

TEMAS E REFLEXÕES

N.º 1 — 1988

**A MARINHA**  
**INSTITUIÇÃO E OS HOMENS**  
**(REFLEXÕES)**

*António Emílio Ferraz Sacchetti*

Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia  
Edições Culturais da Marinha  
LISBOA

## O Autor

Vice-Almirante António Emílio Ferraz Sacchetti. Foi, durante nove anos, professor, sub-director e director do Instituto Superior Naval de Guerra. Em 1988 e 1989 foi Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada. É presidente do Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia (GERE), professor universitário e presidente da Academia de Marinha.

O Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia (GERE) foi criado pelo Despacho n.º 43/99 de 1 de Julho, na directa dependência do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, competindo-lhe promover e desenvolver estudos na área da Estratégia e do Poder Naval, quer a nível nacional quer a nível internacional. Compete-lhe ainda propor a publicação e divulgação de trabalhos sobre aquelas matérias. A publicação dos *Cadernos Navais* e dos volumes da colecção *Temas e Reflexões* procura dar satisfação a este objectivo.

### TÍTULO:

A Marinha – Instituição e os Homens (Reflexões)

### COLECÇÃO:

Temas e Reflexões

### NÚMERO/ANO:

1/1988

Reimpressão nesta colecção – Outubro de 2005

### EDIÇÃO:

Comissão Cultural da Marinha

Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia (GERE)

ISBN 972-8004-79-6

Depósito Legal n.º 183 119/02

Tiragem: 600 exemplares

Execução gráfica:

ACMA – Artes Gráficas, Unip. Lda

## INTRODUÇÃO

A minha atitude perante a Marinha nunca foi a de um mero executante. Procurei participar e ser um observador curioso e crítico, no sentido em que procurei questionar e analisar instituições e situações.

Estas reflexões são o resultado de estudo e de uma experiência de quarenta anos. Ao fim de quarenta anos de aprendizagem e de exercício de uma actividade todos deveríamos ter algo para transmitir.

Espero que estas considerações sejam oportunas, principalmente para aqueles que começam a enfrentar os desafios com que a vida sempre nos surpreende. A estes mais jovens me dirijo.

Não pretendo ser dogmático. Mas, perante a complexidade dos problemas de ordem interna e principalmente de ordem externa que a Marinha enfrenta, gostaria apenas de recordar que devemos começar por nos conhecermos a nós próprios e por ordenar o nosso pensamento. Talvez também agora, neste caso, se deva meditar sobre o desabafo de Tocqueville, em 1849: «A desordem não está nos factos mas entrou profundamente nos espíritos». <sup>(1)</sup>

Procurei exprimir o máximo de ideias no mínimo de palavras. Os temas são apresentados como simples fotografias tiradas aqui e acolá, de tempos a tempos, ao longo da carreira.

Apenas pretendo, assim o consiga, proporcionar uma base de raciocínio sobre a qual cada um poderá construir o seu próprio pensamento.

---

<sup>1</sup> Guilherme de Oliveira Martins, «Assim falou Tocqueville...», *Diário de Notícias*, 1 de Abril de 1988.

Como num outro contexto disse Santo Agostinho, espero que deste «pequeno esforço e a pulso de remos»... tenha resultado «obra para os outros cidadãos serem advertidos e a ela se acolherem»<sup>(2)</sup>.

---

<sup>2</sup> Santo Agostinho. *Diálogo sobre a Felicidade*. Edições 70, Lisboa, 1988 pág. 21.

**ARMADA E MARINHA**  
**PODER NAVAL E PODER MARÍTIMO**



**ARMADA E MARINHA**  
**PODER NAVAL E PODER MARÍTIMO**

Existe actualmente alguma dificuldade na definição do que se entende por «Armada» e «Marinha». São razões principais dessa dificuldade:

- O facto de as palavras indicadas designarem uma instituição que é naturalmente dinâmica;
- A influência da importação de alguns termos, de origens diferentes e épocas várias;
- O descuido ou menor ponderação na utilização destes termos quando da elaboração de legislação recente.

Podemos considerar que a Marinha de Guerra surgiu no tempo de D. Dinis, com a carta de que nomeou almirante-maior o genovês Manuel Peçanha, sucessor de Cogominho e que é datada de 1 de Fevereiro de 1322.

Mas então a palavra «armada» tinha um significado mais restrito do que «frota» (1).

Nesta carta lê-se... «todos os navios de guerra, quer quando se juntam todos, o que constitui a frota, quer quando são em menor número, o que se chama armada» (2).

E, contrariando aparentemente a opinião dos que defendem ser tradicional designar por armada todos os navios de guerra, este termo

---

<sup>1</sup> A origem da palavra frota é castelhana (flota) e a de esquadra é italiana (squadra). Os termos hoje mais usados ainda são os de origem latina: são os substantivos armada (armata), marinha (marinus) e o adjectivo naval (navalis).

foi usado, até muito tarde, na realidade até ser substituído por esquadra, para indicar um grupo de navios armados aos quais era atribuída uma missão. Assim indica o Livro das Armadas e assim se designou a Grande Armada (não Invencível) etc.

Nem sempre os «navios armados» eram do Rei ou do Estado. A partir do século XVI muitos aventureiros obtiveram privilégios e Cartas de Corso dos reis ingleses (só Carlos I deu 50 em 1642) e os «privateers» eram navios privados armados que, em grande número, lutaram pela independência da Nação americana e passaram depois a atacar a navegação mercante, já em tempo de paz, bem no século XIX.

A extraordinária odisseia do almirante russo Rozhdestvensky, que partindo do Báltico percorreu meio mundo em sete meses, para ir acabar estrondosamente derrotado pelo almirante Togo no estreito de Tsushima, em 27-28 de Maio de 1905, foi o último exemplo do emprego de uma grande Armada, sem qualquer apoio, segundo o velho conceito.

Hoje o emprego operacional dos navios nestas condições é considerado impossível.

O uso do conceito «armada» foi positivamente transferido dos navios para os órgãos da organização naval tipo, em terra (comando, órgão de conselho e serviços):

- Major General da *Armada*, depois Comandante Geral da *Armada*, e hoje Chefe do Estado-Maior da *Armada*;
- Estado-Maior da *Armada*;
- Superintendentes dos Serviços... da *Armada*.

Curiosamente, os navios deixaram de se construírem em armadas, para passarem a agrupar-se em Forças Navais, Flotilhas, Esquadrilhas e, usando as últimas importações, por força da participação de Portugal na NATO, em «Task Forces», «Task Groups», «Task Units».

---

<sup>2</sup> Ordenações Afonsinas, Título m, citadas pelo CMG AN Tancredo Octávio Faria de Moraes, História da Marinha Portuguesa, Lisboa, 1940, pag.77.

No entanto, voltando à organização naval tipo e para a completar, poderão incluir-se, como pertencendo genericamente à Armada, todas as unidades navais subordinadas, independentemente da forma como estejam agrupadas.

Note-se ainda que o «substantivo armada» e o «adjectivo naval» aparecem correcta e indiferentemente aplicados aos departamentos da mesma natureza, conforme a linguagem o aconselha (Grupos de Escolas da Armada, Escola Naval, Comandos Navais, Unidades da Armada, Unidades Navais, Instituto Superior Naval, etc.) são organismos que pertencem à Armada ou ao Ramo Naval.

Mas «Marinha» é também um conceito antigo que engloba, para além dos organismos da Armada, outros departamentos com responsabilidades diversas, a maioria das quais são designadas, na legislação recente, por missões e tarefas de interesse público.

A Marinha é, como se disse, um departamento muito antigo da organização política da Nação, mas que foi evoluindo sempre.

Foi Ministério, abrangeu o Ultramar, viu aparecerem e diferenciarem-se as estruturas responsáveis pelas diversas Marinhas (Mercante, de Pesca — associadas depois na designação Marinha de Comércio — e de Recreio), teve um departamento de Fomento Marítimo que já mudou de nome três vezes em cerca de trinta anos, etc.

Ultimamente, a Marinha deixou de ser Ministério, o que interessa não só ao Ramo Naval, como ao Ramo Marítimo, agora bastante mais reduzido, mas não inexistente nem pouco importante. A separação do Ministério da Marinha e Ministério do Ultramar, que hoje parece que teria correspondido a uma necessidade óbvia, foi sem dúvida uma alteração orgânica muito mais profunda do que a de 1974.

Foram apresentados aspectos históricos e tradições. Mas tanto a tradição como a influência do ambiente em que vivemos (importação de conceitos) têm um peso que não se pode ignorar.

Só assim se justificam designações como capitão-de-mar-e-guerra e Chefe do Estado-Maior da Armada. O primeiro, a tradição impõe que se mantenha e ninguém imaginou substituí-lo; é, no entanto, constituído por três substantivos, capitão-de-mar-e-guerra, que só mesmo a tradição

pode manter juntos para designar um posto. O segundo, uma das últimas importações, ou cópia desnecessária (note-se que as duas maiores potências navais ocidentais, os Estados Unidos da América e o Reino Unido, não adoptaram esta designação), identifica o cargo de uma entidade, o nosso chefe, que nem é o Chefe do Estado-Maior, nem tem as suas responsabilidades confinadas à Armada. A designação do cargo está 100% errada; nem a palavra «Chefe» se salva, porque é essencialmente comandante, só depois, chefe. Se nos preocupamos mais com a exactidão do que com a tradição, nem a restauração dos títulos de Major General da Armada ou de Comandante Geral da Armada seria adequada. Muito teremos ainda que sofrer até descobrir o equilíbrio entre a representação da situação actual e o respeito pelo passado de que nos orgulhamos. Mudando, no entanto, para aspectos de maior pragmatismo e actualidade. O que não tem sido bem compreendido, e não foi, de certeza, uma preocupação na elaboração da Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (<sup>3</sup>), é que o poder nacional tem uma característica única quase em todo mundo e, sem dúvida em Portugal.

O Poder Naval é uma componente do Poder Militar. Neste contexto, a Armada é um ramo das Forças Armadas, com responsabilidades que concorrem com o Exército e a Força Aérea para a defesa militar do País, com o mesmo tipo de subordinação ao Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, ao Ministro da Defesa Nacional e ao Comandante Supremo das Forças Armadas.

Mas o Poder Naval, repete-se, o Poder Naval é também uma componente do Poder Marítimo que, conseqüente e evidentemente é mais amplo do que o próprio Poder Naval.

É que normalmente escapa às pessoas menos preocupadas com estes assuntos o aspecto singular de o Poder Naval estar relacionado com «os meios» (Armada - forças militares) e o Poder Marítimo estar relacionado com «o meio», o mar, onde o Poder Naval vive em conjunto com a Autoridade Marítima, mais os faróis, mais a Segurança da Navegação,

---

<sup>3</sup> A Lei usa, num novo contexto, conceitos que têm um peso e um significado seculares, sem ter a preocupação de estabelecer novas definições. As dúvidas que a situação suscita parecem legítimas.

mais o Combate à Poluição no Mar, etc. e aparecem a par da Marinha Mercante, dos estaleiros, das indústrias de conservas de peixe, etc. Em resumo, o Poder Marítimo congrega todas as capacidades nacionais relacionadas com a actividade do homem que vive no mar ou que vive do mar.

Assim, a Marinha é responsável concorrencial pelo Poder Marítimo mas é a única responsável pelo Poder Naval. Para o Poder Marítimo a Marinha concorre com as suas estruturas militares, com a Autoridade Marítima e com variadíssimos serviços; mas a Marinha preenche totalmente e em exclusividade, o Poder Naval, com a sua Armada.

Marinha é um conceito mais amplo do que Armada, assim como Poder Marítimo é um conceito mais amplo do que Poder Naval.

A recente legislação deveria considerar este aspecto, uma vez que ele é fundamental que está no subconsciente de todos os que andam no mar, embora não tenha havido sempre a preocupação ou o cuidado de o expressar. As leis são passíveis de alteração.

«Armada» poderá ser um termo com grande carga tradicional, mas sem dúvida que representa um «Ramo» das Forças Armadas, o braço armado, os meios com que a Marinha totalmente preenche o Poder Naval e que a Marinha usa para valorizar o Poder Marítimo.

Os ingleses são considerados a mais antiga democracia do mundo, e não têm Constituição escrita que defina os limites dessa democracia.

«Armada» poderá também não ser um conceito a definir com precisão, como elemento da estrutura orgânica da corporação, mas é para ser usado, porque está nos nossos corações, na nossa inteligência, na nossa tradição.



**ARMADA E MARINHA**  
**MISSÕES MARÍTIMAS**



## **ARMADA E MARINHA MISSÕES MARÍTIMAS**

Este tema surge na sequência do anterior, que tem o título «Armada e Marinha, Poder Naval e Poder Marítimo».

Falou-se em Armada e Marinha. A Armada como Ramo Naval, militar, que forma o Poder Naval e a Marinha que, para além do Poder Naval tem outros elementos dum. Poder Marítimo muito mais vasto, porque engloba muitas outras capacidades nacionais relacionadas com o mar.

Define-se Estratégia como a arte e a ciência que se ocupa da escolha, preparação e emprego dos factores do Poder Nacional, em tempo de paz perante antagonismos, e em situações de crise ou de guerra, para a realização dos objectivos definidos pela política (1).

Assim, a Estratégia é a concepção da acção a desenvolver e a escolha dos meios que para tal são necessários.

Os objectivos são sempre definidos pelo Governo (2). Mas há uma Estratégia Naval que usa para a sua concretização o Poder Naval e é da responsabilidade exclusiva do Chefe do Estado-Maior da Armada. Há uma Estratégia Marítima que usa os elementos do Poder Marítimo, que é da responsabilidade do Governo e para a qual a Marinha poderá contribuir com alguns ou todos os elementos marítimos de que dispõe, se essa Estratégia marítima os tiver escolhido.

Estabelecida a Estratégia, é a partir desta que se deduzem as missões. No caso da Estratégia Marítima, dado o seu grande âmbito e a

---

<sup>1</sup> É evidente que a Estratégia Militar utiliza os factores do Poder Militar, a Estratégia Económica os factores do Poder Económico, a Estratégia Naval os factores do Poder Naval, a Estratégia Marítima os factores do Poder Marítimo, etc.

extraordinária variedade de meios à sua disposição ou escolha, poderão resultar missões para a Marinha, para a Secretaria de Estado das Pescas e para a da Marinha Mercante, para sectores governamentais do trabalho, dos assuntos sociais, da indústria, etc, etc.

São estas missões que agora interessa considerar e que a legislação recentemente publicada tem designado como «missões de interesse público».

Quem executa as Missões Marítimas, na Marinha, não é o Ramo Naval, militar, o Ramo das Forças Armadas, mas sim o ramo Marítimo (exceptua-se a vigilância marítima que utiliza, por razões de economia nacional, os aviões e os navios da Força Aérea e da Marinha, e a fiscalização marítima que utiliza meios navais).

A Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas e a legislação posterior relacionada cometeram o equívoco de considerar a Marinha e não a Armada como Ramo das Forças Armadas, ignorando a sua organização, responsabilidades, dependência.

Quando em actividade marítima a Marinha fiscaliza o cumprimento de legislação promulgada pela Secretaria de Estado das Pescas, Secretaria de Estado do Ambiente e dos Recursos Naturais, Secretaria de Estado dos Transportes Exteriores e das Comunicações, etc., actua com os seus elementos do Poder Marítimo e não com os seus elementos da Armada, que é o ramo das Forças Armadas.

Por isso, só se pode falar em inconstitucionalidade das «missões de interesse público» executadas pela Marinha, que são todas «missões marítimas», se forem desconhecidos, ou propositadamente ignorados, estes factos, ou ainda se os Órgãos de Soberania competentes assim o decidirem. Neste último caso, deverão ser alteradas as estruturas e a organização existente.

---

<sup>2</sup> É um dos modos de subordinação das Forças Armadas ao Governo.

**ESCOLHA E PODERES**  
**DO CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA ARMADA**



**ESCOLHA E PODERES  
DO CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

A Marinha é uma Instituição perfeitamente hierarquizada, mas sem possibilidade de exercício totalitário do poder.

À cabeça da Instituição encontra-se o Chefe do Estado-Maior da Armada. Os poderes do Chefe do Estado-Maior da Armada estão limitados:

- a) Pela possibilidade de ser exonerado pelo Comandante Supremo das Forças Armadas;
- b) Pela sua subordinação ao Governo, por intermédio do Ministro da Defesa Nacional;
- c) Pelos poderes atribuídos ao Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, pelas competências do Conselho Superior de Defesa Nacional e, mais acentuadamente, do Conselho de Chefes de Estados-Maiores;
- d) Pelo facto de todos os seus mais directos subordinados, os vice-almirantes e os contra-almirantes, não serem promovidos por sua decisão, ainda que por sua proposta;
- e) Pelo facto de determinadas nomeações para cargos importantes da Marinha só serem válidas após confirmação por um órgão nacional que lhe é exterior;
- f) Pelos poderes institucionalmente atribuídos aos seus mais directos subordinados, não por delegação sua mas por diplomas promulgados pelo Governo, e, muito especialmente, pelas competências de determinados órgãos superiores da Marinha, ainda que de conselho.

Após o 25 de Abril, de 1974 introduziu-se mais uma disposição no sentido da «democratização» das Forças Armadas e, no caso em apreço, da Marinha: o processo de escolha (não de eleição) dos três almirantes a propor para o desempenho do cargo de Chefe do Estado-Maior da Armada, seguido de um processo complexo de mais escolhas e de nomeação, a três níveis diferentes, todos externos à Marinha.

Aqui faço dois reparos. Um sobre o processo interno de escolha dos três nomes, outro sobre o sistema de selecção e de nomeação, externo à Marinha.

Quanto ao primeiro ponto, costuma referir-se que foi Maquiavel quem lançou o conceito dos primeiros exércitos permanentes. Penso que, na verdade, os primeiros exércitos permanentes apareceram não no princípio do séc. XVI de Maquiavel, mas sim em plena Idade Média, nos princípios do séc. XII, com as Ordens Militares dos freires cavaleiros. Mesmo a Ordem do Templo (<sup>1</sup>), a de mais curta vida, exerceu a sua missão durante dois séculos, tendo sido extinta por Filipe, o Belo, e pelo Papa Clemente V, por razões ainda muito pouco claras e certamente menos nobres. A Ordem do Hospital, mais antiga, a dos Cavaleiros Teutónicos e outras, subsistiram.

Nos Templários, o Mestre (<sup>2</sup>) era eleito por um colégio eleitoral de treze elementos da Ordem. Além disso, o Mestre era assistido por um Conselho de Freires escolhidos (como um Estado-Maior) mas, para as decisões mais importantes tais como começar a guerra, fazer o cerco a um castelo, nomear senescais e marechais, etc., ouvia obrigatoriamente, o Capítulo, órgão que se poderia comparar ao Conselho Superior da Armada, mas com uma importância e responsabilidades acrescidas.

Parece portanto que ficamos aquém dos princípios democráticos que regiam esses primeiros exércitos permanentes, na Idade Média.

Quanto ao segundo ponto, dir-se-ia que na distribuição de competências para a escolha do Chefe do Estado-Maior da Armada, voluntária ou involuntariamente se adoptou o princípio que já presidiu à elaboração da Constituição dos Estados Unidos da América.

---

<sup>1</sup> A maior parte dos elementos referentes a esta Ordem foram retiradas de Régine Pernoud, *Os Templários*, Europa-América, Lisboa.

A Revolução Francesa, apesar da profunda transformação que operou (só assim poderia ser considerada revolução) permitiu a alternância de monarquias constitucionais, ditaduras, dois impérios e cinco repúblicas de sistema presidencialista, sempre com uma chefia de estado bem evidenciada e com poderes bastante dilatados.

E embora tenha precipitado e influenciado os acontecimentos nos Estados Unidos da América, a Constituição deste país «com os seus cuidadosos controlos e compensações, reflectiu nitidamente a opinião de que nunca se devia conferir completamente o poder a uma pessoa» <sup>(3)</sup>. Por outro lado, a doutrina democrática olha com reservas as «élites» e minimiza a necessidade de chefes, não identificando para eles um papel especial <sup>(4)</sup>, o que contraria, por vezes, a eleição interna pura, a escolha do mais capaz, do chefe reconhecido e desejado pelos subordinados.

Relacionado com este assunto, está a fixação do limite muito reduzido de dois mandatos, quer para o Presidente da República quer para os Chefes de Estado-Maiores, afastando decididamente a hipótese de manter por mais algum tempo no cargo um homem que tenha revelado excepcionais qualidades. É evidente que o sistema em vigor pode também ter vantagens.

---

<sup>2</sup> Grão-mestre é uma designação que surgiu esporadicamente no séc. XIV, depois até da supressão da Ordem do Templo.

<sup>3</sup> Thomas Sowell -Um Conflito de Visões», *Diálogo*, Washington, n.º 2, 1988, pág. 5.

<sup>4</sup> Arthur M. Schlesinger Jr., -Democracia e Liderança», *Diálogo*, Washington, n.º 2, 1988, pág.23



## **DOCTRINA**



## DOUTRINA

É difícil, e talvez não indispensável, definir doutrina. É um conceito que pode ter uma definição restrita e uma definição lata. Deve ser mais importante a definição lata e, dada a dificuldade da sua redacção, poderá ser aconselhável recorrer a uma definição enumerativa.

Assim, doutrina é:

- a) O conjunto de portarias, despachos, directivas, normas e instruções emanadas de uma determinada autoridade;
- b) A interpretação da legislação pela autoridade competente e o conjunto dos diplomas regulamentares ou interpretativos, na medida que a lei lho permite e naquilo que é aplicável aos comandos ou serviços seus subordinados;
- c) A identificação e a clarificação do pensamento do chefe a partir da compilação e análise das suas conferências, discursos, entrevistas, intervenções e escritos vários.

A definição de âmbito mais restrito exclui os diplomas legislativos e normativos referidos na alínea a).

Assim, há na doutrina uma parte que se escreve e uma parte que se descreve e que tem que ser posteriormente registada e tratada.

Se aquela definição for aceite, podemos desde já admitir algumas proposições:

- a) Existe um enunciado doutrinário em cada nível de autoridade. No entanto, tem que haver coerência de doutrina ao longo de toda a cadeia de comando. Ao descer a cadeia hierárquica não podemos encontrar doutrinas diferentes em cada patamar, mas

sim uma pormenorização sempre crescente dos mesmos princípios doutrinários fundamentais.

- b) Quando a doutrina se apresenta como a consolidação de várias «políticas», ao longo do tempo, então a doutrina é mais duradoura do que a própria política. Tal como as instituições, tenderá a subsistir à mudança do chefe e acaba por se confundir com a tradição, ou vai-se transformando em tradição. Por oposição, há aspectos doutrinários que são nitidamente de conjuntura, outros que são mesmo uma consequência da mudança de chefia.
- c) É raríssimo encontrar um livro de doutrina e será mais difícil ainda encontrar qualquer chefe que tenha disponibilidade para escrever tratados ou grandes volumes doutrinários. É essencial que os gabinetes, assessores, estados-maiores, etc., se preocupem em complicar, catalogar e publicar discursos, directivas e todos os documentos que possam constituir doutrina.
- d) Para além do facto de a doutrina ter que ser conhecida e dever estar disponível, não nos devemos esquecer que os documentos doutrinários de hoje serão uma das mais importantes fontes históricas de amanhã. Definem as preocupações e caracterizam o pensamento de uma época. A Marinha tem sido escandalosamente desleixada neste ponto. Não tem uma História Naval nem uma História Marítima e nada faz para que alguém a possa escrever.
- e) A doutrina está no campo oposto à teoria; depende da interpretação da autoridade competente enquanto a teoria é autónoma e independente de qualquer autoridade.
- f) Costuma referir-se que a doutrina ajuda os subordinados a agirem com coerência e de acordo com o pensamento dos superiores, quando não há directiva escrita. É necessário um certo equilíbrio pois se, por um lado, a doutrina facilita, orienta e torna coerente a acção dos subordinados, por outro lado, limita-lhes a inovação, reduz-lhes as opções e a iniciativa.

A única autoridade competente para definir a Doutrina da Marinha é o chefe do Estado-Maior da Armada. No entanto, há organismos a quem está atribuída a responsabilidade de estudar e propor a doutrina, àquele nível: o Instituto Superior Naval de Guerra e o Estado-Maior da Armada.

Como estas responsabilidades foram muito claramente definidas pelo Chefe do Estado Maior da Armada na alocução proferida quando do XXV aniversário da instalação do Instituto Superior Naval de Guerra na sua sede própria da Rua da Junqueira, transcreve-se a parte que interessa ao tema:

*«Tal como ao Estado-Maior da Armada, compete-lhe (ao Instituto Superior Naval de Guerra) estudar e propor novos conceitos que vão contribuindo para desenvolver a doutrina naval ou para esclarecer e aprofundar alguns dos seus aspectos.*

*Ao Instituto Superior Naval de Guerra, que desenvolve actividade de investigação científica, compete o estudo da doutrina nos seus aspectos predominantemente teóricos e permanentes, nomeadamente nos mais intimamente relacionados com as disciplinas incluídas nos programas dos cursos, de modo a criar, em toda a Marinha, homogeneidade de linguagem e de interpretação dos conceitos.*

*Ao Estado-Maior da Armada, entre muitas outras tarefas e responsabilidades, compete estudar e propor a doutrina que permitirá a concretização da política naval, merecendo especial relevo a que é definida nas diversas fases de planeamento, a nível estratégico e operacional.*

*Embora não se possa estabelecer uma fronteira perfeitamente definida entre as responsabilidades dos dois organismos, neste campo, pode dizer-se que o Instituto deverá concentrar-se nos aspectos básicos, formativos e mais permanentes da doutrina, enquanto que ao Estado-Maior da Armada compete o estudo e desenvolvimento dos aspectos conjunturais, orientadores e mais relacionados com a concretização da política naval formulada.»<sup>(1)</sup>*

Por último, há um aspecto relacionado com o que se chamou de doutrina de conjuntura.

---

<sup>1</sup> A locução do Alm. António de Sousa Leitão, *XXV Aniversário da Instalação do ISNG na Rua da Junqueira*, ISNG, 1987, págs 6 e 7.

Depreende-se, do que ficou dito, que a doutrina procura orientar os subordinados. Mas a doutrina procura também obter a adesão da corporação aos projectos em curso. Para conseguir uma mais rápida e firme adesão, é vantajoso levar os principais subordinados a participar na elaboração da doutrina e é indispensável divulgar aqueles aspectos doutrinários que, não sendo estipulações imperativas (ordens, directivas, normas, etc.), elucidam quanto ao pensamento do chefe e ao modo como pretende alcançar os objectivos propostos.

O «forum» para essa participação, ao mais alto nível, poderá ser o Conselho Superior da Armada, sem esquecer que é um órgão de conselho, e que a decisão continua a ser competência exclusiva do Chefe do Estado-Maior da Armada.

A participação na discussão dos projectos de doutrina não só evita diferenças na interpretação como motiva, estimula a imaginação e contribui mais justamente para que todos se sintam co-responsáveis. A extraordinária interdependência dos problemas obriga à solidariedade de todos os responsáveis, na sua resolução.

A divulgação oportuna da doutrina, mesmo quando expressão do pensamento sob forma não imperativa, pode fazer-se sempre que se pretenda uma adesão mais esclarecida de todos os subordinados a um projecto importante, ou quando se pretenda utilizar um processo transparente, evitando as conjecturas e os boatos. Como único inconveniente, moralmente irrelevante, cita-se o facto de se ficar sujeito ao julgamento intelectual da corporação.

**PARA ALÉM DA METODOLOGIA  
DO TRABALHO EM GRUPO**



## PARA ALÉM DA METODOLOGIA DO TRABALHO EM GRUPO

*«A realidade é excessivamente complexa para ser compreendida por qualquer mente»*

**Thomas Sowell** <sup>(1)</sup>

*«Temos que simplificar a complexidade do mundo para criar um quadro com o qual possamos lidar... Cortar os problemas às dimensões que a nossa mente possa abarcar.»*

**Professor Herbert Simon** <sup>(2)</sup>

Estes aforismos devem ser sempre recordados por quem participa em órgãos colegiais, em grupos de trabalho ou em estados-maiores.

Deles podem extrair-se algumas ideias que se consideram importantes.

A primeira relaciona-se com as nossas limitações.

Só temos capacidade para resolver um problema de cada vez, mas podemos aplicar, simultaneamente, várias capacidades do nosso conhecimento à relação do mesmo problema ou levar várias pessoas a debruçarem-se sobre o mesmo assunto.

Dividir para resolver. Tal como na matemática, podemos reduzir um problema a um sistema de equações, que depois resolvemos simultaneamente, para encontrar a solução.

É raríssimo encontrar quem tenha tempo e capacidade para resolver os grandes problemas de uma forma global, encontrando uma solução

---

<sup>1</sup> Thomas Sowell, «Um Conflito de Visões», *Diálogo*, Washington, n.º 2, 1988, pág. 2.

<sup>2</sup> Prof. Herbert Simon, *Os limites da Racionalidade*, conferência integrada no ciclo «Balanço do Século», na Fundação Gulbenkian, a convite do Sr. Presidente da República, 8 de Abril de 1988 (Notas tiradas durante a conferência, sem acesso a texto escrito).

única que cubra todos os aspectos que esse problema envolve. Mesmo na vida internacional, frequentemente assim acontece. Recorde-se por exemplo que durante a elaboração da Convenção das Nações Unidas sobre a Lei do Mar (Convenção da Jamaica) havia quem aconselhasse a apresentação de vários documentos sectoriais, submetendo à assinatura das nações aqueles sobre os quais ia havendo acordo, e havia outros que defendiam a elaboração de um documento único. Foi seguida esta última alternativa e depois de nove anos de trabalho (1973-1982), o documento não foi aceite pelas principais potências, perdendo grande parte do seu valor. Muito completo, o texto da Convenção cobre tudo, até os pontos sobre os quais não existe consenso, o que a poderá arruinar.

A segunda ideia relaciona-se com a definição de prioridades.

Na verdade, se só temos capacidade para resolver um problema de cada vez, é fundamental atribuir prioridades aos estudos dos diversos assuntos.

À definição de prioridades é sempre conveniente associar o estabelecimento de prazos, nomeadamente para os trabalhos de comissões e de grupos. Mesmo para o trabalho individual, e ainda que não pareça essencial, marcar um prazo para a apresentação do trabalho é um hábito muito salutar.

Em terceiro lugar, quando encontramos uma solução devemos recordar que não conhecemos todas as alternativas. A nossa perspectiva, na resolução de um problema, não é mais do que um rumo, um itinerário, que nos leva ao objectivo. Como a realidade é complexa, a nossa perspectiva raramente tem em conta todos os aspectos dessa realidade. Por outro lado, poderão encontrar-se várias perspectivas diferentes, paralelas mas partindo de bases diferentes dessa mesma realidade. E todas válidas.

Nós conhecemos o valor absoluto da nossa solução, se a tivermos estudado bem e se encontrámos argumentos para a defender. Mas só poderemos conhecer o seu valor relativo se a compararmos com as soluções dos outros. Pode haver um outro caminho, que não o escolhido por nós, mais curto, mais cómodo ou mais económico.

É este um dos principais méritos do trabalho em grupo. É essencial ouvir os outros, não com a atenção concentrada nos pontos a rebater ou criticar, com a preocupação de defender a nossa posição pela destruição da do interlocutor; é essencial ouvir os outros atentamente, procurando descobrir no raciocínio deles, ideias que contribuam para melhorar a nossa própria solução.

A quarta ideia relaciona-se com o processo da tomada de decisão.

Se estamos integrados num grupo que participa no processo de decisão, devemos pensar que à nossa perspectiva válida se poderão associar as perspectivas também válidas dos outros, constituindo alternativas muito úteis para quem tem que tomar uma decisão bem fundamentada.

O valor destas alternativas é tão grande que o Professor Simon afirmava: «A definição das alternativas é a parte mais importante do processo da tomada de decisão. Se me deixar ser eu a definir as alternativas, não tenho nenhum inconveniente em deixá-lo escolher sempre»<sup>(3)</sup>.

Por isso, nos debates é útil que a contestação das ideias tome, sempre que possível a forma de contestação positiva: Intervenção para melhorar pontualmente a ideia exposta ou apresentação de uma nova solução que constitua, para o responsável pela decisão, uma alternativa válida.

A quinta ideia relaciona-se com o comportamento durante os debates.

Nas discussões é frequente deparar com duas atitudes, ambas reprováveis.

Uma é a dos que se inflamam na discussão como se toda a verdade soubessem, uma verdade incontestável que os outros não compreendem só porque... ainda não foram capazes de entender.

Já se referiu que na procura da verdade temos que reconhecer que a nossa imagem do mundo é parcial e que a imagem parcial do outro é capaz de ser tão verdadeira como a nossa.

Nestas ocasiões seria extremamente útil recordar o acutilante pensamento de Bertrand Russel: «*O grau das nossas emoções varia de*

---

<sup>3</sup> Herbert Simon, em entrevista ao semanário Expresso, 23 de Abril de 1988.

*maneira inversa ao do nosso conhecimento dos factos — quanto menos sabemos, mais nos acaloramos».*

Outra atitude é a daqueles que, ao defender o seu ponto de vista parece quererem defender o seu prestígio e não a sua ideia. Por egoísmo ou orgulho, preocupam-se demais com a sua atitude ou com quem ganha ou perde. Para esses, contestar é sinónimo de afirmação da personalidade (raramente denotam ideias próprias).

Não se poderá compreender como, partindo de pontos de vista diferentes ou até opostos se poderá chegar a consenso sem que uns ou todos cedam. No fim da discussão ganhará quem sair mais bem informado.

Fala-se constantemente em firmeza, não ceder nada, pôr os pontos nos «ii», dar murros na mesa, etc., mas nunca se ouve referir a «humildade intelectual» e raramente a serenidade e lucidez, qualidades que se podem cultivar, que se devem cultivar e que são de grande valor para quem tem que convencer em vez de vencer.

Num sexto apontamento recorda-se que para a redução da complexidade de muitos problemas e para acelerar a sua resolução existe hoje uma ferramenta excepcional, o computador. Não é mais do que uma ferramenta, mas as suas capacidades não param de aumentar e as consequências do seu emprego generalizado ainda são difíceis de prever. A este assunto se voltará adiante.

E para terminar, um sétimo comentário e uma citação, um tanto irónica. O respeito pelas ideias dos outros e a necessidade de dividir os problemas para os resolver, não nos deverá deixar cair na situação que Maquiavel duramente criticou!

*«Tanta coisa frequentemente acontece na história dos povos: há um que é sábio e os mediócrs chamam-lhe louco, e consideram-se sábios, pois que são mediócrs. Tomam uma ideia do sábio e cortam-na ao meio para a atribuírem a si — assim cortada ao meio é da estatura deles. Mas quando não lhes sai bem dão a culpa ao sábio que a tinha imaginado íntegra, vibrante e dizem que era a ideia dum louco e que não podia acabar bem.»<sup>(4)</sup>*

---

<sup>4</sup> Giuseppe Prezzolini, *Vida de Maquiavel*, Arcádia, Lisboa, 1965, pág. 74.

# **DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO**



## DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO

*«Aceito de boamente o lema — O melhor governo é o que menos governa»*

*«Eu penso que devemos ser primeiro homens e só depois súbditos»*

Estas duas frases de Thoreau (1) suscitam umas breves considerações sobre os conceitos de descentralização e de delegação.

Os conceitos de descentralização e de delegação estão definidos pelo Instituto Superior Naval de Guerra e não são estas definições o objecto das reflexões que se seguem.

A hierarquia militar está bem definida, com postos e escalões de comando, cargos, competências e responsabilidades, tudo regulamentado e registado, de uma forma ou de outra, em ordenanças, leis, estatutos, cartas de comando, regulamentos, etc. Não haverá outro ramo de actividade nacional que esteja tão rigorosamente regulamentado.

Os militares criaram esta situação por necessidade e também desejam que assim se mantenha.

É que um oficial (penso principalmente nestes) é preparado para funções de comando, no exercício das quais poderá, desde muito cedo, ter que tomar decisões que implicam a vida ou a morte, sua e de muitos outros (2). E nestas alturas, mesmo no mundo tecnologicamente avançado de hoje, onde toda a informação parece possível de obter, onde as rápidas

---

<sup>1</sup> Henry David Thoreau, A Desobediência Civil, Antígona, Lisboa, 1987, pág. 19 e pág.22.

<sup>2</sup> Recordo apenas o 1.º Ten. Carvalho Araújo morto heroicamente em combate, o g. m. Armando Ferraz promovido a 2.º Ten. por distinção a contar do dia do combate do «Augusto Castilho», em 14-10-1918, com 21 anos, e o 2.º Ten. Oliveira e Carmo, comandante da «Vega» que morreu em combate, com a guarnição, na Índia em 18-12-1961.

ligações à sede do poder político parecem fáceis, neste momento derradeiro o comandante está só, absolutamente só, porque só ele vai decidir.

Fora da hierarquia militar poucos compreenderão como um comandante dum navio como o «Vincennes» se deve sentir só e perturbado nos minutos que antecedem a ordem de lançamento dum míssil. E isto em tempo de paz, segundo o entendimento da comunicação social e dos pacifistas; de uma paz que é guerra sem declaração, com grande cortejo de situações ímpares, todas exigindo decisões graves, que serão julgadas posteriormente.

A preparação dum comandante, embora possa começar cedo, dura uma vida, e por isso o militar compreende o escalonamento rigoroso da carreira, com responsabilidade aumentando de âmbito muito gradualmente, a par a sua formação e da aquisição de experiência. Por isso, logo a seguir ao posto, o conceito de antiguidade tem tanto peso.

No comando das unidades militares não há delegação de autoridade. No mar, o comandante tem que se assumir em toda a plenitude, quer lhe tenha sido entregue uma lancha em tenente, ou um grupo de navios em oficial superior ou almirante.

Mas as estruturas em terra vão-se multiplicando e aumentando rapidamente de dimensão. E têm um carácter diferente das unidades navais.

Os militares transportam para os serviços em terra todo o peso da hierarquia concebida para o desenvolvimento das mais variadas acções militares.

A maioria dos directores e dos outros chefes, sem hábitos de delegação ou descentralização, querem ver todos os graus da hierarquia militar (e às vezes, das diversas classes) representados nos seus serviços. Um oficial deve ser considerado, neste caso específico, e recordando Thoreau, primeiro um homem com uma certa experiência e só depois um subordinado (um capitão-tenente antigo poderá ter mais de vinte anos de serviço).

E é por causa desta diferença de «estatuto» do oficial em terra ou do oficial embarcado, que se tem mantido o prestígio, acompanhado de um certo formalismo, da nomeação de comandantes das unidades navais.

As estruturas civis do Estado e as organizações particulares não consideram bem este facto e, para a formação de grupos de trabalho ou para a participação em colóquios, seminários, etc., solicitam oficiais que indicam pelo posto, movidos por questões de prestígio ou pensando apenas numa equivalência hierárquica que está longe de corresponder a uma equivalência de competências e de experiências.

Nos serviços em terra poderá haver vantagem em descentralizar mais, o que tem que estar expresso na legislação; na verdade, a descentralização é um conceito que se reflecte no organograma do serviço e que consta do diploma que o regulamenta. Há também que delegar mais, na medida que a lei o permite. Assim, a faculdade de se vir a recorrer à aplicação destes dois conceitos deve ser considerada quando da elaboração dos diplomas legais.

Se se tiver em conta o que se disse ao tratar o tema «Doutrina», compreender-se-á que a delegação é tanto mais lógica e eficaz quanto mais difundida estiver a doutrina.

Depois de delegar, e desde que haja doutrina e uma boa estrutura de comando, o comandante pode e deve deixar os subordinados actuarem, reservando sempre para si, e isso é importante, a capacidade de decisão e de julgamento.

É neste sentido que se poderá aceitar, adaptando-a, a primeira frase de Thoreau.

*«O melhor comando é aquele em que o comandante menos tem que intervir».*



**INTERESSES, TRADICIONALISMO,  
CONSERVANTISMO**



## INTERESSES, TRADICIONALISMO, CONSERVANTISMO

Num trabalho anteriormente publicado, foram propostas definições para os conceitos «interesses» e «objectivos nacionais»<sup>(1)</sup>.

Também noutra altura, em que não era oportuno alongar a exposição com justificações, apresentaram-se, muito sucintamente, mais algumas ideias sobre estes conceitos. Retomando agora o assunto transcrevem-se umas passagens do que então foi dito: <sup>(2)</sup>

*«O interesse nacional, enunciado sempre de modo genérico, muito amplo, identifica uma civilização e, em cada civilização, uma época».*

*«Os interesses nacionais, particularizando o anterior, caracterizam um Estado. Devida mais curta que o interesse nacional, deverão pelo menos, durar tanto quanto a Constituição que implícita ou explicitamente os define».*

*«Os objectivos nacionais caracterizam o Governo e o modo como cada Governo se propõe atingir os interesses nacionais».*

Na verdade o interesse nacional é apresentado de forma tão genérica que é lícito procurar o seu enunciado no mais profundo da cultura dos povos. É um conceito que foi sedimentando e que depois perdura. Vem do passado, é aceite no presente e admite-se a sua projecção no futuro.

---

<sup>1</sup> A. E. Sacchetti. «Interesses, Objectivos, Segurança e Defesa Nacional,» *Temas de Política e Estratégia*, Universidade Técnica de Lisboa (ISCSP), Lisboa, 1986, pág. 7 a 83.

<sup>2</sup> A. E. Sacchetti, «Palavras de Encerramento» do Colóquio Naval Luso-Brasileiro, *Atlântico Norte e Atlântico Sul*, ISNG, Lisboa, 1988.

O Professor Adriano Moreira recordou que o Legado Político do Ocidente emana de três fontes: a Romana para o direito, a Cristã-Judaica para a moral e a Grega para a política.

Com esta origem bimilenária, é natural que o interesse nacional definido pelas nações da Civilização Ocidental seja diferente do enunciado pela multimilenária Civilização Chinesa, por exemplo.

Os valores que caracterizam a Civilização Chinesa e que podem contribuir para a definição do seu interesse nacional, são a Família, a Natureza e a Mística.

A Família, no respeito pela sua estrutura, pela sua construção natural.

A Natureza, que deve ser contemplada, respeitada e conservada, em tudo o que se pode ligar à fertilidade (reino vegetal — e a actividade humana relacionada, a agricultura) e à fecundidade (reino animal — e a actividade humana relacionada, a pastorícia).

A Mística, o sobrenatural e o respeito pelos deuses, que são perturbados quando é necessário a eles recorrer, nomeadamente para alcançar o apoio na obtenção dos outros dois valores.

O que parece importante é que a Civilização Chinesa coloca o Homem no centro das suas preocupações e privilegia depois as relações:

- Do Homem com o Homem, ou com o seu ambiente mais próximo, a Família.
- Do Homem com os três reinos: mineral, vegetal e animal, ou seja, com a Natureza.
- Do Homem com os deuses, embora não o Criador Onnipotente, a Mística. <sup>(3)</sup>

E é talvez esta diferença fundamental, de carácter quase permanente, entre as duas civilizações multimilenárias que só há escassas centenas de anos se começaram a influenciar mutuamente, que levou Rudyard Kipling a dizer «*o Oriente é o Oriente e o Ocidente é o Ocidente, e os dois nunca se encontrarão*».

---

<sup>3</sup> Os cristãos enunciam estes princípios de outro modo e dão-lhe outra ordem. Preocupam-se com as relações do Homem (Criatura) com Deus (Criador), do Homem com o seu Próximo, do Homem com os outros elementos da Criação.

Mas, numa mesma civilização, a definição do interesse nacional depende da Era.

Considerando agora apenas a Civilização Ocidental, basta recordar duas épocas de transformação e de redefinição daquele interesse: a da Revolução Francesa, no séc. XVIII e a da expansão da revolução industrial, com os consequentes problemas sociais, no séc. XIX e XX.

A Revolução Francesa marca o fim do «Ancien Régime» e a transição da ideia simbolizada pela divisa «Deus, Pátria, Rei» para a «Liberdade, Igualdade, Fraternidade». Foi na batalha de Valmy da Guerra Franco-Prussiana, em 20 de Setembro de 1792, que Goethe reparou com surpresa que os soldados franceses gritavam «Viva a Nação» em vez de «Viva o Rei» (4).

No séc. XX, pode dizer-se que o interesse nacional é sintetizado por todos os partidos políticos de todas as democracias ocidentais na tríade Segurança, Bem-Estar, Justiça Social.

Os interesses nacionais especificam o interesse nacional. Entrando no pormenor e descendo ao particular, certamente que perderão perenidade. Nos países que têm Constituição escrita, quase sempre aparecem definidos de forma explícita ou implícita naquela Lei Fundamental. Assim, os interesses nacionais definem a natureza do Estado e diferenciam os Estados de uma mesma civilização. Como exemplo da relação entre a evolução da definição dos interesses nacionais e as alterações ou revisões constitucionais, basta analisar as Constituições Portuguesas: a anterior a 1974, a de 1976, a revisão de 1982 e aguardar a revisão de 1988/1989.

Por último, os objectivos nacionais são definidos pelos governos e, caracterizando os governos diferenciam também os regimes políticos.

O que se vem designando como doutrina dos presidentes dos Estados Unidos da América (doutrina Truman, Eisenhower, Kennedy, Nixon, Carter, Reagan, etc.) corresponde muitas vezes ao enunciado de objectivos nacionais e, quando muito, também à directiva, sob a forma sintetizada de conceito, para a prossecução desses objectivos.

---

<sup>4</sup> João Ameal, História da Europa, IV vol., Verbo, Lisboa, 1984, pág. 236.

Reis e outros chefes políticos procuraram encontrar «slogans» ou divisas para popularizar os objectivos nacionais adoptados ou para motivar as populações nas campanhas organizadas para os alcançar.

Nos séc. xv e xvi os nossos Reis apresentaram a «Cruz e a Espada» como símbolos orientadores das empresas em que se lançavam. Diz João Barros... «*porque os Reis de Portugal sempre pretenderam nesta conquista do Oriente unir tanto os dois poderes, espiritual e temporal, que em nenhum tempo se exercitasse um sem o outro*»<sup>(5)</sup>.

Durante o Estado Novo, foram usadas como divisas «Deus, Pátria e Família» (modernismo temporário do já referido interesse Deus, Pátria, Rei), «Tudo pela Nação» e «Produzir e Poupar». Os actuais republicanos dos Estados Unidos da América pensam que o «remédio» para todas as crises que vão encontrando por esse mundo é a «Stability and Order», mas a Administração Carter atribuía maior importância e mais alta prioridade ao respeito pelos Direitos Humanos. No entanto, o Presidente Reagan, em 28 de Outubro de 1987, recordou aos cadetes da Academia Militar de West Point que os valores a defender eram «Dever, Honra, Nação»<sup>(6)</sup>.

Tal como as nações, as instituições têm os seus valores, que desejam defender e que as caracterizam e identificam. Tal como as nações e as sociedades, as instituições só sobrevivem se se modernizarem, mas podem evoluir e manter os seus valores fundamentais. Neste sentido é importante recordar que se pode ser tradicionalista sem ser conservador (no valor semântico e não político da palavra).

O exemplo mais notável do que se afirma é o caso da Igreja Católica. Modernizando-se frequentemente, vai aceitando essa evolução com uma contestação que apesar de existente não é relevante, e vai mantendo intocáveis o «Livro dos Livros» e os seus princípios fundamentais. Ainda recentemente o Papa João Paulo II afirmou que «a continuidade e reno-

---

<sup>5</sup> João de Barros, *Década Primeira da Ásia*, Livro VI, Cap. I, citado por C.R. Boxer, *Relações Raciais no Império Colonial Português. 1415-1825*, Afrontamento, Porto, 1988, pág. 9.

<sup>6</sup> *USA Documents*, US Information Service, Embaixada dos EUA, n.º 70-4, 30 de Outubro de 1987.

vação constituem uma comprovação do valor perene do ensino da Igreja»<sup>(7)</sup>.

A Marinha, como qualquer outra importante instituição, tem que ser dinâmica, adaptando-se às circunstâncias, acompanhando o rápido desenvolvimento tecnológico, evoluindo com a sociedade nacional e o ambiente internacional.

Alguém disse que toda a sociedade que não é capaz de mudança, é incapaz de continuidade <sup>(8)</sup>.

Os períodos de transformação ou de transição são hoje de mais curta duração e sucedem-se a ritmo acelerado, o que nos permite vivê-los na sua totalidade, ter uma maior compreensão da sua natureza e tirar os ensinamentos que proporcionam.

Nesta rápida sucessão de situações poderá ser necessário não atropelar os valores e princípios fundamentais, mas é também indispensável não nos deixarmos prender a recordações inúteis. Como disse o presidente Gorbachev, é preciso que os mortos deixem viver os vivos <sup>(9)</sup>.

Não se pode ter receio de avançar. Ainda que por vezes seja necessário recuar algum passo, é preferível progredir do que atingir a ruptura por se ter caído, por imobilismo, numa situação de atraso insuportável. No entanto, é conveniente ponderar bem quando se trata de dar um passo irreversível. Os riscos por nada fazer são quase sempre superiores aos resultados de alguns pequenos erros ao longo de um grande processo de evolução; mas os custos de um passo irreversível errado são quase sempre demasiado pesados.

O trabalho mais difícil, mais realista e mais eficaz mas menos aliciante, é o que se realiza com metódica persistência. As decisões drásticas são, na generalidade, as mais fáceis, as menos ponderadas e as de custos mais elevados. A aparente capa de coragem na decisão drástica pode encobrir a falta de coragem para suportar o confronto de

---

<sup>7</sup> S.S. João Paulo II, *A Sollicitude Social da Igreja*, Secretariado-Geral do Episcopado, Lisboa, 1988, pág. 10

<sup>8</sup> Citado pelo Embaixador José Guilherme Merquior, em conferência proferida em Lisboa, «O Brasil da Nova República», em 20 de Janeiro de 1987.

<sup>9</sup> Antunes Ferreira, «Gorbachev considera cimeira falhada mas não perdida», *Diário de Notícias*, 2 de Julho de 1988.

ideias ou de pessoas. As decisões que resultam dum processo mais ponderado, mais discreto, menos espectacular, não dão tanta satisfação pessoal, não são tão caras ao orgulho individual mas são mais proveitosas à Instituição.

Por último, nesta corrida como desenvolvimento tecnológico e com a modernização, em que participamos porque ela é do nosso mundo e do nosso tempo, há que inovar. Inovar muito, não talvez na definição dos objectivos, que são, afinal, semelhantes aos já definidos para os outros povos ou para as outras marinhas. Há que inovar para encontrar os nossos melhores caminhos e há que inovar outra vez para, no percurso assim escolhido, utilizarmos melhor os nossos escassos recursos e as nossas próprias capacidades. Ninguém irá correr esta nossa corrida por nós.

# **TECNOLOGIA, ÉTICA E DECISÃO**



## TECNOLOGIA, ÉTICA E DECISÃO

Ao tratar o tema «Interesses, Tradicionalismo, Conservantismo», referiu-se que os períodos de transformação são hoje de tão curta duração e sucedem-se a ritmo tão acelerado que nos é possível vive-los na sua totalidade e ter uma certa compreensão da sua natureza.

Tal não sucede «ainda», pelo menos entre nós, em relação a um fenómeno actual dos mais notáveis e curiosos, que é o desenvolvimento das novas tecnologias e o que neste campo já vai operando a terceira revolução industrial.

Sem pretensão de analisar em profundidade o problema, apresentam-se mais umas muito breves reflexões, agora sobre este tema.

### **1. *A sociedade perante o desenvolvimento tecnológico.***

Em tempos não muito recuados a sociedade, que se considerava firmemente estabelecida, não aceitava facilmente a evolução que ofendia os seus princípios. Confiava nos seus valores e reagia a tudo o que os confrontava. Foi assim que Copérnico, Damiano de Góis, Galileu e muitos outros foram perseguidos, ou que as ideias de Júlio Verne, o criador do romance científico de antecipação, não tiveram logo consequências práticas.

A sociedade era incrédula quanto à mudança rápida porque a própria tecnologia se desenvolvia sem grande ousadia e com extrema lentidão.

Hoje sucede quase o contrário. Ouve-se frequentemente perguntar até onde o desenvolvimento tecnológico nos levará; sabe-se, no entanto, que ele é imparável.

A cura do cancro ou da SIDA, o controlo do clima ou dos fenómenos naturais, o destino dos depósitos rádio-activos, etc., são problemas para

os quais, com uma certa impaciência, se aguarda da ciência e da tecnologia a solução que já tarda. Os meios necessários à concretização da Iniciativa de Defesa Estratégica foram encomendados aos cientistas e aos laboratórios, não aos engenheiros e às fábricas, pois parece inacreditável que ainda não se tenha inventado a anti-arma nuclear.

A sociedade anseia pelas respostas científicas às suas questões muito concretas.

## **2. O desenvolvimento tecnológico e a ética.**

No âmbito do pensamento puro existe também alguma perplexidade. Embora os princípios fundamentais do pensamento humano evoluam muito mais lentamente do que a capacidade das suas próprias aplicações práticas, embora se tenha consciência do muito que ainda se ignora e se continuam a estudar, nas Humanidades, os filósofos gregos da antiguidade, *«nunca tanto como hoje foi o homem tentado a acreditar que é auto-suficiente, capaz de construir com as suas próprias mãos a sua própria salvação»*<sup>(1)</sup>.

Paradoxalmente, parece que nunca tantas questões se puseram sobre o Universo, sobre a física atómica e a física nuclear, sobre a ética médica e a engenharia genética, etc. Pode dizer-se que, até hoje, as sondas espaciais que conseguiram o feito notável de visitar outros planetas nos ofereceram mais perguntas do que respostas.

Se desde a «Utopia» de Sir Thomas More (1516) até à «Alice no País das Maravilhas» de Lewis Carrol (1865), as utopias eram positivas, apresentando a imagem dum mundo melhor e desejado, hoje a literatura e o cinema de ficção científica são quase todos constituídos por utopias negativas (a utopia moderna), dando-nos a antevisão das catástrofes temidas. É a reacção a um desenvolvimento tecnológico demasiado rápido para o homem comum acompanhar e que é difícil de absorver. Dir-se-ia que o constante desvendar de áreas do conhecimento até agora ocultas dá uma sensação inebriante de grande poder, a par de um profundo medo de se estar a ultrapassar a capacidade de controlo desse poder.

---

<sup>1</sup> Da mensagem de Natal de S.S. João Paulo II, *Diário de Notícias*. 26 de Dezembro de 1987.

Nos diversos sectores da actividade humana estes aspectos não são propícios à sustentação dos valores éticos.

Seria necessário que cada vez mais a ética acompanhasse a técnica, pois esta põe à disposição do indivíduo meios sofisticados susceptíveis dos mais inesperados maus usos. Na selecção de funcionários ou militares para determinados cargos há também que ter agora mais cuidado em relação às suas qualidades de seriedade, brio e honestidade profissionais, firmeza de carácter, etc. não só pelas possibilidades oferecidas pelos meios que vão usar, como pelo facto de irem preparar directamente para os chefes elementos que não haverá tempo para controlar e que nos habituamos a não controlar, por os considerarmos «certos».

Recorde-se que, como disse Vargas Llosa..., *«há uma larga história em que a capacidade científica se mostra incapaz de promover um progresso equivalente em comportamento moral»*<sup>(2)</sup>.

### **3. As gerações de hoje perante o desenvolvimento tecnológico.**

Herbert Simon, Prémio Nobel de 1978, membro da Academia Americana das Ciências e Letras, um dos fundadores da Inteligência Artificial e das Ciências Cognitivas e da Decisão (considera a tomada de decisão a sua verdadeira especialidade), disse <sup>(3)</sup>:

*«Muitas vezes os políticos estão ansiosos por conselhos porque sentem que os aspectos técnicos de uma dada questão são de primeira importância e devem ser tomados em conta, mas não sabem como fazê-lo e gostariam de ser aliviados dessa carga».*

Pode generalizar-se, admitindo que esta preocupação não é um exclusivo dos políticos mas é comum à grande maioria daqueles que são responsáveis pela tomada de decisão.

---

<sup>2</sup> Vargas Llosa (escritor peruano), na conferência integrada no ciclo «Balanço do Século», Gulbenkian, 31 de Maio de 1987, a convite do Sr. Presidente da República; *Diário de Notícias*, 1 de Junho de 1987.

<sup>3</sup> Entrevista concedida em Lisboa, 1988, quando tinha 71 anos e veio proferir uma conferência integrada no ciclo «Balanço do Século», a convite do Sr. Presidente da República; *Expresso*, 23 de Abril de 1988.

Porém, há os que não podem ainda contar com o apoio da informática, os que não se sentem à vontade na sua utilização (desconhecem a informação que se pode pedir e como a pedir) ou os que se desinteressam por um «mundo» que já não é o seu. Estes preocupam-se demasiado com o «analfabetismo cibernético» e sentem grande frustração e desinteresse por se encontrarem agora dependentes de algo que não dominam.

É, no entanto, indiscutível que hoje, na fábrica, no laboratório, no «atelier» ou no gabinete, as novas tecnologias são, para os responsáveis pela tomada de decisão, ferramentas simplesmente indispensáveis e insubstituíveis.

No outro pólo, a ideia (ou facto) de que os jovens são mais capazes de rapidamente aprenderem as novas tecnologias tem contribuído muito para o «mito jovem», hoje na moda, em oposição ao antigo «mito dos velhos homens sábios».

Ambos os mitos são inconvenientes. Ser jovem, para além da condição física é, muitas vezes, uma questão de atitude.

O nascimento e o atabalhado ocaso de sucessivas gerações de «Yuppies» e de «high-fliers» (designações atribuídas aos «jovens executivos em rápida ascensão»), não corrigiram muito a situação.

Os jovens que se dedicam intensamente às novas tecnologias têm um conhecimento profundo dos problemas relacionados com o seu ramo, mas uma visão restrita do ambiente que os rodeia (visão estreita e intensa como o raio «laser»). Poderá dizer-se que sempre assim sucedeu, com todas as especializações. No entanto, ou porque a especialização se inicia agora mais cedo, ou porque é mais absorvente ou mais estimulante, este desequilíbrio de formação é hoje muito acentuado. Além disso, são já frequentes os investigadores que dispõem de computadores pessoais e continuam o exercício da sua actividade profissional em casa, como «hobby», prejudicando mais ainda o desenvolvimento da sua cultura geral e a diversificação da sua experiência, elementos que são essenciais à formação de quem tiver que se preparar para assumir responsabilidades de tomada de decisão.

#### **4. O desenvolvimento tecnológico e a decisão.**

O saber, a ponderação e a experiência são qualidades importantes para os responsáveis pela decisão. Porém, parte do sucesso do gestor ou do chefe depende da oportunidade, da rapidez, da antecipação e da correcção das decisões.

Ora o dinamismo que a vida profissional e social lhes exige hoje, bem como a rapidez com que é preciso tomar decisões e satisfazer solicitações não encontram resposta naquelas características, provocando neles a ansiedade, a angústia e o esgotamento.

É aqui que o computador aparece em seu socorro. O computador reduz a momentosidade dos problemas e favorece o dinamismo de decisões bem fundamentadas para o qual o gestor começava a não ter capacidade.

A qualidade de informação e o apoio que a informática proporciona, afasta a sensação de incapacidade, de impotência, de insegurança e de premência, que conduzem ao «stress».

Dada a quantidade de informação que se pode hoje obter (note-se que o desenvolvimento é multidisciplinar), o responsável pela tomada de decisão talvez precise de ser mais imaginativo do que inteligente (note-se também que a decisão continua a ser um acto individual).

Voltando agora aos jovens. Uma característica muito acentuada da juventude é a urgência, que se relaciona com o dinamismo e com o vigor, mas também com a impaciência, inimiga da ponderação. Se a isso forem solicitados tomam decisões rápidas, mas em certo sentido menos ponderadas, consequência de pouca experiência e de visão menos ampla dos problemas.

Por outro lado não são os cientistas que estão na área da tomada de decisão política ou militar. Menos ainda os técnicos. A não ser que sejam também bons administradores ou políticos. Não se deverá mesmo concretizar o receio manifestado por Gorbachev: «A técnica dos computadores dirige-os, transmite informação, mas não se ocupa de saber porque motivo qualquer coisa acontece. Como resultado disso, decisões das quais dependem o destino e a vida de milhões serão tomadas não ao

nível político, mas ao nível técnico. Toda a civilização será refém da técnica»<sup>(4)</sup>.

Todas estas considerações serão, com certeza, bem ponderadas ao definir a formação e a carreira dos indivíduos que, na Marinha, terão a responsabilidade das tecnologias de ponta e da investigação.

Aqui fica apenas uma relação, não exaustiva de perguntas e questões:

- a) Deverão os oficiais de Marinha ser cientistas, técnicos, especialistas ou aperfeiçoados?
- b) Se optar pelo meio termo, talvez o mais adequado ao embarque, deverão os cientistas ser civis contratados? Por quanto tempo, dada a rápida desactualização?
- c) Deverá a formação dos oficiais cientistas/técnicos/especialistas ser diferenciada logo na Escola Naval, proporcionando numa aplicação mais precoce <sup>(5)</sup> mas limitando a sua cultura naval e geral?
- d) Deverá favorecer-se a frequência comum dos cursos da Escola Naval e formar os técnicos/especialistas em cursos pós-graduação?
- e) Em qualquer dos dois últimos casos, quando é que o oficial deixa de ser considerado vinculado à sua formação técnica? Uma vez mais o problema da desactualização.
- f) Deverão ter acesso aos cargos de comando e de tomada de decisão? A resposta a esta pergunta deve influenciar o programa da Escola Naval.
- g) Relacionado com a questão anterior, deverá haver um quadro independente?
- h) Como praticam e que cargos ocupam estes oficiais (carreira) até serem, por exemplo, chefes de departamento a bordo, em capitão-tenente?

---

<sup>4</sup> Gorbachev, 14 de Julho, *Por um Mundo Sem Armas Nucleares*, Ed. Avante, citado por Romeu de Melo, *Diário de Notícias*, 22 de Maio de 1988.

<sup>5</sup> Na generalidade, a preocupação que se vem manifestado foi salientada pelo Ministro da Educação Roberto Carneiro no *Diário de Notícias* de 16 de Abril de 1988; «Especializações precoces que, sob o pretexto de prepararem o jovem para o emprego imediato, o privam seja do conforto da experiência estética, seja da disciplina das ciências experimentais e exactas, seja da inspiração das áreas do espírito e da palavra ou da cultura física e movimento, são especializações que, em última análise, debilitam o jovem e o tomam impreparado para a mudança, para a reconversão profissional e para a fruição de laser».

Para encontrar solução para estas e muitas outras questões é preciso, como disse Agostinho da Silva, «usar imaginação e ousar usar imaginação, mesmo que isso possa espantar gente (<sup>6</sup>)».

## **5. Tecnologia e poder.**

Hoje a tecnologia impõe-se como um factor de poder. Uma vez alcançado o nível de desenvolvimento tecnológico necessário, há que manter actualizado todo o sistema, sob o risco de, passados dias, ele deixar de constituir um factor do poder.

O esforço permanente para manter a liderança ou mesmo para manter a paridade no desenvolvimento tecnológico, exige o constante empenhamento de grande número de cientistas e consome enormes recursos financeiros.

O facto de a tecnologia ser um factor do poder faz com que as superpotências ou as potências mais desenvolvidas incluam a transferência de tecnologia como um meio, nas suas opções estratégicas. Por outro lado, o desejo de manter o equilíbrio em relação a este factor do poder é uma das razões pelas quais a União Soviética tem desejado atrasar ou desencorajar os Estados Unidos da América a prosseguir o seu desenvolvimento tecnológico em muitas áreas, nomeadamente na da Iniciativa de Defesa Estratégica.

A falta de massa cinzenta para inovar e desenvolver as tecnologias próprias leva à cópia de modelos de outras firmas ou nações e contribui para o crescente recurso à espionagem. A normal colheita de informações, mesmo com recurso aos satélites «espões», é nitidamente insuficiente.

O factor tecnológico é ainda, sem dúvida, o que mais tem obrigado a modificar a estratégia militar e a estratégia nuclear. Embora os aspectos quantitativos sejam importantes, eles surgem quase sempre depois da descoberta de um novo modelo de armamento; também a redução de armamentos começou com a total eliminação de um tipo de armas, o que, pelo menos teoricamente, deve parar a investigação científica no campo específico das armas desse tipo.

---

<sup>6</sup> Agostinho da Silva, *Diário de Notícias*, 20 de Junho de 1986.

Para a nossa Marinha a aquisição das novas fragatas representa um desafio (seria modesto para muitos países) pelos recursos financeiros que envolve e pelo salto tecnológico que representa e que certamente será para todos nós um importante incentivo.

Critica-se que três fragatas é pouco.

Mais uma vez, não é o número o aspecto mais importante. Se a nossa capacidade de dissuasão vai aumentar é principalmente porque a tecnologia aumenta a credibilidade do dissuasor, isto é, porque aumentou o factor do poder que depende do desenvolvimento tecnológico.

# **O HOMEM E O COMPUTADOR**



## O HOMEM E O COMPUTADOR

O saber tem três fases: a apreensão, a análise e a expressão.

O saber desenvolve-se pela capacidade de relacionar o que se apreende através dos sentidos.

Se o saber não for transformado em património comum, se não for divulgado, de nada serve.

A sabedoria é a biblioteca do saber; manifesta-se pela maneira mais ou menos válida como um sabedor utiliza o seu ficheiro intelectual, relacionando factos.

É por isso que é importante criar uma grande base de dados, ouvir muito, ler muito, ver muito, sentir muito e meditar muito sobre o que se ouviu, leu, viu e sentiu.

O computador foi feito pelo homem, para imitar o homem, para o substituir rapidamente, automaticamente, em alguns trabalhos domésticos cerebrais simples que ele faz muito, muito depressa. E tal como se o homem não apreende algo válido não produz algo de valor também se no computador lhe metemos lixo sai lixo.

Só que enquanto o homem nasce com uma certa capacidade e pode depois absorver e raciocinar de forma excepcional sobre o que os sentidos apreendem e assim, pela forma como vê, um iletrado pode vir a ser um pintor de génio, enquanto outro que nasce com uma capacidade excepcional para absorver e interpretar sons pode manifestar-se como génio da música o computador não nasce com capacidade para se tornar diferente daquilo para que o homem o criou.

Nós podemos aperfeiçoar o computador porque temos para isso génio suficiente, tal como nos podemos aperfeiçoar a nós próprios.

Mas a diferença mantém-se, porque ela é só uma, muito fácil de explicar para os cristãos.

Nós, homens, fomos criados por Deus; os computadores, são criados pelo homem.

## ÍNDICE

Introdução .....	3
Armada e Marinha. Poder naval e poder marítimo .....	5
Armada e Marinha. Missões marítimas .....	13
Escolha e poderes do Chefe Estado-Maior da Armada .....	17
Doutrina .....	23
Para além da metodologia do trabalho em grupo .....	29
Descentralização e delegação .....	35
Interesses, tradicionalismo, conservantismo .....	41
Tecnologia, ética e decisão .....	49
O Homem e o computador .....	59

## TEMAS E REFLEXÕES

### Volumes Publicados

1. *A Marinha, A Instituição e os Homens*, (Reimpressão)  
V.Alm. António Emílio Sacchetti
2. *A Marinha, Instituição em Transformações*, (Reimpressão)  
V.Alm. António Emílio Sacchetti
3. *Reestruturação das Forças Armadas*, (Reimpressão)  
V.Alm. António Emílio Sacchetti
4. *Forças Armadas, A Instituição e as Associações*,  
V.Alm. António Emílio Sacchetti