um Sargento consigo.

<sup>13</sup> Nos FG1, 2, e 3, participaram um total de 40 militares – 20 Oficiais e 20 Sargentos.

Neste último método a amostra é de conveniência, embora numa análise mais fina por funções seja possível constatar que conceptualmente, o grupo de oficiais participantes assume o comportamento de uma amostra estratificada representativa, como se verifica no quadro 3.4.

**Quadro 3.4 - Distribuição dos oficiais por área funcional**

Área funcional	Amostra		População	
	n	%	N	%
EM	7	22,58	15	22,06
UN	14	45,16	30	44,12
Administrativo	2	6,45	06	8,82
Formação	6	19,36	15	22,06
Outros	2	6,45	2	2,94

Os valores mais dissonantes verificam-se na área administrativa com uma diferença de 2,37% e na área da formação com 2,7%. Face a estes dados verificamos que se situam entre um mínimo de 0,52% e um máximo de 3,51%.

A mesma análise à amostra de Sargentos apresenta igualmente uma proporcionalidade indicativa da sua representatividade, com uma variação máxima de 2,39% e mínima de 0,38%.

**Quadro 3.5 - Distribuição dos Sargentos por área funcional**

Área funcional	Amostra		População	
	n	%	N	%
EM	2	10	17	8,06
UN	9	45	100	47,39
Administrativo	4	20	43	20,38
Formação	5	25	51	24,17

A segunda etapa do projecto compreendeu a recolha de medidas e dividiu-se em 3 fases. A primeira – prioritização dos problemas – foi efectuada através do envio via e-mail de um questionário em que constavam os problemas e em que era pedido para valorar cada um, de acordo com o nível de importância e grau de urgência considerado adequado, numa escala de zero a vinte<sup>14</sup>. Com a segunda fase – medidas individuais – procurou-se preparar a fase

<sup>14</sup> Ver Anexo G.

seguinte e também consistiu no envio de um questionário por e-mail, com os oficiais já enquadrados num grupo de trabalho com o respectivo problema. Foram criados um total de cinco grupos de trabalho, organizados da seguinte forma: dois na EF aos quais foram atribuídos um total de dois problemas (um por cada); três na BF, tendo sido atribuídos um total de 5 problemas (2 + 2 + 1). O racional de constituição dos grupos e atribuição dos problemas (à excepção de um. Nesse caso específico, a constituição foi determinada pelo comando, considerando uma necessidade concreta explicitada na secção 4.2.2) foi o seguinte: disponibilidade de oficiais; oficiais com competências específicas ou especializados nas áreas; prioridade atribuída aos problemas; adequabilidade entre o grupo e o problema. Na terceira e última fase reuniram-se os grupos, discutiram-se e acordaram-se as medidas, valorizando-se cada uma através da média calculada entre o grau de relevância, grau de aplicabilidade, facilidade de implementação e probabilidade de sucesso (classificadas numa escala de zero a vinte). Participaram na fase de grupos um total de 20 oficiais.

A opção pelo modelo de congruência das organizações deveu-se sobretudo ao facto de fazer a relação entre a estratégia de uma organização e o seu nível de congruência/incongruência com as componentes previstas, para além analisar o nível de congruência/incongruência entre as mesmas componentes. Esta perspectiva é particularmente interessante atendendo ao facto da estratégia do CF ser “deduzida” a partir de um nível hierárquico superior, de quem depende, mas que é externo ao CF. Para além deste dado, a estrutura do CF, apesar de não ser imutável, está legislada até um determinado nível, factor que condiciona qualquer mudança estratégica.

Através do primeiro passo da metodologia planeada – diagnóstico – procedeu-se à identificação das congruências e incongruências do CF, com o objectivo de definir os factores críticos e áreas prioritárias que deverão ser objecto de intervenção e mudança. (Ferreira et al., 2001), aplicando uma metodologia ao processo iniciado em 2008 internamente no CF com o *workshop*.

Para além disso, foi alargada a base de acção aos processos internos, mormente do EM, unidades e BF. Na componente “Trabalho” do modelo, a análise incidiu sobre as características das tarefas, nomeadamente a forma como afectam a motivação, o grau de preparação dos militares para as mesmas e as relações estabelecidas para a realização do trabalho; na componente “Pessoal” procurou-se identificar a adequabilidade das competências aos diferentes contextos de trabalho; na componente “Dispositivos organizacionais formais” a adequabilidade das estruturas e processos internos à missão do CF; finalmente na componente “Organização informal” a estruturação organizativa real, os

valores e normas, as práticas de gestão. Estas componentes foram analisadas na perspectiva das suas interações e destas com a estratégia, ambiente e história do CF (id., ibid.: 544).

## 4. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Face às limitações decorrentes do tipo de organização em causa e tendo como objectivo adequar os processos internos, a estrutura operacional e de apoio, à estratégia do CF, a que níveis da organização podem ser propostas mudanças? Neste projecto, o diagnóstico contempla: a componente operacional materializada pelas unidades operacionais, sobretudo nos seus processos internos; o órgão de apoio ao Comando – o EM do CF – nomeadamente a articulação entre as diferentes secções e a estrutura da mesma; e a unidade de base – Base de Fuzileiros (BF) – mais concretamente a adequabilidade da sua estrutura e dos seus processos internos. Importa agora conhecer melhor o CF.

### 4.1. Breve caracterização do Corpo de Fuzileiros

#### 4.1.1. *Quadro das capacidades e competências*

As linhas orientadoras do Conceito Estratégico de Defesa Nacional preconizam a existência no Sistema de Forças Nacional de capacidade de projecção de poder. Este é o “mercado” do CF, materializado pela sua capacidade expedicionária quando integrada numa força naval. O *output* operacional gerado pelo CF é uma Força-Tarefa de natureza anfíbia, caracterizada por possuir grande flexibilidade, mobilidade, poder de combate, o emprego do mar como bacia de manobra e com capacidade para projectar poder em terra, com o objectivo de defender o interesse Nacional.

Como Corpo de Forças Especiais, estão-lhe incumbidas missões específicas, que obrigam a uma prontidão operacional permanente, razão pela qual os FZ têm um treino técnico-militar bastante especializado e exigente e a estrutura operacional já referida. A missão é:

“Contribuir para a capacidade nacional de **projecção de poder** com uma **Força-Tarefa até ao escalão Batalhão Ligeiro de Desembarque (BLD)** e uma **Unidade de Operações Especiais (DAE)**, a fim de participar na defesa da integridade territorial e do interesse nacional e cooperar com os nossos aliados nas operações militares de paz, de crise ou de guerra.”

Outras Tarefas atribuídas:

- Executar Operações de Contra-Terrorismo Marítimo (MCT) e combate ao Narcotráfico
- Assegurar os Grupos de Segurança das equipas de Abordagem
- Assegurar a recolha de informações por meios humanos
- Assegurar o serviço de Polícia Naval
- Assegurar a Protecção de Força de instalações e meios navais
- Assegurar o Cerimonial Protocolar Militar Naval
- Garantir a formação militar básica na Marinha
- Cooperar com a Autoridade Nacional de Protecção Civil
- Colaborar nas acções de Cooperação-Técnico Militar

#### ***4.1.2. A génese da estrutura***

Com a entrada em vigor da Lei Orgânica da Marinha em 1993 (LOMAR 93)<sup>15</sup>, e no âmbito da reorganização das Forças e Unidades de Fuzileiros – Decreto Regulamentar N.º 29/94 de 01 Setembro – o CF passou a integrar a estrutura operacional da Marinha, transferindo-se o CCF da dependência do Chefe do Estado-maior da Armada (CEMA) para a dependência do Comando Naval (CN), alterando-se dessa forma a caracterização e a designação da Força de Fuzileiros do Continente (FFC), que deixou de representar um conjunto de unidades e passou a constituir um órgão de apoio logístico – a BF – procedendo-se à racionalização dos recursos disponíveis, num processo de mudança que de acordo com Nadler e Tushman (1990) se perspectivou como uma reorientação.

Desde então, o CF é constituído pelo CCF que compreende o Comandante do Corpo de Fuzileiros, o EM<sup>16</sup> e os Órgãos de Apoio<sup>17</sup>; duas grandes unidades (Unidades de Base), que são a EF e a BF; e as UF<sup>18</sup> e Forças<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> Decreto-lei 49/93 de 26 Fevereiro. A “nova” LOMAR encontra-se para aprovação, pelo que o CF encontra-se neste momento numa fase de análise da adequabilidade da sua estrutura actual, prevendo-se para fins de Outubro a elaboração de uma proposta de Decreto-Regulamentar com alterações à estrutura.

<sup>16</sup> A constituição oficial compreende as Secções de Operações, de Logística, de Informações e o Centro de Situação Operacional (carácter eventual).

<sup>17</sup> Compreende o Centro de Comunicações, Serviço de Informática, Serviço Administrativo e Financeiro e a Secretaria

<sup>18</sup> O decreto prevê sete Unidades Operacionais, que se mantêm com ligeiras alterações até aos dias de hoje: o Batalhão de Fuzileiros N.º1 (BF1), o Batalhão de Fuzileiros N.º2 (BF2), a Unidade de Meios de Desembarque (UMD), a Unidade de Polícia Naval (UPN), o Destacamento de Acções Especiais (DAE), a Companhia de Apoio de Fogos (CAF), e a Companhia de Apoio de Transportes Táticos (CATT).

<sup>19</sup> Designam-se por Forças de Fuzileiros os agrupamentos de duas ou mais Unidades de Fuzileiros, constituídos com carácter eventual, sob as ordens de um mesmo comandante, para execução de tarefas específicas de

Esta é a organização estruturante do CF, que se tem mantido praticamente inalterável desde então, exceção feita a mudanças pontuais<sup>20</sup> que se verificaram no EM e UF decorrentes da necessidade de adaptação a novas realidades.

#### **4.1.3. O desenho organizacional**

Já verificamos que existem três elementos que constituem no seu todo o CF. São eles, o CCF, duas unidades de base (BF e EF) e as sete UF. O primeiro constitui a estrutura superior de Comando e está dividido em cinco áreas. A unidade de base é o elemento de apoio. A BF, além de albergar o CCF e seis das sete UF do CF, engloba toda uma estrutura logística de apoio ao normal funcionamento de uma estrutura deste tipo, para além de fornecer diferentes tipos de elementos (também logísticos) às Forças-tarefa que se venham a constituir. Na EF formam-se todos os militares da Marinha (recrutas). A sua organização interna de apoio é em todo semelhante à da BF. Ambas as unidades têm a sua estrutura de apoio dividida por departamentos. Por fim, as UF constituem o elemento operacional e são especializadas numa determinada função de combate (ver figura 4.1).

Olhando para algumas dimensões estruturais (Cunha et al., 2003: 504) verificamos que, globalmente, não existe uma grande amplitude vertical. O fluxo de informação estabelece-se entre o Comando e as diferentes UF, de forma quase directa, havendo um elemento centralizador e controlador que é o EM. A amplitude de controlo deste faz-se sobretudo sentir ao nível das UF, no que diz respeito à emanção de instruções e ordens e o seu subsequente controlo. Estabelece igualmente a ligação e coordenação entre as mesmas UF e as unidades de base, quando necessário. Quanto à diferenciação, ela é sobretudo horizontal, verificando-se ao nível das tarefas uma separação clara de competências. Finalmente, a especialização é na sua grande maioria funcional, embora existam determinadas funções que requerem obrigatoriamente uma especialização social<sup>21</sup>.

A estrutura da BF e EF têm uma diferenciação horizontal no primeiro nível pequena (três departamentos), mas maior no segundo nível (e.g. 16 serviços na EF, que se dividem em diferentes elementos). Comparativamente, o CCF, com cinco subelementos, tem uma

---

carácter operacional. A organização das Forças de Fuzileiros é estabelecida de acordo com as necessidades da missão.

<sup>20</sup> Indicadas no Anexo D

<sup>21</sup> Existem 5 especializações possíveis para a classe de Fuzileiros na categoria de praças – Educação física, Condutores, Clarins, Socorrista e Comunicativos. As praças que passam para a categoria de Sargento, “perdem” a especialização, mas normalmente ficam ligados à área. Para além das especializações, existem um conjunto de cursos que habilitam os militares para o desempenho de funções específicas, mas não os ordena numa classe específica (e.g. Curso Instrutor de Tiro de Combate).

diferenciação horizontal maior no primeiro nível. O CF, de um modo geral, tem uma diferenciação horizontal maior do que a vertical.

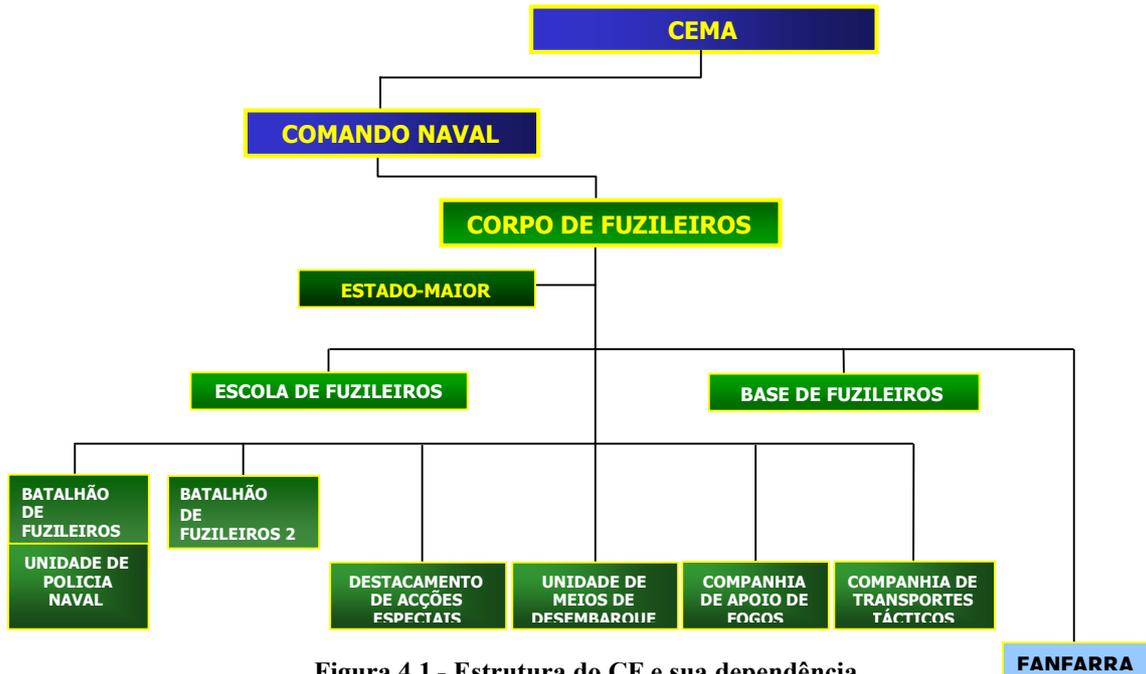


Figura 4.1 - Estrutura do CF e sua dependência

Sob o ponto de vista da estrutura administrativa, o formato estrutural vigente é o funcional (id., ibid.: 511), de acordo com a natureza a que se destina (nas UF o combate, na EF e BF o apoio ao CF, no EM o planeamento e controlo executivo).

Já foi referido que o CF não empenha UF mas Forças-Tarefa, que são constituídas acordo o seguinte racional de contribuição das UN para as mesmas e apresentado na figura 4.2.



Figura 4.2 - Processo de geração de Forças-tarefa

Este tipo de geração de forças, *mission tailored*, permite a constituição de forças escalão Secção (7 elementos), até ao máximo comportado pelo CF – o Batalhão Ligeiro de Desembarque<sup>22</sup> (BLD – cerca de 800 militares), que as torna altamente adaptadas a uma necessidade específica. Decorrente deste modelo de geração de força, cada militar tem desde 1995 um cargo orgânico correspondente à função que desempenha na unidade em que se encontra destacado e em paralelo, um cargo no BLD, correspondente ao seu cargo *deployable*<sup>23</sup>.

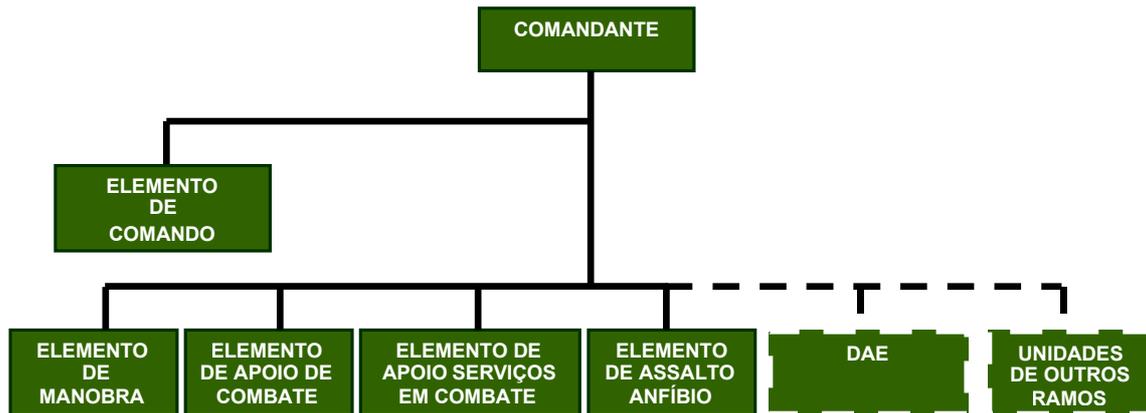


Figura 4.3 - Constituição do BLD

Constata-se que mesmo na força máxima, o BLD (Figura 4.3) apresenta uma estrutura bastante achatada, que para ser controlado usa de um conjunto de sistemas baseadas em TIC. Os diferentes elementos, mais uma vez, combinam as suas diferentes competências consoante as necessidades de emprego que surjam, reorganizando-se de forma sistemática e aplicando um processo de tomada de decisão descentralizado. Atendendo ao moderno campo de batalha, esta capacidade revê-se no conceito leque de comunicações preconizado por Drucker (1988).

Se, à semelhança da estrutura administrativa do CF, no BLD reconhecemos uma estrutura departamentalizada por funções de combate, o facto é que na sua génese, a constituição de Forças-tarefa assemelha-se com uma estrutura matricial (Chiavenato, 2005: 111) que no final de cada operação se dissolve de forma rápida. Verifica-se que diferentes unidades podem contribuir com militares para os diferentes elementos do BLD (ou Força-

<sup>22</sup> A componente de desembarque da capacidade de projecção de força da Marinha, é consubstanciada pela Força-tarefa de escalão batalhão, denominada “Batalhão Ligeiro de Desembarque”, consagrado no Decreto Regulamentar n.º 29/94, a qual, na sua versão completa contempla, para além de uma estrutura própria de comando, a agregação de UF e meios operacionais, bem como os serviços de apoio em combate.

<sup>23</sup> O CF tem uma organização administrativa – a estrutura do dia a dia – e uma estrutura operacional – o BLD, que se activa sempre que necessário. Determinadas funções só são assumidas enquanto no BLD.

tarifa). Contudo, o comando dos mesmos transita para um novo Comandante. O novo grupo constituído passa a ter um Comandante funcional e um novo Comandante de “projecto” ao qual a Força constituída se destina e que por norma é diferente do Comandante de origem dos militares.

A um nível inferior, se analisarmos a constituição de forças, mais uma vez a partir do BLD (e.g. numa missão de Apoio à Paz, em que é preciso dar apoio a uma escola local), a constituição de uma determinada força a partir do escalão superior assemelha-se a uma estrutura de equipa (id., *ibid.*: 113), porquanto tem uma constituição momentânea, a partir de diferentes elementos da Força-tarefa, sem uma estrutura hierárquica rígida e que implementa os processos de decisão no local.

Num olhar mais clássico através das configurações de Mintzberg, a estrutura do CF caracteriza-se por ser uma burocracia mecânica (Ferreira, et al., 2001), onde se identifica o núcleo chave da organização – EM, o elemento funcional – BF e EF, e o centro operacional – UF (Ferreira, et al., 2008: 165). Numa perspectiva mais arrojada, a agilidade e flexibilidade estrutural que se consegue nas passagens de uma estrutura administrativa para uma operacional (Força-tarefa) tem semelhanças com as empresas ambidexas já referidas no capítulo 2.

Nos últimos 15 anos, esta estrutura sofreu somente pequenas alterações<sup>24</sup>, mudanças pontuais de adaptação a novas necessidades, uma situação que caracteriza as organizações com um ambiente interno estável como é caso do CF, em que se prima a eficiência técnica e a qualidade (Teixeira, 2005).

Atendendo ao que já foi referido sobre a estrutura, podemos enumerar um conjunto de problemas típicos. Assim, será de esperar encontrar numa estrutura funcional sobretudo uma incapacidade de responder rapidamente a mudanças ambientais e pouca inovação (Cunha, 2003: 513) e uma tendência considerar mais importantes os objectivos da sua unidade quando comparados com os da organização (Ferreira, et al., 2008: 484). Encontramos seus denominadores comuns na burocracia mecânica de Mintzberg, ou seja, pouca flexibilidade no modo de funcionamento que a impede de adaptar a mudanças exteriores (id., *ibid.*).

Se as Forças-Tarefa forem vistas sob o critério matricial, então será de esperar o surgimento de conflitos com origem na dualidade, aparente, do comando. Apesar de na estrutura militar a figura do Comandante não suscitar dúvidas, a realidade já demonstrou que “especialistas” de determinadas unidades não aceitam bem o seu emprego em áreas não

---

<sup>24</sup> Anexo D

correspondentes à área funcional de origem. Este modelo tem demonstrado ainda que, apesar de ter a sua origem em 1994 e ser treinado de forma sistemática, tem uma implementação demorada e conflituante com as tarefas correntes (id. *Ibid.*: 489).

Em jeito de síntese, o CF apresenta uma estrutura com denominadores comuns à referida por O'Reilly III e Tushman (2004), em que por um lado temos uma estrutura hierarquizada – CCF, UF, BF e EF e por outro uma estrutura mais horizontal – BLD, que se adapta sistematicamente e com facilidade às necessidades que se identificam.

#### ***4.1.4. Equipamento, tecnologia e capacidades***

Em termos de equipamento/tecnologias, decorrente da aprovação do documento estruturante POA 1 (A)<sup>25</sup>, da necessidade de reforçar o seu valor operacional, de um longo período pós-guerra com pouco investimento na área e da constante adaptação às novas ameaças, o CF tem nestes últimos quinze anos passado por um processo de reequipamento, assegurado pela Lei de Programação Militar (LPM), que tem vindo a trazer novos desafios e mudanças. Contudo o efeito da chegada dos mesmos não se resumiu à necessidade de desenvolver/aperfeiçoar novas competências, mas também de um processo que tratou de enfatizar novos paradigmas para a área da manutenção, organização operacional das unidades e para a formação.

Foram exemplos dessas novas vertentes operacionais, a partir de 1997, a activação de diferentes capacidades (mudanças na formação e organização operacional das unidades). A partir de 2000 a chegada de equipamentos com sistemas electrónicos integrados (com implicação na formação e manutenção). Mais recentemente importa referir a chegada de equipamentos e material que alteraram paradigmas de formação e manutenção que culminará no primeiro trimestre de 2010, com a chegada das VBLA<sup>26</sup> e num futuro próximo, cujo horizonte temporal aponta para lá de 2015, o NPL que não sendo um meio orgânico dos FZ, virá dar um novo significado ao cariz expedicionário do CF e novas oportunidades de treino com forças congéneres (e.g. *Royal Marines* da Grã-Bretanha).

Para além do referido atrás, novos desafios operacionais de emprego do pessoal decorrentes do novo espectro do campo de batalha, que vieram aportar a partir de 2005 novas capacidades e com carácter diferente das inovações referidas antes, às unidades responsáveis

---

<sup>25</sup> A Publicação Operacional da Armada 1(A) (POA 1(A)) – Conceito Operativo das Unidades e das Forças de Fuzileiros, que visa a identificação dos Requisitos Operacionais a que as mesmas se devem submeter, por forma a serem dotadas das capacidades que lhes facultem o cabal cumprimento das tarefas que lhes possam ser cometidas e que se encontram discriminadas na Instrução Operacional da Armada 400 (A) - IOA 400 (A).

<sup>26</sup> Viaturas 8x8 modelo PANDUR, que irão cobrir um conjunto de valências de combate, nomeadamente o simples transporte de pessoal, Comando e apoio de fogos (morteiros e mísseis).

por gerar as mesmas, sobretudo por serem distintas do quadro tradicional de emprego dos FZ.

#### **4.1.5. Os recursos humanos**

O Dec. Reg. N.º 29/94 está na génese do último grande reajuste no quadro de pessoal, cujo efectivo se situa neste momento e depois da já referida Reorganização Administrativa das Unidades de Fuzileiros nos 1994 militares e civis. Os recursos humanos que prestam serviço no CF, sempre foram, na sua maioria, compostos por militares da classe FZ, contudo prestam hoje serviço mais de 250 elementos de outras classes<sup>27</sup> como por exemplo Electricistas, Comunicativos, Manobras e Serviços (nestas classes encontramos militares do sexo feminino) e civis (desempenham funções técnicas na manutenção e serviços).

No CF sempre conviveram diferentes tipos de quadros FZ. Com a recriação em 1961 e perante a inexistência de oficiais FZ<sup>28</sup>, alguns oficiais de Marinha passaram a ser reconvertidos em Fuzileiros Especiais (FZE). Paralelamente formavam-se os oficiais da reserva e em 1966, por necessidade de alimentação do quadro, os oficiais da classe SEF e que actualmente se encontra em extinção<sup>29</sup>. Em 1985, a Escola Naval passa a formar oficiais da classe FZ nos mesmos moldes das restantes classes tradicionais (grau de Licenciatura. Antes faziam somente 3 anos).

Com a necessidade de responder a requisitos específicos de determinadas funções, a Marinha cria em 1998 o quadro ST que vai substituir o quadro de Oficiais Técnicos (OT) e o de SE. Esse quadro comporta a especialização em ST FZ. Assim sendo, actualmente os oficiais que prestam serviço no CF são das seguintes classes: Classe FZ, oriundos da Escola Naval<sup>30</sup>; classe SEF; quadro ST FZ (também na Escola Naval); e o quadro de Regime Contratados (RC), oriundos da EF e que desde 2000 (DL 289/00, de 14 de Novembro – Regulamento da Lei do Serviço Militar) só podem cumprir contratos de até um máximo de 6 anos (antes eram de 8 anos).

---

<sup>27</sup> Empregues em Forças-Tarefa, no âmbito do apoio logístico.

<sup>28</sup> O primeiro curso de FZE foi dado por Oficiais, Sargentos e Praças que tiraram o curso dos *Royal Marines* em Inglaterra (1960).

<sup>29</sup> Último curso data de 1987.

<sup>30</sup> Dentro das diferentes subclasses FZ, são os únicos que podem chegar ao posto de Contra-Almirante, o actualmente o máximo para a classe FZ.

As restantes categorias<sup>31</sup> – Sargentos e Praças – são formadas na EF. Desde 2000<sup>32</sup> somente as praças com o 12º ano podem concorrer à categoria de Sargento<sup>33</sup> e independentemente de serem QP ou RC. Tratou-se no seu conjunto, de uma alteração estruturante com impactos profundos na organização, sobretudo pela alteração da mentalidade dos novos Sargentos e da sua própria cultura. Antes desta alteração, qualquer praça no posto de Cabo poderia concorrer, bastando para tal efectuar um exame de acesso. Em resultado deste modelo, os Sargentos eram normalmente militares com uma larga experiência, contrariamente ao que se verifica actualmente (Sargentos na faixa dos 25 – 30 anos), e a chegada ao posto era encarado como prémio de carreira.

Todas as praças entram via RC, podendo chegar a QP, mediante determinadas condições. Até 2000 a categoria de praças comportava o Regime de Voluntário (RV) por um ano, situação que se veio a alterar em 2000 com a extinção do mesmo e a passagem imediata ao quadro RC (também por um período máximo de 6 anos).

Ao longo deste período sempre se registou algum tipo de carência de pessoal. Se entre 1995 e 2000 era sobretudo de praças, mercê sobretudo de uma elevada taxa de atricção dos voluntários, quer durante o curso quer durante o cumprimento dos seus contratos<sup>34</sup>. Com o advento de sucessivos empenhamentos no exterior a partir de 2000, para além de uma cada vez maior solicitação de oficiais QP para a ocupação de cargos fora da matriz do CF (internacionalmente e em Portugal), passou a registar-se um défice interno de oficiais do quadro QP e que exemplifica no quadro 4.2 com o exemplo em Junho de 2009. Uma realidade que ainda se mantém, em virtude da impossibilidade de se aumentar o quadro, independentemente da desadequação da matriz considerando as necessidades actuais. A título de exemplo, em 2000, a falta de oficiais subalternos nos quadros FZ e SEF, implicou que 11 cargos habitualmente cometidos a QP estavam a ser desempenhados por RC e 10 cargos estavam por preencher. O quadro 4.1 procura ilustrar essa realidade:

---

<sup>31</sup> De acordo com o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 Junho, as categorias hierárquicas dos militares são: Oficiais, Sargentos e Praças. Cada uma compreende um conjunto de sub-categorias. Na de oficiais temos as sub-categorias de Oficiais Gerais (Almirante, Vice-Almirante e Contra-Almirante), Oficiais Superiores (Capitão-de-Mar-e-Guerra, Capitão de Fragata e Capitão Tenente) e Subalternos (Primeiro Tenente, Segundo Tenente e Guarda-Marinha). Pelo estatuto, os Oficiais da classe de Fuzileiros só chegam a Contra-Almirante.

<sup>32</sup> Decreto-lei 289/00, de 14 de Novembro.

<sup>33</sup> A origem dos Sargentos ser exclusivamente a partir das praças e serem todos do QP, é caso único nas Forças Armadas. O exército tem por exemplo a Escola de Sargentos para onde concorrem civis e são numa larga percentagem contratados.

<sup>34</sup> Naquela época foram mencionados como principais causas as entradas para a PSP; GNR, Polícia Marítima, entre outras forças de segurança, bem como os elevados empenhamentos em missões de segurança e dificuldades na progressão de carreira. Perante esses factos, o próprio Almirante CEMA assumiu a condução da análise do assunto.

**Quadro 4.1 - Lotação vs Existências em Junho 2009**

Categorias	FZ						Outras Classes			Civis	Total
	QP			RC			OF	SAR	PR		
	OF <sup>35</sup>	SAR	PR	OF	SAR	PR					
Lotação	59	266	685	43	-	637	19	78	159	48	1994
Existências	51	227	549	36	-	422	21	81	160	28	1575

**Quadro 4.2 - Empenhamentos fora da matriz do CF (Junho 2009)**

	Exterior		Território Nacional (TN)	Cursos Longa Duração	
	Missões <sup>36</sup>	Cargos		TN	Exterior
OF	11	3	4	1	1
SAR	9	1	Variável (+10)	-----	-----
PR	15 <sup>37</sup>	----		-----	-----

A mais simbólica alteração no quadro de pessoal registou-se em 2002, com a nomeação para Comandante do Corpo de Fuzileiros de um Contra-Almirante<sup>38</sup> (CALM) da classe de Marinha apesar de previsto na lotação um CALM FZ<sup>39</sup>. Até então eram do posto Capitão-de-Mar-e-Guerra FZ.

#### **4.1.6. Caracterização da Cultura**

No estudo Lourenço (2005) fez à cultura da Marinha, usando o Modelo de Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores (1983; 1985), verifica-se que no contexto da cultura organizacional percebida na classe FZ, existe uma orientação clara para o apoio, em oposição à orientação objectivos. Enfatiza-se a partilha de valores e objectivos, numa perspectiva de trabalho de equipa, o que contrasta com a menor enfoque externo, ou seja, pouca tónica na competitividade e produtividade (Ferreira & Martinez, 2008). Indicia-se uma organização que de forma genérica tem ausente a competitividade, privilegiando a estabilidade o controlo e a coordenação (Quinn & McGarh, 1985; Quinn, 1991; cit. por Lourenço, 2005).

<sup>35</sup> Inclui as classes de FZ, SEF e ST

<sup>36</sup> Inclui cooperação técnico-militar

<sup>37</sup> A partir de Setembro de 2009, passarão a estar fora devido ao empenhamento no Afeganistão, cerca de 40 praças em permanência

<sup>38</sup> O CALM Vargas de Matos prestou serviço como comandante de um Destacamento de Fuzileiros Especiais na Guiné.

<sup>39</sup> O primeiro curso FZ na EN nos mesmos moldes dos restantes cursos tradicionais (a conferir o grau de licenciatura), foi dado em 1985. Por esse facto, não se prevê que haja oficiais FZ com o posto de CALM antes de 2015

Já os dados relativos à cultura organizacional desejada evidenciam uma maior tendência para o pólo flexibilidade, relativo a uma orientação para o apoio e inovação, facto que poderá ser essencial num contexto de mudança.

O mesmo estudo aplicado às diferentes áreas funcionais revela igualmente dados importantes para este diagnóstico, importando salientar os dados respeitantes ao perfil da cultura organizacional desejada. Neste caso, os oficiais que desenvolvem funções de EM, apresentam valores mais significativos nas orientações apoio, regras e inovação. A esta tendência não está alheio o facto de o EM constituir a tecnoestrutura descrita por Mintzberg (1995), ou seja, se por um lado funciona e como um todo coeso (envolvimento), por outro é obrigado a adaptar-se ao ambiente externo (inovação), sem contudo deixar de poder gerir processos internos rígidos (controlo) (Ferreira & Martinez, 2008).

Aqueles que desenvolvem funções nas áreas operacionais revelam uma maior inclinação para o pólo flexibilidade do modelo. Este dado parece estar de acordo com a realidade da componente operacional do CF, que se traduz no seu processo de geração de forças, porquanto trata-se de um modelo altamente flexível e também na necessidade que as unidades tem no seu dia-a-dia de incorporar nos seus processos novos sistemas de armas, capacidades, treino inovadores, etc.

Parece também claro que, se nos remetermos para o conceito de intensidade de partilha da cultura, o CF, resultante de um passado recente ligado às guerras de África e ser uma organização pequena dentro de uma maior (componente Naval da Marinha), foi desde a sua recriação em 1961 detentora de uma de cultura forte (Neves, 2000; cit. por Lourenço, 2005) que foi subsistindo até aos dias de hoje. Este tipo de cultura serviu por um lado de substituto de controlos específicos (normas e procedimentos escritos) e por outro serviu de guia a um tipo de performance característico deste tipo de tropas especiais. Estas evidências são descritas, sobretudo durante as entrevistas a oficiais mais antigos na organização, sob a forma de comportamentos adoptados (“...o que nos diferenciava...”), e que caracterizavam um modo de estar no CF. Analisando os contributos dos mais jovens na fase de diagnóstico, este tipo de comportamentos é visto como desvantajoso, por hoje se sentir uma maior necessidade de formalização, maior necessidade de abertura ao ambiente, de inovar e mudar (Schein, 1989; cit. por Lourenço, 2005).

Esta percepção parece estar ligada à fase do ciclo de vida em que o CF se encontra, pelo que importa neste momento, que desenvolva uma cultura adaptada e adequada aos desafios internos e externos (Lourenço, 2005).

#### 4.1.7. Principais Mudanças Estruturais Pós 1994

O presente é caracterizado por uma envolvente de algumas restrições e dificuldades, em especial nos recursos humanos e financeiros. Em simultâneo, decorrente da evolução do ambiente estratégico e do surgimento de novos tipos de ameaça, emergiram para um novo patamar de prioridade, dois novos vectores de empenhamento – o combate ao narcotráfico e a necessidade de guarnecer mais Unidades Navais com Grupos de Segurança, seja no âmbito dos compromissos nacionais permanentes, com a UEO, da OTAN ou da Cooperação Bilateral. A resposta do CF reflectiu-se no primeiro aspecto apresentado, através da adopção de medidas experimentais de reorganização de determinadas unidades e do EM e da adopção de medidas de racionalização interna. No EM é exemplo disso a transformação, em 2002, das subsecções de logística pessoal e material em duas secções independentes e a criação em 1998 da Secção de Estudos e Cooperação, na dependência directa do Comando. Ambas as situações não foram ainda aprovadas superiormente.

Ao nível da estrutura operacional, se por um lado se aumentou os efectivos do Destacamento de Acções Especiais (DAE)<sup>40</sup> e do Pelotão de Abordagem, (qualquer uma destas alterações foi conseguida através da reestruturação das UF, que reduziu a lotação aprovada nas unidades) por outro, em 2005 procedeu-se à integração do Batalhão de Fuzileiros Nº 1 (BF1) e a Unidade de Polícia Naval (UPN) sob o mesmo Comando, à desactivação temporária de duas Companhias<sup>41</sup> e o redimensionamento de escalões de combate da Companhia de Apoio de Fogos (CAF). Se no primeiro caso e na integração das duas unidades mencionadas, não está alheio o surgimento do conceito de *Force Protection*<sup>42</sup>, já no segundo houve simplesmente a necessidade de racionalizar recursos humanos, sobretudo porque a partir de 2005, ocorreu uma nova diminuição do número de militares, quer através do aumento de saídas de militares RC, bem como pelo menor número de formandos a terminarem os cursos (Oficiais e Praças oriundos da EF).

Com a cada vez maior exigência de ter forças avaliadas e certificadas para serem empregues em contexto multinacional, a necessidade de adequar o treino às missões e ao ambiente emergente, e seguindo as pisadas da restante Marinha, foi criada e colocada no EM (2007), a Secção de Treino e Avaliação (STA). A missão desta secção é a de medir e validar

<sup>40</sup> Situação prevista a partir de 1995 com a aprovação do POA 1 e concretizada de forma faseada. O maior aumento registou-se em 2008 com o término do primeiro curso de operações especiais efectuado na Marinha. Este aumento continua a verificar-se por se encontrar prevista a constituição pelo CF de uma *Special Operations Task Group* a ser empenhada na OTAN já em 2010.

<sup>41</sup> Uma do BF2 e uma do BF1.

<sup>42</sup> *Force Protection*- sistema integrado de segurança, desenhado para proteger recursos e meios através da aplicação planeada e integrada de outros sistemas de segurança já existentes, nomeadamente os de anti-terrorismo e contra-terrorismo, de informações, segurança física e protecção pessoal.

os resultados alcançados pelas unidades, de forma a garantir o grau de prontidão para combate das Forças e UF<sup>43</sup>

Mais recentemente (2008), e antecipando a chegada das viaturas blindadas, procedeu-se a uma reorganização do modelo de estrutura de manutenção do CF. Num passado recente, a componente operacional (unidades) dispunha da sua própria estrutura de manutenção<sup>44</sup> e havia uma separação daquilo que são transportes administrativos e transportes táticos (assegurado pela BF e a Companhia de Transportes Táticos (CATT) respectivamente). Hoje, a CATT assume a gestão de todos os transportes no âmbito do apoio operacional e no âmbito do apoio administrativo. Por sua vez, a estrutura de manutenção das unidades foi transferida para os respectivos Departamentos da BF e EF.

Também em 2008, foi autorizado o concurso de mulheres para os FZ<sup>45</sup>. Se bem que ainda nenhuma conseguiu superar os testes, o facto é que o efeito da medida ao nível interno ainda não foi estudado, para além de o CF não estar preparado ao nível das estruturas para as receber (sobretudo nas unidades operacionais).

#### **4.2. Identificação e análise dos problemas**

O processo do diagnóstico organizacional é o primeiro passo para a identificação dos aspectos que devem ser alvo da atenção de uma organização. Em 2008, o CF deu um primeiro passo nesse sentido ao efectuar uma análise SWOT. Apesar de pouco trabalhada na altura, foi possível identificar pela primeira vez em muitos anos e de forma pensada e estruturada, as principais preocupações e necessidades do CF, numa perspectiva dupla: a integração com o meio e provável necessidade de mudança. Nesse processo foi feita uma representação pictórica dos designados vectores de actuação do CF, nomeadamente os seus pilares, que são a capacidade anfíbia/expedicionária, de operações especiais e de protecção de força, que consubstanciam o produto operacional do CF no âmbito da Defesa e Segurança actualmente, ou seja, procurou clarificar-se qual o *output* do CF e o “mercado” em que devemos operar.

Numa breve análise aos contributos dados, verifica-se que, quando associados ao Modelo de Congruência das Organizações, a grande maioria encontra uma correspondência com aspectos respeitantes à componente “Organização Formal”, seguindo-se a área ligada ao *input*.

---

<sup>43</sup> Definidas na IONAV 8100 – Padrões de Prontidão das Unidades de Fuzileiros.

<sup>44</sup> Nomeadamente a UMD e CATT, com secções de manutenção adequadas para os meios em uso na unidade.

<sup>45</sup> Simultaneamente na EN e EF.

Faltou nesta análise SWOT, verificar a adequabilidade dos processos internos de trabalho no EM e BF (Departamentos) e a eficácia da estrutura face à estratégia do CF, apesar de ter sido esse um dos objectivos iniciais, bem como a geração de estratégias para potencializar cada ponto forte, minimizar os pontos fracos, explorar cada oportunidade e defender de cada ameaça.

#### 4.2.1. Diagnóstico

As áreas da dinâmica organizacional que foram objecto de diagnóstico foram (Ferreira, 2001, p. 543):

- Sistema técnico;
- Estrutura Organizacional;
- Processos Organizacionais;
- Relação com a envolvente externa;

A opção por estas áreas, que constituíram na sua génese os indicadores para este projecto, decorreu da seguinte análise: a aparente pouca “competitividade” em relação às restantes Forças Especiais; o modo como a tecnologia foi integrada e as mudanças internas que provocou; a evolução dos processos internos; a desadequação da matriz interna de oficiais face às necessidades; e a falta de praças.

A identificação dos onze problemas surge da análise aos dados retirados das entrevistas e *focus group*. Uma constatação imediata pós análise, confirma a proximidade e complementaridade de opiniões quanto à necessidade de mudança organizacional, e esta é independente dos grupos dentro da amostra e surge transversalmente aos métodos usados. A triangulação para validar os métodos usados, não foi planeada.

**Quadro 4.3 - Problemas e contributos identificados**

PROBLEMA	CONTRIBUTOS
A. RH	
1. Falta de um Estratégia adequada para os RH.	<p><b>Factos identificados:</b></p> <p>1.1 – Temos uma implantação regional e áreas de recrutamento urbanas;</p> <p>1.2 – Um “novo tipo” de população disponível (geração Y);</p> <p>1.3 – Recrutamento, Selecção e Retenção. Como melhorar as duas primeiras fases (executadas nas repartições de pessoal).</p> <p>1.4 – Formação e Desenvolvimento ao longo da carreira;</p> <p>1.5 – Efeitos na motivação;</p> <p><b>Contributos:</b></p> <p>1.6 – Gestão de Carreiras (análise qualificações; descrição de funções; homem certo no lugar certo – apostar nos que são mais capazes. Avaliação do desempenho efectiva);</p> <p>1.7 – Recrutamento para oficiais RC nas universidades. Forma de aumentar a distância entre Oficiais e Praças, e garantir melhores habilitações?</p>

Diagnóstico Organizacional

	<p>1.8 – Como e quem pode ser Sargento? As condições de ingresso à categoria são as adequadas?</p> <p>1.9 – Queremos preencher as vagas ou queremos os melhores?</p> <p>1.10 – RC’s com contratos prolongados ou com maiores probabilidades de entrarem nos quadros (os mais capazes);</p>
<b>B. Estrutura Organizacional</b>	
2. Estruturas base do CF desequilibradas (administrativa, operacional – BLD, EM).	<p><b>Factos identificados:</b></p> <p>2.1 – Peso específico reduzido do CF na Marinha e FA’s em geral;</p> <p>2.2 – UN fazem o trabalho do EM por este ter falta de pessoal. Não se faz planeamento (S1, S2, S3, S4, S5);</p> <p>2.3 – Incapacidade da estrutura de manutenção dar resposta;</p> <p>2.4 – BLD nunca foi empregue;</p> <p>2.5 – Informações militares inexistentes;</p> <p>2.6 – Dispersão de capacidades em diferentes unidades;</p> <p>2.7 – Recursos internos (humanos e equipamentos) escassos;</p> <p>2.8 – Necessidades exteriores elevadas (RH) e visão de emprego da Marinha diferente (à qual a estrutura não dá resposta cabal).</p> <p>2.9 – Ambiente operacional em mudança rápida;</p> <p><b>Contributos:</b></p> <p>2.10 – Incorporação do PELBOARD e RECON no DAE. OE com credibilidade e capacidade de resposta (dimensão e competências). Unidade de peso nacional;</p> <p>2.11 – EM equilibrado – uma estrutura pensante (planeamento) dependente do 2ºCCF e uma de resposta corrente (executivo) dependente do CEM. Com RH seleccionados e “manning” suficiente. Secção de Planeamento (“Plans and Policy”). SEC? Concentrar, na estrutura corrente, as operações e a logística;</p> <p>2.12 – BLD – Elefante branco ou adequado à estratégia do CF?</p> <p>2.13 – Adequabilidade da estrutura de apoio da BF ao CF, UN e Forças. EASC? Criação de um BAT 3 (Apoio de Combate – UMD e CAF – e apoio de Serviços);</p> <p>2.14 – Geração da capacidade CIMIC e HUMINT no BF1 e BF2, respectivamente. Capacidade deveria estar no CF?</p> <p>2.15 – UPN no BF1? BF1 integrar uma CPN e extinguir a UPN. Receber a secção cinotécnica;</p>
<b>C. Processos</b>	
3. Processos de trabalho verticalizados nas secções do EM.	<p><b>Factos identificados:</b></p> <p>3.1 – Secções funcionam de forma independente. Bases de dados independentes e não integráveis. Duplicação de tarefas;</p> <p><b>Contributos:</b></p> <p>3.2 – Necessidade de comunicação horizontal, para validação de documentação (entre S), antes desta chegar ao CEM.</p>
4. Aquisição de equipamentos sem critérios de prioridade/utilidade/visão no futuro.	<p><b>Factos identificados:</b></p> <p>4.1 – Qual o racional por detrás do equipamento que se adquire? Estabelecimento de prioridades?</p> <p><b>Contributos:</b></p> <p>4.2 – Olhar para o futuro (e.g. camuflado padrão digital). LPM 2020;</p>
5. Falta de processos e procedimentos padrão transversais ao CF.	<p><b>Factos identificados:</b></p> <p>5.1 – Cultura muito operacional (de execução). Herança cultural ligada ao “desenrascanço”. RH limitados (“spare manning”);</p> <p>5.2 – Uso abusivo dos recursos;</p> <p>5.3 – Não há procedimentos escritos;</p> <p><b>Contributos:</b></p> <p>5.4 – Serviços administrativos UN centralizados (secretarias);</p> <p>5.5 – Trabalhar em rede;</p> <p>5.6 – Aferição da qualidade do OUTPUT das UN;</p> <p>5.7 – Responsabilização aos diversos escalões;</p>
6. Treino operacional não estruturado.	<p><b>Factos identificados:</b></p> <p>6.1 – Treino não integrado (relação entre necessidades das UN e EF). Falta de</p>

Diagnóstico Organizacional

	<p>confiança na EF;</p> <p>6.2 – Áreas de treino limitadas;</p> <p>6.3 – Exercícios rotineiros;</p> <p>6.4 – Treino deficitário nalgumas áreas e/ou inadequado noutras (e.g. tiro);</p> <p><b>Contributos:</b></p> <p>6.4 – Tiro – Treino e técnicas são adequados?</p> <p>6.5 – Papel da STA;</p> <p>6.6 – Qual o nosso padrão (referencial)? Efectuar avaliação perante esse padrão e avaliação pós acção;</p> <p>6.7 – FAC, a capacidade essencial no campo de Batalha moderno;</p>
7. Competências físicas dos militares indefinidas.	<p><b>Factos identificados:</b></p> <p>7.1 – Treino físico não integrado;</p> <p>7.2 – Falta de uma cultura de treino físico;</p> <p>7.3 – Responsabilidade do treino nas UN (oficiais não participam);</p> <p><b>Contributos:</b></p> <p>7.4 – Definição de competências básicas para um FZ (áreas críticas). O que é um FZ? O que nos define? Treino orientado e integrado;</p>
<b>D. Estratégia</b>	
8. Falta de uma estratégia global reconhecida e credível.	<p><b>Factos identificados:</b></p> <p>8.1 – Atendendo ao facto de sermos um FE (competências inerentes);</p> <p>8.2 – Necessidade de ser credível e ser empregue com credibilidade;</p> <p>8.3 – Quais os vectores de actuação do CF?</p> <p>8.4 – Indefinição nos objectivos principais do CF (visão);</p> <p>8.5 – Somos uma Força Especial? Não somos empregues como tal.</p> <p>8.6 – Não priorização das tarefas. Dizemos que sim a tudo (cerimonial excessivo).</p> <p><b>Contributos:</b></p> <p>8.7 – Gerar a capacidade de ser um “player” no mercado das FE, com as competências necessárias definidas acordo capacidades internas e as prioridades (treino e emprego) efectivamente definidas;</p> <p>8.8 – Gerar oportunidades e usá-las (e.g. treino com congéneres estrangeiras quando convidados). Exercer Influência;</p> <p>8.9 – Estar onde mais ninguém está e ser “competitivos e ambiciosos”;</p> <p>8.10 – Prioridades de emprego definidas objectivamente, acordo a ambição e capacidades do CF;</p> <p>8.11 – Porque existimos?</p> <p>8.12 – Integração dos meios futuros. Emprego efectivo. Força mecanizada;</p> <p>8.13 – Actualidade dos 3 pilares do CF. Atender ao ambiente operacional;</p> <p>8.14 – Integração com a Marinha (naval) – só com a marinha e/ou com os restantes ramos?</p> <p>8.15 – Conhecer a ameaça (referencial do exército são os marines);</p> <p>8.16 – Integração das mulheres;</p> <p>8.17 – Que capacidades tem o CF de gerar (e.g. HUMINT, CIMIC, GE, FAC, etc.)?</p>
<b>E. Marketing</b>	
9. Estratégia de marketing ineficiente.	<p><b>Factos identificados:</b></p> <p>9.1 – Falta de visibilidade na sociedade (devido ao reduzido empenhamento em missões aproveitamento deficitário dos existentes);</p> <p>9.2 – Incapacidade de vender a imagem de FE. Mostrar capacidade ao decisor político;</p> <p>9.3 – Competimos com o mercado de trabalho;</p> <p><b>Contributos:</b></p> <p>9.4 – Recrutar nas universidades. Não temos voluntários porque não vamos à procura deles. Ser proactivos e agressivos.</p> <p>9.5 – Utilizar ferramentas/modelos de recrutamento actuais;</p> <p>9.6 – Divulgação deve ser um trabalho de equipa (profissionais e FZ);</p>
<b>F. Outros</b>	
10. Não identificação dos Valores fundamentais e basilares do CF.	<p><b>Factos identificados:</b></p> <p>10.1 – Falta de disciplina Organizacional;</p> <p>10.2 – Falta de uma mística unificadora dos FZ;</p> <p><b>Contributos:</b></p> <p>10.3 – Quais são os nossos símbolos sagrados?</p>

	<p>10.4 – Estabelecer padrões de conduta e comportamentos;                  10.5 – Quem são os nossos heróis?                  10.6 – Quais são os nossos valores estruturantes (e.g. “Coragem, Lealdade, Honra, Honestidade e Camaradagem”)?                  10.7 – O que nos torna diferentes (aura do Fuzileiro)?</p>
<b>G. Emergente das entrevistas</b>	
<p>11. Formação não adaptada às necessidades do CF e às novas gerações.</p>	<p><b>Factos identificados:</b>                  11.1 – Alunos e militares menos dispostos a sacrifícios;                  11.2 – Sargentos mais jovens e com pouca experiência e ascendência (reflexos na disciplina). Falta maturidade e competências técnicas nos oficiais e SAR. Oficiais não estão preparados para comandar PEL’s;                  11.3 – EN não dá resposta às necessidades de formação para escalões superiores a Companhia.  <b>Contributos:</b>                  11.4 – Oficiais RC com 12º ano é um problema. Devem ser licenciados. Formação diferenciada e a iniciar na EN;                  11.5 – Falta de ligação entre a realidade das UN e a formação EF;                  11.6 – Desenho dos cursos PAIM I respondem? Cada um deve treinar para o que vai fazer (conceito Inglês);                  11.7 – Preparar os oficiais subalternos de hoje, para serem chefias em 2018 (estrangeiro);                  11.8 – Melhores instrutores na EF. Curso de instrutor (procedimentos transversais);</p>

Neste processo ficaram de fora os problemas identificados no quadro 4.3 com os números três, quatro, cinco e seis, respectivamente prioridades dez, nove, oito e quatro. O primeiro é específico do EM pelo que se considerou que deveria ser analisado por um grupo constituído pelos chefes das secções e CEM. Por razões diversas, à data do projecto, somente duas, tinham o respectivo chefe, pelo que se decidiu não o abordar no âmbito do projecto. O segundo não se considera nesta fase um problema, considerando a prioridade dada mas sobretudo porque o CF tem definido o equipamento necessário em doutrina e executa as compras que estão ao seu nível, de acordo com um critério de prioridade que normalmente está subjacente ao emprego operacional. Por outro lado, existem situações que ultrapassam a esfera de competência do CF. Relativamente ao problema cinco, dado que se trata de um problema aparentemente transversal ao CF, este deverá ser discutido por uma equipa “multi-disciplinar” (EM, Departamentos, Serviços, UF). Atendendo aos empenhamentos que decorriam, a constituição de um grupo deste tipo afigurava-se extremamente complexa, pelo que se decidiu não o abordar para este projecto. Quanto ao problema seis, apesar da prioridade estabelecida, não foi possível criar um grupo de trabalho (entre oficiais da EF e das UF) por dificuldades em juntar um grupo credível.

A priorização<sup>46</sup> estabelecida para os problemas foi a seguinte:

**Quadro 4. 4 - Priorização dos problemas**

#	PROBLEMA	Média de Nível de Importância	Média de Grau de Urgência	Média do Problema	Prioridade
8	Falta de uma estratégia global reconhecida e credível.	16,36	16,77	16,57	1
9	Estratégia de marketing ineficiente.	15,41	16,18	15,80	2
1	Falta de um Estratégia adequada para os RH.	15,59	14,91	15,25	3
6	Treino operacional não estruturado.	14,27	15,27	14,77	4
10	Não identificação dos Valores fundamentais e basilares do CF.	13,45	14,64	14,05	5
2	Estruturas base do CF desequilibradas (administrativa; operacional – BLD, EM).	14,14	13,73	13,93	6
11	Formação não adaptada às necessidades do CF e às novas gerações.	13,50	13,55	13,52	7
5	Falta de processos e procedimentos padrão transversais ao CF.	12,95	13,27	13,11	8
4	Aquisição de equipamentos sem critérios de prioridade/utilidade/visão no futuro.	12,45	12,64	12,55	9
7	Competências físicas dos militares indefinidas.	12,18	12,14	12,16	10
3	Processos de trabalho verticalizados nas secções do EM.	12,05	12,27	12,16	10
Média		13,85	14,12	13,99	

Numa breve análise de Congruência / Incongruência, verifica-se que:

- Existe um provável desajustamento entre a estratégia e o ambiente e a organização, decorrente sobretudo do facto da mesma não ser clara ou ser omissa na forma que estabelece a relação com o meio e como indica as prioridades ao CF. Este desajustamento não emerge quando se observa pela perspectiva de compra de material / equipamento, dado que existe cuidado na determinação das necessidades e prioridades e na sua adaptação aos cenários de emprego que se prevêem. Neste âmbito, os constrangimentos são sobretudo financeiros e são externos ao CF;
- Existe uma adequação na forma como o CF perspectiva a geração de Forças-tarefa (estratégia) e a componente estrutura (organização formal). Este processo já revelou ser eficaz e adequado, designadamente pela sua flexibilidade e capacidade de resposta. Por esse facto, este processo manter-se-á no futuro;

<sup>46</sup> Foram enviados um total de 42 questionários e devolvido um total de 24. Este número foi retirado a partir de uma amostra de 47 militares disponíveis.

- Na componente organização formal e em particular no que aos processos diz respeito, parece existir uma desadequação que se estende à componente trabalho e pessoal, que se reflecte sobretudo na categoria de oficiais RC (formação e competências para determinadas funções), nos processos de trabalho do CF e na identificação das competências físicas de base dos FZ.
- Parece existir uma adequação entre a estrutura operacional (UF), e a componente trabalho, se vista nesta perspectiva isolada, na medida em que não foram identificados problemas relacionados com as tarefas atribuídas às mesmas. Esta adequação não se parece verificar com a componente pessoal, em particular na categoria de oficiais e as competências adquiridas e as que acabam por executar em contexto organizacional.
- Não se recolheram dados relativos à componente organização informal.

#### ***4.2.2. Medidas propostas***

No final da fase três, foram compiladas um total de 23 medidas. Os problemas dois e oito continuaram a ser tratados pelo respectivo grupo à data de conclusão do projecto e com a participação do signatário do mesmo, em consequência da necessidade de propor um novo Decreto Regulamentar do CF. Face a isto, a estrutura e estratégia encontram-se de facto a ser revista à luz dos dados recolhidos neste projecto, significando que os problemas dois e oito foram os únicos que contribuíram efectivamente para o objectivo subsidiário quatro e à luz da Investigação-acção para o passo seis, conforme referido no capítulo “Metodologia”. No sentido sistematizar o processo de tomada de decisão, foi proposto ao grupo incluir um conjunto de etapas complementares ao processo inicialmente previsto. Essas etapas foram as seguintes:

- Clarificar a estratégia global da organização, ao qual o grupo decidiu acrescentar – clarificar a missão;
- *Benchmark* da estrutura da “Infantaria de Mariña” de Espanha;
- Definir os critérios de estruturação ao nível de topo e para os níveis seguintes;
- Desenhar a estrutura de base;
- Validar os critérios e o desenho estrutural, submetendo-os ao escalão superior.

À data de entrega do projecto, o grupo de trabalho tinha terminado a definição dos critérios de estruturação base, que se manterá muito semelhante à actual (CCF, BF, EF, UF. O CF gera Forças-tarefa).

As medidas propostas encontram-se compiladas no quadro abaixo.

**Quadro 4.5 - Compilação das medidas**

#	PROBLEMA	MEDIDAS PROPOSTAS	Méd.
1	Falta de um Estratégia adequada para os RH.	1. Reconhecer o papel do CF no processo de Recrutamento e Selecção: - Caracterizar o “perfil FZ” para as três categorias, de forma a adequar os candidatos às funções/cargos que se pretendem preencher; -Especificar os requisitos pretendidos para o candidato nomeadamente: aptidões e competências técnicas, experiência anterior, dimensões comportamentais exigidas para o sucesso na função e factores preferenciais; - Estabelecer um processo de ligação entre a entidade de recrutamento e o CF de forma a garantir o “upgrade” do perfil.	13,75
		2. Melhorar a qualidade dos Oficiais RC: - Focar o recrutamento para oficiais RC nos licenciados (habilitações mínimas); - Limites de idades máximos de admissão.	14,5
		3. Clarificar e divulgar os incentivos, designadamente a formação complementar e saídas profissionais, o local de trabalho, o horário, remuneração e benefícios atribuídos, oportunidades de formação e de carreira, entre outros.	16,5
		4. Propor que o processo de selecção não se resume somente aos testes psicométricos e entrevistas (muito curtas) mas desde as entrevistas de selecção às técnicas de simulação (à semelhanças da Força Aérea).	13,25
		5. Criar mecanismos que possibilitem aos militares obterem uma Formação específica às funções a desempenhar nas unidades (já existe, mas carece de um sistema de avaliação mais elaborada e definição de objectivos específicos. São exemplo o Estágio Pelotão de Abordagem, Curso de Polícia Naval, Force Protection, etc...).	16
		6. Activar mecanismos de reconhecimento.	17,75
		7. Fazer uma análise comparativa à descrição de funções existentes (muito antigas) e compará-las com as funções que os militares realmente exercem nas Unidades.	15,5
		8. Formação contínua enquanto processo de desenvolvimento profissional e segundo um critério de aplicabilidade a médio e longo prazo (gestão da carreira / cargo).	15,25
2	Estruturas base do CF desequilibradas (administrativa; operacional – BLD, EM).	À DATA DE CONCLUSÃO DO PROJECTO AINDA SE ENCONTRA EM EXECUÇÃO.	
7	Competências físicas dos militares indefinidas.	1. Identificação das áreas de acção do FZ, a saber: - Condição física geral + condição física específica; - Tiro; - Natação; - Orientação; - Combate Corpo a Corpo; - Transposição obstáculos;	17
		2. Padronizar as áreas de intervenção como norma física de base para os FZ;	16,5

Diagnóstico Organizacional

		3. Criação de "Planos Treino Operacionais (PTO)" para cada Unidade considerando as especificidades próprias. Ex: Patrões de bote da UMD são elementos com destrezas na condução e com elevada adaptação ao meio aquático, pelo que a unidade teria um plano treino específico.	15,75
8	Falta de uma estratégia global reconhecida e credível.	1. Clarificação da Missão do CF <sup>47</sup> .	17
		2. Redefinição da Estratégia do CF, suportada em quatro pilares essenciais, com vista à sua "sobrevivência" e adaptação ao ambiente (executado): - Edificação/consolidação da capacidade de projecção; - Consolidação da capacidade de protecção de força; - Consolidação da capacidade de operações especiais; - Clarificação / reforço da ligação à "esquadra" (necessidade tem de ser bidireccional)	15,75
9	Estratégia de marketing ineficiente.	1. Propor ao escalão superior acções exclusivas do CF.	14
		2. Criar um Grupo (interno) permanente, vocacionado para a divulgação.	14
		3. Aposta em (carece de autorização): - Acções directas nas escolas; - Demonstrações dinâmicas; - <i>Press release</i> , sempre que há actividades; - Aproximar os FZ da população durante exercícios (à semelhança do exército) - Diminuir a regionalidade dos exercícios; - Incluir <i>merchandizing</i> nas actividades; - Manter o site do CF actualizado; - Melhorar e o <i>public placement</i> .	14,25
10	Não identificação dos Valores fundamentais e basilares do CF.	1. Recriação da mística dos Fuzileiros: - Culto dos Valores – Identificação, partilha e culto transversal (desde a formação às unidades) dos valores – Honra; Lealdade; Camaradagem; Amor à Pátria; - Culto dos Heróis – Associação dos valores a figuras do passado, reconhecidas como heróis pelos seus feitos em operações; - Culto dos Símbolos – Criação de símbolos próprios (distintivo do Fuzileiro) à semelhança do passado (símbolo do Fuzileiro Especial).	18,5
11	Formação não adaptada às necessidades do CF e às novas gerações.	1. Critérios de selecção mais rigorosos;	14,75
		2. Diminuir a regionalidade do recrutamento;	14,5
		3. Apostar na formação complementar dos oficiais RC;	14,5
		4. Gestão dos formadores: - Definir o perfil do instrutor; - Criar um curso de instrutores; - Formação complementar dos intrutores.	16,25
		5. Estrutura de formação equilibrada entre cursos a dar e as reais capacidades da EF;	14,75
		6. Formação voltada para o comando de homens no caso dos oficiais RC e Sargentos.	16

<sup>47</sup> Proposta a submeter ao escalão superior – "O Comando do Corpo de Fuzileiros, como parte integrante da componente operacional do sistema de forças, apronta, treina, qualifica e sustenta Forças e Unidades de Fuzileiros, a fim de participar em operações expedicionárias, operações navais designadamente as anfíbias e em outras acções do âmbito das missões da Marinha".

Analisadas as medidas depois de valorizadas<sup>48</sup>, constata-se que existe uma clara distinção entre aquelas que dependem directamente do CF (controlo interno) das que dependem de autorização superior, concretamente:

- Medidas 1-6, 7-1, 8-1, 10-1, 11-4 têm a sua aplicação dependente da “vontade” interna;
- Medidas 1-4, 11-1, 2, 3, 5 e as do problema nove, têm a classificação mais baixa porque a sua aceitação está subordinada ao escalão superior;
- As medidas do problema oito, apesar de complexas, ocorrem num momento que de mudança, pelo que tem um valor relativamente elevado.

## 5. Conclusões

O objectivo estabelecido para este projecto foi o de diagnosticar a necessidade de uma mudança organizacional, do qual emergiram quatro objectivos subalternos, a lembrar, fazer um diagnóstico à adequação estratégica; fazer um diagnóstico à adequação estratégia – organização; determinar a adequação da organização interna; propor uma intervenção passível de ser aplicada no contexto em que o CF se insere. Como objectivo subsidiário, pretende-se com este projecto dotar o CF de um conjunto de dados que lhe permita iniciar e manter de forma sustentada e sistematizada uma dinâmica de melhoria contínua, numa lógica de ajustamentos constantes ao ambiente (Ferreira & Martinez, 2008).

A revisão bibliográfica efectuada, é reveladora da amplitude de estudos e modelos de mudança organizacional, que podem de acordo com Van de Ven e Poole (1994; 2004) ser balizados por quatro teorias da mudança: Ciclo de Vida; Teleológica; Dialéctica e; Evolucionista. Dominante parece ser também a lógica associada à mudança nos diferentes modelos, que preconizam a existência de um estado de homeostasia inicial que através de uma série de processos acaba no reaparecimento de uma nova organização, melhor adaptada ao ambiente (id., ibid.; 2004). O ambiente é aliás um dos elementos essenciais neste tema (Van de Ven & Poole, 2004; Mintzberg & Westley, 1992; Nadler & Tushman, s.d.; Weick & Quinn, 1999), a par com o elemento temporal ((Cunha et al., 2005: p. 847) e a resistência à mudança (Cunha, et al., 2007; Ferreira, et al., 2001).

---

<sup>48</sup> Média entre o valor atribuído aos seguintes critérios: Grau de relevância, grau de aplicabilidade, facilidade de implementação e probabilidade de sucesso.

Do ponto vista metodológico, atendendo que se utilizou o modelo de Congruência das organizações de Nadler e Tushman (1989; 1994), procurou-se não só identificar as características das quatro componentes, mas sobretudo a interacção entre elas e entre estas e o meio numa perspectiva de eficácia. Para o efeito, neste projecto foram aplicadas sobretudo metodologias qualitativas, projectadas nos princípios da Investigação-acção e foi feita uma análise do campo de forças. Não sendo métodos inovadores, foram os que melhor se adaptaram ao contexto particular da organização e aos objectivos deste projecto. Os resultados parecem indicar a necessidade de mudança organizacional que comporte os diferentes elementos estruturantes do CF. Esta conclusão surge da identificação do tipo de problemas que emergiram e da consequente análise efectuada, onde prevalecem deficiências na adequação estratégia - organização. Resultante de uma dinâmica de mudança a decorrer na Marinha, o CF encetou um processo real de reajustamento da sua estratégia e estrutura aos novos desafios do meio em que se insere e para o qual o diagnóstico efectuado deu um contributo efectivo.

A primeira grande mudança estrutural no CF ocorreu 20 anos após o fim da guerra colonial, com a reorganização das unidades operacionais e do EM do CCF. Efectuado numa lógica de continuidade com o passado, não cortou radicalmente com a estrutura já existente, tendo tido antes o cuidado de preparar o CF para as necessidades do futuro (Nadler & Tushman, 1989). Por outro lado, as alterações que se verificaram nos últimos 15 anos reflectiram-se pontualmente na estrutura e nos processos internos, decorrente sobretudo das alterações verificadas ao nível dos recursos humanos (redução do seu número) nos períodos compreendidos entre 1994 e 1998 e 2005 e 2008 e de necessidades emergentes, decorrentes do contexto ambiental e da necessidade de aumentar a eficácia, numa resposta múltipla de afinação e adaptação a factores-chave externos (Ferreira e Martinez, 2008). Contudo, a estrutura tal como concebida em 1994 manteve-se na sua essência inalterável até aos dias de hoje. Este projecto, enquanto processo de diagnóstico ao CF, pretende ligar-se ao processo iniciado em 2008 (análise SWOT) e assim contribuir com dados para um processo de mudança sistematizado e metodologicamente correcto, constituindo-se por si só num novo projecto, desta feita correspondente à fase de intervenção da metodologia planeada.

Vários desafios se colocam no horizonte, pelo que importa “gerir bem o presente e preparar sabiamente o futuro” (Abreu, CALM. C., 2008), identificando-se três dimensões chave neste processo, que são os recursos humanos, a tecnologia e o desenho organizacional.

Como principais limitações identificam-se as respeitantes à variabilidade da amostra nas diferentes etapas do projecto e o espaço temporal que mediou entre a análise do campo

de forças e a constituição dos grupos de trabalho por impedimentos operacionais. Também a impossibilidade de efectuar de forma sistematizada o ciclo associado à Investigação-acção, a fim de determinar em que medida as propostas efectuadas se adequariam ao contexto.

Identifica-se ainda como limitação, a necessária opção por não incluir a EF enquanto entidade formadora neste processo de diagnóstico, pela sua ligação ao sistema de formação da Marinha. Por último, o facto de muitas das medidas implicar acções que não ficam confinadas ao CF, logo do seu exclusivo controlo.

Após este diagnóstico, existem questões que ainda suscitam análise e que são:

- A percepção dos problemas é de facto a correcta?
- Em que medida a constituição de *focus group* mistos entre Oficiais e Sargentos, não condicionou a opinião dos últimos?
- Que consequências adviriam da participação da categoria de Praças neste projecto?

Atendendo a que este projecto se limitou a um diagnóstico, propomos:

1. O aproveitamento deste projecto para a realização de um *workshop* no CF, tendo em vista a divulgação e discussão dos dados recolhidos.
2. O aproveitamento do projecto para a constituição de grupos de trabalho de elaboração de medidas referentes aos problemas três, cinco e seis.
3. O aproveitamento do presente projecto para a prossecução da fase seguinte da metodologia da mudança planeada, nomeadamente para a implementação das medidas propostas para a resolução dos problemas identificados como mais prioritários.
4. Propomos uma análise mais micro à adequação interna do CF, designadamente aos departamentos e secções do EM.
5. Efectuar um projecto de mudança organizacional aplicável à EF. Pelas dependências hierárquicas e funcionais envolvidas, esta tarefa teria de ser desenvolvida envolvendo não só o CF bem como a DSF.

## 6. Bibliografia

- Abreu, CALM. J. C. C, Corpo de Fuzileiros – no mar e onde necessário, «Revista da Armada», Lisboa, XXXVII, N.º 417, Março 2008, 4.
- Alvarez, S. & Valle, M. (2002). The phenomenon of organizational evolution: A model for analysis. *Leadership & Organization Development Journal*; 2002; 23, 3/4; ABI/INFORM Global, pg. 215.
- Argyris, C. (1986). Skilled Incompetence. *Harvard Business Review*, p. 76.
- Assembleia da República (1993). Lei Orgânica da Marinha, Decreto Regulamentar n.º 49/93 de 26 de Fevereiro, publicado no Diário da República – I série-A, N.º 48 – 26-2-1993.
- Assembleia da República (1994). Decreto Regulamentar do Corpo de Fuzileiros, Decreto Regulamentar n.º 29/94 de 1 de Setembro, publicado no Diário da República – I série-B, N.º 202 – 1-9-1994.
- Assembleia da República (2000). Lei Serviço Militar, Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14 de Novembro. Diário da República — I série-A N.º 263 — 14 de Novembro de 2000
- Barañano, A. M. (2008). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Bardin, L. (2008). Análise de Conteúdo, 4ª ed. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Bettencourt, L. A. & Gwinner, K. P. & Meuter, M. L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, 29-41.
- Breaugh, J. A. & Colihan, J. P. (1994). Measuring Facets of Job Ambiguity: Construct Validity Evidence. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 2, 191-202.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS 0 para Windows, 3ª ed. Oeiras: Celta Editora.
- Burke, W. W. (1994). *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Burke, W. W. & Church, A. H. & Waclawski, J. (1993). What do OD practitioners know about managing change? *Leadership & Organization Development Journal*; 14, 6; pg. 3.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*; 18, 3; ABI/INFORM Global pg. 523.
- Caetano, A. (1996). Avaliação de desempenho – conceitos, metáforas e práticas. Lisboa: RH Editora.

- Campion, M. A. & Cheraskin, L. & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*. Vol. 37. No. 6. 1518-1542.
- Cappelli, P. & Rogovsky, N. (1998). Employee involvement and organizational citizenship: implications for labor law reform and lean production. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 51, No. 4.
- Carrero, V. & Peiró, J. M. & Salanova, M. (2000). Studying radical organizational innovation through grounded theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (4), 489–514.
- Charles E. Cunningham, C. E. & Woodward, C. A. & Shannon, H. S. & Macintosh, J. & Lendrum, B. & Rosenbloom, D & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75, 377-392.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Lda.
- Cosier, R. A. (1991). *Organizational Life Cycles: Structural Implications for OSD*. *Public Administration Quarterly*; Summer 1991; 15, 2, ABI/INFORM Global pg. 224.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2003). *Comportamento Organizacional e Gestão – Instrumentos de medida*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Cunha, M. P. & Rodrigues, S. B. (2002). *Manual de estudos organizacionais – Temas de psicologia e sociologia das organizações*. Lisboa: Editora RH
- Cunha, M. P. & Rego, A. & Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 4, 949 – 969
- Di Pofi, J. A. (2002). Organizational diagnostics: Integrating qualitative and quantitative methodology. *Journal of Organizational Change Management*; 2002; 15, 2, ABI/INFORM Global, pg. 156.
- Donnelly, J. H. & Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*, 10ª ed. Lisboa: McGraw-Hill.
- Elsbeth J. Murray, E. J. & Richardson, P. R. (2003). *CHANGE IN 100 DAYS - A Fast Forward Guide*. New York: Oxford University Press.
- Fenton-OVreevy, M. P. & Winfrow, P. & Lydka, H. & Morris, T. (1997). Company Prospects and Employee Commitment: an Analysis of the Dimensionality of the BOCS and the Influence of External Events on Those Dimensions. *British Journal of Industrial Relations*, 35:4, pp. 593-608

- Ferreira, A. I. F. & Martinez, L. F. (2008). Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional. Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, J. M. & Neves, J. & Caetano, A. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: McGraw-Hill
- Fortin, M. (2003). O Processo de Investigação: Da concepção à realização, 3ª ed. Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Frambach, R. T. & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption. A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55, 163– 176.
- French, W. L. (1969). Organizational Development Objectives, Assumptions, and Strategies. *California Management Review*, 12, pp. 23-34
- Graeme Salaman, G. & Asch, D. (s.d.) Strategy and Capability - Sustaining Organizational Change. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Galan, J. I & , Monje, J. C. & Zuñiga-Vicente, J. A. (2009). Implementing change in smaller firms. Industrial Research Institute, Inc.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (1998). Introduction to Action Research – Social Research for Social Change. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2005). Investigação por Questionário, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Karl E. Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annu. Rev. Psychol.* 1999. 50:361.86.
- Kidd, J. M. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2001, 10 (1), 25–40.
- Lau, Chung-Ming & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 2. 537-S54,
- Lourenço, A. J. – Cultura Organizacional na Marinha Portuguesa: Contributos para um diagnóstico. Instituto Superior Ciências do Trabalho e da Empresa, 2005.
- Marinha - PAA 32 – Directiva de Política Naval. Lisboa, 2006.
- Marinha - PPA 10 – Gestão de Recursos Humanos na Marinha. Lisboa, 2006.
- Marinha, Superintendência Serviço Material, O Navio Polivalente Logístico e a Mobilidade Estratégica, «Revista da Armada», Lisboa, XXXIV, N.º 384, Março 2005, 8-9.
- Maroco, J. (2003). Análise Estatística com utilização do SPSS. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2005). Estatística aplicada às ciências sociais e humanas, 2ª ed. Lisboa: Climepsi Editores.
- Ministério da Defesa Nacional - MIFA – Missões Específicas das Forças Armadas. Lisboa, 2004.

- Ministério da Defesa Nacional - Sistema de Forças Nacional – Componente operacional. Lisboa, 2004.
- Ministério da Defesa Nacional - Sistema de Forças Nacional – Componente Fixa. Lisboa, 2005.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mintzberg, H & Westley, F (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13, 39 – 59
- Morgan, D (1997). *Focus group as qualitative research* (2ª Ed.). Newbury Park, CA: Sage
- Morris, P. & Jamieson, A (2004). *Translating Corporate Strategy into Project Strategy*. Pensilvânia: Project Management Institute, Inc
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1986), Organizing for innovation. *California Management Review*, Vol. XXVIII, No. 3.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management Executive*, Vol. III. N. J, pp. 194- 204.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, p. 77.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (s.d.). The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century. *Organizational Dynamics*, p. 45.
- O’Reilly III, C. A. & Tushman, M.L. (2004). The ambidextrous organization, *Harvard Business Review*, 82, 74-81.
- Pereira, A. & Poupá, C. (2008). *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o Word*, 4ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (1995). Explaining development and change in organizations. . *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3, 510 – 540.
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2004). *A Essência da Liderança. Mudança, Resultados, Integridade. Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação*, 2ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Robertson, P. J; Roberts, D. R; Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*; Jun 1993; 36, 3; ABI/INFORM Global pg. 619 – 834

- Rodney McAdam (2003). Radical change: A conceptual model for research agendas. *Leadership & Organization Development Journal*; 24, 4; ABI/INFORM Global pg. 226.
- Romanelli, E. & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 5, 1141 – 1166.
- Ruud T. Frambach, R. T. & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption - A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55, 163– 176
- Sabherwal, R. & Hirschheim, R. & Goles, T. (2001). The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model. *Organization Science*; 12, 2; ABI/INFORM Global, pg. 179.
- Simon, H. (1996). *Administrative Behaviour*
- Soto, E. (2005). *Comportamento Organizacional, o impacto das emoções*. Pioneira Thomson Learning.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*, 2ª ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Trahant, B. & Burke, W. W. & Koonce, R. (1997). 12 principles of organizational transformation. *Management Review*; Sep 1997; 86, 8, ABI/INFORM Global, pg. 17.
- Tsui, A. & Ashford, S. & St. Clair, I. & Xin, K. R. (s.d.). Dealing with discrepant expectations: response strategies and managerial effectiveness. *Academy of Management Journal*, Vol. 3B, No. 6, 1515-1543.
- Tvorik, Stephen; Boissoneau, Robert (1996). Strategic organization change in competitive markets. *Journal of Professional Services Marketing*; 1996; 15, 1; ABI/INFORM Global, pg. 5.
- Villanova, P. & Bernardin, H. J. & Johnson, D. L. (1994). The validity of a measure of job compatibility in the prediction of job performance and turnover of motion picture theater personnel. *Personnel Psychology*, 47.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 1, 132-142
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and Development. *Annu. Rev. Psychol.* 1999. 50:361.86
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory. *Group & Organization Studies* (pre-1986); Dec 1976; 1, 4; ABI/INFORM Global pg. 430

### **Sites consultados**

www.marinha.pt

**ANEXO A**

**GÉNESE, EMPREGO OPERACIONAL E FUTURO**

## **GÊNESE, EMPREGO OPERACIONAL E FUTURO**

Fundado em 1621 por Decreto Régio com a designação de "Terço da Armada da Coroa de Portugal", o CF tem a sua origem na mais antiga Força Militar constituída com carácter permanente em Portugal e da qual os Fuzileiros actuais são legítimos herdeiros.

Desde aquela data, os "Marinheiros do Fuzil" combateram no Brasil, na fronteira sudeste do território Nacional, constituíram guarnições para a Esquadra de Guarda de Costa e combateram ao lado de Lorde Nelson no Mediterrâneo, somando sucessos na luta contra Franceses, Holandeses e Espanhóis. Em 1808, aquando da invasão das tropas de Napoleão, elementos da Brigada Real da Marinha, garantiram a segurança pessoal da família real Portuguesa na sua deslocação para o Brasil, onde após a independência, deram origem ao Corpo de Fuzileiros Navais do Brasil.

Já no período de transição do séc. XIX para o séc. XX, quando a Europa inicia o seu processo de afirmação colonial em África, Portugal vê-se confrontado com a grande capacidade de potências coloniais, como a França, a Inglaterra e a Alemanha, pelo que considerou necessário afirmar a presença nacional nos territórios que lhe tinham sido atribuídos naquele continente na sequência dos tratados de Berlim. Os "Infantes de Marinha", como são conhecidos naquela época, são integrados nos Batalhões Expedicionários e nas Companhias de Marinha, para combater em Angola, Moçambique e Guiné. Voltariam em 1961 aos mesmos teatros, no qual permaneceram até 1974 e onde foram envolvidos cerca de 12500 homens. Desde o primeiro momento, este corpo foi considerado uma Unidade de elite, tendo sido designado pelo Rei D. João IV como a sua guarda pessoal.

Como testemunho da sua acção, os Estandartes Nacionais do CF ostentam numerosas condecorações individuais e as mais altas distinções:

- Ordem Militar da Torre e Espada do Valor, Lealdade e Mérito;
- Três Cruzes de Guerra, colectivas;
- Duas Medalhas de Ouro de Serviços Distintos;
- Ordem do Infante D. Henrique;
- Ordem de Liberdade;
- Medalha da Ordem de Tamandaré (Brasil).

Hoje, mercê de razões de ordem geopolíticas e estratégicas, os Fuzileiros Portugueses prestam estreita cooperação de natureza Técnico-militar aos Fuzileiros dos novos Países Africanos (Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau e Moçambique) e desde 1996 têm participado isoladamente e de forma conjunta ou combinada em Operações de Apoio à Paz e de Assistência Humanitária, na Bósnia-Herzegovina, em Timor-Leste, na ex-República do Zaire, na Guiné-Bissau, em Moçambique, na República Democrática do Congo e no Afeganistão, entre outras.

Não sendo oportuno descrever mais a sua rica história, vale a pena olhar para os últimos dez anos (1998 – 2008) enquadrada num contexto um pouco mais abrangente, que começa a 29 de Abril de 1969 com a Portaria N.º 24049 do Ministro da Marinha, que consagra a criação da FFC, como Unidade independente e com a missão de organizar e adestrar UF a fim de serem empregues como forças de desembarque e anfíbias. Até 1975 na FFC foram activados Destacamentos de Fuzileiros Especiais (DFE – as unidades de combate na época, vocacionadas em acções de assalto lançadas a partir do meio aquático) e Companhias de Fuzileiros (unidades preparadas para a defesa de instalações navais nem terra), para actuarem no Ultramar, sendo desactivados no final da sua comissão nesses territórios.

Terminados 14 anos de guerra, houve necessidade de proceder a uma reestruturação das Unidades de Fuzileiros, adaptando-se ao novo teatro de Operações Nacional e aos requisitos da OTAN. Os efectivos foram reduzidos em 50%, quedando-se em cerca de 2500 homens, 60% dos quais dos QP.

Ainda no ano de 1974 é criado na dependência do CEMA, o CCF como estrutura superior de comando dos Fuzileiros, com a missão de assegurar a preparação, o treino e a prontidão das UF.

Olhando para o passado recente do CF, de 1974 até 2009, só ocorreu uma única mudança estrutural profunda, materializada pelo Decreto Regulamentar 29/94, que enformou assim o último processo oficial de mudança organizacional interna do CF, que a envolveu como um todo alterando a configuração das unidades. Surgiu de forma planeada e integrada num processo de mudança global na Marinha, cujo objectivo principal foi o de adaptar a organização para os novos desafios, um processo de mudança que de acordo com Nadler e Tushman (1990) se perspectivou como uma reorientação (estratégica e antecipatória). A reorganização administrativa e funcional que daí adveio, cujo passo seguinte foi a aprovação pelo então CEMA dos Requisitos Operacionais do BLD e do DAE, configurou o novo CF.

Ao nível operacional significou a readaptação da estrutura operacional dos diversos escalões de combate e ao nível administrativo das unidades, a maximização do potencial humano existente, tendo presente não só a escassez dos recursos humanos, mas acima de tudo o factor custo/eficácia.

Da análise efectuada na altura, atendendo à necessidade de ajustar sobretudo a componente lotação das unidades, resultou a necessidade de retirar algum pessoal administrativo das unidades, actualizar e clarificar funções em combate ou ainda aumentar a polivalência de funções de algum pessoal.

A esta nova realidade acresceu o facto dos militares oriundos do serviço militar obrigatório, vulgo Serviço Efectivo Normal (SEN), ter começado a diminuir por força da progressiva profissionalização das FA. Este novo dado obrigou a reajustamentos internos nas unidades, pois o serviço efectuado por esse pessoal não especializado não deixou de existir.

Nos anos seguintes e sensivelmente até 2003, estabilizou-se a reorganização dos cargos das UF, pese embora ainda hoje se verifiquem alguns desajustes. Ao nível da estrutura do EM, apesar de alguns reajustes efectuados, mantêm-se divergências com o órgão de gestão de pessoal da Marinha quanto à criação de novas Secções na mesma. O entendimento do referido órgão vai sobretudo no sentido de se aferir desadequada a existência das seguintes Secções: Logística de Pessoal; Logística de Material (na matriz actual constituem-se como subsecções da S. Logística); e Estudos Cooperação, por se encontrar desajustada com estruturas semelhantes e não ter suporte na legislação em vigor.

### **O emprego operacional de Forças**

Após um interregno de 20 anos desde o fim da guerra colonial, surge em 1997 o primeiro empenhamento no exterior – Operação Leopardo – na República Democrática do Congo (ex-Zaire). A Força de Fuzileiros enviada integrou a Força Multinacional comandada pelo Canadá. Em 1998, fez parte da Força Naval (de cariz Expedicionária<sup>49</sup> e Anfíbia) na Operação Crocodilo, que teve como missão o apoio aos refugiados nacionais (e de países amigos) na Guiné-Bissau (missão que se tornou *case study* para outras marinhas europeias de maior dimensão e que se repetiu em 1999). Integrou o Agrupamento Bravo que cumpriu missão na Bósnia-Herzegovina no âmbito da *Stabilization Force II* (SFOR II) em 2000, tendo ainda participado nesse ano numa missão de assistência humanitária, conjuntamente

---

<sup>49</sup> Expedicionária – conduzir todo o tipo de operações em ambiente e condições austeras, com capacidade para a Força se regenerar e ser empregue noutra missão (na mesma Área de Operações, ou noutra diferente), sem regressar as Unidades de origem.

com meios e pessoal da Protecção civil, durante as cheias em Moçambique. Entre 2000 e 2004 esteve presente em Timor-Leste, período em que envolveu um total de oito FFZ de forma continuada. Em 2006 empenhou uma Força de operações especiais no Congo, no âmbito da missão de apoio da UEO à ONU nesse país, integrando a respectiva componente com forças da França e da Suécia. Em 2007 a missão HERA II<sup>50</sup>, uma Força no âmbito da missão da Agência Europeia de Gestão da Cooperação Operacional nas Fronteiras Externas (FRONTEX), em águas africanas, no combate à imigração ilegal, desde 2008, elementos do CF (oficiais e Sargentos e praças) tem integrado as *Operational Mentor Liaison Teams* (OMLT)<sup>51</sup> conjuntamente com o Exército e com a Força Aérea e finalmente, em 2009 uma Força do Pelotão Abordagem integrou a NATO *Response Force*.

Internamente, devem ser destacados o emprego na protecção de força a instalações militares, forças e unidades navais, escoltas a material sensível, a colaboração com a Polícia Judiciária (combate ao narcotráfico) e com a Autoridade Marítima. Para além disso reforçaram-se cada vez mais as sinergias na ligação aos restantes elementos da Marinha, nomeadamente com o embarque de Forças nos navios no âmbito de missões OTAN ou de presença na Zona Marítima dos Açores, em missões de soberania Nacional<sup>52</sup>

## Dados para o futuro

A história recente indicou-nos a dificuldade em se prever com segurança a evolução do panorama estratégico internacional e as suas consequências a nível nacional. Contudo, a visão da “Marinha do Futuro”<sup>53</sup> e consequentemente a dos Fuzileiros é baseada nos seguintes factores (fica associado a cada um dos factores, o provável efeito no CF):

- “A aproximação das Marinhas ao litoral será evidenciada, sendo necessário valorizar a componente anfíbia e o emprego de Fuzileiros e Mergulhadores, as informações navais, a capacidade de defesa própria das unidades navais e o apoio de fogos” – relação directa com o BLD, o Destacamento HUMINT, o conceito *Force protection* e o emprego eficiente de meios tecnológicos avançados;

---

<sup>50</sup> Decorreu de 23JUL07 a 15SET07. Contou com a participação de efectivos do BF1 (Pelboard), CAF e UMD, num total de 12 militares.

<sup>51</sup> Os Oficiais e Sargentos funcionam como conselheiros nas diferentes funções do EM dos Batalhões Afegãos e a força tem ainda a missão de *Force Protection*.

<sup>52</sup> São exemplo de missão de soberania Nacional a missão às Selvagens em 2007, em que uma força ficou deslocada nas ilhas durante o verão. As sinergias materializam-se sobretudo no embarque de FFZ em apoio às unidades Navais e para emprego em missões específicas, que podem ser de abordagem a navios suspeitos, protecção de força em portos e no mar ou acções de reconhecimento.

<sup>53</sup> [www.marinha.pt](http://www.marinha.pt)

- “A mais alta probabilidade de operações aponta para resposta a crises, operações de apoio à paz (nas diversas modalidades) e humanitárias” – na esfera de actuação do BLD;
- “A concretização de ameaças à segurança nacional com origem externa, mas actuando no interior do território nacional, tende a relevar as missões na área da segurança interna, aumentando o volume da cooperação com as forças de segurança” – âmbito de actuação do BF1 (*Force Protection*) e DAE;
- “As missões de interesse público exigirão cada vez mais um dispositivo naval moderno, com navios bem apetrechados, sistemas de informação e sensores bem integrados e estados de prontidão elevados” – âmbito de actuação do BLD, sobretudo com forças embarcadas no futuro NPL;
- “Existirá crescente sensibilidade na sociedade para todas as questões relacionadas com a protecção ambiental no meio marinho, área em que a Marinha tenderá a desempenhar tarefas de crescente importância” – âmbito de actuação do BLD através do emprego de forças na protecção de áreas protegidas (como foi o caso em 2007 nas ilhas desertas);
- “A tendência de integração do país nos grandes espaços estratégicos relevará a importância da cooperação internacional e, dentro desta, as relações com as marinhas aliadas e amigas” – âmbito de actuação do BLD;
- “A cooperação técnico-militar, designadamente, com os Países de Língua Oficial Portuguesa, tenderá a intensificar-se e a exigir mais recursos” – empenhamento de Oficiais e Sargentos do CF na cooperação técnico-militar;

Chama-se a atenção para as já previsíveis “dificuldades no recrutamento e na fidelização de pessoal militar”, como um dado a ter em conta no futuro.

A estes dados acrescenta-se a chegada das VBLA e as Viaturas Tácticas Ligeiras com blindagem (VTLB) cuja entrada ao serviço mudarão o paradigma de emprego dos Fuzileiros em ambiente operacional; a chegada a médio longo prazo do NPL, que terá efeitos semelhantes; o contributo para as *NATO Response Force*, e a curto prazo a incorporação de mulheres, uma mudança na cultura interna (única força especial onde ainda não estava autorizada a entrada de mulheres).

**ANEXO B**

**ANÁLISE SWOT CF – BREVE DESCRIÇÃO**

## ANÁLISE SWOT CF – BREVE DESCRIÇÃO

O processo do diagnóstico organizacional é o primeiro passo para a identificação dos aspectos que devem ser alvo da atenção de qualquer organização.

Em 2008, o então CEM do CCF deu um primeiro passo nesse sentido ao incentivar os oficiais a contribuírem com ideias para uma análise SWOT ao CF, sendo que as mesmas deveriam ter como perspectiva um estado desejado em 2015, o ano previsto de entrada ao serviço do NPL. Inicialmente, o objectivo era o de fazer vários *Workshop's* para discutir ao nível dos oficiais os diferentes contributos e preencher a referida matriz, contudo, só foi organizado um a 05 de Junho de 2008, onde foram abordados alguns dos indicadores compilados.

Apesar de pouco trabalhado na altura, foi possível identificar pela primeira vez em muitos anos e de forma pensada e estruturada, as principais preocupações e necessidades do CF, numa perspectiva dupla: a integração com o meio e provável necessidade de mudança. Nesse processo foi feita uma representação pictórica dos designados vectores de actuação do CF, nomeadamente os seus pilares, que são a capacidade anfíbia/expedicionária, de operações especiais e de protecção de força, que consubstanciam o produto operacional do CF no âmbito da Defesa e Segurança actualmente, ou seja, procurou clarificar-se qual o *output* do CF e o “mercado” em que devíamos operar.

Segue-se uma descrição sumária das contribuições para a análise SWOT efectuada em 2008:

### **Pontos Fortes**

#### Formação

1. Formação de base das praças;
2. Abertura da formação a entidades exteriores à Marinha.

#### Estrutura

1. Comandante CF com o posto Almirante;
2. Flexibilidade conceptual de geração de forças.

#### Treino

1. Treino específico;
2. Competências internas nos diferentes vectores de actuação;
3. Prontidão.

## Operações

1. Experiência de articulação em ambiente conjunto, combinado e cooperativo.

## **Pontos Fracos**

### Formação

1. Formação base dos oficiais RC;
2. Formação complementar;
3. Modelo formação das três categorias.

### Recursos Humanos

1. Falta de quadros;
2. Lotações das unidades de base (BF e EF);
3. Gestão de carreiras;
4. Fidelização.

### Manutenção material

### Estrutura

1. Estrutura pesada, com falta de “massa” em competências;
2. Modelo Organizacional das CF;
3. Modelo organizacional do CF.

### Estratégia

1. Divulgação ineficiente.

## **Oportunidades**

### Operações

1. Missões actuais;
2. Vectores de actuação exclusivos;
3. Pouca visibilidade das missões marinha.

### Recursos Humanos

1. Fontes de recrutamento;
2. Qualificações técnicas existentes no CF.

### Meios divulgação de baixo custo

## **Ameaças**

### Ambiente

1. Sensibilidade anfíbia da restante Marinha;

2. Sentimento “pacifista” e “desperdício” da população civil;
3. Luta por recursos (material, missões, cargos, etc.);
4. Redução das áreas de exercício;

Recursos Humanos

1. Promoções;
2. Falta de qualificações dos oficiais para exercício de funções em EM conjuntos/combinados;
3. Gestão do pessoal especialista não FZ.

Sustentação dos recursos de formação e infra-estruturas.

**ANEXO C**

**MISSÃO E CONSTITUIÇÃO DAS UNIDADES DO CF**

## MISSÃO E CONSTITUIÇÃO DAS UNIDADES OPERACIONAIS DO CF

O CF compreende duas unidades de base e sete unidades operacionais. De seguida descreve-se a missão e constituição das Unidades Operacionais do CF, que se mantém inalterável desde 1994.

- **Batalhão de Fuzileiros nº 1:**

Assegurar ou reforçar os meios de segurança de instalações militares OTAN na dependência da Marinha. Assegurar o reforço do BLD, quando necessário e assegurar o reforço das guarnições dos navios, quando necessário.

O BF1 compreende duas companhias e o Pelotão de Abordagem (PELBOARD).

- **Batalhão de Fuzileiros Nº 2:**

Integrar o BLD como unidade base estrutural de manobra. Assegurar a execução de acções de natureza militar, designadamente no âmbito dos exercícios navais, conjuntos ou combinados, do reforço do dispositivo de segurança de instalações militares, da representação do ramo em cerimónias militares e da colaboração com a Autoridade Nacional de Protecção Civil. Compete também ao BF2 a geração do elemento de comando das diversas Forças de Fuzileiros (FFZ), cuja expressão máxima é o BLD.

Compreende três companhias.

- **Companhia de Apoio de Fogos:**

Assegurar o apoio de combate do BLD, executando acções de, reconhecimento, de sapadores, de vigilância do campo de batalha e de apoio de Fogos. Apoiar as actividades de instrução e treino das Unidades de Fuzileiros (UF).

Compreende o Pelotão de Morteiros, o Pelotão Anti-carro, o Pelotão Anti-aéreo e o Pelotão de Reconhecimento.

- **Companhia de Apoio de Transportes Tácticos:**

Promover o aprontamento dos meios disponíveis de forma a garantir a mobilidade e respectiva sustentação do BLD; Assegurar a formação complementar de condução de viaturas tácticas; Apoiar as actividades de instrução e de treino das unidades de Fuzileiros; Apoiar outras actividades no âmbito das missões da Marinha, quando determinado.

Compreende o Pelotão de Transportes Táticos e o Pelotão de Veículos Blindados de Transporte de Pessoal.

- **Destacamento de Acções Especiais:**

Realizar incursões anfíbias, reconhecimentos, operações encobertas, destruições, remoção de obstáculos e outras acções, Executar acções de intervenção em plataformas, navios e embarcações na área de jurisdição marítima nacional, visando a segurança de passageiros, tripulantes e navios contra actos ilícitos de natureza criminosa. Executar acções de recuperação de pessoas ou prestação de cuidados humanitários urgentes em plataformas ou locais de difícil acesso ou elevado risco, na área de jurisdição marítima nacional. Efectuar o reconhecimento, destruição e inactivação de engenhos explosivos convencionais de âmbito terrestre, em actividades de formação, treino e intervenção operacional que lhe são próprias. Realizar outras acções no âmbito das missões da Marinha.

- **Unidade de Meios de Desembarque:**

Promover o aprontamento dos meios de desembarque que dispõe para a integração no BLD. Apoiar as actividades de instrução e de treino das UF. Apoiar outras actividades no âmbito das missões da Marinha, quando superiormente determinado.

Compreende o Grupo de Lanchas Anfíbias (LARC), o Grupo de Lanchas de Desembarque (LD) e o Grupo de Botes.

- **Unidade de Policia Naval:**

Assegurar o serviço de Policia Naval. Integrar o BLD a nível de pelotão, de forma a assegurar as funções de preboste e de estafetas motorizadas. Cooperar com as autoridades policiais em casos de flagrante delito ou na ausência de qualquer autoridade civil competente.

Compreende a Companhia de Policia Naval (CPN)

Finalmente a Unidade de Base e Escola compreendem, como já foi referido antes, duas grandes unidades, que são a:

- **Base de Fuzileiros:**

A quem incumbe assegurar as acções de âmbito logístico, relacionadas com o aprontamento e emprego das Forças e UF e com o funcionamento do CCF e da EF. Manter e assegurar o funcionamento das messes, refeitórios, alojamentos e outras instalações situadas na sua área. Assegurar a gestão dos meios de transporte que lhe

estejam atribuídos de acordo com as determinações superiores. Garantir a segurança das instalações situadas na sua área com meios próprios ou que lhe sejam atribuídos para o efeito. Assegurar o armazenamento, guarda, manutenção e controlo de material de guerra, munições e explosivos atribuídos às unidades na dependência do CCF sedeadas no Alfeite. Promover o aprontamento de viaturas tácticas, equipamentos de comunicações e outros meios de utilização operacional. Promover o aprontamento do pessoal e das secções dos serviços necessárias ao apoio de campanha.

Compreende o Departamento de Pessoal, o Departamento de Material e o Departamento de Apoio.

- **Escola de Fuzileiros:**

Assegurar a execução das acções de formação específicas da classe de Fuzileiros. Apoiar com os seus serviços, no âmbito logístico, a UMD, bem como outras UF, quando tal seja determinado. Garantir a segurança das instalações situadas na sua área, com meios próprios ou que lhe sejam atribuídos para o efeito. Assegurar outras acções de formação que lhe sejam cometidas.

Compreende o Conselho Técnico-pedagógico, a Direcção Técnico-pedagógica, o Departamento de Pessoal, o Departamento de Material e o Departamento de Apoio.

**ANEXO D**

**MUDANÇAS PONTUAIS MAIS RELEVANTES**

## MUDANÇAS PONTUAIS MAIS RELEVANTES

Decorrente do ambiente externo ao CF, dos condicionalismos decorrentes da evolução tecnológica, necessidade de novos processos internos e de alterações ao nível dos recursos humanos, ao longo destes últimos 10 anos ocorreram diversas mudanças em diversos componentes, dos quais importa destacar as seguintes:

Quadro D.1 – Mudanças pontuais no CF

Componente / Ano		Designação	Observações
Processos	1999	Reorganização Administrativa do Pessoal - FZC	Criação do Pelotão de Comunicações.
	2003	Viaturas administrativas do Corpo de Fuzileiros – Inspeções periódicas obrigatórias	Processos de manutenção de viaturas.
	2006	Sistema Integrado de Gestão Defesa Nacional	Controlo.
	2007	Geração e Aprontamento de Forças – Força de Reacção Imediata (FRI)	
Recursos Humanos	2006	Défi ce de Capitães-Tenentes na matriz funcional do CF	
Estrutura	1995	Organização do Estado-maior	
	2005	Período experimental BF1/UPN	Integração da UPN no BF1
	2006	Desactivação temporária da CF12, CF23, Escalões de Combate da CAF	Por motivos de falta de pessoal.
	2006	Criação no âmbito do EM/CCF da Secção de Treino e Avaliação (STA)	
	2006	Integração num serviço único, da gestão dos diferentes sistemas de tecnologias de informação e comunicação.	
	2007	Activação do Pelotão de Viaturas Blindadas Ligeiras Anfíbias da CATT	Antecipação da chegada das viaturas.
	2007	Geração e Aprontamento de Forças – Pelotão de Abordagem	Crescimento orgânico do Pelotão.
	2008	Geração e Aprontamento de Forças – Destacamento HUMINT	Criação do destacamento
	2008	Estrutura de Manutenção do CCF	Integração na BF

O quadro seguinte procura detalhar as diferenças que se verificam entre o exposto no Decreto-regulamentar e a situação em 2009.

Quadro D.2 – Mudanças pontuais no CCF

	1994 – Decreto-regulamentar	2009
CCF	<p>Comandante 2º Comandante EM</p> <p><b>CEM</b></p> <p><b>Secção de Informações (SINFO)</b> Subsecção (Ss) Informações Militares Ss Protocolo Audiovisuais</p> <p><b>Secção de Operações (SOP)</b> Planeamento Operacional Ss Treino e Adestramento Ss Operações e Movimentos Ss Comunicações e Guerra Electrónica Ss Doutrina e Cooperação Centro Situação Operacional (eventual) Célula Operações Célula Logística</p> <p><b>Secção Logística (SLOG)</b> Ss Pessoal Ss Material</p> <p>Órgãos de Apoio Serviço Administrativo e Financeiro Secção Informática Centro Comunicações Secretaria Comando</p>	<p>Comandante 2º Comandante EM</p> <p><b>CEM</b></p> <p><b>SINFO</b> (2 SAR acumulam funções na SOP) Ss Informações Militares Audiovisuais</p> <p><b>SOP</b> (reforçado com 2 SAR da SINFO) Secção Planeamento Operacional Secção Operações Correntes Ss Treino e Adestramento Ss Operações e Movimentos Ss Exercícios</p> <p><b>SLOG Pessoal</b> <b>SLOG Material</b></p> <p><b>STA</b></p> <p>Órgãos de Apoio Serviço Administrativo e Financeiro Secção Estudos e Cooperação (SEC) Secção Informática Centro de Comunicações Secretaria Comando</p>

**ANEXO E**

**GUIÕES ENTREVISTA E ENTREVISTA / *FOCUS GROUP***

## **GUIÕES ENTREVISTA e ENTREVISTA / *FOCUS GROUP***

### **Entrevista**

#### Instruções

1. Obrigado por ter aceite ser entrevistado. Como sabe, encontro-me na fase de projecto do meu Mestrado em Comportamento Organizacional, intitulado, “Diagnóstico Organizacional e Perspectivas de Mudança – O caso do Corpo de Fuzileiros”. No âmbito do mesmo encontro-me neste momento a realizar entrevistas À estrutura de topo do CF. Passo a explicar no que irá consistir este processo.
2. Toda a entrevista é anónima, ou seja, a nenhuma das declarações aqui proferidas irá ficar associada à identificação. O conteúdo será tratado como um todo do qual irão ser extraídos os contributos para a investigação, sendo que o alcance dos mesmos fica confinado ao projecto.
3. Nesta entrevista eu irei dirigir-lhe uma série de questões, numa ordem pré-estabelecida, ao que responderá como desejar. Se desejar que a conversa não seja gravada peço que me diga para que me prepare para tirar notas. Peço para que fale uma pessoa de cada vez para evitar que eu tire notas, uma vez que estamos a gravar.
4. Prevejo que esta entrevista tenha no máximo 90 minutos (variável consoante o número de questões).
5. Muito obrigado.

Quadro E.1 – Entrevista – Guião base

Componente	Questão	Observação
<p><b>INPUT</b></p> <p><b>Ambiente:</b> - “Mercado” - Competição</p> <p><b>Recursos:</b> - Tecnologia - Pessoal</p> <p><b>Estratégia:</b> Estratégias de suporte</p>	<p><b>A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como deve o CF encarar o papel da tecnologia no futuro?</li> <li>2. Quais os cenários/desafios com que se depara o CF?</li> <li>3. Quais são as principais fraquezas e ameaças que detecta (pessoal; recursos; processos internos)?</li> <li>4. O que é que pensa da nossa estrutura actual (EM e UN)?</li> <li>5. Que áreas internas do CF considera devem ser a aposta para o futuro (Investimento; Recrutamento e divulgação; retenção; etc.)?</li> <li>6. O que é que pensa sobre a comunicação informal e a formal? Em que medida é determinante para a resolução de problemas?</li> <li>7. Como perspectiva estarmos em 2015, no que diz respeito à estrutura, pessoal e meios?</li> <li>8. De que forma a informação é processada antes de lhe ser apresentada para a tomada de decisão?</li> </ol>	
<p><b>OUTPUT</b></p> <p>Uso dos recursos Qualidade da Comunicação Colaboração</p>	<p><b>B</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como se processa o controlo do resultado das actividades desenvolvidas no CF?</li> <li>2. Quais são os indicadores utilizados para medir a produtividade do CF?</li> <li>3. De que forma (como) é aferida a qualidade do OUTPUT final do CF?</li> <li>4. Como percepciona o grau de colaboração entre as secções do EM; entre as UN; e entre as UN e EM?</li> </ol>	

Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

Quadro E.2 – Questões livres

Componente	Questão	Observação
<p><b>INPUT</b></p> <p><b>Ambiente:</b> - “Mercado” - Competição</p> <p><b>Recursos:</b> - Tecnologia - Pessoal</p> <p><b>Estratégia:</b> Estratégias de suporte</p>	<p><b>A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual o valor acrescentado que o CF introduz no “mercado das Forças Especiais”?</li> <li>2. Qual o valor acrescentado que o CF introduz no “mercado das Forças de Operações Especiais”?</li> <li>3. Como perspectiva o recrutamento da marinha no futuro?</li> <li>4. Na nossa relação com o ambiente externo ao CF (entidades civis; Marinha; Recrutamento/divulgação; etc.), que áreas devem passar a ter maior atenção da nossa parte?</li> <li>5. Na nossa relação com o ambiente externo ao CF (entidades civis; Marinha; Recrutamento/divulgação; etc.), que áreas devem passar a ter maior atenção da nossa parte?</li> <li>6. Que tipo de análise fez para definir as linhas gerais de orientação do seu comando?</li> <li>7. O que é que pensa da inclusão das mulheres nos Fuzileiros?</li> <li>8. O que é que pensa das competências adquiridas na formação de base dos Fuzileiros?</li> </ol>	
<p><b>OUTPUT</b></p> <p>Uso dos recursos Qualidade da Comunicação Colaboração</p>	<p><b>B</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que é que pensa acerca do uso dos recursos materiais?</li> <li>2. O que é que pensa sobre a eficácia da resposta do EM às solicitações das UN?</li> </ol>	

## **Entrevista / Focus Group**

### Instruções

6. Obrigado a todos por poderem estar presentes. Como sabem, encontro-me na fase de projecto do meu Mestrado em Comportamento Organizacional, intitulado, “Diagnóstico Organizacional e Perspectivas de Mudança – O caso do Corpo de Fuzileiros”. No âmbito do mesmo encontro-me neste momento a realizar *Focus Group*. Passo a explicar no que irá consistir este processo.
7. Todo o processo é anónimo, ou seja, nenhuma das vossas declarações irá ficar associada à respectiva identificação. O conteúdo será tratado como um todo do qual irão ser extraídos os contributos para a investigação, sendo que o alcance dos mesmos fica confinado ao projecto.
8. O Focus Group é uma conversa em modo de discussão, como se estivessem a conversar uns com os outros. O mais importante é que haja interacção entre nós. Peço para que fale uma pessoa de cada vez para evitar que eu tire notas, uma vez que estamos a gravar.
9. Prevejo que esta discussão tenha no máximo 120 minutos.
10. Muito obrigado.

Quadro E.3 – Entrevista / *Focus Group*

Componente	Questão	Observação
<p><b>INPUT</b></p> <p><b>Ambiente:</b> - “Mercado”</p> <p><b>Estratégia:</b> Estratégias de suporte</p>	<p><b>A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como perspectivam o valor do CF no “mercado das Forças Especiais”?</li> <li>2. Como perspectivam o valor do CF no “mercado das Forças de Operações Especiais”?</li> <li>3. Como vêm a nossa estrutura actual (EM e UN)?</li> <li>4. Como perspectiva estarmos em 2015, no que diz respeito à estrutura, pessoal e meios?</li> <li>5. O que é que pensa das competências adquiridas na formação de base dos fuzileiros (previstas no PAIM I). O que é que pensa sobre a transferência para o contexto do trabalho?</li> <li>6. Quais os cenários/desafios com que se depara o CF?</li> <li>7. Quais são as principais fraquezas e ameaças ao CF? (pessoal; recursos; processos internos)?</li> <li>8. Na nossa relação com o ambiente externo (entidades civis; Marinha; Recrutamento/divulgação; etc.), que áreas devem passar a ter maior atenção da nossa parte?</li> </ol>	
<p><b>OUTPUT</b></p> <p>Uso dos recursos Qualidade da Comunicação Colaboração</p>	<p><b>B</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que é que pensam do nível de colaboração entre as secções do EM e entre as UN?</li> <li>2. Como perspectivam medir a produtividade e qualidade do OUTPUT do CF?</li> </ol>	

Gostariam de acrescentar mais alguma coisa?

**ANEXO F**

**ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇAS**

## ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇAS

### Instruções:

11. Obrigado a todos por poderem estar presentes. Como sabem, encontro-me na fase de projecto do meu Mestrado em Comportamento Organizacional, intitulado, “Diagnóstico Organizacional e Perspectivas de Mudança – O caso do Corpo de Fuzileiros”. No âmbito do mesmo encontro-me neste momento a realizar *Focus Group*. Passo a explicar no que irá consistir este processo.
12. Todo o processo é anónimo, ou seja, nenhuma das vossas declarações irá ficar associada à respectiva identificação. O conteúdo será tratado como um todo do qual irão ser extraídos os contributos para a investigação, sendo que o alcance dos mesmos fica confinado ao projecto.
13. Este *Focus Group* irá decorrer da seguinte forma. À vossa frente encontra-se uma folha dividida em três partes: 1ª, 2ª e 3ª Fase. Para a preencherem a parte respeitante à 1ª Fase, eu quero que pensem nos diferentes tipos de problemas do CF. Ou seja, peço para que listem pelo menos 3 problemas ou forças restritivas que impedem o CF de avançar/mudar/innovar. Essas forças tanto podem ser a um nível micro (no vosso serviço ou UN) ou macro (no CF como um todo, ou causado pela Marinha). A identificação dessas forças deve ser feita numa frase de forma concisa e clara. Prevejo que esta fase tenha uma duração máxima de 10 minutos.
14. Para o preenchimento da 2ª Fase, eu irei constituir grupos de 4 que irão para as salas reservadas para o efeito. Nessas salas deverão enumerar os problemas identificados individualmente, verificar quais os comuns e chegar a um acordo sobre quais os problemas que o grupo irá apresentar para a última fase. Os problemas de grupo não tem de ser obrigatoriamente os comuns, ou seja, um dos membros pode ter identificado um que não conste nos restantes, mas que o todo considere importante. Mais uma vez, solicito que cada grupo entre em acordo a pelo menos 3 problemas. Prevejo que esta fase tenha uma duração máxima de 10 minutos.
15. Para a 3ª Fase irei constituir novos grupos, que depois de reunidos devem proceder exactamente da mesma forma que na fase anterior, ou seja, estarem de acordo em pelo menos 3 problemas. Esta fase como a anterior não deverá ultrapassar os 25 minutos.
16. Relembro que os problemas identificados deverão ser escritos de forma clara e concisa.
17. Pergunto se têm alguma dúvida ou questão que queiram colocar?





**ANEXO G**

**QUESTIONÁRIO DE PRIORITIZAÇÃO, MEDIDAS INDIVIDUAIS E DE GRUPO**

## QUESTIONÁRIO DE PRIORITIZAÇÃO, MEDIDAS INDIVIDUAIS E DE GRUPO

### FASE 1 - QUADRO DE PRIORITIZAÇÃO

O conjunto de problemas abaixo apresentados, resultou da análise aos contributos dados nas diferentes entrevistas e *Focus Group* realizados no Corpo de Fuzileiros, no âmbito do projecto. Este questionário destina-se a priorizar os referidos problemas, atendendo ao nível de importância e grau de urgência que considere adequado. Classifique-os usando a escala compreendida entre 0 e 20.

#	PROBLEMA	Nível de Importância		Grau de Urgência	
		Pouco Importante 0-----	Muito Importante -----20	Nada Urgente 0-----	Muito Urgente -----20
1	Falta de um Estratégia adequada para os RH.				
2	Estruturas base do CF desequilibradas (administrativa; operacional – BLD, EM).				
3	Processos de trabalho verticalizados nas secções do EM.				
4	Aquisição de equipamentos sem critérios de prioridade/utilidade/visão no futuro.				
5	Falta de processos e procedimentos padrão transversais ao CF.				
6	Treino operacional não estruturado.				
7	Competências físicas dos militares indefinidas.				
8	Falta de uma estratégia global reconhecida e credível.				
9	Estratégia de marketing ineficiente.				
10	Não identificação dos Valores fundamentais e basilares do CF.				
11	Formação não adaptada às necessidades do CF e às novas gerações.				

**FASE 2 - MEDIDAS INDIVIDUAIS**

Encontra-se na Fase 2 do processo de resolução dos problemas. Na Fase 3, ser-lhe-á pedido que se reúna com o seu grupo, para discutirem e acordarem medidas adequadas para a resolução dos problemas atribuídos. Para facilitar e aumentar a rapidez da Fase 3, deve preparar um conjunto de propostas (pelo menos 3 para cada problema), que na sua opinião darão um contributo positivo para a resolução do problema. As mesmas deverão ficar escritas na coluna "Medidas propostas".

Na coluna "Contributos" encontram-se explicitados diversos tipos de dados, produzidos durante as entrevistas e *Focus Group* e que poderão ser úteis neste momento.

#	PROBLEMA	<u>Contributos</u>	<u>Medidas propostas</u>
1	Falta de um Estratégia adequada para os RH.	<p><b>Factos identificados:</b></p> <p>1.1 – Temos uma implantação regional e áreas de recrutamento urbanas;</p> <p>1.2 – Um “novo tipo” de população disponível (geração Y);</p> <p>1.3 – Recrutamento, Selecção e Retenção. Como melhorar as duas primeiras fases (executadas nas repartições de pessoal).</p> <p>1.4 – Formação e Desenvolvimento ao longo da carreira;</p> <p>1.5 – Efeitos na motivação;</p> <p><b>Contributos:</b></p> <p>1.6 – Gestão de Carreiras (análise qualificações; descrição de funções; homem certo no lugar certo – apostar nos que são mais capazes. Avaliação do desempenho efectiva);</p> <p>1.7 – Recrutamento para oficiais RC nas universidades. Forma de aumentar a distância entre Oficiais e Praças, e garantir melhores habilitações?</p> <p>1.8 – Como e quem pode ser Sargento? As condições de ingresso à categoria são as adequadas?</p> <p>1.9 – Queremos preencher as vagas ou queremos os melhores?</p> <p>1.10 – RC's com contratos prolongados ou com maiores probabilidades de entrarem nos quadros (os mais capazes);</p>	

**FASE 3 - PROPOSTAS DE GRUPO E CLASSIFICAÇÃO**

Neste momento, encontra-se na fase de grupos. Os problemas que são apresentados são os mesmos da fase 2. Deve ter consigo as medidas que considerou durante a referida fase para as poder apresentar ao grupo. No final do processo de discussão, o seu grupo deverá ser capaz de apresentar pelo menos 3 propostas de medidas de resolução por problema.

#	PROBLEMA	MEDIDAS
1	Falta de um Estratégia adequada para os RH.	- -

O conjunto de medidas abaixo apresentados, resultou da discussão de grupo. É-lhe solicitado que classifique cada uma das medidas, atendendo ao Grau de Relevância e Aplicabilidade, Facilidade de Implementação e Probabilidade de Sucesso, tendo em conta as especificidades organizacionais do Corpo de Fuzileiros. Classifique-as usando a escala compreendida entre 0 e 20.

#	MEDIDAS PROPOSTAS	<u>Grau de Relevância</u>	<u>Grau de Aplicabilidade</u>	<u>Facilidade de Implementação</u>	<u>Probabilidade de Sucesso</u>
		Pouco relevante 0-----20 Muito relevantante	Difícil aplicação 0-----20 Fácil aplicação	Difícil implementação 0-----20 Fácil implementação	Pouco Provável 0-----20 Bastante provável
1					