

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

**2019/2020**



**TII**

**O PLANEAMENTO OPERACIONAL NA GNR: COMO ADAPTAR O  
PLANEAMENTO OTAN À REALIDADE NACIONAL DA GNR**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Paulo Jorge Alves Silvério  
CORONEL GNR**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O PLANEAMENTO OPERACIONAL NA GNR: COMO  
ADAPTAR O PLANEAMENTO OTAN À REALIDADE  
NACIONAL DA GNR**

**CORONEL GNR Paulo Jorge Alves Silvério**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2019/2020

Pedrouços 2020



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O PLANEAMENTO OPERACIONAL NA GNR: COMO  
ADAPTAR O PLANEAMENTO OTAN À REALIDADE  
NACIONAL DA GNR**

**CORONEL GNR Paulo Jorge Alves Silvério**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2019/2020

Orientador: MAJOR-GENERAL Agostinho Costa

Pedrouços 2020



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Paulo Jorge Alves Silvério**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**O planeamento operacional na GNR: como adaptar o planeamento OTAN à realidade nacional da GNR**”, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2019/2020** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 9 de junho de 2020

Paulo Jorge Alves Silvério



## **Agradecimentos**

A realização de um trabalho de investigação nunca decorre de forma isolada. Foi fundamental o apoio institucional e a colaboração de pessoas de reconhecido mérito na área em estudo. São muitas as dívidas de gratidão, desde logo, à minha filha Maria, por nunca hesitar em me apoiar. Consciente, que as palavras são áridas para retratar a dimensão de certos sentimentos que se assolam, evidenciam-se contributos que jamais serão olvidados.

O primeiro agradecimento é para o orientador Major-General Agostinho Costa, que sempre evidenciou disponibilidade e companheirismo, transmitiu permanente confiança e de modo paulatino denotou conhecimento técnico profissional e saberes ímpares, que muito contribuiu para o êxito da investigação. O incentivo transmitido, atenção dispensada e dedicação incansável só pode ser relevada para a vida.

De seguida enalteço, de forma sentida, a prestação da Professora Doutora Sónia Seixas no aconselhamento em assuntos de metodologia e ao Tenente-Coronel António Palma Rosinha no tratamento dos dados quantitativos.

É imprescindível dirigir um agradecimento aos nossos Generais que desempenharam funções na Guarda Nacional Republicana, pela pronta disponibilidade em colaborar, saber difundido e apoio incondicional. Destaco ainda o apoio incomensurável dos Majores da GNR Miguel Amorim e Paulo Gonçalves. A todos um sentido bem hajam.

Outra palavra de apreço e gratidão aos docentes de metodologia e da área de ensino de operações militares do Instituto Universitário Militar (IUM), em especial ao Tenente-Coronel da GNR Brito de Sousa, pela receptividade no esclarecimento de dúvidas, desde o primeiro contacto estabelecido, profundo sentimento de camaradagem e nobres atos de zelo.

De igual forma agradeço à Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais da GNR, em concreto à Major Sara Quinta, pelos contactos com as congéneres e informação recolhida.

Não obstante, gratulo ainda todos os Oficiais entrevistados pela disponibilidade e ânimo propagado na conclusão da investigação. A todos o meu muito obrigado.

Ao Sr. Comodoro Ramalho Marreiros, na qualidade de Diretor de Curso, o reconhecimento pelo exemplo de liderança, camaradagem e arrimo. Aos auditores do Curso o agradecimento pelo apoio permanente e conhecimentos partilhados.

Por fim, e não menos importante, à Instituição GNR enquanto Força de Segurança que, de forma zelosa e discreta, serve o país e possibilitou esta importante ação de formação.

A todos, os meus reconhecidos e sinceros agradecimentos.



## Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico e conceptual .....	4
2.1. Estado da arte e conceitos estruturantes .....	4
2.1.1. Processo de planeamento de operações .....	4
2.1.2. Forças de segurança congéneres .....	7
2.1.3. <i>Operations planning process</i> da OTAN.....	8
2.1.4. Planeamento nacional de operações da GNR .....	11
2.1.5. Grandes operações policiais da GNR.....	12
2.2. Modelo de análise.....	13
3. Metodologia e método.....	14
3.1. Metodologia .....	14
3.2. Método.....	14
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados .....	17
4.1. Implementação do OPP OTAN no planeamento de operações nas Organizações Internacionais e nas Forças de segurança congéneres .....	17
4.1.1. Síntese conclusiva e resposta à QD1 .....	19
4.2. Aplicabilidade do OPP OTAN no planeamento nacional das GOPs da GNR.....	20
4.2.1. Síntese conclusiva e resposta à QD 2.....	22
4.3. Proposta de medidas para a implementação do OPP OTAN no planeamento nacional de GOPs da GNR .....	24
4.3.1. Estudo de “validação/opinião/aceitabilidade” junto das chefias/entidades decisoras.....	24
4.3.2. Síntese conclusiva e resposta à QC .....	35
5. Conclusões.....	37
Referências bibliográficas .....	41



## Índice de Apêndices

Apêndice A - Modelo de análise.....	ApdA - 1
Apêndice B - Corpo de conceitos .....	ApdB - 1
Apêndice C - <i>Operations planning process</i> da OTAN.....	ApdC - 1
Apêndice D - Entrevista .....	ApdD - 1
Apêndice E - Detalhe do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais .....	ApdE - 1

## Índice de Figuras

Figura 1 - NATO <i>Crisis Response Process</i> – Nível operacional .....	9
Figura 2 - Processo de planeamento das Grandes Operações Policiais .....	23
Figura 3 - Gráfico com a estatística dos níveis de satisfação do processo em curso.....	26
Figura 4 - Gráfico da estatística das médias de satisfação da aplicação do OPP OTAN.....	31
Figura 5 - Regressão linear entre o processo em curso na GNR, o OPP OTAN e a aplicação deste às Grandes Operações Policiais .....	34
Figura 6 - Integração do <i>Operations planning process</i> no NCRS.....	Apd C - 1
Figura 7 - NATO <i>Crisis Response Process</i> .....	Apd C - 2
Figura 8 - Detalhe do processo de planeamento de operações, para Grandes Operações Policiais.....	Apd E - 1
Figura 9 - Fase 1 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais.....	Apd E - 3
Figura 10 - Fase 2 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais.....	Apd E - 4
Figura 11 - Fase 3 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais.....	Apd E - 6
Figura 12 - Detalhe da Fase 3 do processo de planeamento de operações para as Grandes Operações Policiais.....	Apd E - 7
Figura 13 - Fase 4 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais.....	Apd E - 9
Figura 14 - Fase 5 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais.....	Apd E - 10



## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Equiparação entre níveis de planeamento de operações.....	6
Quadro 2 - Equiparação de níveis de operações: OTAN – GNR .....	12
Quadro 3 - Unidades de Registo das Entrevistas (E) a Oficiais Superiores em funções nas Organizações Internacionais (OI) ou congéneres .....	18
Quadro 4 - Unidades de Registo das Entrevistas a Oficiais Superiores da GNR .....	21
Quadro 5 - Validade do construto.....	25
Quadro 6 - Estatística descritiva .....	26
Quadro 7 - Comparação de médias quanto aos requisitos de formação .....	27
Quadro 8 - Comparação de médias para os requisitos quanto ao posto.....	28
Quadro 9 - Validade do construto.....	29
Quadro 10 - Médias descritivas .....	30
Quadro 11 - Médias para os requisitos de aplicação do OPP OTAN quanto à formação ...	32
Quadro 12 - Médias de satisfação de aplicação dos requisitos OTAN, quanto ao posto hierárquico.....	33
Quadro 13 - Correlações .....	33
Quadro 14- Modelo de análise, com objetivos e questões em investigação.....	Apd B - 1
Quadro 15 -Relação dos entrevistados.....	Apd D - 1
Quadro 16 - Guião da entrevista .....	Apd D - 1
Quadro 17 - Detalhes da Fase 1 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais.....	Apd E - 3
Quadro 18 - Detalhe da Fase 2 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais.....	Apd E - 4
Quadro 19 - Detalhe da Fase 3 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais.....	Apd E - 7
Quadro 20 - Detalhes da Fase 4 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais.....	Apd E - 9
Quadro 21 - Detalhes da Fase 5 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais.....	Apd E - 11

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Questão Central e Questões Derivadas do problema em investigação .....	13
Tabela 2 - Caraterização demográfica .....	15





## **Resumo**

O trabalho focaliza-se no planeamento operacional na GNR: como adaptar o planeamento da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) à realidade nacional da GNR.

Os estudos nesta área potenciam a capacidade integrada de comando e controlo da GNR, sendo catalisadores da necessária interoperabilidade com outras Forças e Serviços de Segurança e com as Forças Armadas.

O método seguiu o raciocínio indutivo, segundo uma estratégia de investigação mista e desenho de investigação, do tipo estudo de caso.

A amostra integrou 94 Oficiais (tendo sido implementado um questionário a 76 respondentes e entrevistas semiestruturadas aos restantes 18).

Como principais resultados da investigação surge a possibilidade de se adaptar o OPP OTAN ao planeamento de Grandes Operações Policiais da GNR, concluindo-se pela implementação de medidas ao nível das estratégias genética, estrutural e operacional.

A implementação do OPP na GNR representa um imperativo para colocar a Instituição, ao nível do que melhor se faz nas Forças Armadas. Fortalece a posição de vanguarda da Guarda no seio das Polícias, em prol de um Sistema de Segurança Nacional estruturalmente mais coerente e operacionalmente mais eficaz e representa um contributo relevante para um Portugal seguro no plano interno e prestigiado no contexto internacional.

### **Palavras-chave:**

GNR, Grandes Operações Policiais, Nível Operacional, OTAN, Processo de Planeamento de Operações.



***Abstract***

The present work is focused on the GNR operational planning process: How to adapt *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) operational planning process to the GNR national reality.

Studies within this subject enhance GNR integrated command and control capability, being catalysts of the necessary interoperability with other Security Forces and Services and with the Armed Forces.

The method followed an inductive reasoning supported by a mixed research strategy and a case study research design.

The study sample comprised 94 senior Officers (76 responded to a questionnaire and 18 to semi-structured interviews).

As part of the main results of the research arises the possibility of adapting the NATO OPP to GNR Major Police Operations planning and the conclusions highlight the measures that should be implemented at the level of the genetic, structural and operational strategies.

The OPP implementation in GNR is an imperative to place the Institution at the level of the Armed Forces best practices. It strengthens the GNR leading position within the FSS, paving the way for a structurally more coherent and operationally more effective National Security System. It also embodies a relevant contribution to the goal of guaranteeing Portugal as a safe and secure country at the internal level as well as a prestigious actor in the international context.

**Key Words:**

GNR, Major Law Enforcement Operations, NATO, Operational Level, Operations Planning Process.



### Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AAP	<i>Allied Administrative Publication</i> (Publicação Administrativa da Aliança).
AcDM	<i>Accelerated Decision-Making</i> (Processo de Decisão Acelerado).
ACO	<i>Allied Command Operations</i> (Comando Aliado de Operações).
C2	Comando e Controlo.
CC	<i>Component Commander</i> (Comando de Componente).
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares.
CEM	Chefe de Estado-Maior.
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto.
CO	Comando Operacional.
COA	<i>Course of Action</i> (Modalidade de Ação).
CONOPS	<i>Concept of Operations</i> (Conceito de Operações).
COPD	<i>Comprehensive Operational Planning Directive</i> (Diretiva para o Planeamento nos diferentes níveis das Operações).
COS	<i>Chief of Staff</i> (Chefe de Estado-Maior).
CPC	Curso de Promoção a Capitão.
CPOE	<i>Comprehensive Preparation of the Operational Environment</i> (Preparação Compreensiva do Ambiente Operacional).
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General.
CPX	<i>Command Post Exercise</i> (Exercício de Posto de Comando).
E	Entrevista.
EFD	Estado Final Desejado.
EGF	<i>European Gendarmerie Force</i> (Força Europeia de <i>Gendarmeries</i> ).
EM	Estado-Maior.
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas.
ESFAS	<i>Escuela Superior de las Fuerzas Armadas de España</i> (Escola Superior das Forças Armadas de Espanha).
FFAA	Forças Armadas.
FIEP	Associação das Forças Policiais e Guardas com Estatuto Militar, da Europa e Mediterrâneo.
FRAGO	<i>Fragmentation Orders</i> (Ordem Parcelar).
FSS	Forças e Serviços de Segurança.
FTDM	<i>Fast-Track Decision-Making</i> (Processo de Decisão Abreviado).
GNR	Guarda Nacional Republicana.



GOPs	Grandes Operações Policiais.
IUM	Instituto Universitário Militar.
JFC	<i>Joint Force Commander</i> (Comandante de Força Conjunta).
JOPG	<i>Joint Operational Planning Group</i> (Grupo de Planeamento de Operações Conjuntas).
M/A	Modalidade(s) de Ação.
MAI	Ministério da Administração Interna.
MC	<i>Military Committee</i> (Comité Militar).
MRO	<i>Military Response Option</i> (Opção de Resposta Militar).
NAC	<i>North Atlantic Council</i> (Conselho do Atlântico Norte).
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization.</i> (Organização do Tratado do Atlântico Norte - OTAN).
NCRS	<i>NATO Crisis Response System</i> (Sistema de Resposta a Crises da OTAN).
NNUU	Nações Unidas.
OE	Objetivo(s) Específico(s).
OfGen	Oficial-General.
OG	Objetivo Geral.
OI	Organização Internacional.
OPLAN	<i>Operation Plan</i> (Plano de Operações).
OPP	<i>Operations Planning Process</i> (Processo de Planeamento das Operações).
ORP	Opções de Resposta Policial.
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte.
PCCCOFSS	Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança.
PDE	Publicação de Doutrina do Exército.
PPO	Processo(s) de Planeamento de Operações.
QC	Questão Central.
QD	Questão(ões) Derivada (s).
SACEUR	<i>Supreme Allied Commander Europe</i> (Comandante Supremo Aliado para a Europa).
SFN	Sistema de Forças Nacional.
SGSSI	Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna.
SHAPE	<i>Supreme Headquarters Allied Powers Europe</i> (Quartel-General Aliado para a Europa).
SI	Segurança Interna.
SPD	<i>Strategic Planning Directive</i> (Diretiva de Planeamento Estratégico).



SPSS	<i>Statistics Package for Social Science</i> (Software aplicativo para as ciências sociais).
SSI	Sistema de Segurança Interna.
TII	Trabalho de Investigação Individual.
TN	Território Nacional.
UE	União Europeia.
UR	Unidades de Registo.
USJP	<i>United States Joint Publication</i> (Publicação Conjunta dos Estados Unidos).



## 1. Introdução

Estudar o planeamento operacional da GNR<sup>1</sup> em prol da proficiência do serviço *pro bono* da Segurança Interna<sup>2</sup> (SI), é um desafio que contribui para a segurança, liberdade e bem-estar, enquanto fins-últimos do Estado de Direito Democrático.

Ao assumir a temática “**O planeamento operacional na GNR: como adaptar o planeamento OTAN à realidade nacional da GNR**”, arroga-se o desígnio de estudar a doutrina<sup>3</sup> e, deste modo, contribuir com propostas que permitam potenciar o serviço operacional.

O tema inclui-se nas Ciências Militares<sup>4</sup> pelas áreas das “Operações militares” e dos “Estudos de segurança interna e dos fenómenos criminais”, em razão da identidade da GNR como Força de Segurança<sup>5</sup>.

O relevante papel da Guarda no âmbito do Sistema<sup>6</sup> de Segurança Interna (SSI), pela sua larga diversidade de atividades legais e respetivas capacidades operacionais, exige o estudo paulatino do processo de planeamento de operações. A probabilidade do sistema de forças da GNR ser empenhado em GOPs, de modo independente ou de forma conjunta ou combinada com outras Forças e Serviços de Segurança (FSS), ou ainda em missões conjuntas com as Forças Armadas (FFAA) no quadro da Defesa Nacional, é elevada, sendo razoável que os processos de planeamento sejam interoperáveis.

Considera-se que a investigação se reveste de **peculiar proeminência** pelo facto de, durante a última década, não ter sido produzido nenhum *scriptum*, com o propósito de melhorar o processo de planeamento inscrito no manual de operações institucional, que data de 1997.

Do ponto de vista científico, o assunto enquadra-se nos domínios do estudo da “*polemologia*” e de forma muito objetiva no âmbito das capacidades das Forças, no caso presente na doutrina do planeamento de operações. Por outro lado, o tema enquadra-se igualmente na “Estratégia da Guarda 2020. Uma Estratégia de Futuro” e na sua sucessora “Estratégia da Guarda 2025, uma estratégia centrada nas pessoas”, em concreto na linha de orientação estratégica “Otimizar para Criar Valor”, donde se retira o firme propósito

---

<sup>1</sup> Vide Apêndice B.

<sup>2</sup> *Idem*.

<sup>3</sup> *Idem*.

<sup>4</sup> Vide Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro e IUM (s.d.).

<sup>5</sup> Vide Apêndice B.

<sup>6</sup> *Idem*.



institucional de promover a simplificação e racionalização de procedimentos e melhorar a capacidade integrada de comando, coordenação e controlo (GNR, 2015, 2019).

Deste modo, o **objeto do estudo** centra-se na análise do planeamento operacional da Guarda e na adaptabilidade do OPP OTAN, por referência à metodologia vertida na *Comprehensive Operational Planning Directive* (COPD) (2013), do *Allied Command Operations* (ACO) e no *Military Committee (MC) 133/4 Operations Planning Process* de 2010, ao processo de planeamento de operações nacionais da GNR.

Em termos conceptuais a investigação encontra-se delimitada (Santos & Lima, 2019):

- Temporalmente, ao presente (2020);
- Espacialmente, ao planeamento das GOPs da GNR ao nível nacional;
- No conteúdo, pelas doutrinas das referidas organizações cingindo-se ao nível de planeamento operacional. Procura-se ainda estudar a aplicabilidade do OPP OTAN por parte da *Arma dei Carabinieri*, da *Gendarmerie Nationale* e da *Guardia Civil*, nos respetivos quadros nacionais, por serem as congéneres com quem a Guarda mais se relaciona. A finalidade é identificar, no mesmo âmbito, o nível de aplicação do referido processo.

No seguimento, elencamos por **objetivo geral (OG)** como “Propor medidas para a implementação do OPP OTAN no planeamento operacional da GNR”. Por **objetivos específicos (OE)**, perspetiva-se:

- Analisar a implementação do OPP OTAN no planeamento operacional das Forças de Segurança congéneres (OE1), e;
- Analisar a aplicabilidade do OPP OTAN no planeamento nacional das GOPs da GNR (OE2).

A **estratégia de investigação** aplicada foi mista (qualitativa e quantitativa), apoiada sobretudo na pesquisa bibliográfica para análise documental e na recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas e de um questionário. Na investigação, para além da coleta direta de dados documentais, foram aplicadas técnicas não documentais para compilação de informação. Nas entrevistas aplicou-se a análise de conteúdo segundo as orientações de Bardin (1977) e, no questionário, por amostragem aleatória simples, os dados foram tratados com recurso ao *Statistics Package for Social Science* (SPSS).

Foram entrevistados Oficiais de polícia com funções de relevo no âmbito do planeamento operacional, em cargos nas Nações Unidas (NNUU), na União Europeia (UE),



na *European Gendarmerie Force (EGF)*, do *NATO Stability Policing Centre of Excellence in Vincenza*, da *Arma dei Carabinieri*, da *Gendarmerie Nationale* e da *Guardia Civil*, para além de terem sido questionados os Comandantes das Unidades da Guarda e um conjunto alargado de Oficiais superiores que desempenham funções de Estado-Maior (EM) ou de ensino na área de operações.

O raciocínio aplicado foi o indutivo, a partir da experiência pessoal, conhecimento e observação da realidade do serviço operacional da GNR, confrontando-a com as especificidades do OPP OTAN, de modo a ajuizar em que medida um processo dimensionado para a função e estrutura das FFAA e para o contexto da Defesa e Segurança, pode ser ajustado à realidade do ecossistema da SI e à estrutura e funções da GNR.

No seguimento do exposto e na primeira etapa da fase de investigação, apresentamos como **Questão Central (QC)** da investigação: De que modo é adequável implementar o OPP OTAN no planeamento operacional nacional da GNR?

Para atingirmos os OE acima enumerados, identificamos as seguintes Questões Derivadas (QD):

**QD1:** Como é que se encontra implementado o OPP OTAN no planeamento operacional das Forças de Segurança congéneres?

**QD2:** Como é que o OPP OTAN é aplicável no planeamento nacional de GOPs da GNR?

Para além da introdução, o trabalho encontra-se articulado do seguinte modo: no segundo capítulo consta o enquadramento teórico e concetual onde é apresentado o corpo de conceitos relevantes; no terceiro é descrita a metodologia e o método; no quarto explana-se a apresentação dos dados, discutem-se os resultados e consolidam-se as respostas às QD e QC e, no último, apresentam-se as conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, propostas de estudos futuros e recomendações.

Com a humildade intelectual colocada no escopo dos conteúdos desenvolvidos, cientes da sua abrangência e relevância no campo das ciências militares, considera-se que poderão as futuras gerações castrenses recolher ensinamentos. É este o desafio a que se propõe o autor.





## 2. Enquadramento teórico e conceptual

No presente capítulo expõe-se o enquadramento do tema e os conceitos estruturantes para a concretização da investigação aplicada e apresenta-se o modelo de análise.

### 2.1. Estado da arte e conceitos estruturantes

Em consideração ao objeto de investigação e no sentido de melhor o concretizar, optou-se, no essencial, por articular a exposição do estado atual do conhecimento observando a seguinte sequência: apresentação dos conceitos estruturantes, que constam no modelo de análise, onde se aborda o Processo de Planeamento de Operações (PPO), no geral; situação nas forças congéneres da GNR; desenvolvimento do OPP OTAN; análise do PPO da GNR, e, por fim; as GOPs da GNR (Santos & Lima, 2019, p.43).

#### 2.1.1. Processo de planeamento de operações

Os PPO obedecem a metodologias que integram quatro elementos: método (para encontrar a melhor solução); procedimentos (facilitam a aplicação do método ao problema específico); terminologia comum (como facilitador do entendimento) e; formulários específicos (permitem alcançar os efeitos<sup>7</sup> desejados). Quer o OPP OTAN, quer o PPO em execução nas nossas FFAA e mesmo o praticado no seio da GNR, assim o comprovam (OTAN, 2017; Estado-Maior General das Forças Armadas [EMGFA], 2012; GNR, 1997, 1997a).

Consequentemente, o planeamento de operações é um processo contínuo de estudo e análise, que visa definir as necessidades, ou redefinir as mesmas, para se atingirem objetivos através de um processo de decisão racional, que permita preparar o futuro no presente (Ribeiro, 2008, p. 252).

Já ao nível do **conceito de operações** o mesmo é definido pela doutrina como uma sequência coordenada de ações sob determinada autoridade, com o propósito de alcançar um Estado Final Desejado<sup>8</sup> (EFD), estabelecido pelo nível político (*Allied Administrative Publication* [AAP], 2019, p.93). As atividades realizadas no âmbito das operações estão confinadas a um determinado período de tempo e espaço. Visam alcançar objetivos fixados numa diretiva, num plano ou numa ordem, por regra apresentado de forma escrita (*Escuela Superior de las Fuerzas Armadas de España* [ESFAS], 2018, p. 1-2). O conceito tal como apresentado, aplica-se às operações policiais (GNR, 1997).

---

<sup>7</sup> *Idem.*

<sup>8</sup> *Idem.*



No que respeita aos **níveis das operações**<sup>9</sup> importa referir que as doutrinas<sup>10</sup>, nacional e internacional, estabelecem os seguintes: o político-estratégico ou simplesmente político; e três níveis militares, respetivamente: o estratégico-militar, o operacional e o tático (ESFAS, 2018, p. 1-2). A cada um destes níveis das operações corresponde o respetivo planeamento (estratégico-militar, operacional e tático). O nível político não corresponde a um nível de planeamento militar, contudo, é neste patamar que é estabelecido o EFD, fixado o modo de atuação e elaboradas as diretivas necessárias sobre o que se pretende alcançar com o recurso ao instrumento militar, através do estabelecimento dos objetivos estratégicos militares (ESFAS, 2018a, p. 1-1).

O nível estratégico-militar<sup>11</sup> é o nível superior de planeamento e condução das operações. É neste nível que é estabelecida a estratégia militar para se alcançarem os objetivos políticos e o EFD. No caso nacional, assegura-se a assessoria ao patamar político através do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas, atentos às competências próprias do Presidente da República neste domínio (IUM, 2019). A orientação estratégica é crucial para o necessário balanço entre “*Ends*” – Objetivos; “*Ways*” – métodos; e “*Means*” – recursos (Vego, 2009, p. I-44).

O nível operacional toma por referência as orientações do nível estratégico-militar e dirige as operações ao nível tático. É neste âmbito, que se planeiam, sustentam e executam as grandes operações para se alcançarem os objetivos operacionais, que contribuem para os estratégicos-militares, adiante designados por estratégicos e, por outro lado, se integram e sincronizam as ações do nível tático (OTAN, 2013, 2017, p.1-10). O enfoque em termos de análise de planeamento, no quadro desta investigação, centra-se neste nível. Compete ao nível de planeamento operacional avaliar o ambiente operacional e identificar as correspondentes ações<sup>12</sup>, que produzem efeitos para criar condições decisivas<sup>13</sup> que permitam atingir os objetivos operacionais, com vista a se alcançar o EFD (ESFAS, 2018a, p. 1-8). Na doutrina nacional compete ao Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM) das FFAA assumir o planeamento a este nível.

---

<sup>9</sup> Conjugam com os níveis da guerra (Sukman, 2016). A nível nacional nem a legislação, nem a doutrina clarificam as responsabilidades e os respetivos níveis (Faria, 2014).

<sup>10</sup> Sobre a relevância da doutrina ler (Carapuço, 2008, p. 23).

<sup>11</sup> Vide Apêndice B.

<sup>12</sup> *Idem.*

<sup>13</sup> *Idem.*



Por fim, o nível tático corresponde no quadro das FFAA, ao nível de planeamento e condução das operações de Componente<sup>14</sup>. É neste nível que as Forças empenhadas alcançam os objetivos táticos fixados pelo nível operacional (AAP-06, 2019, p. 125).

De referir que, em termos conceptuais, a doutrina nacional tem por referência a da OTAN (EMGFA, 2012). Deste modo, o Quadro 1 ilustra a equiparação entre os diferentes níveis de operações.

Quadro 1 - Equiparação entre níveis de planeamento de operações

	Nível de Operações	Objeto	Estrutura NATO	Estrutura Nacional
Planeamento	Político-militar	Objetivos Estratégicos Estado Final Desejado	<i>North Atlantic Council (NAC)/ Military Committee (MC)</i>	Presidente da República Governo
	Estratégico	Objetivos da Campanha Limitações	<i>MC/ Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE) Direção/Orientação Coordenação</i>	Chefe de Estado Maior General das Forças Armadas
	Operacional	Plano da Campanha Condução das Operações	<i>Joint Force Commander (JFC) Condução</i>	Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM)
	Tático	Batalhas, Combates	<i>Component Commander (CC) Execução</i>	Comando de Componente (Naval, Forças Terrestres, Aéreo e Operações Especiais)

Fonte: Adaptado a partir do IUM (2019a).

Em termos da doutrina OTAN, importa referir que o NATO *Crisis Response System* integra o NATO *Crisis Response Process* (NCRP) que inclui o OPP, que consta na publicação COPD, de 2013 (ACO, 2013; NAC, 2017).

No contexto, o OPP OTAN qualificado por procedimento, é um processo holístico, sequencial e colaborativo entre os diferentes níveis de planeamento e será detalhado no possível em referência ao objeto de investigação, para se verificar a respetiva adaptabilidade à GNR. O mesmo apresenta-se de forma esquemática em Apêndice C.

O outro conceito a considerar, porque releva sincronizar as decisões dos diferentes níveis, é o de **arte operacional**<sup>15</sup>. Representa o uso do pensamento crítico e criativo no emprego judicioso de forças, para se alcançarem os objetivos estratégicos e operacionais, sendo um aspeto da maior importância no PPO (*United States Joint Publication [USJP3-0]*).

<sup>14</sup> Vide Apêndice B.

<sup>15</sup> Sobre o surgimento do conceito de arte operacional ler (English, 1996; Mahan, 2009).



Por fim e quanto ao Sistema de Forças Nacional (SFN), importa referir que a GNR assume um papel relevante na interoperabilidade<sup>16</sup> com as FFAA, em virtude da sua natureza militar e com as restantes FSS pelo facto de ser uma Força de Segurança<sup>17</sup> com responsabilidade policial sobre cerca de 94% do Território Nacional (TN), dispondo de 20.447 militares distribuídos por 450 aquartelamentos (GNR, 2020).

Neste contexto a GNR tem executado missões internacionais no âmbito da política externa do Estado e executado GOPs em TN, contando frequentemente com empenhamento conjunto e combinado de FSS e com o apoio das FFAA (GNR,2020).

#### 2.1.2. Forças de Segurança congéneres

As polícias<sup>18</sup> que se apresentam de seguida são todas de natureza militar, sendo designadas na doutrina internacional por *gendarmeries*<sup>19</sup> (Associação das Forças Policiais e Guardas com Estatuto Militar, da Europa e Mediterrâneo [FIEP], 2019; EGF, 2019; GNR, 2004).

Em comum, apresentam as seguintes características: dispõem de um Chefe de Estado-Maior (CEM) com o Posto de Oficial General (OfGen); integram o escalão Brigada; há mais de 20 anos que nomeiam Oficiais para frequentar Cursos de EM; o OPP OTAN é aplicado em missões internacionais ou em operações conjuntas com as respetivas FFAA (Philippot, 2016).

##### 2.1.2.1. *Arma dei Carabinieri* (Itália)

Esta Força foi fundada em 1814, dispõe de 100.000 militares e tem competências policiais em todo o TN. Cerca de 19% dos Oficiais superiores estão habilitados com o Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) (Philippot, 2016, p. 178)

Conforme referido por N. Mangialovori (entrevista por e-mail, de 03 de fevereiro de 2020) os *Carabinieri* não seguem o OPP OTAN no planeamento das operações policiais diárias, mas aplicam-no na elaboração de certos documentos de EM.

##### 2.1.2.2. *Gendarmerie Nationale* (França)

A atual designação surge em 1791 e a Instituição dispõe de 102.000 militares e assume a responsabilidade policial em cerca de 95% do TN. Esta Força nomeia militares para

---

<sup>16</sup> Vide Apêndice B.

<sup>17</sup> *Idem.*

<sup>18</sup> *Idem.*

<sup>19</sup> *Idem.*



frequentar o CEMC desde 1993. No presente, os Oficiais com o CEMC representam cerca de 28% do total de Oficiais superiores (Philippot, 2016).

Conforme referido por F. Masson (entrevista por e-mail, de 02 de abril de 2020) a aplicação do OPP OTAN não se verifica no planeamento das operações policiais diárias, contudo, alguns produtos da arte operacional do OPP OTAN são considerados, como por exemplo a análise do risco ou o desenho de operações (Erdeniz, 2017, p. 31).

### 2.1.2.3. *Guardia Civil* (Espanha)

A Instituição foi fundada em 1844 e tem sob responsabilidade policial cerca de 83% do TN (*Guardia Civil*, 2020). O quadro de pessoal disponível é composto por 86.007 militares (*Guardia Civil*, 2020), dos quais 17,8% dos Oficiais superiores estão habilitados com o CEMC (*Real Decreto 872/2017, de 29 de septiembre, 2017*). A *Guardia Civil* nomeia Oficiais para frequentar o CEMC desde 1983 (*Real Decreto 2337/1983, de 7 de septiembre, 1983*).

Conforme referido por M. L. Silvelo (entrevista por e-mail, de 20 de março de 2020) a *Guardia Civil* não aplica diretamente o OPP OTAN nas operações correntes, contudo, o processo é considerado na produção de documentos de EM, aquando do planeamento de GOPs, ou sempre que exista a necessidade de realizar um planeamento conjunto com as FFAA ou, ainda, no decorrer das missões internacionais no âmbito de planeamentos combinados.

### 2.1.3. *Operations planning process* (OPP) da OTAN

O referido OPP<sup>20</sup> consta na COPD e aplica-se aos níveis de planeamento da Aliança, que se apresentaram no Quadro 2. É um processo sistémico, detalhado, mas flexível porque se ajusta ao ambiente operacional<sup>21</sup> (áreas físicas e não físicas e fatores de espaço aéreo, terrestre, marítimo, espacial, ciberespaço e informação) (IUM, 2019, p. 3).

A finalidade do OPP da OTAN é preparar e organizar a resposta militar da Aliança, para fazer face a situações complexas<sup>22</sup>, materializadas em crises em curso ou potenciais (OTAN, 2010a). De modo paulatino a OTAN, atendendo aos seus pendores preventivo e reativo, monitoriza as diferentes áreas de interesse em termos de riscos e ameaças. Recolhe e analisa informações sobre os domínios: Político (P), Militar (M), Económico (E), Social

---

<sup>20</sup> Com a publicação MC 133/4 em 2010, foi excluído o termo “planeamento operacional” e substituído pelo termo “planeamento de operações” (Rêgo, 2018, p. 47).

<sup>21</sup> Vide Apêndice B.

<sup>22</sup> Sobre a fundamentação conceptual dos problemas complexos consultar (Buzan, 2006 e 2009; Gharajedaghi, 2011).



(S), Infraestruturas (I), Informação (I) – Geografia (P) e as Condições meteorológicas (T) PMESII + PT (ACO, 2013, pp. 3-23).

Nestes termos a COPD estabelece que o PPO é articulado, para o nível operacional, em seis Fases<sup>23</sup>, conforme Figura 1.

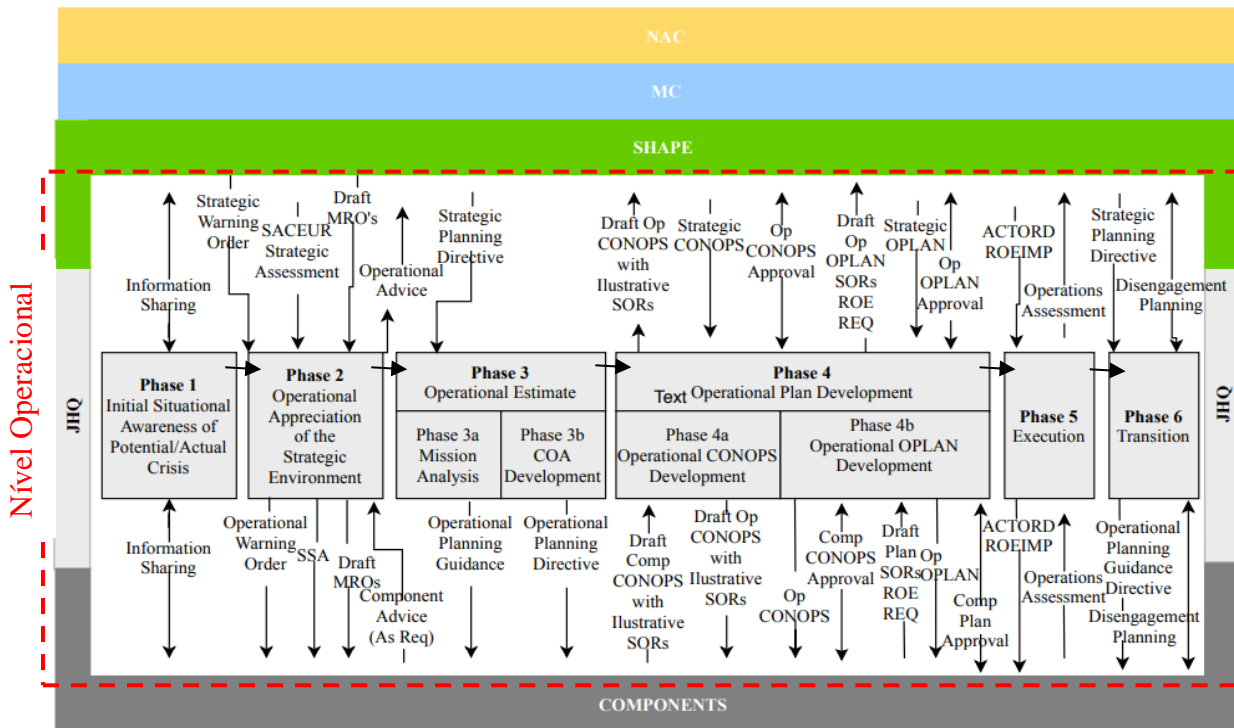


Figura 1 - NATO Crisis Response Process – Nível Operacional

Fonte: Adaptado a partir de ACO (2013, pp. 3-3, 4-4).

Em virtude das Fases 1 e 2<sup>24</sup> constituírem prática corrente na GNR não serão aqui detalhadas. A Fase 6 não tem aplicabilidade no âmbito do presente estudo, tendo em consideração o caráter nacional das GOPs, pelo que não será descrita.

Assim, de um modo genérico, importa sobretudo caracterizar as Fases 3 a 5 do nível operacional.

Deste modo, a Fase 3 – *Operational Estimate* (subdivide-se em duas Subfases, a Subfase 3a - *Mission Analysis* e a Subfase 3b – *Courses of Action (COA) Development*). Esta fase começa com a receção da *Strategic Planning Directive*<sup>25</sup> (SPD) (ESFAS, 2018a, pp. 3-11). A finalidade é contribuir para a consolidação do EFD (IUM, 2019, p. 237).

<sup>23</sup> Vide Apêndice B.

<sup>24</sup> Vide Apêndice C, onde estas Fases estão detalhadas.

<sup>25</sup> Documento onde o nível político já decidiu as bases da operação e a opção de resposta militar do nível operacional. É a partir deste momento que o *Joint Operational Planning Group (JOPG)* pode ser empenhado em pleno, apesar de ser ativado na Fase 1 (ESFAS, 2018a, pp. 3-11).



- Com a Subfase 3a – *Mission Analysis* pretende-se identificar claramente “Qual” o problema operacional a resolver e quais as condições e limitações operacionais. É neste momento, que surge o desenho de operações inicial, sendo difundida a *Commander’s Planning Guidance*<sup>26</sup> (CPG) para o desenvolvimento das COA (Modalidades de Ação (M/A)) e, para o nível tático, o *Operational Planning Guidance*, por referência à SPD.

É nesta Subfase que se analisam os fatores, os centros de gravidade<sup>27</sup>, os riscos e se efetua o *Mission Analysis Briefing* (Briefing da Análise da Missão) (ACO, 2013, pp. 4-32).

- A Subfase 3b – *COA Development* pressupõe o estudo, a análise e a comparação das COA, para se selecionar a mais adequada. Nesta Subfase responde-se ao “Como” executar a operação. As COA devem ser adequadas, aceitáveis, viáveis, exclusivas, abrangentes (respondendo às interrogações do Quando, Quem, o Quê, Onde, Porquê e Como) e permitirem ser executadas pela doutrina OTAN. Da COA selecionada resulta o *Concept of Operations* (CONOPS). É neste momento que se refina a *Comprehensive Preparation of the Operational Environment* (CPOE), concluindo-se o desenho de operações e se realiza o *Decision Briefing* (Briefing de Decisão), dando lugar à *Operational Planning Directive* para o nível tático (ACO, 2013, pp. 4-33; IUM, 2019, p. 237).

A Fase 4 – *Operation Plan (OPLAN) Development* (subdivide-se em duas Subfases, respetivamente a Subfase 4a – *Operational CONOPS Development* e a Subfase 4b – *Operational OPLAN Development*).

- Com a Subfase 4a – *Operational CONOPS Development* pretende-se a elaboração do conceito de operações, incluindo o desenho da operação, tendo em vista alcançar os objetivos operacionais, como parte do esforço necessário para se alcançar o EFD. O CONOPS, os pedidos de meios e de *Rules of Engagement* (ROE) - Regras de Empenhamento são apresentados ao nível estratégico. É nesta subfase que ao nível estratégico se identificam outro tipo de capacidades necessárias para complementar as do instrumento militar, no sentido de se alcançar o EFD (ACO, 2013, pp. 4-78; IUM, 2019, p. 312).

---

<sup>26</sup> Documento interno para o JOPG - nível operacional desenvolver as COA (ESFAS, 2018a, pp. 3-11).

<sup>27</sup> Vide Apêndice B.



- Com a Subfase 4b – *Operational OPLAN Development* passa-se à elaboração do Plano de Operações e efetuam-se os acertos necessários entre capacidades, estabelecendo-se o modo como se irão projetar, empregar, proteger e manter as Forças. É neste momento que é comunicado o *Strategic OPLAN* e aprovado o *Operational OPLAN*, que também é comunicado ao nível tático (ACO, 2013, pp. 4-98; IUM, 2019, p. 322).

A Fase 5 – *Execution* tem por finalidade conduzir a execução do OPLAN aprovado. É nesta fase que se inicia a operação, se faz a sincronização e a coordenação das atividades a executar, a gestão dos riscos e das questões operacionais. Para estes propósitos emitem-se *Fragmentation Orders* (FRAGO) (Ordens Parcelares) e *Joint Coordination Orders* (Ordens de Coordenação Conjuntas) e avalia-se o desenvolvimento das operações. A avaliação é fundamental para se refinarem os procedimentos e verificar se os efeitos pretendidos foram efetivamente alcançados (ACO, 2013, pp. 4-111; IUM, 2019, p. 334).

Facilmente se depreende que através da aplicação desta metodologia analisa-se a situação, percebe-se a missão a executar num determinado ambiente operacional, durante um período de tempo estabelecido. Deduzem-se as ações a se encetar, determinam-se os efeitos pretendidos segundo uma tipologia de atividades, em consideração a certas condições, para se alcançarem os objetivos do escalão superior em linha com o EFD e, delineia-se um plano que deve ser sistematicamente avaliado aquando da respetiva execução (ESFAS, 2018a, pp. 3-2).

Ao nível operacional todo o processo é conduzido por um JOPG, de dimensão e constituição variáveis, de acordo com a natureza do problema. Em regra, integra elementos das várias Repartições de EM de um Quartel-General (ESFAS, 2018a, p. 3-2). O chefe do JOPG é um Oficial da célula J-5 - Planos<sup>28</sup>, que tem em consideração as orientações do JFC ou do *Chief of Staff* (COS) (OTAN, 2019).

#### 2.1.4. Planeamento nacional de operações da GNR

O PPO da GNR aplica-se a todos os níveis de planeamento e segue a doutrina do Exército Português embora não a tenha acompanhado, uma vez que os manuais de operações datam de 1997. Neste contexto, a doutrina da GNR visa sobretudo o nível tático, tendo por

---

<sup>28</sup> As células de EM de um Comando de Componente (*Vide* Apêndice B) são: J1 – Pessoal; J2 – Informações; J3 - Operações; J4 – Logística; J5 – Planos; J6 – Comunicações; J7 – Treino; J8 – Finanças; e J9 – CIMIC. A coordenação é assumida pelo COS (Janeiro, 2018, p. 12).





referência a Publicação de Doutrina do Exército (PDE) 5-00 – Planeamento Tático e Tomada de Decisão (Janeiro, 2018, p. 19).

Na senda, o PPO ao nível operacional para as operações correntes segue o processo abreviado, segundo uma abordagem intuitiva (Exército Português, 2007, pp. 2-14).

Com a atual orgânica podemos integrar o Comando da Guarda no nível operacional e as Unidades subordinadas no nível tático<sup>29</sup>, conforme indica o Quadro 2.

**Quadro 2 - Equiparação de níveis de operações: OTAN – GNR**

	Nível de Operações	Estrutura NATO	Estrutura GNR
Planeamento	Político	NAC/MC	Ministério da Administração Interna Governo da República
	Estratégico	MC/SHAPE Direção/Orientação/ Coordenação	Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna (SGSSI)
	Operacional	JFC Condução	Comando da Guarda
	Tático	CC Execução	Unidades

Fonte: Adaptado a partir de IUM (2019a).

No quadro supra o SGSSI<sup>30</sup>, atualmente na dependência do Primeiro-Ministro, surge no nível estratégico, em articulação com o Ministério da Administração Interna (MAI) em razão das competências de coordenação, controlo, direção e comando operacional das FSS, sendo relevante salientar o intento político reiterado da criação de um Centro de Comando e Controlo neste órgão (Governo, 2019, p. 48).

Em virtude da perceção anteriormente elencada, relativamente à falta de doutrina específica para o PPO, o Comando Operacional (CO), para colmatar a lacuna e manter o nível de planeamento em consonância com o elevado empenhamento operacional, difunde diretamente Diretivas de planeamento, para as 25 Unidades subordinadas, com a finalidade de assegurar a necessária proficiência do serviço operacional. No entanto, o processo em curso é setorial, não considerando os outros instrumentos do poder.

#### 2.1.5. Grandes operações policiais da GNR

No processo atualmente em vigor na GNR, o planeamento das GOPs é executado segundo uma abordagem analítica, mas na maioria das vezes de forma estanque entre níveis.

<sup>29</sup> No mesmo sentido Janeiro (2018).

<sup>30</sup> Vide Apêndice B.



O nível tático só inicia o seu planeamento após a receção da Diretiva do CO, o que diminui significativamente o detalhe do planeamento deste último nível.

No ano de 2019, segundo o CO, a Guarda executou 73 GOPs, de vários âmbitos (GNR, 2019a). Para estas, o CO emitiu a Diretiva de Planeamento Operacional com orientações gerais para o nível tático (GNR, 2018). Contudo, ficou definido no âmbito da investigação que só são GOPs: as que permitem o planeamento atempado; as que são conjuntas e combinadas (são necessárias outras capacidades de outras Forças externas à Guarda e mesmo de outras capacidades de outros instrumentos do poder, inclusive capacidades civis); e as que têm impacto na segurança interna e no sentimento de segurança das pessoas. Assim, aquele número é reduzido significativamente e indicam-se por exemplos de grandes operações policiais as visitas de Sua Santidade o Papa a Portugal, do Secretário Geral da NATO, a operação policial para o Euro 2004, as operações Floresta Segura, entre outras.

A este nível de operações, a Diretiva operacional do CO, n.º 01 de 2019 – Operação “Floresta Segura”, integrou, pela primeira vez, um desenho de operações, tal qual a orientação da doutrina do OPP OTAN (Janeiro, 2018, p. 23).

## 2.2. Modelo de análise

No modelo de análise (*Vide* Apêndice A) sistematizam-se para além dos objetivos, os restantes elementos chave que permitem abordar o problema em investigação. Na tabela 1 apresentam-se as questões a responder, no âmbito do estudo.

**Tabela 1 - Questão Central e Questões Derivadas do Problema em Investigação**

QC:	De que modo é adequável implementar o OPP OTAN no planeamento operacional nacional da GNR?
QD:	- QD 1: Como é que se encontra implementado o OPP OTAN no planeamento operacional das Forças de Segurança congéneres? - QD 2: Como é que o OPP OTAN é aplicável no planeamento nacional de GOPs da GNR?



### 3. Metodologia e método

Neste capítulo efetua-se a descrição da metodologia e do método que orientaram a investigação.

#### 3.1. Metodologia

A metodologia seguiu o raciocínio indutivo (do particular para o geral) associado a uma estratégia de investigação mista (qualitativa e quantitativa) e a um desenho de pesquisa do tipo estudo caso (Santos & Lima, 2019, p.32).

#### 3.2. Método

Neste subcapítulo caracterizam-se os participantes e o procedimento, os instrumentos de recolha e as técnicas de tratamento de dados.

##### 3.2.1. Participantes

A amostra do presente estudo foi constituída por 94 respondentes – Oficiais. Dessa amostra, 18 responderam às entrevistas semiestruturadas e 76 ao questionário.

Das entrevistas, nove foram realizadas a Oficiais em funções em organizações/instituições estrangeiras, em consideração às relevantes funções que desempenham no planeamento de operações, ou missões internacionais de forças de polícia. Assim, um dos participantes é *Police Adviser and Director of the Police Divison* nas NNUU (12,5% (n=1)), outro presta serviço no *European External Action Service/Civilian Planning and Conduct Capability* na UE (12,5% (n=1)), outro exerceu funções como diretor no *NATO Stability Policing Centre of Excellence* (12,5% (n=1)), outro na *Arma dei Carabinieri* (12,5% (n=1)), outro da *Gendarmerie* francesa (12,5% (n=1)), outro na *Guardia Civil* (12,5% (n=1)), outra na qualidade de ex-CEM na EGF e os restantes dois por ainda desempenharem funções no EM da EGF (37,5% (n=3)) (*Vide* Apêndice D - Participantes e Guião da Entrevista).

As restantes nove entrevistas foram realizadas a Oficiais superiores da GNR.

A amostra do questionário foi de 76<sup>31</sup> Oficiais superiores, num universo de 94 que desempenham funções diretamente relacionadas com o PPO, ou de docência na área de ensino de operações, repartidos de acordo com a seguinte caracterização demográfica, conforme Tabela 2.

---

<sup>31</sup> Chegou-se a este número de amostra tendo por referência o calculador automático em <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/> e pelas orientações de (Huot (2002), *Cit.* Santos et al., 2019, p. 72). Para além dos Comandantes das Unidades foram identificadas 94 funções diretamente relacionadas com o planeamento de GOPs. Depois de numeradas as referidas funções, identificaram-se, por tiragem aleatória, os 76 Oficiais superiores aos quais foi aplicado o questionário (Santos & Lima, 2019, p. 67).



Tabela 2 - Caracterização demográfica

número de amostra (n= 76)		
Subcategoria	n	%
Oficiais Gerais	1	1,3
Coronéis	23	29,8
Tenentes Coronéis	42	55,4
Majores	10	13,5
Idade		
36 a 40 anos	13	17,3
41 a 46 anos	25	33,3
Mais que 46 anos	38	49,4

Com a amostra aleatória simples de 76 Oficiais, num universo de 94 Oficiais superiores assegura-se um grau de confiança nos resultados de 95%, com uma margem de erro de 5% (*Vide* <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>).

### 3.2.2. Procedimento

As entrevistas semiestruturadas foram concretizadas no período de dezembro de 2019 a abril de 2020.

Já o questionário, de administração direta<sup>32</sup>, foi criado e enviado pela plataforma *Google forms*, em janeiro de 2020. Em dezembro de 2019, através da mesma plataforma, realizou-se o pré-teste em pequena escala: um OfGen; seis Coronéis; quatro Tenentes-Coronéis e; seis Majores, que permitiu refinar o texto de algumas perguntas e eliminar outras (Ghiglione, 1995, p. 370)<sup>33</sup>.

### 3.2.3. Instrumentos de recolha de dados

Na investigação, para além da recolha direta de dados no seio da doutrina de operações, foram aplicadas técnicas não documentais para coleta de informação, através da observação não estruturada e não participante, concretamente, pela aplicação de entrevistas semiestruturadas, através de um guião específico, e de um questionário (Santos & Lima, 2019, p. 94).

Neste contexto foram realizadas entrevistas semiestruturadas para confirmar os indicadores da adequação dos conceitos e doutrina, da necessidade da existência de pessoal com formação específica e para se aferir da proficiência da estrutura organizacional no PPO

<sup>32</sup> O preenchimento é da responsabilidade do informante (Maciel, 2014, p. 155).

<sup>33</sup> O pré-teste por vezes é referido por estudo preliminar ou piloto (Coutinho, 2011, p. 344; Hill & Hill, 2000, p. 377). Em complemento ler (Campenhoudt, 1998; Sarmiento, 2013).



e recolheu-se informação sobre algumas facilidades e dificuldades em aplicar o OPP OTAN ao planeamento de GOPs (Santos & Lima, 2019, p. 75).

Neste âmbito, foi aplicado ainda um questionário com 35 questões.

#### 3.2.4. Técnicas de tratamento de dados

Nas entrevistas foi aplicada a análise de conteúdo, por segmentos de resposta com base nas Unidades de Registo (UR)<sup>34</sup> (Bardin, 1977, p.36).

No tratamento de resultados do questionário utilizou-se o SPSS versão 23, para se concretizar a análise exploratória de dados e assim se descobrirem os fatores latentes responsáveis pelas interconexões entre variáveis, através da análise fatorial. Nesta análise foi aplicada a rotação ortogonal *Varimax*, para identificar os principais fatores e consideradas as correlações superiores a 0,5 (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, p. 566).

Depois de identificados os principais fatores na fiabilidade respetiva, foi analisado o valor alfa de *Cronbach* com valores superiores a 0,7 (0,7-0,79 – Confiável) (Hill & Hill, 2000, p. 149).

---

<sup>34</sup> Vide Apêndice B.



#### **4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados**

Neste capítulo, efetua-se uma análise aos dados reunidos, respondendo-se às QD e QC.

Inicia-se a apresentação de dados sobre a análise da informação das entrevistas para se aferir do conhecimento do OPP OTAN, nas NNUU, na UE, no NATO *Stability Policing Centre of Excellence* e na EGF, para além de se indicar o modo como se encontra implementado nas congéneres estudadas.

Posteriormente, expõem-se os dados do questionário, através da análise com a aplicação do SPSS, de onde resultam correlações objetivas entre o PPO em curso na GNR, o OPP OTAN e respetiva adaptação e implementação no planeamento de GOPs.

##### **4.1. Implementação do OPP OTAN no planeamento de operações nas Organizações Internacionais e nas Forças de Segurança congéneres**

Pela informação tratada obtida através das entrevistas, conforme Quadro 3, verifica-se que o OPP OTAN é conhecido em todas as instituições estrangeiras estudadas (UR1, 2). Contudo, em nenhuma destas Organizações o processo é aplicado em exclusivo (UR3, 7).



**Quadro 3 - Unidades de Registo das entrevistas (E) a Oficiais Superiores em funções nas Organizações Internacionais (OI) ou congéneres**

UR	Unidades de Registo	Entrevistados ( <i>Vide Apêndice D</i> )									
N.º	UR	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	%
1	Conhecem o OPP OTAN em detalhe		X	X	X	X	X	X	X	X	88,8
2	Já executaram um planeamento em referência OPP OTAN	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
3	O OPP OTAN não é o único processo a considerar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
4	Não é possível aplicar o processo na íntegra a operações policiais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
5	É possível aplicar partes do processo a grandes operações policiais		X	X	X	X	X	X	X	X	88,8
6	A nível nacional as operações policiais não aplicam o OPP OTAN	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
7	As instituições que representam têm processos específicos de planeamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
8	As instituições que representam têm escalão Brigada			X	X	X				X	44,4
9	As instituições que representam têm CEM			X	X	X				X	44,4
10	As instituições que representam têm Oficiais habilitados com CEM		X	X	X	X	X	X	X	X	88,8
11	As instituições que representam têm órgãos específicos para planeamento avançado			X	X	X				X	44,4
12	As instituições de origem têm doutrina para o planeamento de nível operacional			X	X	X				X	44,4
13	A adaptação do OPP às grandes operações policiais é uma mais-valia para a interoperabilidade de Forças de polícia		X	X	X	X	X	X	X	X	88,8
14	A aplicação do OPP OTAN exige boas estruturas de Estado-Maior e formação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
15	A doutrina de nível operacional facilita a aplicação do OPP ou de outro qualquer processo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
16	Do OPP OTAN a fase 3a é a que tem mais aplicabilidade no processo inicial da adaptação do processo às grandes operações policiais		X	X	X	X	X	X	X	X	88,8
17	O escalão Brigada é fundamental para a sincronização das capacidades e facilita o planeamento operacional		X	X	X	X	X	X	X	X	88,8
18	As estruturas de Estado-Maior para planeamento avançado facilitam o processo de decisão	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100

Da análise, verifica-se existir uma perceção generalizada de que o OPP OTAN não tem aplicação direta ao planeamento das operações policiais correntes, mas ser, no entanto, possível o seu emprego parcial no planeamento de GOPs (UR4, 5, 6).

Das respostas dos entrevistados que representam as congéneres, infere-se que o OPP OTAN é aplicado, sobretudo, em operações nacionais com as FFAA, ou no âmbito



internacional (UR5), não obstante considerarem que a adaptação do processo às GOPs representa uma mais-valia para a interoperabilidade das Forças de polícia (UR13).

Por outro lado, verifica-se da análise, a necessidade de implementação de requisitos facilitadores da aplicação do OPP OTAN às GOPs, como sejam: formação (UR10, 14); organização (UR8,9,11, 14, 17, 18) e; doutrina (UR12, 15, 16).

#### 4.1.1. Síntese conclusiva e resposta à QD 1

As NNUU, a UE, a EGF ou o referido Centro de Excelência conhecem e aplicam o processo, quando comporta o planeamento de uma operação conjunta ou combinada com as FFAA, ou entre estas e Forças de polícia, em especial quando o planeamento se executa sob a égide da OTAN.

Deste modo, conclui-se que o OPP OTAN é aplicado como um PPO, embora concorrentemente com outros processos específicos. O processo obedece a uma metodologia rigorosa, exige certas estruturas orgânicas e de EM específicas e não foi concebido para ser aplicado às operações policiais, embora existam produtos da arte operacional que podem ser adaptados.

Dos conteúdos das entrevistas retira-se que foi dada relevância à doutrina e à formação específica, para que se possa aplicar o OPP OTAN.

**Em resposta à QD 1 – Como é que se encontra implementado o OPP OTAN no planeamento operacional das Forças de Segurança congéneres?** conclui-se que o mesmo é considerado no planeamento de operações essencialmente militares, aquando no exercício de funções em cargos internacionais, em ambiente multinacional e sempre que requerido por qualquer OI, ou coligação.

Nenhuma das congéneres aplica na íntegra o OPP OTAN no respetivo planeamento de operações de âmbito nacional, mas consideram que o processo pode ser ajustado, tendo em conta que da arte operacional são normalmente considerados alguns produtos da fase 3.

No contexto analisado, o escalão Brigada foi considerado fundamental para a sincronização de capacidades aquando do planeamento de operações, bem como considerado crucial a existência orgânica de EM, desde os Comandos-Gerais/Direções-Gerais até às Unidades.

Por outro lado, nas *gendarmeries* estudadas realça-se uma percentagem média de cerca de 20 % de Oficiais superiores habilitados com o Curso de Estado-Maior, logo, conhecedores da doutrina OTAN e do funcionamento de órgãos de planeamento avançado, que em muito facilitam a aplicação dos PPO.





Do articulado do OPP OTAN, constata-se que as Fases 1 e 2 praticamente já existem nos planeamentos nacionais, embora não com tanto detalhe. A fase 4 é muito relevante, mas necessita da consolidação e adaptação da fase anterior.

Por fim, consideram que a adaptação do processo às GOPs é uma mais-valia para a interoperabilidade das Forças de polícia e entre estas e as FFAA.

#### **4.2. Aplicabilidade do OPP OTAN no planeamento nacional das GOPs da GNR**

Neste âmbito importa abordar a informação recolhida nas entrevistas e no questionário.

No que respeita às entrevistas, o Quadro 4 apresenta as UR associadas aos segmentos de resposta, de onde se retiram variáveis relevantes para o processo de adaptação do OPP OTAN ao PPO de GOPs.



Quadro 4 - Unidades de Registo das entrevistas a Oficiais Superiores da GNR

Segmento de resposta (SR) e Unidades de Registo (UR)		Entrevistados ( <i>Vide Apêndice D</i> )									
UR	SR	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	%
<b>Estratégia Genética</b>											
1	Plataforma informática de apoio ao módulo de operações	X		X		X		X	X		56
2	Formação específica OPP OTAN	X	X	X	X	X			X	X	78
<b>Estratégia Estrutural</b>											
3	Com a nova orgânica da GNR os Estados-Maiors foram extintos	X	X		X	X				X	56
4	O OPP OTAN pressupõe Estado-Maior	X		X	X	X	X	X	X	X	89
5	O Comando Operacional necessita de um Chefe de Estado-Maior (CEM)	X	X	X		X	X	X	X	X	89
6	É necessário planeamento avançado para as grandes operações policiais	X	X	X		X	X	X	X	X	89
7	O Estado-Maior nas Unidades deve ser reforçado e incluir CEM	X	X	X		X	X	X	X		78
8	Falta escalão Brigada	X		X		X	X	X	X		67
9	Faltam messes					X		X			22
<b>Estratégia Operacional</b>											
10	Reformular Manual Operações GNR	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
11	Diretivas atuais não seguem articulados do Manual de Operações GNR		X		X	X			X		44
12	Processo de planeamento atual necessita ser reformulado, torná-lo mais analítico, sequencial e colaborativo	X	X	X			X	X	X	X	78
13	Não é possível aplicar diretamente o OPP OTAN ao planeamento das Operações Policiais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
14	As boas práticas do OPP podem ser aplicadas às Operações Policiais (análise do risco, desenho de operações, análise de fatores, centros gravidade)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
15	Para integrar OPP é necessário promover doutrina na Guarda. Manual de Nível Operacional	X	X	X	X	X		X			67
16	As fases do OPP OTAN podem ser analisadas e ajustadas à Guarda		X	X	X			X	X		56
17	A fase 3a é a mais adaptável	X	X	X	X	X	X	X	X		89
18	A aplicação do OPP OTAN à GNR não é premente, o que é imperativo é reformulação do planeamento operacional da GNR		X	X	X			X	X		56
19	No processo de planeamento atual, as ordens são comunicadas muito tarde às Unidades, não existindo colaboração entre níveis	X	X		X		X	X	X		67
20	O planeamento atual é realizado, fundamentalmente, com base no histórico das missões	X	X	X			X	X	X		67
21	É fundamental o planeamento colaborativo, sequencial e paralelo entre níveis de operações	X	X	X	X		X	X	X		78
22	Formação OPP é fundamental para Organizações Internacionais	X	X		X		X	X	X		67



Na opinião dos entrevistados a adaptação do OPP OTAN ao PPO nacional de GOPs da GNR depende do reforço da doutrina (UR2,10,12,15), de formação específica (UR14,16,17,22), da reestruturação do EM e de alguns arranjos organizacionais (UR3 a 9) e da alteração dos processos em curso (UR1,11,13, 18 a 21).

Na senda, consideram relevante a adaptação do OPP OTAN à realidade da Guarda, bem como a integração do nível estratégico e do nível político no processo de planeamento.

#### 4.2.1. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 2

Se é verdade que o OPP OTAN se destina a lidar com a complexidade das operações militares, em resultado da respetiva dimensão e abrangência, aplicação de diferentes tipologias de forças e de outros instrumentos do poder, para além do militar, não deixa de ser uma evidência que as GOPs partilham das mesmas características, embora em escala reduzida.

Assim, em **resposta à QD2 – Como é que o OPP OTAN é aplicável no planeamento nacional de GOPs da GNR?** conclui-se pela aplicabilidade, mas que o processo necessita de ser adaptado, nomeadamente nas suas Fases, havendo a necessidade de integrar o SGSSI no nível estratégico e a estrutura do MAI no nível de planeamento político.

Deste modo, considera-se possível adaptar o OPP OTAN ao referido planeamento, sendo, contudo, necessária a implementação de algumas medidas para se operacionalizar o intento.

Do estudo do OPP OTAN, verifica-se que a adaptação deve essencialmente incidir nas Fases onde reside a maior inovação do OPP (as Fases 3 e 4), em virtude de as Fases 1 e 2 já serem prática corrente na Instituição. Por outro lado, a Fase 5 pode ser ajustada e a 6, considera-se que pode ser suprimida, tendo em conta que o contexto em apreço é o do TN.

Neste sentido, importa incidir a integração, no possível, dos procedimentos das Fases 3 e 4 do OPP OTAN, no PPO para GOPs da GNR, para que, paulatinamente, se vá refinando o processo institucional até se atingirem os níveis de proficiência desejados.

Em consideração ao exposto, propõe-se na Figura 2 um modelo de planeamento para as GOPs (detalhado em Apêndice E).

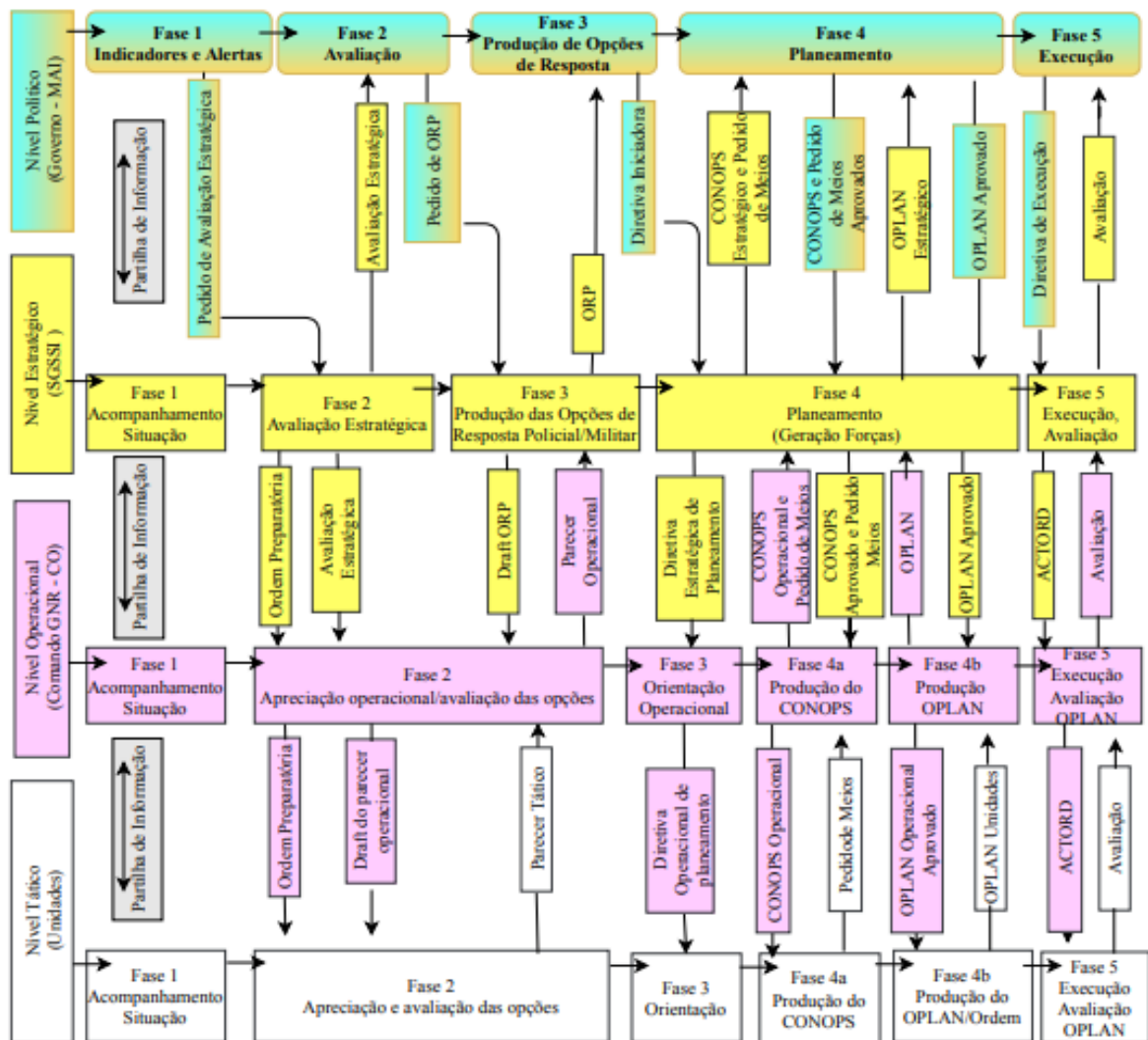


Figura 2 - Processo de planeamento das Grandes Operações Policiais

Fonte: Adaptado do ACO (2013, pp. 3-3, 4-4)

Deste modo, é possível adaptar o OPP OTAN ao planeamento de GOPs da GNR. Já nas operações correntes, essencialmente do nível tático, o tempo entre o pré-aviso de uma ocorrência e o emprego de forças é limitado pelo imperativo de ação imediata, tornando assim desajustado o recurso ao referido processo, justificando-se que se mantenha a aplicação de um processo abreviado.

Já ao nível das missões, internacionais, o OPP OTAN deve ser aplicado na íntegra, através de Oficiais habilitados com o CEMC.

Nas situações em que interagem apenas os níveis operacional e tático, o processo deve ser seguido, como proposto.



### **4.3. Proposta de medidas para a implementação do OPP OTAN no planeamento nacional de GOPs da GNR, e resposta à QC**

Pela análise do Quadro 4, constata-se a necessidade de uma plataforma digital que facilite o planeamento colaborativo entre os diferentes níveis das operações, para além de formação específica adicional, já destacada na vertente da adaptação.

Ao nível organizacional foi considerado como estruturante a existência de uma orgânica reforçada de EM, onde se inclui um CEM no CO. Mereceu ainda destaque a necessidade de um órgão de planeamento avançado para as GOPs e foram realçados como constrangimentos ao planeamento, quer a ausência do escalão Brigada, que constitui uma vulnerabilidade ao comando e controlo (C2), quer a quase inexistência de infraestruturas de apoio logístico, que penaliza a execução de missões prolongadas.

Na continuação, foi evidenciada a necessidade de implementar um PPO de nível operacional, mais sistémico, sequencial e colaborativo. O atual processo fundamenta-se, essencialmente, no histórico das missões e experiência pessoal dos Oficiais.

Por fim, foi considerado que a implementação de um novo PPO recomenda alterações de ordem estrutural, seja no quadro institucional, no âmbito de uma reforma do SSI, seja através de um ajustamento interno do CO.

#### **4.3.1. Estudo de “validação/opinião/aceitabilidade” junto das chefias/entidades decisoras**

Neste ponto são apresentados dados referentes ao PPO em curso na GNR e relativo à perceção de satisfação da aplicação do OPP OTAN às GOPs. Em ambas as dimensões, as perceções de satisfação serão analisadas pelo nível de formação dos Oficiais e pelo posto hierárquico.

Posteriormente, é apresentada a correlação entre os requisitos de aplicação do OPP OTAN e os do nível de satisfação da aplicação do mesmo processo às GOPs.

Por fim, apresenta-se uma regressão linear entre os requisitos do OPP em curso na GNR e os do OPP OTAN, para se espelhar objetivamente como se pode adaptar e implementar a doutrina da Aliança às GOPs.

##### **4.3.1.1. Processo de planeamento de operações em curso na GNR**

A validade do construto é concretizada pela análise fatorial das características metrológicas do questionário. Aqui, verifica-se no Quadro 5 que os dez indicadores relacionados com o planeamento de operações se agrupam em três dimensões. A primeira é composta por quatro indicadores que remetem para os requisitos de doutrina ao nível de



planeamento de operações. A segunda e terceira dimensões, são compostas por três indicadores cada e remetem respetivamente para os requisitos orgânicos do EM e para os requisitos do processo de planeamento. Apenas foram considerados os indicadores com valores de comunalidade acima dos 0,5.

Quadro 5 - Validade do construto

Matriz de componente rotativa (rotação convergida em cinco iterações)	Componente/ Dimensões		
	1	2	3
15 - É útil reformular o manual de operações da Guarda, para o ajustar à doutrina de operações nacional, tendo em consideração a natureza militar da GNR e respetivas missões policiais.	,733		
16 - A complexidade das grandes operações policiais com forças conjuntas de polícia exige que o atual Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança tenha um capítulo dedicado ao processo de planeamento.	,682		
11 - É vantajoso que na articulação do Comando Operacional exista um órgão de planeamento avançado, para as grandes operações policiais, a quem competiria iniciar o planeamento.	,672		
14 - É possível, no caso de planeamento de grandes operações policiais, que as Ordens às Unidades subordinadas sejam comunicadas de modo mais célere, se o planeamento for colaborativo entre o Comando Operacional e as Unidades empenhadas.	,662		
13 - É proficuo que no Estado-Maior das Unidades exista organicamente a função de Chefe de Estado-Maior (CEM), para além do Oficial de Operações.		,858	
12 - É vantajoso que o Estado-Maior das Unidades seja reforçado.		,760	
10 - Na articulação da Guarda é útil a existência de um Chefe de Estado-Maior, à semelhança do que acontece nas congéneres.		,738	
7 - O planeamento atual das grandes operações policiais na GNR é um processo analítico, ordenado e sequencial.			,865
8 - O processo de planeamento operacional que consta no Manual de Operações satisfaz as necessidades operacionais.			,825
9 - As ordens às Unidades de manobra, nas grandes operações policiais, são comunicadas com a antecedência necessária.			,590
Método de Extração: Principal Componente de Análise. Método de Rotação: <i>Varimax</i> com normalização Kaiser.			
Legenda: 1 -Requisitos de Doutrina ao Nível de Planeamento de Operações; 2 – Requisitos Orgânicos do Estado Maior; 3 -Requisitos do Processo de Planeamento.			

O valor alfa de *Cronbach*<sup>35</sup> para a escala total foi 0,97, escalão que representa um valor altamente confiável (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, p. 506).

<sup>35</sup>O cálculo do valor alfa de *Cronbach* é apurado pela seguinte fórmula: 
$$\alpha = \frac{nr_{ii}}{1 + (n-1)r_{ii}}$$
 em que n é o número de itens. n=10. O  $r_{ii}$  é a média dos valores correlacionais de inter itens, no caso de ,738. Aplicando a fórmula: alfa = 0,97, que significa na escala Altamente Confiável (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, p. 506).



No que respeita à estatística descritiva sobre satisfação do processo em curso, apresenta-se o Quadro 6.

Quadro 6 - Estatística descritiva

Requisitos	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
- Doutrina ao Nível de Planeamento de Operações	76	3,33	5,00	4,4835	,47697
- Orgânicos do Estado-Maior	76	1,33	5,00	4,2387	,76600
- Processo de Planeamento	76	1,00	5,00	2,8230	,75477
<i>Valid N (listwise)</i>	76				

Pela análise aos dados do Quadro 6, verifica-se que os Oficiais se identificam com o processo em termos doutrinários e entendem a necessidade orgânica do EM, mas estão insatisfeitos com o processo em si. Deste modo, infere-se que o processo atual satisfaz conceptualmente, mas o valor das restantes variáveis prejudica a sua eficácia.

Aplicando-se os valores em gráfico, surge a Figura 3.

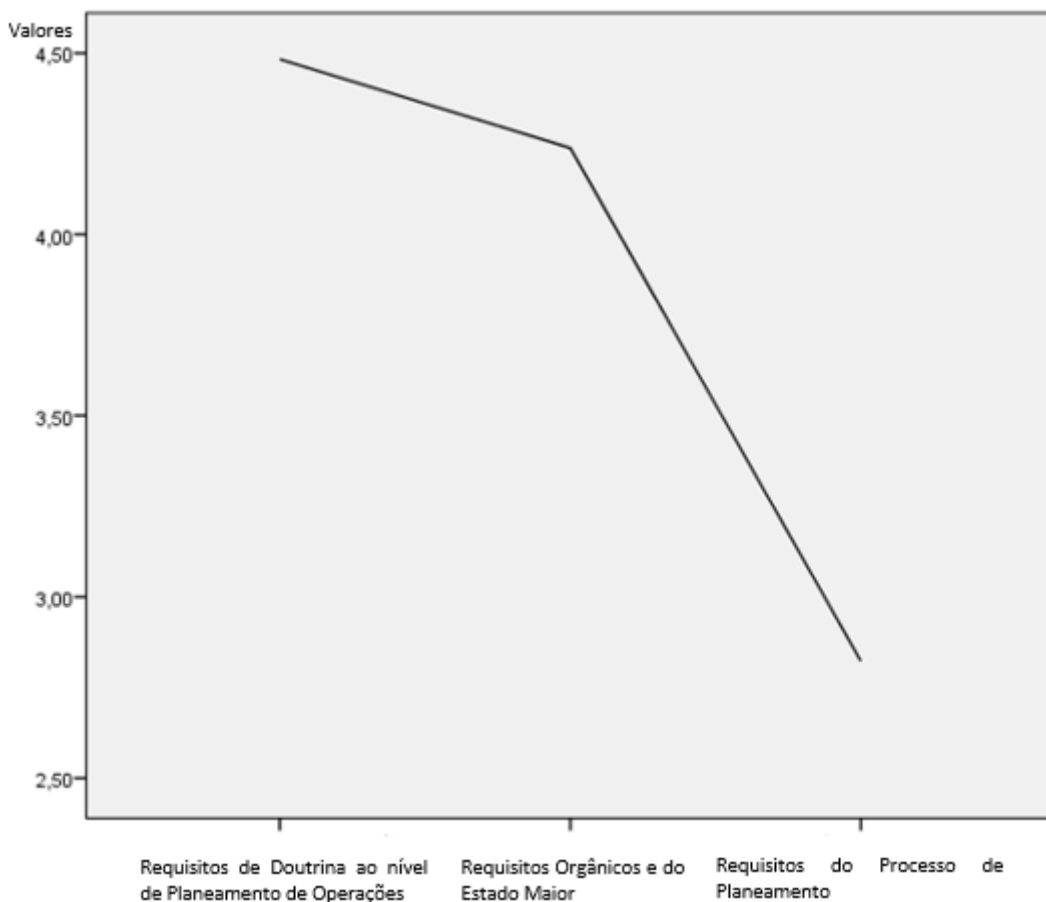


Figura 3 – Gráfico com a estatística dos níveis de satisfação do processo em curso



O gráfico enfatiza os valores da primeira tabela, onde se constata que os índices de satisfação com a implementação da doutrina no processo são muito reduzidos, deduzindo-se por falhas no processo de planeamento.

De seguida, importa comparar as médias da satisfação dos requisitos do processo em curso, por referência ao nível de formação, em virtude de esta ter sido identificada como uma necessidade. Assim, apresenta-se no Quadro 7 a comparação de médias para os três requisitos em curso quanto ao nível de formação.

**Quadro 7 - Comparação de médias quanto aos requisitos de formação**

		N	Média	Desvio Padrão	F	Diferenças
Requisitos doutrina nível Planeamento Operações	Não	11	4,0000	,51640	5.3	Não<CPOS+CEM
	No CPOS	14	4,4762	,44749		
	Curso de Estado-Maior	10	4,5167	,56900		
	CPOS + Curso de Estado-Maior	41	4,5942	,39071		
	Total	76	4,4835	,47697		
Requisitos Orgânicos Estado-Maior	Não	11	4,0000	,55777	3.1	CEM<CPOS+CEM
	No CPOS	14	4,3571	,89121		
	Curso de Estado-Maior	10	3,6667	,99381		
	CPOS + Curso de Estado-Maior	41	4,3841	,65910		
	Total	76	4,2387	,76600		
Requisitos Processo Planeamento	Não	11	3,5455	,56318	5.0	Não<CPOS+CEM
	No CPOS	14	2,9048	,54582		
	Curso de Estado-Maior	10	2,8000	,95839		
	CPOS + Curso de Estado-Maior	41	2,6304	,71051		
	Total	76	2,8230	,75477		

Legenda: A letra "F" representa a Estatística do Teste

Os valores com médias mais elevadas de satisfação, encontram-se sombreados. Dos valores apresentados, verifica-se que, no âmbito dos requisitos de doutrina de nível de planeamento das operações, quem tem menos formação na área de operações sente-se mais insatisfeito quanto ao processo em curso. Contudo, os Oficiais com mais formação, detentores quer do CPOS quer do CEMC, apresentam índices de satisfação superiores, por estarem mais aptos a lidar com qualquer tipo de processo.

Ao nível dos requisitos orgânicos de EM, constata-se que os Oficiais com mais formação na área de operações, ou seja, com o CEMC, são os que se encontram mais insatisfeitos em relação à orgânica do EM na Guarda.





Ao nível dos requisitos do processo de planeamento, observa-se que os Oficiais com maior formação na área de operações são os mais insatisfeitos, o que evidencia falhas de aplicação da doutrina no processo em curso.

Em virtude de ter sido evidenciado que o processo em apreço se fundamenta no histórico das missões e experiência dos Oficiais, realizou-se a comparação de médias de satisfação dos requisitos em curso, quanto ao posto hierárquico, conforme Quadro 8.

**Quadro 8 - Comparação de médias para os requisitos quanto ao posto**

		N	Média	Desvio Padrão	Margem Erro	F	Diferenças
Requisitos doutrina nível Planeamento Operações	Major	10	4,6333	,33148	,10482	1,5	Não há diferenças
	Tenente-Coronel	40	4,5426	,47154	,07191		
	Coronel	24	4,3269	,50438	,09892		
	General	2	4,5000	,70711	,50000		
	Total	76	4,4835	,47697	,05300		
Requisitos Orgânicos Estado-Maior	Major	10	4,2333	1,00677	,31837	0,79	Não há diferenças
	Tenente-Coronel	40	4,1318	,80389	,12259		
	Coronel	24	4,3846	,60142	,11795		
	General	2	4,6667	,47140	,33333		
	Total	76	4,2387	,76600	,08511		
Requisitos Processo Planeamento	Major	10	2,5333	,77300	,24444	4,2	Major < Tenente-Coronel e Coronel
	Tenente-Coronel	40	2,6512	,62975	,09604		
	Coronel	24	3,2308	,73496	,14414		
	General	2	2,6667	1,88562	1,33333		
	Total	76	2,8230	,75477	,08386		

Os valores sombreados são os que apresentam médias superiores, no cômputo de cada requisito. Pela análise, verifica-se que a única diferença assinalável é a de um maior valor de insatisfação nos Majores, ao nível dos requisitos do processo de planeamento, justificável pelo facto do OPP já ser ministrado no CPOS e por existirem Majores que são detentores do CEMC, logo, pugnam por aplicar a doutrina ao processo.

#### 4.3.1.2. Aplicação do *operations planning process* da OTAN

A validade do construto foi conseguida pela análise fatorial das características metrológicas do questionário. Neste sentido, verifica-se que os 13 indicadores relacionados com a aplicação do OPP OTAN se agrupam em três dimensões, conforme Quadro 9. A primeira é composta por nove indicadores que remetem para os requisitos de doutrina ao nível de planeamento. A segunda dimensão é composta por três indicadores que remete para



os requisitos orgânicos do EM e, a última dimensão, referente aos requisitos de aplicação do OPP OTAN às GOPs, englobando apenas um indicador que traduz a possibilidade de execução direta do OPP OTAN no planeamento das GOPs a executar pela GNR.

Quadro 9 - Validade do construto

Matriz de componente rotativa (rotação convergida em cinco iterações)	Componente/ Dimensões		
	1	2	3
23 - É proveitoso para o planeamento das grandes operações policiais se realize a análise de fatores.	,802		
24 - É útil para o planeamento das grandes operações policiais que se consolide o desenho de operações, articulado em linhas de operações.	,796		
25 - É benéfico que no planeamento das grandes operações policiais o desenho de operações surja com fases, que impõe o cumprimento de certas tarefas para determinadas condições.	,783		
27 - É profícuo que no planeamento de grandes operações policiais, o escalão superior fixe o <i>End State</i> , conjuntamente com as Unidades de manobra.	,707		
28 - É vantajoso que no planeamento de grandes operações policiais, o escalão superior fixe o Centro de Gravidade, conjuntamente com as Unidades de manobra.	,698		
22 - É pertinente que se analise o processo do OPP OTAN para identificar os procedimentos que são exequíveis e adaptados ao planeamento de grandes operações policiais.	,683		
29 - É possível melhorar o conhecimento sobre a doutrina de planeamento operacional, através de formação adequada, ministrada em todos os cursos de carreira ou específicos (Curso de Promoção a Capitão, Curso de Promoção a Oficial Superior, Curso de Estado Maior Conjunto e Cursos Específicos).	,665		
26 - É útil que no planeamento de grandes operações policiais o desenho de operações inclua os objetivos operacionais.	,578		
21 - O OPP OTAN como processo de planeamento, devidamente testado, pode ser adaptado, ser útil para desenvolver um novo processo de planeamento na Guarda.	,530		
31 - É profícuo que existe um curso específico de planeamento de operações para Oficiais Superiores da GNR.		,843	
32 - A consolidação de um novo processo de planeamento de operações, ao nível operacional, exige arranjos organizacionais, ao nível dos quadros orgânicos da estrutura da Guarda.		,837	
30 - É adequado aplicar alguns conceitos OTAN, já em curso na doutrina nacional, à realidade da GNR.		,657	
20 - É possível aplicar diretamente o OPP OTAN, no planeamento das grandes operações policiais a executar pela GNR.			,829
Método de Extração: Principal Componente de Análise.			
Método de Rotação: <i>Varimax</i> com normalização Kaiser.			
Legenda: 1 -Requisitos de Doutrina ao Nível de Planeamento de Operações; 2 – Requisitos Orgânicos e de formação; 3 -Aplicação do Processo OPP.			

O valor alfa de *Cronbach*<sup>36</sup> para a escala completa em análise é de 0,96, escalão que representa um valor altamente confiável (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, p. 506).

<sup>36</sup>O cálculo do valor alfa de *Cronbach* é apurado pela seguinte fórmula: 
$$\alpha = \frac{nr_{ii}}{1 + (n-1)r_{ii}}$$
 em que n é o número de itens. n=13. O  $r_{ii}$  é a média dos valores correlacionais de inter itens, no caso de ,724. Aplicando a fórmula: alfa = 0,96, que significa na escala Altamente Confiável (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, p. 506).



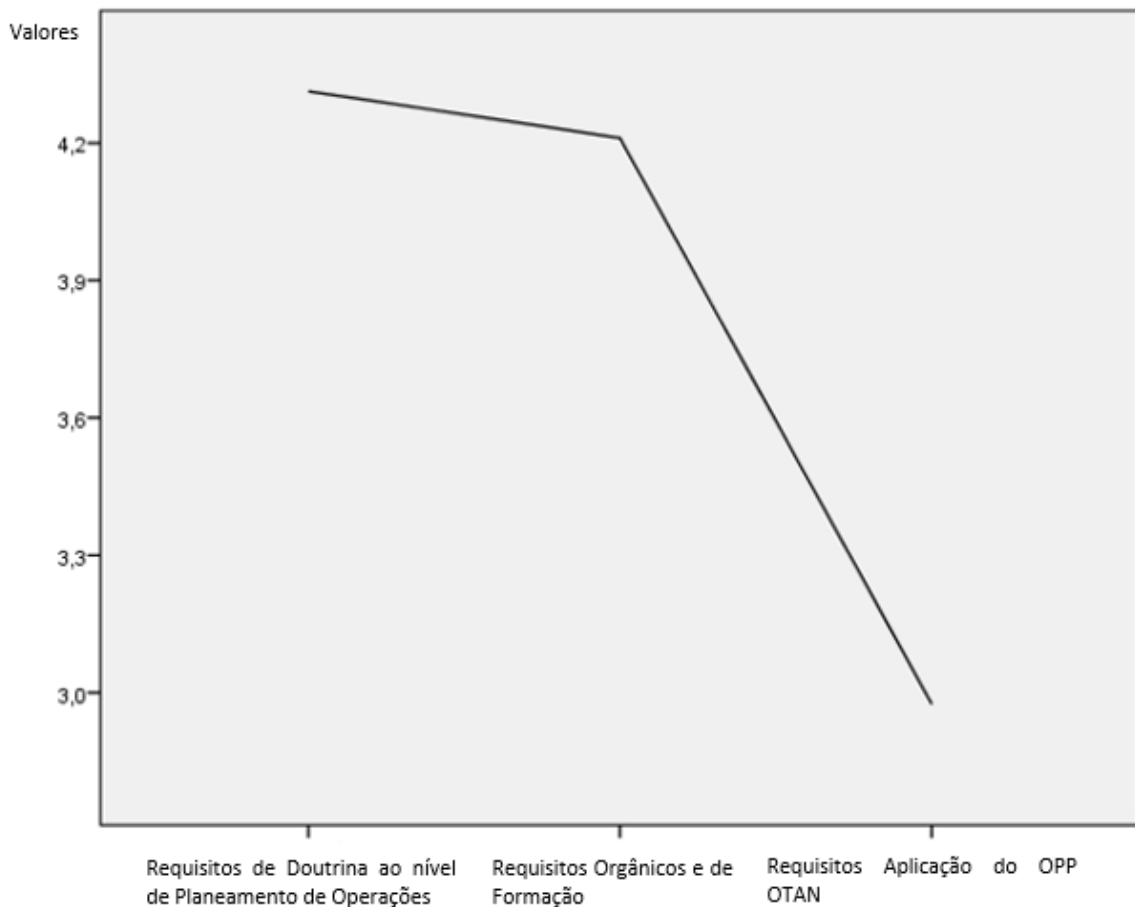
Ao nível da estatística descritiva sobre a satisfação de aplicação do OPP OTAN apresenta-se no Quadro 10.

**Quadro 10 - Médias descritivas**

Requisitos	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
- Doutrina ao Nível de Planeamento de Operações	76	2,89	5,00	4,3090	,55960
- Orgânicos e de Formação	76	2,00	5,00	4,2208	,75927
- Aplicação do Processo OPP OTAN	75	1,00	5,00	2,97	,947

Da análise dos valores verifica-se que os Oficiais se identificam com os conceitos do OPP da OTAN, consideram fundamental a existência de uma orgânica de EM ajustada, mas são renitentes quanto à aplicação direta do OPP às GOPs, o que justifica a necessária adaptabilidade. Tal consideração, arguiu-se pelo facto de existir a consciência de que a aplicação do OPP exige formação e arranjos organizacionais.

O gráfico abaixo, exposto na Figura 4, ilustra o comentário aos valores do Quadro 10. Sem formação e arranjos organizacionais, a aplicação do OPP OTAN às GOPs será difícil de concretizar.



**Figura 4 - Gráfico da estatística das médias de satisfação da aplicação do OPP OTAN**

No que respeita à comparação de médias de satisfação de aplicação dos requisitos do OPP OTAN, apresenta-se o Quadro 11 com a comparação das médias dos três requisitos de aplicação do processo, quanto ao nível de formação.



Quadro 11 - Médias para os requisitos de aplicação do OPP OTAN quanto à formação

Requisitos do processo de OPP OTAN		N	Média	Desvio Padrão	F	Diferenças
Doutrina Nível Planeamento Operações	Não	11	4,0202	,40921	3,6	Não<CPOS+CEM
	No CPOS	13	4,1111	,52116		
	Curso de Estado-Maior	10	4,1333	,78358		
	CPOS + Curso de Estado-Maior	42	4,4802	,49803		
	Total	76	4,3090	,55960		
Orgânico e Formação	Não	11	3,9697	,97131	3,5	CPOS<CPOS+CEM
	No CPOS	14	3,8095	,72459		
	Curso de Estado-Maior	10	4,0667	,87206		
	CPOS + Curso de Estado-Maior	45	4,4444	,61955		
	Total	80	4,2208	,75927		
Aplicação do OPP Grandes Operações Militares	Não	11	3,00	,000	2,5	CEM<CPOS+CPOS+CEM
	No CPOS	14	3,29	,825		
	Curso de Estado-Maior	9	2,22	1,093		
	CPOS + Curso de Estado-Maior	45	3,02	1,011		
	Total	79	2,97	,947		

Os valores com médias superiores surgem a sombreado. Da análise verifica-se que, no âmbito dos requisitos de doutrina de nível de planeamento de operações, quem tem menos formação na área de operações sente-se mais insatisfeito por comparação aos Oficiais com mais formação (detentores do CPOS e CEMC).

Ao nível dos requisitos orgânicos e de formação, constata-se que os Oficiais habilitados apenas com o CPOS são os mais insatisfeitos com a orgânica de EM da Guarda e pugnam por mais formação na área.

Ao nível dos requisitos de aplicação do OPP OTAN às GOPs, os mais céticos são os Oficiais detentores do CEMC, em virtude de estarem conscientes que tal intento, carece de pré-requisitos para o sucesso.

No que respeita à comparação de médias de satisfação de aplicação dos requisitos do OPP OTAN, em referência ao posto hierárquico, apresenta-se o Quadro 12.



**Quadro 12 - Médias de satisfação de aplicação dos requisitos OTAN, quanto ao posto hierárquico**

Requisitos do OPP OTAN		N	Média	Desvio Padrão	F	Diferenças
Doutrina Nível Planeamento Operações	Major	10	4,5444	,53531	2,4	Coronel < Major+Tenente-Coronel + General
	Tenente-Coronel	40	4,3833	,60343		
	Coronel	24	4,0839	,43593		
	General	2	4,5000	,54997		
	Total	76	4,3090	,55960		
Orgânico e Formação	Major	10	4,5000	,83518	1,7	Não há diferenças
	Tenente-Coronel	40	4,2778	,72477		
	Coronel	24	4,0000	,77172		
	General	2	4,5000	,70711		
	Total	76	4,2208	,75927		
Aplicação do OPP Grandes Operações Militares	Major	10	3,30	,949	1,2	Não há diferenças
	Tenente-Coronel	40	2,90	1,008		
	Coronel	24	3,04	,790		
	General	2	2,00	1,414		
	Total	76	2,97	,947		

Verifica-se que ao nível da doutrina os Oficiais com o posto de Coronel são os mais insatisfeitos. Explica-se pelo facto de existirem Oficiais no posto sem formação no OPP OTAN.

#### 4.3.1.3. Correlação dos níveis de satisfação da aplicação dos requisitos dos processos em análise, com os níveis de satisfação da aplicação do OPP às grandes operações policiais

Apresenta-se no Quadro 13 a correlação entre a satisfação da aplicação dos requisitos do processo em curso, do OPP OTAN e os níveis de satisfação da aplicação do mesmo processo às GOPs.

**Quadro 13 - Correlações**

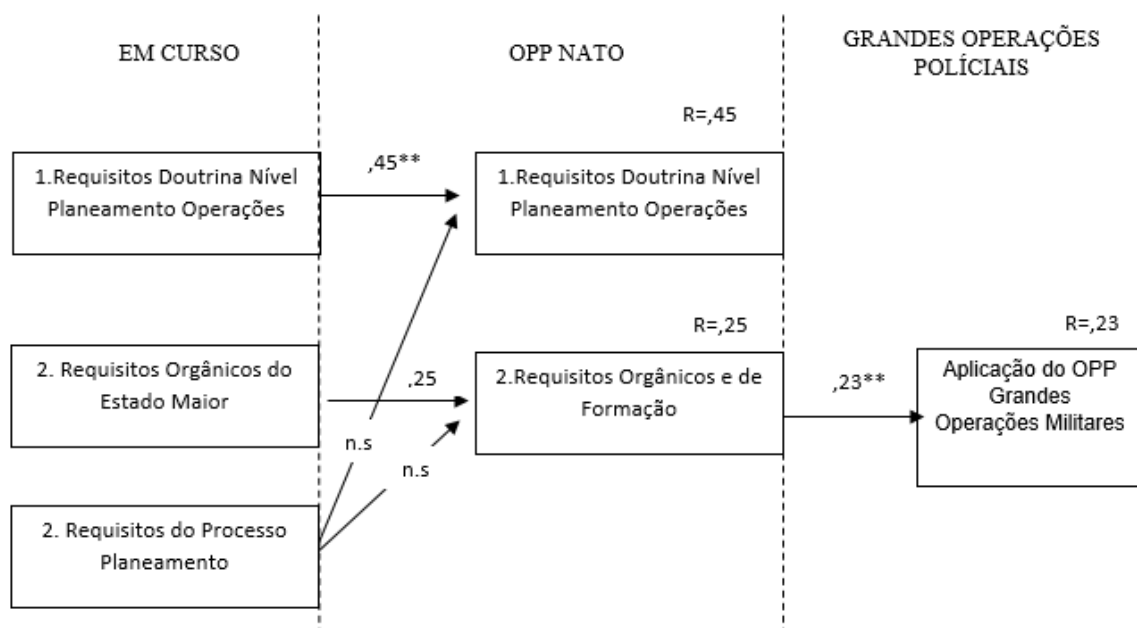
Correlações		1	2	3
1- Aplicação do OPP a Grandes Operações policiais	Coeficiente de Correlação de Pearson	1		
2- Satisfação Requisitos Doutrina nível Planeamento Operações		,225*	1	
3- Satisfação Requisitos Orgânicos e de Formação		,233*	,555**	1
*. A correlação é significativa a partir do nível 0.05 (2-tailed).				
**. A correlação é significativa a partir do nível 0.01 (2-tailed).				



Da análise dos dados do Quadro 13 verifica-se que os maiores níveis de satisfação da aplicação do OPP às GOPs estão associados a maiores níveis de satisfação com os requisitos de doutrina ao nível do planeamento de operações ( $r=,225^*$ ) e com maiores níveis de satisfação da aplicação dos requisitos orgânicos e de formação ( $r=,233^*$ ). Deduz-se que o maior conhecimento, formação e satisfação com a doutrina e planeamento de operações facilita a aplicação do OPP a GOPs.

4.3.1.4. Regressão linear entre requisitos do processo de planeamento em curso na GNR, com a aplicação dos requisitos do OPP OTAN e respetiva aplicação no planeamento de grandes operações policiais

Apresenta-se na Figura 5 a regressão linear entre requisitos do processo em curso, do OPP OTAN e da aplicação do mesmo processo a GOPs.



(Não Significativo (n.s))

Figura 5 - Regressão linear entre o processo em curso na GNR, o OPP OTAN e a aplicação deste às Grandes Operações Policiais

Da análise verifica-se que a aplicação dos requisitos de doutrina, ao nível do planeamento de operações atuais em curso, prediz a aplicação do OPP OTAN quanto aos requisitos de doutrina ao nível do planeamento de operações ( $\beta=,45^{**}$ ), ou seja, um investimento nos requisitos de doutrina ao nível do planeamento de operações atuais em curso, tem um impacto positivo e significativo na aplicação dos requisitos de doutrina ao nível do planeamento de operações no âmbito do OPP OTAN. Verifica-se ainda que a



aplicação dos requisitos orgânicos do EM na organização atual, prediz a aplicação do OPP OTAN quanto aos requisitos orgânicos e de formação ( $\beta=,25^{**}$ ).

Já a aplicação do OPP OTAN a GOPs depende dos requisitos orgânicos e de formação ( $\beta=,23^{**}$ ).

#### 4.3.2. Síntese conclusiva e resposta à QC

Do estudo realizado foi possível identificar o que pode ser adaptado do OPP OTAN a um PPO de GOPs. Tais adaptações tiveram ainda em consideração o processo em prática nas FFAA nacionais, com a finalidade de se potenciar a interoperabilidade ao nível do planeamento de operações.

Deste modo, em **resposta à QC – De que modo é adequável implementar o OPP OTAN no planeamento operacional nacional da GNR?** conclui-se que o mesmo se apresenta desajustado ao planeamento da atividade operacional diária, centrada em operações correntes do nível tático, sujeitas a imperativos de ordem temporal muito rígidos. Nestas situações, o PPO aplicado é abreviado e segue uma abordagem intuitiva. No que concerne às GOPs, o OPP OTAN pode ser perfeitamente adaptado em termos do processo (*Vide* Figura 2 e Quadro 9), acautelando a integração do nível estratégico num modelo de PPO de GOPs (*Vide* Quadros 2 e Apêndice E). Como se verificou da análise da Figura 5, a aplicação do OPP OTAN às GOPs, implica arranjos estruturais e o reforço da formação específica no planeamento de operações.

Em 2019 já foi produzida uma Diretiva do CO, para a defesa da floresta contra incêndios rurais, com um desenho de operações elaborado segundo os moldes preconizados pela COPD, o que espelha o interesse institucional pela aplicação da doutrina ao PPO.

O modelo proposto tem cinco Fases, conforme Figura 2.

A implementação do PPO para as GOPs, segundo a doutrina da Aliança, requer as seguintes medidas:

- Ao nível da estratégia genética: criar o nível estratégico no SGSSI, em razão das suas competências abrangentes sobre as FSS; implementar instrumentos digitais de apoio à decisão (plataforma informática), facilitadores do planeamento colaborativo entre o nível operacional e o escalão tático; criar um manual de planeamento de operações para o nível operacional, sob coordenação do CDF, com o empenhamento do CO e a colaboração do IUM; alargar o conhecimento no universo dos Oficiais superiores, através de uma ação de formação específica sobre o OPP OTAN; fomentar a formação sobre a matéria a partir do Curso de Promoção a Capitão (CPC).





- No âmbito da estratégia estrutural: criar a figura de CEM no CO, que pode ser assumida pelo atual OfGen Adjunto do Comandante do CO; criar uma Direção de Planos no CO; reforçar os EM das Unidades com Oficiais habilitados com o CEMC; equacionar modalidades para a implementação do escalão Brigada e do reforço das capacidades logísticas;
- No seio da estratégia operacional: propor a adaptação do Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFSS) à lógica do OPP OTAN, no mínimo no tocante ao PPO das GOPs; realizar exercícios tipo *Command Post Exercise* (CPX) para familiarização e desenvolvimento de proficiência no novo processo, integrando no mesmo elementos do Secretariado Permanente do SGSSI, das FSS, do SIRP, de outros atores relevantes na SI e de Oficiais das FFAA; e reformular o Manual de Operações da GNR.

A adaptação do OPP OTAN às GOPs permitirá promover a doutrina, favorecer a interoperabilidade ao nível do planeamento com as FFAA, que já o aplicam, para além de colocar a Instituição na vanguarda da eficiência e eficácia operacionais, destacando-a perante as congéneres internacionais e consolidando o seu prestígio institucional no plano das FSS nacionais.

Não obstante ao nível internacional a GNR aplique já o OPP OTAN, como por exemplo no âmbito das missões sob a égide da Política Comum de Segurança e Defesa e no exercício de cargos em OI, através dos Oficiais habilitados com o CEMC, considera-se que a adoção deste processo no plano nacional terá necessariamente reflexos na qualidade do desempenho daqueles Oficiais.



## 5. Conclusões

Os estudos na área do PPO da GNR têm um papel catalisador na judiciousa afetação de recursos, de forma a maximizar o seu impacto na segurança das populações, enquanto pilar fundamental do Estado de Direito Democrático. É neste âmbito que se evidencia o papel da Guarda no SFN, enquanto Força de Segurança de natureza militar, que tem sob a sua responsabilidade policial aproximadamente 94% do TN e por desenvolver um esforço relevante no âmbito da política externa do Estado, através da participação em missões internacionais com forças constituídas, ou no exercício de cargos em OI.

Entre outros fatores, a complexidade do PPO de GOPs decorre da necessidade de empenhar capacidades<sup>37</sup> de modo conjunto ou combinado com as outras FSS e, por vezes, com as FFAA e com outros sistemas intervenientes na Segurança Nacional. Pela exigência das tarefas a executar (complementaridade de várias capacidades policiais/militares e civis, sincronização de atividades, salvaguarda da interoperabilidade), a que acrescem os desafios das novas dimensões do ambiente operacional (ciberespaço), de riscos e ameaças poliformes, factos que, no seu conjunto, tornam crucial a existência de um processo integrado de planeamento no seio do SFN.

As FFAA seguem a doutrina no âmbito do OPP da OTAN desde 2012. A GNR, apesar da adoção do acervo doutrinário do Exército, não acompanhou este ritmo de evolução.

A investigação seguiu o raciocínio indutivo, partindo da especificidade da realidade operacional da GNR para o universo do OPP OTAN e uma estratégia mista, associada a um desenho da pesquisa do tipo estudo de caso.

No que respeita ao **OE 1 – Analisar a implementação do OPP OTAN no planeamento operacional das Forças de Segurança congéneres**, a que corresponde a **QD1**, concluiu-se, pela análise documental e pelo teor das entrevistas realizadas, que o OPP OTAN é aplicado nas NNUU, na UE, no NATO *Stability Policing Centre of Excellence* em Itália e na EGF, mas não com carácter exclusivo.

Na *Arma dei Carabinieri*, na *Gendarmerie Nationale* e na *Guardia Civil* é empregue no âmbito das missões internacionais, mas não é aplicado diretamente nos respetivos PPO nacionais. Contudo, alguns procedimentos que constam no OPP OTAN, como sejam a análise do risco, o desenho de operações e a análise dos fatores, são tidos em consideração

---

<sup>37</sup> Vide Apêndice B.



nos PPO nacionais para as GOPs, por serem eventos complexos de nível nacional ou com empenhamento das respetivas FFAA.

Todas as congéneres analisadas dispõem do escalão Brigada, de órgãos de planeamento avançado nos EM e há mais de 20 anos que habilitam Oficiais com o Curso de Estado-Maior, tendo por isso as estruturas orgânicas e a doutrina mais consolidadas, o que facilita a aplicação da doutrina OTAN.

No que concerne ao **OE 2 – Analisar a aplicabilidade do OPP OTAN no planeamento nacional de GOPs da GNR**, a que corresponde a **QD2**, verificamos pela análise qualitativa e quantitativa dos dados obtidos, que a GNR se encontra apta a aplicar o OPP OTAN, tal como preconizado, no âmbito das missões ou em cargos internacionais através de Oficiais habilitados com o CEMC. A nível interno já existe uma Diretiva operacional do CO, de 2019, com um desenho de operações, tal como preconizado pela doutrina da Aliança Atlântica.

Apesar do OPP OTAN não ter aplicação direta nas operações correntes, por regra descentralizadas nos Comandos da estrutura territorial da GNR, verifica-se que é possível adaptar a metodologia ao PPO de GOPs de modo a tornar o processo colaborativo entre níveis de planeamento. A GNR executa anualmente várias GOPs (permitem planeamento antecipado; são operações conjuntas ou combinadas; e têm impacto na segurança interna) sob planeamento centralizado no CO, pelo que se justifica o desenvolvimento de um PPO específico para o nível operacional. O modelo proposto de PPO de GOPs preconiza por uma orientação sistémica e é muito idêntico, ao em vigor nas FFAA.

Por outro lado, a intenção do Governo de operacionalizar no SGSSI um Centro de Comando e Controlo, reforça a necessidade da implementação tanto do processo, como do nível de planeamento estratégico (SGSSI), nos moldes propostos. Deste modo, sairá necessariamente reforçado o SFN.

Na adaptação do OPP OTAN ao planeamento de GOPs pugnou-se, ainda, por arranjos organizativos e pelo reforço da formação específica.

Já no que respeita ao **OG – Propor medidas para implementação do OPP OTAN no planeamento operacional da GNR**, diretamente relacionado com a **QC**, concluiu-se ser necessário implementar medidas, como pré-requisitos para o sucesso, ao nível das estratégias genética, estrutural e operacional, para aplicar a doutrina da Aliança Atlântica ao planeamento de GOPs, conforme exposto na resposta à QD2. Pela análise quantitativa verificou-se que a aplicação do OPP OTAN às GOPs depende da aplicação dos requisitos



orgânicos e de formação, sem os quais, será mais difícil de operacionalizar o intento. Níveis mais elevados de conhecimento da doutrina nacional e internacional de operações, não só asseguram o *mindset* necessário como predizem a facilidade de aplicação do OPP OTAN às GOPs. Sem este tipo de análise, tal perceção não seria identificada.

Como **contributos para o conhecimento** refere-se que, ao se atingir na íntegra os objetivos da investigação, se concluiu que o planeamento de operações é um processo contínuo de estudo e análise, que tem por finalidade estabelecer ou redefinir necessidades, identificar os meios e estudar, de entre um leque de opções, como os empenhar de modo eficiente e eficaz, para resolver um problema do nível operacional, por regra complexo.

A criação de um PPO na GNR para as GOPs, por referência ao OPP OTAN, alinha a doutrina institucional com a que se encontra em curso nas FFAA, sendo por isso uma mais-valia, para além de um requisito de eficiência. A abordagem é inovadora, na medida em que se adaptou a metodologia do OPP OTAN às GOPs e propôs-se um processo sistémico inexistente, articulado em cinco Fases, que poderá constituir-se numa referência no seio das FSS e junto das suas congéneres. No modelo proposto, preconiza-se a integração do planeamento das GOPs, desde o nível político ao nível tático, devendo todo o processo ser colaborativo. Nos planeamentos onde apenas interagem os níveis de planeamento operacional e tático, o processo deve ser aplicado, tal como preconizado.

Já para as operações correntes de nível tático, considera-se que se justifica manter-se o atual processo abreviado e intuitivo.

Neste contexto, o presente estudo pode ser um incentivo para o necessário desenvolvimento da doutrina e para a implementação das melhorias estruturais que se impõem.

Quanto às **limitações da investigação** indica-se a ausência de doutrina institucional, o facto de não existirem estudos sobre a adaptação do OPP OTAN às operações policiais e a existência de um número reduzido de Oficiais superiores na Guarda habilitados com o CEMC, o que prejudica o debate de ideias e a reflexão estruturada e sistematizada sobre a temática. Outra limitação encontrada foi o facto de o questionário não ter abrangido o universo dos Oficiais superiores na totalidade.

Na senda, propõe-se para **pesquisas futuras**, a realização de estudos sobre a mais-valia do escalão Brigada, que possibilitaria um significativo reforço qualitativo da capacidade de C2, para além de outros específicos sobre o detalhe de cada uma das Fases do processo proposto e de alguns produtos fundamentais para as GOPs, como sejam: o desenho



de operações; as análises do risco e de fatores; a definição dos respetivos centros de gravidade; e a apresentação das limitações operacionais. Seria ainda útil equacionar as correspondentes adaptações ao ecossistema da SI do *Accelerated Decision-Making* (AcDM) e do *Fast-Track Decision-Making* (FTDM), previsto no NATO *Crises Response System* (NCRS) (*Vide* Apd C – 1).

Ao nível de **recomendações** sugere-se: a integração do PCCCOFSS no racional do PPO proposto e com os articulados dos documentos a serem produzidos por este nível de planeamento; o desenvolvimento de sistemas de informação para apoio à decisão que permitam tornar o processo colaborativo e; o estudo inicial do OPP OTAN no CPC. Já como **considerações de ordem prática** indicam-se: a reformulação do manual de operações; a criação de um grupo de trabalho, sob orientação do CDF e com a colaboração do IUM, para detalhar o modelo proposto e assim publicar um novo Regulamento de Operações que englobe o PPO para o nível operacional; a criação do cargo de CEM, através do OfGen Adjunto do Comandante do CO; a criação de uma Direção de Planos no CO; a realização de CPX com a presença de elementos do SGSSI, das FSS, do SIRP, de outros atores relevantes na SI e de Oficiais das FFAA e; o reforço das Unidades com Oficiais habilitados com o CEMC, enquanto elementos essenciais na garantia da coerência, operacionalidade e boa articulação do planeamento das operações.

Em síntese, implementar o OPP na GNR representa um imperativo para colocar esta Força de Segurança de natureza militar ao nível do melhor que presentemente já se faz nas FFAA. Fortalece a posição de vanguarda da Guarda no seio das FSS, em prol de um Sistema de Segurança Nacional estruturalmente mais coerente e operacionalmente mais eficaz e representa um contributo relevante para um Portugal seguro no plano interno e prestigiado no contexto internacional.

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”.

(Drucker<sup>38</sup>, 2013)

---

<sup>38</sup> Peter Ferdinand Drucker foi escritor e professor de origem austríaca, considerado o “pai” da administração moderna.



## Referências bibliográficas

- AAP-06 (2019). *NATO Glossary of Terms and Definitions* [Página online]. Retirado de <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/AAP-06%202019%20EF.pdf>
- ACO (2013). *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) Interim Version 2.0*. Mons: Allied Command Operations.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. s.l.:Edições 70.
- Buzan, B. (2006). The War on terrorism as the New Macro-securitisation?. Em: *Oslo Workshop*. Workshop. Oslo.
- Buzan, B. (2009). Security According to Buzan: A comprehensive security Analysis. Em: *Group d'Etudes et d'Expertise Sécurité et Technologies (GEEST)* (pp 1-11). Retirado de [http://geest.msh-paris.fr/IMG/pdf/Security\\_for\\_Buzan.mp3.pdf](http://geest.msh-paris.fr/IMG/pdf/Security_for_Buzan.mp3.pdf).
- Caetano, M. (1980). *Manual de Direito Administrativo*. Coimbra: Almedina.
- Campehouth, R. Q. L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Carapuço, A. J. (2008). *A Produção de Doutrina Militar. O Impacto da Análise de Exercícios Conjuntos e da Produção de Lições Aprendidas ao Nível Conjunto no Planemaneto Estratégico de Defesa Nacional* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2007/08). Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], Lisboa.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Methods in Education* (6ª ed.). London: Routledge.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Edições Almedina.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro. (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 211, 9298-9311. Lisboa: Governo.



- Despacho n.º 11400/2014. de 3 de setembro. (2014). *Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa*. Diário da República, Série II, 175, 23656-23657. Lisboa: Ministro da Defesa.
- Drucker, P. F. (2019). *The best way to predict the future is to creat it. 12 reasons why* [Página *online*]. Retirado de <https://barnraisersllc.com/2013/12/22/12-reasons-predict-future-create/>
- EGF (2019). Gendarmerie philosophy and history [Página *online*]. Retirado de <https://eurogendfor.org/gendarmerie-concept-and-history/>
- EMGFA (2012). *Doutrina militar conjunta*. Lisboa: Estado Maior General das Forças Armadas.
- EMGFA (2019). *Projeto de orientações para os mecanismos de cooperação entre as Forças Armadas e as Forças e Serviços de Segurança*. Lisboa: EMGFA.
- English, J. (1996). The operational art: developments in the theories of war. Em: *The operational art: developments in the theories of war* (pp. 7-27). Westport: British Library.
- Erdeniz, R. (2017). *Military operations planning and methodology*. Stockholm: Sweden.
- ESFAS (2018). *Fundamentos de las operaciones conjuntas*. Madrid: Departamento de Operaciones.
- ESFAS (2018a). *Planeamiento de Operaciones Y Ejercicios Conjuntos. Proceso de Planeamiento Operativo. Nivel Operacional*. Madrid: Departamento de Operaciones.
- Exército Português (2007). *PDE 5-00 - Planeamento Tático e Tomada de Decisão*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Faria, P. (2014). *A estrutura de comando de nivel operacional nacional e o processo de planeamento operacional* (Tese de Dissertação de Mestrado em Ciências Militares - Segurança e Defesa). IESM, Lisboa.
- FIEP (2019). International Association of Gendarmeries and Police Forces with Military Status. [Página *online*]  
Retirado de <http://www.fiep.org/>



- Gharajedaghi, J. (2011). *Systems Thinking: managing chaos and complexity*. USA: Elsevier.
- Ghiglione, R. (1995). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Governo (2019). Programa do XXII Governo Constitucional [Página *online*]. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=programa-do-xxii-governo-constitucional>
- GNR (1997). *Manual de Operações*. Vol. I. Lisboa: Comando Geral.
- GNR (1997a). *Manual de Operações*. Volume II. Lisboa: Comando Geral.
- GNR (2004). *Edição Especial FIEP*. Lisboa: Revista da GNR.
- GNR (2015). *Estratégia da Guarda 2020 - Uma estratégia de futuro*. Lisboa: Comando-Geral.
- GNR (2018). *Diretiva de Planeamento Operacional*. Lisboa: Comando Operacional.
- GNR (2019). *Estratégia da Guarda 2025, uma estratégia centrada nas pessoas*. Lisboa: Comando-Geral.
- GNR (2019a). *Grandes Operações Policiais*. Lisboa: Comando Operacional.
- GNR (2020). *Briefing Institucional da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais.
- Guardia Civil (2020). Memoria sobre prácticas socialmente responsables en la Guardia Civil. [Página *online*]  
Retirado de <https://www.guardiacivil.es/es/institucional/index.html>  
[Acedido em 12 abril 2020].
- Hill, M. M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- IUM (s.d.). *Áreas e Subáreas de Investigação*. Retirado de <https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/investiga/dominios-areas-e-subareas-de-investigacao>
- IUM (2019). *Manual Escolar. Planeamento de Operações Conjuntas e Combinadas. Nível Estratégico e Nível Operacional*. Lisboa: Área de Ensino de Operações.
- IUM (2019a). *Aula CPOS Processo de Operações NATO*. Lisboa: IUM.





- Janeiro, J. M. S. (2018). *A criação do nível operacional na GNR. Uma aproximação ao conceito do nível operacional da NATO* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto (2017/18). IUM, Lisboa.
- Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro. (2007). *Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª Série, 213, 8043-8051. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. (2008). *Aprova a Lei de Segurança Interna*. Diário da República, 1.ª Série, 167, 6135-6141. Lisboa: Assembleia da República.
- Lourenço, N. & Costa, A. (2018). *Estratégia de Segurança Nacional. Portugal Horizonte 2030*. Coimbra: Almedina.
- Mahan, F. A. (2009). Evolution of operational warfare. Em: *Joint operational warfare*. s.l.:s.n.
- Maciel, A. N. S. C. (2014). Recurso ao Inquérito por Questionário na Avaliação do Papel das Tecnologias de Informação Geográfica no Ensino de Geografia. Em: *Revista de Geografia e Ordenamento do Território*. N.º 6. Dezembro (pp. 153-177). Lisboa: Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território.
- Ministério da Defesa Nacional (2011). *Diretiva Ministerial Orientadora do Ciclo de Planeamento de Defesa Militar*. Lisboa: Despacho do Ministro da Defesa n.º 4/2011, de 31 de Janeiro.
- NAC (2017). *NATO Crisis Response System Manual*. Bruxell: North Atlantic Council.
- OTAN (2010). *MC 133/4 Operations Planning Process*. Brussell: NATO.
- OTAN (2010a). *Strategic Concept for the Defence and Security of the members of the North Atlantic Treaty Organization*. Bruxell: NATO Public Diplomacy Division.
- OTAN (2013). *AJP-5 Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning*. Brussels: NATO Standardization Agency.
- OTAN (2017). *AJP-01 Allied Joint Doctrine* (1ª Ed.). Brussels: NATO Standardization Office.
- OTAN (2019). *AJP-3 Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operation*. Brussels: NATO Standardization Doctrine.



- Philippot, G. (2016). *Gendarmeries du Monde. Marseille: Société Nationale de l' Histoire et du Patrimoine de la Gendarmerie*. Paris: s.n.
- Real Decreto 2337/1983, de 7 septiembre (1983). *Posibilidad de los Oficiales de la Guardia Civil concurrir al Curso de Estado Mayor*. Madrid: s.n.
- Real Decreto 872/2017, de 29 de septiembre (2017). *Fija la plantilla de mandos de la Guardia Civil para el periodo 2017-2021*. Madrid: s.n.
- Rêgo, N. J. M., (Coord.) (2018). *O processo de planeamento de operações da NATO: origem e evolução. Em: Cadernos do IUM*. Lisboa: IUM, pp. 15-80.
- Ribeiro, H. M. L. (2008). *Dicionário de termos e citações de interesse político e estratégico*. Lisboa: Gradiva.
- Santos, L. & Lima, J. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. 2ª ed. Lisboa: CIDIUM.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para Elaboração Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusitana.
- Sousa, F. D. (2005). *Dicionário de relações internacionais*. Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento.
- Sukman, D. (2016). *The Institutional level of war*. s.l.:Department of Defense. U.S.Army.
- USJP3-0, s.d. *Joint Operations*. s.l.:s.n.
- Vaz, J. (2004). *Corpos Militares de Polícia - FIEP*. Lisboa: Brigada Territorial N.º 2.
- Vego, M. N. (2009). *Joint operational warfare*. Rhode Island: US Naval War College.
- Vieira, E. J. M. d. C. (2018). *Aplicação do conceito de Fast-Track Decision Making ao processo de planeamento de operações nacional* (Trabalho de Investigação individual do Curso de Estado-Maior Conjunto (2017/18). Lisboa: IUM.



**Apêndice A — Modelo de análise**

**Quadro 14- Modelo de análise, com objetivos e questões em investigação**

Objetivo Geral	Propor medidas para a implementação do OPP OTAN no planeamento operacional da GNR.				
Objetivos Específicos	QC	De que modo é adequável implementar o OPP OTAN no planeamento operacional nacional da GNR?			
	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha de dados
<p><b>OE1</b> Analisar a implementação do OPP OTAN no planeamento operacional das Forças de Segurança congéneres</p>	<p><b>QD1</b> Como é que se encontra implementado o OPP OTAN no planeamento operacional das Forças de Segurança congéneres?</p>	<p>- PPO</p> <hr/> <p>-Forças de Segurança congéneres</p>	<p>- Nacional e internacional</p> <hr/> <p>- Doutrina - Intervenientes - Organização</p>	<p>-Facilidades/dificuldades</p> <p>-Obstáculos/soluções</p>	<p>-Análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionário</p>
<p><b>OE2</b> Analisar a aplicabilidade do OPP OTAN no planeamento nacional das GOPs da GNR</p>	<p><b>QD2</b> Como é que o OPP OTAN é aplicável no planeamento nacional das GOPs da GNR?</p>	<p>- OPP OTAN</p> <hr/> <p>- Planeamento nacional de operações da GNR</p> <hr/> <p>-GOPs da GNR</p>	<p>- Fases do OPP OTAN</p> <hr/> <p>- Componentes do OPP nacional (Doutrina, intervenientes, organização)</p>	<p>-Adequação de conceitos e doutrina</p> <p>-Existência de pessoal com formação</p> <p>-Articulação organizacional</p>	



## Apêndice B — Corpo de conceitos

**Ação** - O processo de envolvimento de qualquer instrumento a um nível adequado, num determinado ambiente com o objetivo de criar um efeito específico de suporte a um objetivo (OTAN, 2010a, p. 30).

**Ambiente Operacional** - Resulta da combinação das circunstâncias, das condições e influências que têm impacto nas capacidades e, deste modo, influenciam as decisões do comandante. Em regra, é caracterizado, através do PMESII (IUM, 2019, p. 3). Conjugam com os conceitos de estratégia militar e de sincronização.

**Capacidade Militar** - “conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa, complementar e que contribuem para realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade” (Despacho n.º 11400/2014, de 11 de setembro, 2014, p. 23657; Ministério da Defesa Nacional, 2011).

**Centro de Gravidade** - “são definidos como as características, capacidades ou locais dos quais derivam a liberdade de ação, a força física, ou a vontade de combater de um ator” (IUM, 2019, pp. L-2).

**Comando de Componente** - é responsável pelo planeamento e execução das operações marítimas, terrestres, aéreas e de forças especiais, no seio de uma força conjunta/combinada (AAP-06, 2019, p. 30). A nível nacional é representado pelos Ramos (Marinha, Exército e Força Aérea) e de modo separado, pelas Forças Especiais.

**Condição Decisiva** - Estão diretamente relacionadas com os objetivos operacionais. São utilizadas nos desenhos operacionais das operações que não envolvem oposições diretas entre Forças militares (OTAN, 2010, pp. 4-45).

Uma combinação de circunstâncias, efeitos ou pontos-chave específicos, fatores críticos ou funções que quando reunidas conferem ao comandante vantagem sobre o oponente ou contribuem materialmente para se atingir os objetivos estratégicos (OTAN, 2010, pp. 7-2).

**Doutrina** - “Conjunto de princípios e regras que visam orientar as ações das forças conjuntas, no cumprimento da missão operacional na prossecução de objetivos operacionais” (IUM, 2019, pp. L-4).

**Efeitos** - “são mudanças reconhecidas no estado comportamental ou físico de um sistema que resultam de uma ou mais ações” (IUM, 2019, pp. L-4).

**Estado Final** - “é a declaração de condições do nível político que define uma situação aceitável no final da operação” (IUM, 2019, pp. L-5).

**Estratégia Militar** - é definida como a componente nacional ou multinacional que indica o modo como o poder militar deve ser aplicado para se atingir, quer os objetivos nacionais, quer os multinacionais (AAP-06, 2019, p. 83).

**Fase** - “é uma parte específica de uma operação que é diferente da que a precede ou da que a segue [...]” (IUM, 2019, pp. L-5).

**Fatores-Chave PMESSI + PT** - Sistemas PMESII - político, militar, económico, social, informativo e de infraestrutura.

- **Político (P)** - Qualquer agrupamento de atores principalmente civis, organizações e instituições, formal ou informal, que exerce autoridade ou regula dentro de um limite geográfico específico ou organização através da aplicação de várias formas do poder político e influência. Inclui o sistema político, os partidos e atores principais. Deve ser representativo da situação



demográfica cultural, histórico, e, por vezes, de fatores religiosos que formam a identidade de uma sociedade;

- **Militar (M)** - As FFAA e as infraestruturas de suporte, adquiridas, treinadas, desenvolvidas e sustentadas para cumprir e proteger a segurança nacional ou objetivos organizacionais de segurança. Também cobre os aspetos de SI de um país;
- **Económico (E)** - Composto da soma total de produção, distribuição e consumo de todos bens e serviços para um país ou organização. Inclui não só desenvolvimento económico de um país, mas também a distribuição da riqueza;
- **Social (S)** - A rede interdependente de instituições sociais que suportam, habilita e acultura as pessoas e oferecem oportunidades de participação para alcançar expectativas pessoais e objetivos de vida de grupos hereditários e não hereditários, quer em ambientes estáveis, quer em instáveis. Abrange os aspetos sociais tais como a religião, a estrutura de uma sociedade, o sistema legal e judicial, o policiamento e a correspondente infraestrutura de suporte, humanitária, etc;
- **Informação (S)** - O sistema, no seu conjunto, compreende; organização, pessoal e componentes de recolha, processamento, armazenamento, transmissão, comunicação, disseminação e ação, com base na informação. Engloba os meios de informação (*intelligence*) e comunicação (*media*).
- **Infraestruturas (I)** - As instalações básicas, serviços e instalações necessárias para o funcionamento de uma comunidade, organização ou sociedade. Inclui a logística, comunicações e infraestruturas de transportes, escolas, hospitais, redes de distribuição de água e energia, irrigação, saneamento básico, irrigação, geografia, etc;
- **Espaço Físico (P)** - Geografia (terreno);
- **Tempo (T)** - Condições meteorológicas (OTAN, 2010a, p. 32).

**Forças e Serviços de Segurança** - Nos termos do artigo 25.º da Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto “1 - As forças e os serviços de segurança são organismos públicos, estão exclusivamente ao serviço do povo português, são rigorosamente apolíticos e concorrem para garantir a Segurança Interna.

2 – Exercem funções de segurança interna:

- a) A Guarda Nacional Republicana;
- b) A Polícia de Segurança Pública;
- c) A Polícia Judiciária;
- d) Os Serviços de Estrangeiros e Fronteiras;
- e) O Serviço de Informações de Segurança.

3 – Exercem ainda funções de segurança, nos casos e nos termos previstos na respetiva legislação:

- a) Os órgãos da Autoridade Marítima Nacional;
- b) Os órgãos do Sistema de Autoridade Aeronáutica [...]. (Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, 2007, p. 6139)

**Gendarmeries** - Forças de Polícia de natureza militar, como sejam: *Arma dei Carabinieri*, *Gendarmerie Nationale*, *Guardia Civil*, GNR, *La Maréchaussée royale*, etc (Philippot, 2016). Só este tipo de Forças de polícia integram a EGF e FIEP (Vaz, 2004).



**Guarda Nacional Republicana** - Nos termos do n.º 1, do artigo 1.º, da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, “A Guarda Nacional Republicana, adiante designada por Guarda, é uma Força de Segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa” (Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, p. 8043).

**Interoperabilidade** - “Capacidade de diferentes sistemas e equipamentos interagirem e partilharem funcionalidades, dados, informações e/ou serviços habilitando a que operem em conjunto” (EMGFA, 2019, p. 6).

**Linha de Operações** - “liga as condições decisivas, no tempo e no espaço, para alcançar um determinado objetivo” (IUM, 2019, pp. L-6).

**Níveis das Operações** - inclui os níveis estratégico, operacional e tático. Cada um destes níveis produz efeitos ou contribui para o alcance de OE. Na doutrina nacional o nível estratégico inclui todos os instrumentos do poder para alcançar os objetivos políticos. No âmbito estratégico-militar os Ramos das FFAA são empenhados de modo sincronizado, segundo determinado enquadramento político. Já o nível operacional faz a interface entre o nível estratégico e o tático e contribui para que este último oriente as ações táticas para os objetivos estratégicos. No nível tático as forças militares são empregues na condução de operações militares para alcançar os respetivos objetivos.

Do nível político derivam as indicações, mas em regra, merece tratamento separado dos restantes níveis apresentados, apesar de no OPP OTAN ser considerado no processo de decisão, desde logo, porque aquele nível integra a estrutura da Aliança Atlântica (IUM, 2019, pp. 13-17).

**Polícia** - “Modo de actuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das atividades individuais susceptíveis de fazerem perigar interesses gerais, tendo por objeto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir” (Caetano, 1980, p. 1150).

**Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna** - Nos termos do artigo 15.º da Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto “Tem competências de coordenação, direcção, controlo e comando operacional” (Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, 2008, p. 6137).

**Segurança** - “é um estado de cobertura integral contra um certo tipo de ameaça, as quais são tornadas inoperantes ou desencorajadas” (Ribeiro H. M., 2008, p. 290). Ler (Lourenço & Costa, 2018).

**Segurança Interna** - Nos termos do artigo 1.º da Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto “atividade desenvolvida pelo Estado para garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática”. (Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, 2008, p. 6135)

**Sincronização** - “é a distribuição ordenada de atividades no tempo, espaço e por finalidade, para dispor do máximo potencial de combate relativo no momento e local decisivos” (IUM, 2019, pp. L-10). No âmbito da investigação, substituir o termo “de combate” por “policial”.

**Sistema** - é o conjunto de instituições/órgãos/organismos com funções diferenciadas que convergem em finalidades comuns. As quatro características fundamentais de qualquer sistema são: capacidade de manutenção, capacidade de adaptação, capacidade de obter determinados objetivos e de integração das características anteriores (Sousa, F. D., 2005, p.



171). A interação entre os elementos do sistema pode ser analisada pela função, pela estrutura, pelo processo e contexto específico (Gharajedaghi, 2011, p. 36).

**Unidade de Registo** - “é a unidade de significado a codificar e corresponde ao segmento do conteúdo a considerar como unidade de base” (Bardin, 1977, p. 104).

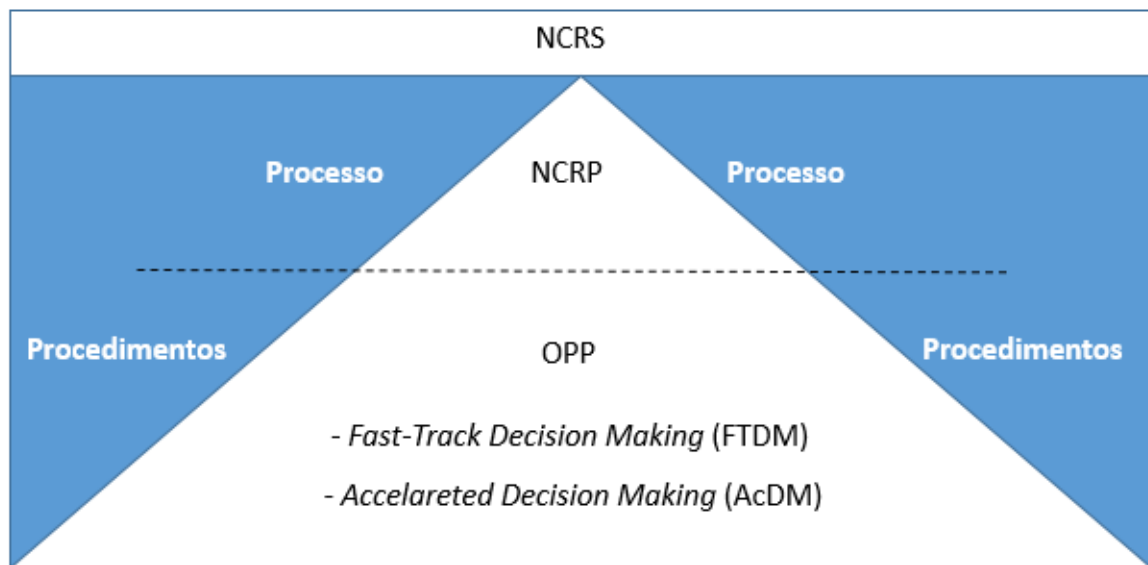


## Apêndice C — *Operations planning process* da OTAN

O NCRS (Sistema de Resposta a Crises da OTAN), inclui, conforme fixado na doutrina o NCRP (Processo de Resposta a Crises da OTAN).

Naturalmente, que este processo inclui vários procedimentos, onde se integra, de entre eles, o OPP OTAN.

No OPP OTAN, sempre que o tempo para a resolução de certa crise é um fator crítico, há a possibilidade de se executar o *Fast-Track Decision Making* e o *AcDM*, previstos como procedimentos do NCRS, conforme Figura 6.



**Figura 6 - Integração do *Operations Planning Process* no NCRS**

Fonte: Adaptado a partir de NAC (2017, pp. 2-7)

Com a finalidade de se facilitar o entendimento, inclui-se no NCRS completo, o nível político (NAC), o estratégico militar (MC), o estratégico (SHAPE), o operacional (JHQ) e o tático (*Components*), conforme Figura 8.





O planeamento operacional na GNR: como adaptar o planeamento OTAN à realidade nacional da GNR

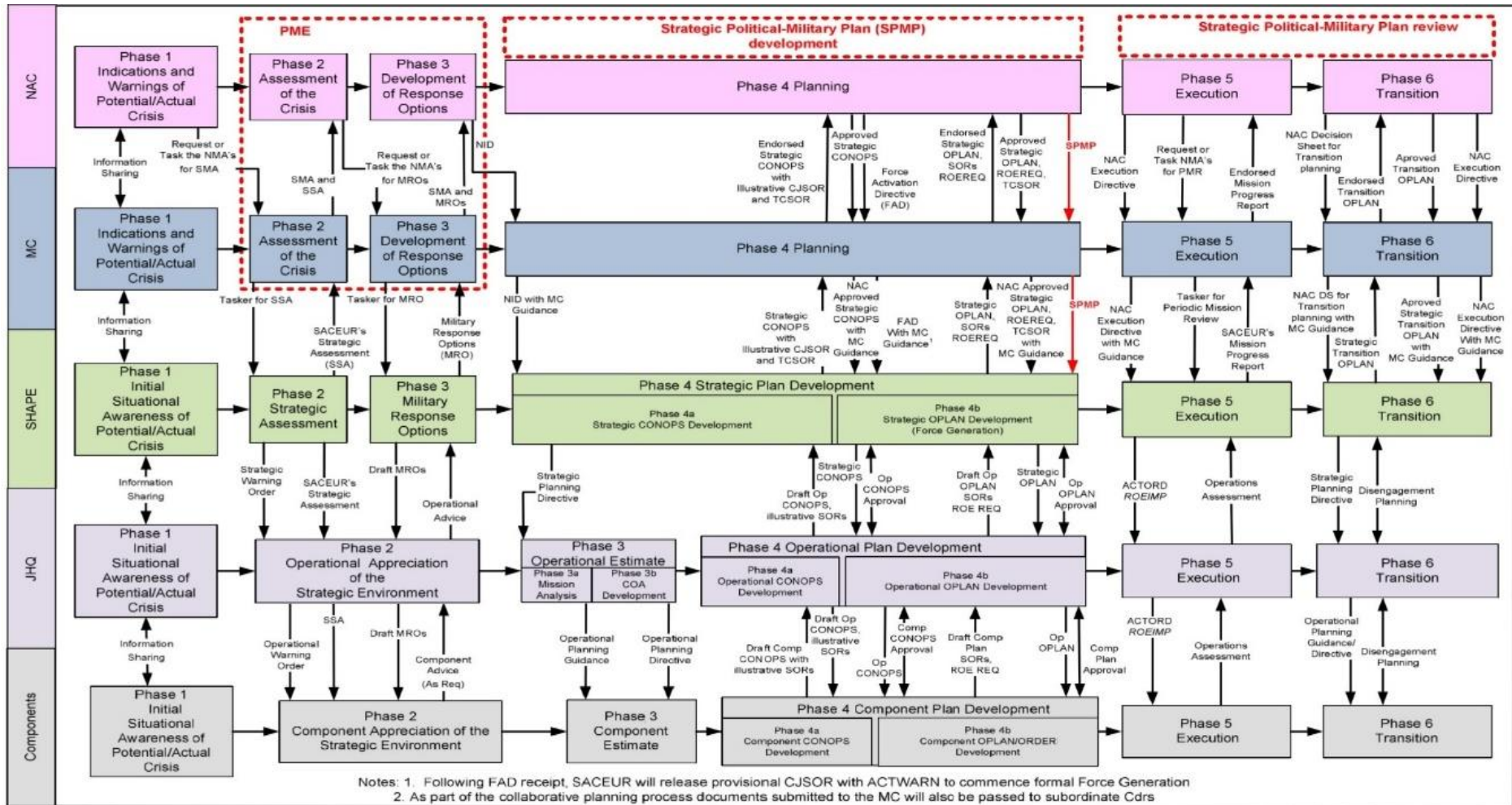


Figura 7 - NATO Crisis Response Process

Fonte: ACO (2013, pp. 3-3, 4-4)



Como explanado no corpo do trabalho, em concreto, no subtítulo 2.1.3 *Operations Planning Process* da OTAN, neste apêndice expõem-se as Fases 1, 2 e 6 do OPP OTAN, com a finalidade de se completar a descrição do processo, no nível operacional.

A Fase 1 – *Initial Situation Awareness* inicia-se logo que surge a possibilidade de eclosão de uma crise. O início desta fase pode resultar da iniciativa do Comandante ou do *Supreme Allied Commander Europe* (SACEUR) (Comandante Supremo Aliado da Europa). É ativado, em regra, o JOPG, para se obter a perceção inicial da situação e o conhecimento do ambiente operacional, dando início ao CPOE. A finalidade desta fase é apoiar a OTAN na identificação de crises emergentes que afetem os interesses de segurança da Aliança e apoiar o SACEUR/SHAPE nas atividades estratégicas da Fase 1, caso seja necessário. Pugna-se por uma troca de informações entre os diferentes níveis de planeamento (IUM, 2019).

Espera-se que na Fase 1 sejam realizados: avisos/advertências oportunos ao escalão superior; que exista uma clara perceção inicial sobre a crise (sobre a sua natureza e implicações para a OTAN) e; que se apoie o SHAPE, sob orientação do Comandante, no Parecer Inicial Militar (*Initial Military Advice*). Caso se verifique que a crise não tem impacto na Aliança, regressa-se à monitorização das áreas de interesse (ACO, 2013, pp. 4-5).

A Fase 2 – *Operational Appreciation of the Strategic Environment*, apresenta uma dupla finalidade. Pretende-se compreender a situação estratégica, ou seja, efetuar uma avaliação estratégica que englobe a natureza do problema, os objetivos estratégicos e o EFD. Por outro lado, esta Fase destina-se a apoiar o SACEUR na elaboração das *Draft Strategic Military Response Options* (MROs) (ACO, 2013, pp. 4-13) (IUM, 2019, p. 220).

A Fase 2, ao nível estratégico, começa com a autorização pelo nível político para o início dos trabalhos, com um pedido de avaliação estratégica ao respetivo Comandante e termina com a submissão desta avaliação ao nível político. Ao nível operacional inicia-se com a receção da *Strategic Warning Order* e do SACEUR *Strategic Assessment*. O nível operacional colabora na elaboração do *draft* das MRO's, produzindo o *Operational Advice* (Parecer Operacional) onde se incluem os fatores críticos para o sucesso operacional. Para o nível tático difunde-se a *Operational Warning Order* e o *Strategic Assessment*. É nesta fase que é nomeado o Comandante da Força Conjunta e o respetivo Quartel-General. As Componentes produzem o *Component Advice*, se requerido pelo nível operacional (ACO, 2013, pp. 4-14) (IUM, 2019, p. 222).

A Fase 6 – *Transição* representa o culminar da operação militar e a preparação para a transferência de autoridade para um determinado Estado ou Organização, com outro tipo de mandato político. É nesta fase que se procede à retração da força (ACO, 2013, pp. 4-119) (ESFAS, 2018a, pp. 3-12) (IUM, 2019, p. 351).

O OPP OTAN preconiza a realização de ações para se atingir certos efeitos (âmbito das capacidades, dos comportamentos e das perceções), empenhando capacidades de todos os instrumentos do poder. O alcance dos efeitos visa criar condições, para se alcançar certos objetivos (operacionais e estratégicos), com vista a se alcançar o Estado Final Desejado fixado pelo nível político (IUM, 2019).

Apesar de se constituir um processo sistémico moroso, porque envolve todos os instrumentos do poder, pela complexidade dos problemas operacionais a resolver e pelo elevado nível de detalhe, a OTAN tem previsto no NCRS dois processos de planeamento rápido: o AcDM e o de FTDM, baseado em planos de contingência (Vieira, 2018, p. 2).



## Apêndice D — Entrevista

Quadro 15 -Relação dos Entrevistados

Entrevista (E)	Local do Cargo	Tipo de entrevista	Data
E1	NNUU: <i>Police Adviser and Director of the Police Division no Office of Rules Law and Security Institutions – Department of Peace Operations (OfGen)</i>	Correio eletrónico (E-mail)	20FEV20
E2	UE: <i>European External Action Service/Civilian Planning and Conduct Capability (Oficial Superior)</i>	E-mail, consolidada por Microsoft Teams	22MAR20
E3	Diretor do NATO <i>Stability Policing Centre of Excellence in Vincenza (Oficial Superior)</i>	E-mail	26MAR20
E4	<i>Arma dei Carabinieri (Oficial Superior)</i>	E-mail	28MAR20
E5	<i>Guardia Civil (Oficial Superior)</i>	E-mail, consolidada por telefone	19JAN20
E6	EGF (Oficial Superior)	E-mail	28MAR20
E7	EGF (Oficial Superior)	E-mail	27MAR20
E8	Ex-CEM da EGF (Oficial Superior)	Presencial	27DEZ19
E9	<i>Gendarmerie Nationale (Oficial Superior)</i>	E-mail	03ABR20
E10	<i>Comandante de Subunidade. Unidade de Intervenção (Oficial Superior)</i>	Presencial	17DEC19
E11	EM de Unidade Territorial (Oficial Superior)	Presencial	26DEC19
E12	Academia Militar Professor de Tática da GNR (Oficial Superior)	E-mail	23MAR20
E13	IUM. Coordenador da Área Ensino GNR (Oficial Superior)	E-mail	22MAR20
E14	Comandante de Subunidade. Unidade de Intervenção (Oficial Superior)	Presencial	03FEV20
E15	IUM. Área de Ensino de Operações Militares (Oficial Superior)	E-mail	24MAR20
E16	Comando Geral (Oficial Superior)	Presencial	10MAR20
E17	Órgão Superior de Comando e Direção. Comando de Doutrina e Formação (Oficial Superior)	Presencial	15FEV20
E18	Órgão Superior de Comando e Direção. Comando Operacional (Oficial Superior)	E-mail, consolidada por Microsoft Teams	28MAR20

Quadro 16 - Guião da entrevista

Questão (Q1 a 18)	Unidades de Registo
Q1	Conhece o OPP OTAN? Em detalhe?
Q2	Na sua vida profissional já executou algum planeamento de uma operação, em referência OPP OTAN?
Q3	Considera que o OPP OTAN é o único processo a considerar, no planeamento de operações?
Q4	O que considera sobre aplicar o OPP OTAN, na íntegra, ao planeamento de operações policiais?
Q5	Considera ser possível aplicar partes do OPP OTAN no planeamento de grandes operações policiais?
Q6	A Instituição que representa a nível nacional, aplica em regra o OPP OTAN no planeamento de operações policiais?
Q7	A Instituição que representa tem alguns processos específicos de planeamento de operações policiais, para além do OPP OTAN?



O planeamento operacional na GNR: como adaptar o planeamento OTAN à realidade nacional da GNR

(Continuação)	
Questão	Unidades de Registo
Q8	A Instituição que representa tem na sua orgânica o escalão Brigada?
Q9	A Instituição que representa tem CEM?
Q10	A Instituição que representa dispõe de Oficiais habilitados com CEMC? Desde quando?
Q11	A Instituição que representa no seio do EM tem algum órgão específico, para planeamento avançado?
Q12	A Instituição de origem tem doutrina para o planeamento de nível operacional?
Q13	Considera que a adaptação do OPP às grandes operações policiais é uma mais-valia para a interoperabilidade de Forças de polícia?
Q14	A aplicação do OPP OTAN exige boas estruturas de EM e formação?
Q15	Considera que a doutrina de nível operacional facilita a aplicação do OPP ou de outro qualquer processo?
Q16	Do OPP OTAN qual a Fase ou Fases que julga mais ajustada para se adaptar o OPP OTAN às grandes operações policiais?
Q17	Considera o escalão Brigada ou análogo, por fundamental, no C2? Porquê?
Q18	O que considera que facilita o processo de decisão, no âmbito do planeamento de operações policiais?



## Apêndice E — Detalhe do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais

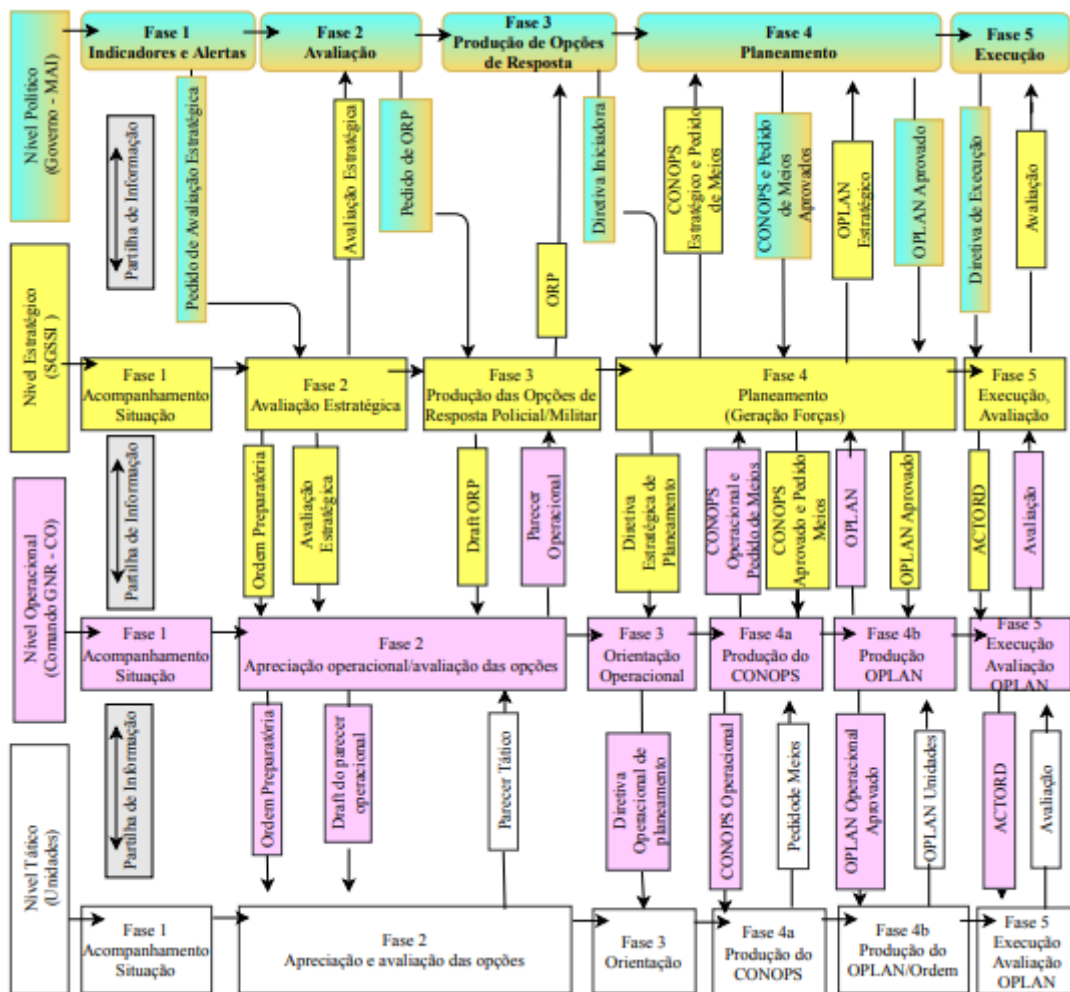


Figura 8 - Detalhe do Processo de Planeamento de Operações, para Grandes Operações Policiais

Pretende-se com o presente Apêndice descrever o processo, para o nível de planeamento operacional, que poderemos designar por aquele onde as GOPs são planeadas, conduzidas e sustentadas, para se alcançarem os objetivos estratégicos. Na doutrina, este nível é por vezes designado por nível conjunto (IUM, 2019, p. 189).

Neste nível de planeamento de GOPs o Comandante, na doutrina designado por JFC e o seu EM assumem papéis determinantes, onde as respetivas experiências na execução e planeamento das operações são cruciais, para reorientarem o esforço de todas as capacidades e assegurarem o apoio oportuno ao nível estratégico.

No caso, compete ao Nível Operacional apoiar o processo de planeamento do Nível Estratégico – SGSSI.

O PPO proposto é articulado em cinco fases, o mais próximo possível ao modelo da Aliança e à doutrina nacional, para que, desta forma, também se contribua para o reforço da assimilação da doutrina.

Como exposto no corpo do texto do presente estudo, o modelo proposto terá por finalidade as GOPs que, pela sua dimensão, congregação de capacidades policiais, militares



e civis, mas também, pelo conhecimento antecipado da necessidade de realização das operações, permite a adequabilidade e exequibilidade do processo.

O processo proposto exige a colaboração paralela entre níveis de planeamento, apesar de existir uma clara divisão de responsabilidades para a ativação dos níveis de planeamento, aprovação e execução dos planos de operações e terminus das GOPs, tal como acontece na OTAN.

O PPO apoia o nível de planeamento operacional (Comando da Guarda), no seguinte:

- Avaliação do ambiente operacional, em certa área;
- Desenvolvimento de respostas de opção policial;
- Interligação com o Nível de planeamento Estratégico e com o Nível Tático;
- Avaliação operacional para os níveis estratégico e tático;
- Definição da missão operacional da Guarda;
- Estabelecimento do Centro de Gravidade Operacional;
- Planear a operação policial, segundo fases, linhas de operações<sup>39</sup> e objetivos operacionais, que concorrem para os objetivos estratégicos e para o EFD, bem como a definir as limitações operacionais, as ações, os efeitos e as condições decisivas;
- Ativar as forças necessárias e sustentá-las na operação;
- Sincronizar capacidades operacionais;
- Garantir o C2 através de Postos de Comando centralizados no Comando-Geral ou descentralizados pelas Unidades;
- Assegurar a flexibilidade dos meios operacionais;
- Promover as necessárias Reservas;
- Asseverar as ligações a outras Forças e organismos civis (IUM, 2019, p. 190).

Em referência à Figura 8, de seguida detalha-se o geral de cada uma das Fases, do nível de planeamento em estudo:

---

<sup>39</sup> Vide Apêndice B.



**a. Fase 1 – Acompanhamento da situação**

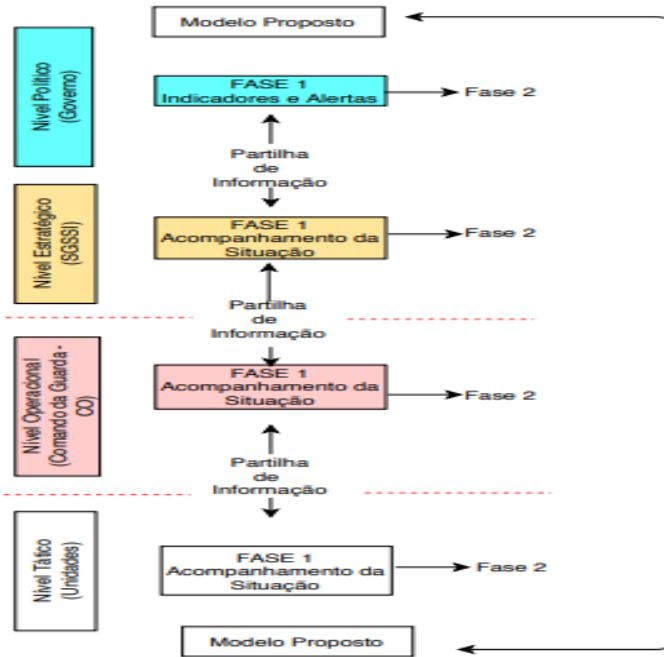


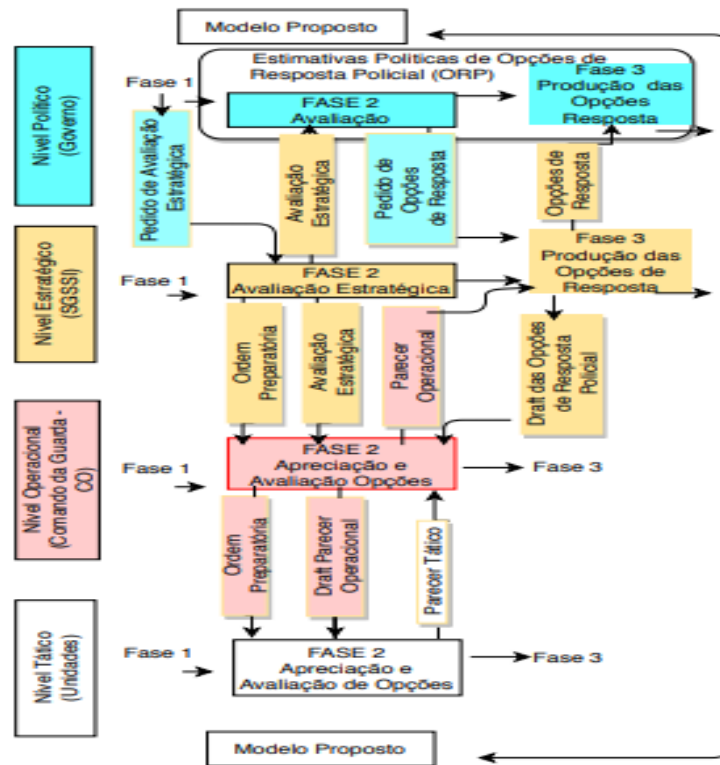
Figura 9 - Fase 1 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais

Quadro 17 - Detalhes da Fase 1 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais

<b>Finalidade</b>	Compreensão inicial da situação, por referência a indicadores e alertas e apoiar o Nível Estratégico.
<b>Início</b>	Por indicação do SGSSI, do Comando da Guarda.
<b>Resultados Desejados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comunicação, do nível de planeamento superior, de alerta de uma situação que poderá despoletar a execução de uma GOPs;</li> <li>– Troca e análise de informações policiais entre níveis de planeamento;</li> <li>– Possível aconselhamento policial;</li> <li>– Se necessário ativar o JOPG.</li> </ul>
<b>Interligações com o Nível Estratégico</b>	
<i>Outputs:</i>	
– Avaliação Inicial do Nível Operacional, com empenhamento da Direção de Informações, Direção de Operações e Direção de Planos (se criada).	
<b>Interligações com o Nível Tático</b>	
<i>Outputs:</i>	
– Pedido de esforço de pesquisa às Unidades, para a situação em análise.	
<b>Observações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Importa ajustar ao serviço policial, o estabelecido na doutrina, para o CPOE;</li> <li>– Ao nível estratégico policial esta fase é assegurada pelos órgãos do SGSSI, com apoio do Serviço de Informações de Segurança, a quem compete alertar o MAI sobre a existência de qualquer indício ou alerta para a SI;</li> <li>– No caso de surgir uma crise inesperada, há a possibilidade de se passar automaticamente para a Fase 5. Se a situação não for tão urgente, poder-se-á comprimir as Fases 2 e 3.</li> </ul>



**b. Fase 2 – Apreciação operacional/Avaliação das opções**



**Figura 10 - Fase 2 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais**

**Quadro 18 - Detalhe da Fase 2 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais**

<b>Finalidade</b>	Compreender a situação estratégica apresentada (a natureza do problema policial, o EFD e os objetivos estratégicos) e fornecer aconselhamento policial ao Nível Estratégico, através do <i>draft</i> das Opções de Resposta Policial (ORP).
<b>Início</b>	Ordem Preparatória do SGSSI ou do Comando da Guarda.
<b>Resultados Desejados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O Comando da Guarda assegura o permanente aconselhamento policial ao SGSSI;</li> <li>– O Comando da Guarda garante o alinhamento do esforço policial com os intentos políticos, através do SGSSI;</li> <li>– Avaliação dos intentos estratégicos, onde se inclui a avaliação do tempo disponível, necessidades de orientação adicional, as tarefas operacionais a executar e orientações para o Nível Tático;</li> <li>– Alinhamento do esforço de planeamento, entre níveis. A Fase 2 do Nível Operacional abrange as Fases 2 e 3 do Nível Estratégico e corresponde à mesma fase do Nível Tático;</li> <li>– Ativação do Nível Operacional de um JOPG específico para a situação em concreto. Deste JOPG, pode ser nomeado um elemento de ligação para junto do secretariado permanente do SGSSI – Nível Estratégico, para apoiar o Comando estratégico no desenvolvimento das ORP (estas devem ser adequadas, exequíveis, aceitáveis e distintas). O JOPG, com o aconselhamento do Nível Tático, se requerido, verifica se as capacidades das ORP se ajustam aos efeitos pretendidos pelo Nível Estratégico e às estimativas logísticas;</li> <li>– Identificação do nível de ameaça e de outras questões críticas que requeiram atenção urgente, como seja a implementação de medidas especiais de polícia ou da realização de uma operação especial de prevenção da criminalidade;</li> </ul>





## O planeamento operacional na GNR: como adaptar o planeamento OTAN à realidade nacional da GNR

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atualização da informação sobre a área de influência;</li><li>- Avaliação do grau de prontidão das Forças a empenhar e a necessidade de comprimir as fases do processo;</li><li>- Necessidades de coordenação internacional, através do Ponto Único de Contacto para a Cooperação Policial Internacional, ou com outras agências/órgãos nacionais.</li></ul>
<b>Interligações com o Nível Estratégico</b>	
<i>Outputs:</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Aconselhamento policial e <i>draft</i> das ORP (principais conclusões e preocupações operacionais sobre cada ORP, incluindo riscos operacionais, necessidades logísticas e limitações operacionais) e aconselhamento sobre determinada M/A; identificação de requisitos operacionais críticos, como seja a implementação de certas medidas especiais de polícia e requisitos de interação com capacidades civis (Autoridade de Emergência e Proteção Civil, Instituto Nacional de Emergência Médica, Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária, Brisa, Ministério Público, etc).</li></ul>	
<b>Interligações com o Nível Tático</b>	
<i>Outputs:</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ordem Preparatória e <i>draft</i> das ORP.</li></ul>	
<b>Observações</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Importa: propor ao SGSSI um modelo de Ordem Preparatória e fixar os articulados da Ordem Preparatória do CO e do parecer do Nível Tático (este só é apresentado, quando requerido);</li><li>- É fundamental que se conheça o articulado da Avaliação Estratégica do SGSSI, para que o nível político, em caso de necessidade, solicite outro tipo de informação, para além da que consta no articulado;</li><li>- O Nível Estratégico, por razões imperativas de tempo, pode solicitar num único documento o parecer operacional e o <i>draft</i> das ORP;</li><li>- Importa fixar o modo do JOPG avaliar as ORP, a nível vertical, para conhecer se o proposto está alinhado com os intentos estratégicos e a nível horizontal, se comparar entre si as ORP;</li><li>- É necessário reforçar a formação, para que o JOPG esteja agilizado no sentido de produzir a análise, as conclusões e as propostas para o parecer operacional ao Nível Estratégico;</li><li>- O parecer tático deve contribuir para o parecer operacional. Tal só acontece, se for requerido.</li></ul>



c. Fase 3 – Orientação operacional

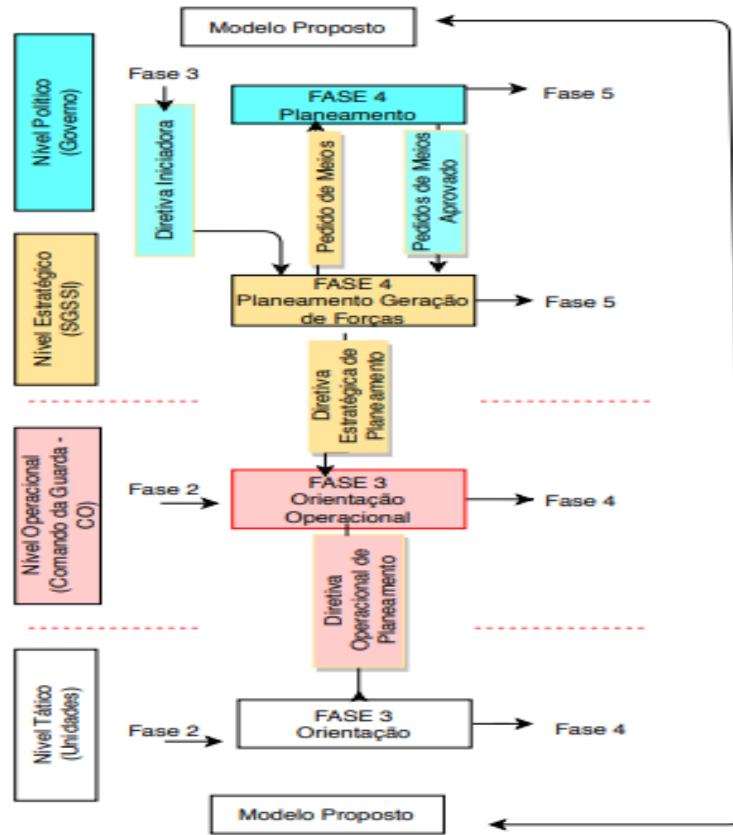


Figura 11 - Fase 3 do Processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais

Em virtude desta fase ser muito detalhada, para facilitar a compreensão das atividades desenvolvidas, junta-se a Figura 12.

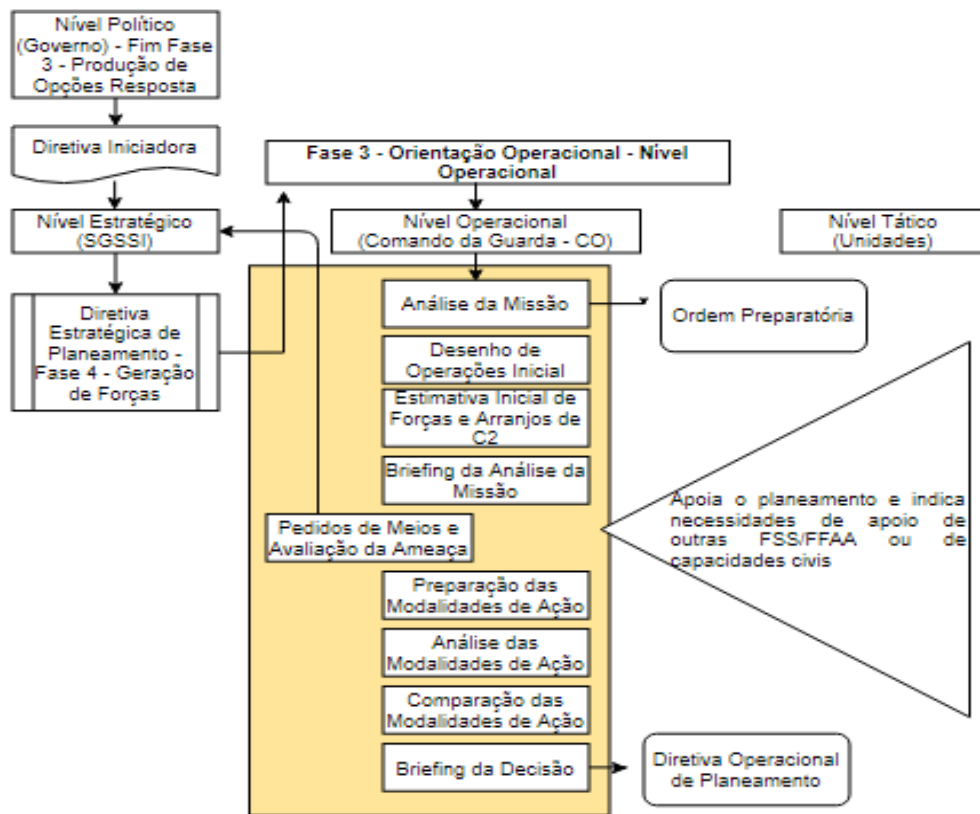


Figura 12 - Detalhe da Fase 3 do processo de planeamento de operações para as Grandes Operações Policiais

Na sequência do exposto, apresenta-se o Quadro 19, que espelha o detalhe da informação a reter.

Quadro 19 - Detalhe da Fase 3 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais

<b>Finalidade</b>	Compreender: o problema; o ambiente operacional; a missão e, desenvolver várias M/A, para que apenas uma seja selecionada.
<b>Início</b>	Diretiva Estratégica de Planeamento do SGSSI.
<b>Resultados Desejados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na Análise da Missão deve-se estudar em detalhe a situação, para se objetivar o problema operacional e se perceberem os resultados operacionais a alcançar. O texto da missão deve responder: ao QUÊ? (ações essenciais a realizar); ao PARA QUÊ? (o propósito da missão); ao QUEM? (o Comando ou Força que executa); ao ONDE? (área da missão) e ao QUANDO? (a hora em que se executa a missão);</li> <li>- É neste momento que se apresenta o desenho de operações inicial e o Comandante, ou o Chefe de EM, apresenta a Orientação de Planeamento Operacional, para que o JOPG ou EM continuem os trabalhos, informando-se os escalões subordinados da necessidade de, ao seu nível, analisarem a missão;</li> <li>- Difunde-se a Ordem Preparatória às Unidades subordinadas;</li> <li>- A Análise da Missão termina com o Briefing da Análise da Missão;</li> <li>- Nesta Fase, equaciona-se o pedido de meios ao escalão superior, solicita-se o aprofundamento do estudo da ameaça, apresenta-se a estimativa inicial de forças e os arranjos de C2;</li> <li>- Neste momento o JOPG apresenta a proposta de fita do tempo, para o planeamento operacional;</li> </ul>



## O planeamento operacional na GNR: como adaptar o planeamento OTAN à realidade nacional da GNR

	<ul style="list-style-type: none"><li>– Após a divulgação da orientação para o planeamento de Nível Operacional, são equacionadas várias M/A, que devem ser comparadas e apresentadas ao Comandante, no sentido de, no Briefing da Decisão, o mesmo decidir qual a que deve ser implementada. Após a decisão é produzida a Diretiva Operacional para as Unidades (visão e intenção do Comandante para a condução da operação); Pode existir a necessidade de após o <i>Briefing</i> da Decisão, a M/A escolhida ser refinada, antes da emissão da Diretiva Operacional de Planeamento;</li><li>– Neste momento o EM ou JOPG devem concentrar-se em determinar “o como fazer?”.</li></ul>
<b>Interligações com o Nível Estratégico</b>	
<i>Outputs:</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>– Pedidos de meios ou medidas especiais de polícia e do nível de ameaça, bem como necessidades de coordenação com entidades internacionais ou civis.</li></ul>	
<b>Interligações com o Nível Tático</b>	
<i>Outputs:</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>– Ordem Preparatória e Diretiva Operacional, sendo que as Unidades colaboraram na elaboração da estimativa operacional.</li></ul>	
<b>Observações</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Importa: propor ao SGSSI um modelo de Diretiva Estratégica de Planeamento;</li><li>– Acarreta fixar os articulados das Ordens Preparatórias e das Diretivas Operacionais, num manual de planeamento de operações para o Nível Operacional;</li><li>– É fundamental reforçar a formação na área, a partir do CPC;</li><li>– É crucial que se aprofunde o nível da formação sobre o Estudo da Análise da Missão, do desenho de operações, das análises do risco, dos fatores e sobre os centros de gravidade, bem como sobre os requisitos operacionais críticos;</li><li>– É necessário ajustar os articulados dos Briefings da Análise da Missão e da Decisão ao ambiente policial e adaptar o desenvolvimento das M/A;</li><li>– A Diretiva Operacional deve incluir a intenção do Comandante, a M/A para executar, o desenho de operações final e as missões para as Unidades subordinadas. Logo que estas recebam o documento, devem preparar a execução ao seu nível;</li><li>– A integração das fases 3a e 3b, de nível operacional, numa só, permite uma aceleração no planeamento. No entanto, há que salvaguardar que na Diretiva Operacional de Planeamento se integre as orientações de planeamento operacional definidas pelo CG, para que as Unidades possam trabalhar no seu próprio planeamento.</li></ul>



**d. Fase 4 – Produção do CONOPS e do plano de operações**

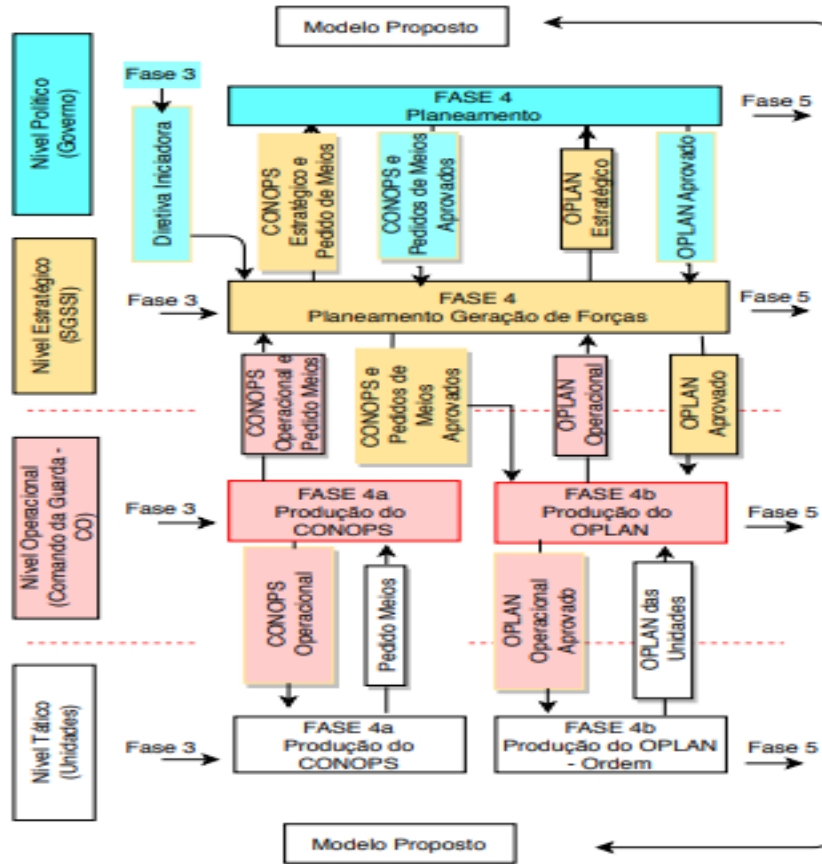


Figura 13 - Fase 4 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais

Quadro 20 - Detalhes da Fase 4 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais

<b>Finalidade</b>	<p>Esta fase é dividida em duas subfases: a 4a e a 4b. A subfase 4a visa detalhar o conceito do Comandante do Nível Operacional para a execução das GOPs, de modo a que se alcancem os objetivos operacionais e se criem as condições necessárias para se alcançarem os objetivos estratégicos e o EFD. Tudo é planeado, desde a movimentação ao empenhamento e sustentação das Forças.</p> <p>A Subfase 4b tem por finalidade o desenvolvimento do OPLAN, onde constam todas as tarefas a executar, incluindo as relacionadas com a movimentação, com a execução da operação e respetiva sustentação.</p>
<b>Início</b>	<p>A Subfase 4a inicia-se após a aprovação da M/A a executar e termina com o envio do <i>draft</i> do Conceito de Operação (CONOPS).</p>
<b>Resultados Desejados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Na Subfase 4a – O CONOPS refina os prazos por referência à Diretiva Estratégica de Planeamento. O CONOPS é a base do Plano de Operações. Neste momento, desenvolvem-se as instruções de coordenação, descreve-se o conceito de sustentação e de C2, produzem-se os anexos e apresentam-se requisitos operacionais, onde se incluem medidas de polícia especiais adicionais. O CONOPS do Nível Operacional tem por referência o pedido de meios e o conceito de operações das Unidades e apoia a concretização do conceito de operações no Nível Estratégico;</li> <li>– Na Subfase 4b – A sincronização de todas as atividades é crucial para o sucesso das GOPs. Esta fase inicia-se logo que o Nível Estratégico aprove o CONOPS e finda com a aprovação do OPLAN do nível operacional, por parte do Nível Estratégico, a quem compete fazer a ligação ao nível político. Quem aprova os planos das Unidades do escalão tático é o Nível Operacional.</li> </ul>



## O planeamento operacional na GNR: como adaptar o planeamento OTAN à realidade nacional da GNR

Interligações com o Nível Estratégico	
<i>Outputs:</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Na Subfase 4a – Ao ser enviado o <i>draft</i> do CONOPS ao nível estratégico, para a devida aprovação, comunicam-se os pedidos de meios ou medidas especiais de polícia e solicita-se nova avaliação do nível de ameaça, bem como as necessidades de coordenação com outros intervenientes, entidades civis e, eventualmente, atores internacionais;</li><li>- Na Subfase 4b – OPLAN Operacional.</li></ul>	
Interligações com o Nível Tático	
<i>Outputs:</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Na Subfase 4a – Comunicação do CONOPS Operacional;</li><li>- Na Subfase 4b – OPLAN Operacional, aprovação dos planos das Unidades e aconselhamento operacional.</li></ul>	
<b>Observações</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Importa adotar o articulado do CONOPS, no sentido de o ajustar à atividade policial. O articulado, tal qual plasmado na doutrina da OTAN, é excessivamente detalhado para os fins em análise, devendo por isso ser simplificado para estar conforme com a realidade das GOPs;</li><li>- O CONOPS deve incluir os meios necessários para assegurar a viabilidade da operação, em termos de adequação, para se alcançarem os objetivos acordados, aceitabilidade de custos, riscos, necessidades de movimentação e sustentação e ainda outras medidas relativas a: uso da força; planos de defesa de infraestruturas críticas, se necessário; medidas de proteção da força; orientação para os <i>Media</i> (temas, mensagens); coordenação civil-policial-militar; avaliação; tempos críticos; heliportos improvisados; itinerários de evacuação; hospitais de prevenção; <i>No fly zones</i>; presença de VIP; locais de concentração das reservas; locais de detenções; sustentação logística; apoio sanitário institucional; localização dos Postos de Comando; C2 e; outras questões de interesse;</li><li>- Importa fixar o articulado do OPLAN, ajustado à realidade policial e alinhado com o articulado do CONOPS.</li></ul>

### e. Fase 5 – Execução

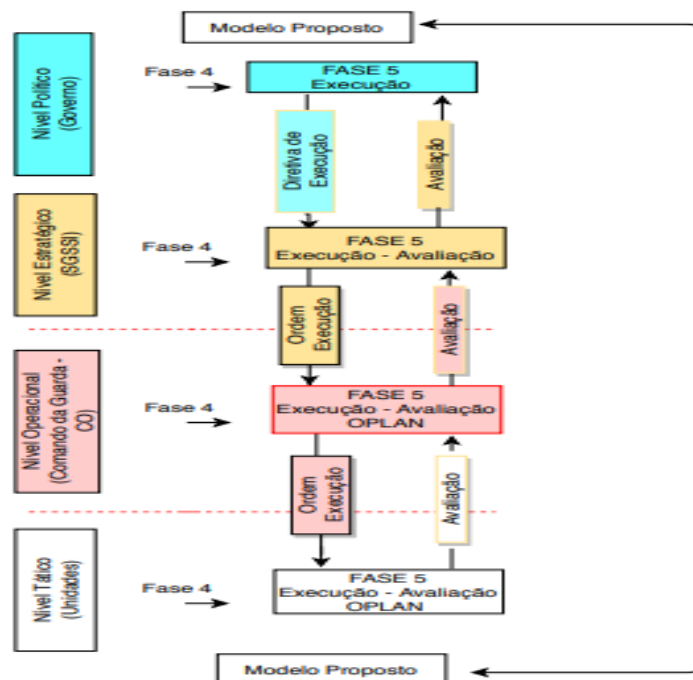


Figura 14 - Fase 5 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais



**Quadro 21 - Detalhes da Fase 5 do processo de planeamento de operações, para as Grandes Operações Policiais**

<b>Finalidade</b>	Gerir a execução do OPLAN operacional aprovado, incluindo a avaliação das operações.
<b>Início</b>	A subfase 5 logo que exista indicação para se iniciar a execução.
<b>Resultados Desejados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Iniciar a execução da GOPs;</li><li>– Produção de FRAGO e outras ordens de coordenação, se necessárias;</li><li>– Manter o Nível estratégico atualizado sobre o ritmo da execução;</li><li>– Controlo da Matriz de sincronização das tarefas a executar (planeada na Fase 3, sofrendo revisões mediante as avaliações que se vão fazendo sobre o andamento da operação e a necessidade de correções), com GDH, locais e Comandantes responsáveis e registos do início e fim de cada tarefa;</li><li>– Relatórios (Relatório da Operação para o Ministério Público, no caso de operações de prevenção da criminalidade, para a Tutela no caso de utilização de armas de fogo);</li><li>– Realização de <i>Briefings</i> de atualização da situação, quando solicitados;</li><li>– Avaliação da execução, para assegurar a flexibilidade e refinar o planeamento, preparar conclusões e recomendações, como base para a subsequente determinação de lições aprendidas. Na avaliação devemos responder às questões: Estamos a fazer as coisas certas, para cumprir a missão? Apesar de estarmos a fazer as coisas certas, os efeitos estão a ser alcançados?;</li><li>– Algumas recomendações, poderão ser incluídas nas FRAGO ou nas Ordens de Coordenação, para, se necessário, reajustar o dispositivo operacional a alguma eventualidade.</li></ul>
<b>Interligações com o Nível Estratégico</b>	
<i>Outputs:</i>	
– Avaliação e informação do ritmo da operação.	
<b>Interligações com o Nível Tático</b>	
<i>Outputs:</i>	
– Aconselhamento operacional e emissão de FRAGOS.	
<b>Observações</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Importa adequar o articulado dos FRAGO, as matrizes de sincronização, os articulados das cartas de missão a entregar aos Comandantes do Nível Tático e os documentos a produzir na atividade de avaliação;</li><li>– Nesta Fase, o nível político deve solicitar uma revisão periódica do ritmo de execução da operação.</li></ul>