

TEMAS E REFLEXÕES

N.º 2 — 1989

A MARINHA INSTITUIÇÃO EM TRANSFORMAÇÃO

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 em Transformações

COLECÇÃO:

Temas e Reflexões

NÚMERO/ANO:

2/1989

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

A MARINHA INSTITUIÇÃO EM TRANSFORMAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

A Marinha vive uma fase de transformação.

Há cerca de quatro anos que já se sabia que tal iria suceder. O programa que, internamente, então se preparou visava a modernização, com a aquisição e em consequência da aquisição de novas unidades navais, tecnologicamente das mais avançadas.

Este programa foi perturbado.

Foi perturbado por decisões políticas que desviaram esforços de meios já escassos para outros objectivos: objectivos fortemente influenciados por preocupações de natureza económica, em vez de objectivos de natureza naval-operacional.

Foi perturbado por uma insatisfação interna, testemunha de uma degradação de meios que se arrastava, de uma estagnação sem incentivos de natureza profissional, de uma perda de prestígio e de posição na sociedade.

Foi perturbado ainda por grupos recentemente constituídos que alegaram falta de confiança (ou ignorância) no que se anunciava e se viraram, intransigentemente, para os seus interesses individuais.

A situação tornou-se, portanto, complexa.

A complexidade aconselha a reflexão.

Assim, este estudo não é um ensaio dirigido a estudiosos, não é crítica de decisões e não é didáctico.

Escrevi, noutra ocasião, ao tratar o tema doutrina, que «a única autoridade competente para definir a Doutrina da Marinha, é o Chefe do

Estado-Maior da Armada»; disse ainda que «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... e acaba por se confundir com a tradição, ou vai-se transformando em tradição»; por último, referi que «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» (1).

Daqui deduzo o objectivo deste trabalho. Não me competindo fazer doutrina, pretendo apenas divulgar e meditar sobre alguns valores e princípios já consolidados na nossa Marinha, numa época especial que considero de transformação. Este estudo é, portanto, apenas uma reflexão pessoal, procurando ligar a teoria à prática, a parábola à vida; é um auxiliar, para quem deseje reflectir sobre a instituição a que pertence, para quem queira, sinceramente, ser parte num projecto de valorização nacional.

2. NOVOS PROBLEMAS, NOVAS SOLUÇÕES

A Marinha vive uma situação nova e difícil (2).

Se o problema é novo, muito provavelmente terão que se encontrar novas soluções, baseadas em novas ideias.

É ineficaz enfrentar um novo e complexo problema com medidas limitadas, por erro, devido à sua incompleta identificação.

É perigoso não considerar que o problema tem maior número de variáveis do que as que são imediata e abertamente detectadas.

É errado aplicar à resolução de um novo e diferente problema as soluções adoptadas em ocasiões anteriores semelhantes ou em situações paralelas de outros países, tal como se sabe estar errado o Estado-Maior que conduzir a guerra de amanhã com os conceitos desenvolvidos durante a última guerra.

¹ A. E. Sacchetti, *A Marinha - A Instituição e os Homens*, pág. 25 a 27.

² Embora me refira quase sempre à Marinha, a maior parte das considerações aplicam-se, genericamente, às Forças Armadas.

Os ensinamentos assim adquiridos são muito úteis para orientar a procura de soluções adequadas aos problemas actuais, mas estes terão sempre as suas especificidades, dependentes das características dos homens, do tempo, do lugar e do ambiente.

A inadaptação, o imobilismo, ou a demora na aplicação das soluções já encontradas, conduzem ao progressivo agravamento dos problemas. Este agravamento pode atingir o nível da ruptura (quebra abrupta de valores, de princípios e de relações).

A dificuldade em inovar a solução global e adequada poderá obrigar à adopção de uma série de acções limitadas, com intuito de evitar aquela ruptura e de conduzir a crise sob um processo de evolução harmónica.

Porém, o primeiro passo na resolução de um problema consiste em identificá-lo e caracterizá-lo completa e correctamente.

3. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO

A situação que a Marinha vive hoje é bastante complexa. No entanto, poderá talvez considerar-se que ela é consequência, em grande parte, da ocorrência simultânea dos seguintes factores:

- a.** A sociedade está a atravessar uma evolução bastante profunda mas mal definida, que se baseia essencialmente numa nova forma de individualismo, materialista e egoísta;
- b.** Relacionado com o exposto na alínea anterior, a sociedade está também em fase de transição acentuada, no seu comportamento perante as instituições;
- c.** Os Estatutos e outros diplomas legislativos relativos a todo o pessoal da Marinha estão a ser profundamente reformulados, bulindo com princípios e valores há muito tempo arreigados na corporação;
- d.** A Marinha está a desenvolver um importante programa de aquisição de navios modernos, que tem vindo a absorver todos os escassos recursos humanos e materiais actualmente disponíveis;

- e. Pretende-se insistentemente que a Marinha proceda a uma reestruturação e redimensionamento (significando redução) sem outro objectivo definido para além do de natureza económica, e que, a concretizar-se, pode inviabilizar a execução do programa exposto na alínea anterior;
- f. As mudanças indicadas em «c», «d» e «e» não foram precedidas nem estão a ser suficientemente acompanhadas dos esclarecimentos, informações e outros cuidados que todas as mudanças exigem, para que sejam aceites de forma empenhada e sem perturbação;
- g. O referido nas alíneas «a» e «f» e ainda o peso que o Governo dá aos objectivos políticos de natureza económica aplicados às Forças Armadas, em prejuízo dos de natureza militar, operacional ou deontológica, favorecem a quase exclusiva preocupação de muitos militares com a resolução de problemas individuais de ordem material e financeira;
- h. Os órgãos da comunicação social, nomeadamente a imprensa, sempre se mostraram favoráveis a pacifismos e a posições anti-militares. Têm agora estado também a inferir, de forma profundamente errada, que a louvável procura de entendimento Leste-Oeste secundariza fortemente os problemas portugueses relacionados com a defesa nacional e as Forças Armadas.
- i. Esta atitude dos órgãos de comunicação social agrava a tendência de uma grande parte da população para fugir às suas responsabilidades para com a Pátria (³). Estes, para defenderem as suas posições egoístas e inaceitáveis divulgam persistentemente a ideia da imoralidade dos gastos de defesa, da inutilidade das Forças Armadas, dos prejuízos do serviço militar obrigatório, do desrespeito pelos direitos dos objectores de consciência, etc. A falta de credibilidade das Forças Armadas, que assim se vai forjando, e que tem também repercussões internas, não é um exclusivo português. Como escreveu um professor

³ Segundo a Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas, a Defesa Nacional é uma responsabilidade de todos os cidadãos (Art.º 9.º).

estrangeiro referindo-se à Europa e aos Estados- Unidos, «quem acredita ainda no exército quando todos os meios servem para obter a passagem à reserva, quando escapar ao serviço militar já não é uma vergonha»... (4).

Alguns destes aspectos que mais preocupam a Marinha, pela sua importância ou pela sua simultaneidade, serão um pouco mais desenvolvidos nos próximos capítulos.

4.O NOVO INDIVIDUALISMO

Nas últimas duas décadas tem vindo a desenvolver-se uma nova forma de individualismo (5).

O indivíduo livre, valor fundamental das sociedades democráticas, quer agora viver sem coacções, optar livremente sobre tudo e sem restrições, ser constantemente ele próprio.

Mas se o indivíduo cada vez mais se pretende realizar à parte, os governos, cada vez com maior produção legislativa, tudo vão regulamentando.

A organização política, administrativa e social das nações mais avançadas vai-se aperfeiçoando e vai criando órgãos e estruturas que de tudo tratam. Paralelamente, o sector privado vai competindo desenfreadamente na produção de toda a espécie de bens e serviços de que o indivíduo necessita e não necessita, em casa, no serviço, nos tempos livres, nas férias.

Só lhe resta optar, e para isso é constantemente convidado.

O «vídeo» que lhe permite escolher em qualquer momento o seu filme; os hipermercados, onde opta não só sobre o que pode comprar, como sobre as muitas marcas de cada um dos produtos; os canais de televisão e, em alguns países, os canais por cabo, onde escolhe o seu programa; as agências de viagens que submetem à sua opção autên-

⁴ Gilles Lipovetsky, *A Era do Vazio*, Ed. Relógio d'Água, Lisboa, 1989.

⁵ Não pretendo tratar aqui os aspectos filosóficos e sociológicos do problema. Indico apenas alguns pontos que mais interessam à presente análise.

ticos catálogos de viagens e de férias; a opção na compra de carro, directamente ou através de «grupos»; os actos eleitorais frequentes, nacionais, regionais e institucionais.

Mas o indivíduo também é convidado a realizar-se em pleno, independentemente dos outros.

Acampar, mais do que uma opção económica significa ser mais livre; a «bricolage» ocupa os seus tempos livres, mas permite-lhe ser ele mesmo a resolver alguns problemas caseiros; o mesmo sucede com o convite «faça você mesmo» ou «o médico em sua casa», em livros ou em «kit» de ferramentas e de material de primeiros socorros; o «self-service», no restaurante, no supermercado, na bomba de gasolina e até no dinheiro plástico, permite-lhe ir agindo sozinho, independentemente das outras pessoas e às vezes dos horários.

Por último, o indivíduo é convidado constantemente a participar, manifestando a sua opinião.

É apenas a satisfação da vontade de dizer o que quer dizer, de falar porque tem o direito de se manifestar. Sabe que não participa no objectivo último da organização que encomendou a pergunta ou que lhe deu essa oportunidade de falar. Às vezes também não sabe o que dizer, mas entende que não pode deixar fugir aquela ocasião. E sabe talvez que ninguém se interessará verdadeiramente pelo que está a dizer. Mas gosta de mostrar que participa, de ver a sua imagem na TV, de ser fotografado ou citado nas colunas sociais.

É o caso dos inquéritos de opinião (sondagens) e dos inquéritos directos de rua feitos pela rádio ou pela TV; a entrevista no local do acidente onde chega a haver testemunhas oculares que contam pormenorizadamente o que não viram; é o caso da participação por telefone em quase todos os programas de rádio e alguns da TV; é a participação nas manifestações, na actividade política e sindical, nas campanhas eleitorais.

Chamado constantemente a optar, a realizar-se, a manifestar-se, o indivíduo responsabiliza-se e tende a desinserir-se das instituições de que aparentemente já não necessita. Mas como, na realidade, nada pode alcançar ou defender sozinho, constitui-se nos grupos que hoje proli-

feram, por tudo e por nada, mas sempre independentes das estruturas existentes (6). E no dia a dia, quando tudo corre normal, se não se emociona, não vota, não comparece, não participa, não se quer submeter a agir segundo «os critérios dos outros».

Qual é o jogador de futebol que se sente ligado às cores do seu clube e não a um contrato de uma ou duas épocas, esperando ver depois «comprado» ou «vendido» em condições vantajosas?

Qual o bancário que se deixa prender ao prestígio do seu banco quando lhe acenam com a subida de categoria noutra banco?

Qual o marinheiro que fica agarrado ao botão de âncora, se lhe prometerem um emprego melhor remunerado nas empresas privadas (o que é fácilimo)?

Há pouco tempo ainda, ter muitos anos com orgulho e vencia prémio aos 10, 25 ou de casa era exibido 40 anos de serviço; a perda de emprego era sempre olhada com suspeição. Hoje, ao procurarem emprego, os candidatos exibem o seu «portefeuille», onde a passagem por várias casas é um valor e indicativo do seu próprio valor.

Também na religião, muitos entendem que a fidelidade às instituições não pode prejudicar o direito supremo da liberdade de opção. Assim, para além da proliferação de seitas, surgem os crentes «à sua maneira» ou «à lista», os cristãos-marxistas, os praticantes da «Teologia da Libertação», na América Latina, os bispos defensores da «Teologia da Libertação Africana», as mais de 10 000 «Igrejas Independentes» de África (cristãs), os católicos que procuram a sua elevação espiritual junto dos lamas do Tibete, os japoneses que casam cristãos para poderem fazer uma boda com amigos e morrem budistas, os que misturam o Evangelho com o Corão.

Não há humildade e há talvez uma preocupação pouco esclarecida de querer ser alguém. Todos desejam ser «leaders», mesmo de um

6 Chega-se ao ponto, no Líbano em guerra, de assistir à formação de grupos armados, não institucionalizados, embora o conflito se possa definir institucionalmente. Tanto no Líbano como na «guerra das pedras» de Israel, o aparecimento do «soldado civil» faz-nos regressar a tempos anteriores a Maquiavel (Ver *Expresso*, 13-5-1989, pág. 15-R). E a ONU, Cruz Vermelha e outras instituições e governos com prestígio vêem-se na contingência de ter que negociar com pequenos grupos que executam reféns inocentes.

pequeno grupo que, aliás, hoje facilmente obtém reconhecimento público. E os «outros» preferem ser «segundos» de um pequeno grupo, a ser ignorados num grupo de milhares.

Na categorização actual dos países, também parece que o Brasil ou a China preferiram ser considerados como os melhores do Terceiro Mundo, a serem incluídos na cauda dos países industrializados.

Este individualismo, além de afectar a coesão das instituições, está a ter, segundo alguns autores, consequências que talvez não tenham ainda atingido, totalmente, Portugal. É que aqueles autores consideram que «a moda dos 'ismos' já acabou»⁽⁷⁾, e que «a despolitização e a dessindicalização ganha proporções nunca antes atingidas»⁽⁸⁾. Embora os sindicatos se estejam a multiplicar, por divisão, parece que continuamos atrasados nas modas!

Mais ainda. As instituições e a própria sociedade são afectadas porque «o indivíduo deixa de se reconhecer numa responsabilidade colectiva e começa a impor uma moral que escapa à jurisdição da moral pública»... «O indivíduo não se sente comprometido com o destino colectivo»⁽⁹⁾.

5. AS INSTITUIÇÕES NA ORGANIZAÇÃO SOCIAL

Depois de superficialmente abordado o novo individualismo, vejamos agora outro aspecto importante da actual evolução da organização social.

Na primeira metade deste século procurou-se divulgar pelo mundo o conceito marxista da luta de classes. A constituição destas classes baseava-se em princípios sócio-económicos e dava lugar à formação de estratos horizontais abrangendo toda a nação.

O corporativismo integral, pluralista, desenvolveu-se simultaneamente e, ao contrário do conceito anterior, agrupava em estruturas verticais os elementos que por profissão ou actividade poderiam estar

⁷ Citado por Gilles Lipovetsky, *A Era do Vazio*, Ed. Relógio d'Água, Lisboa, 1989, pág. 112.

⁸ Gilles Lipovetsky, id pág. 48.

⁹ António Guerreiro, «Sujeito: Morto ou Vivo?», referindo-se ao Magazine Litteraire (Abril/1989), *Expresso*, 27-5-1989, pág. 65-R.

empenhados na prossecução dos mesmos objectivos ou na defesa dos mesmos interesses.

O confronto durou cerca de meio século.

Ambos os conceitos estão hoje ultrapassados, sem que tivessem sido substituídos. Pulverizaram-se as classes, diluíram-se as corporações.

Como forma de organização social restam os sindicatos e as grandes instituições já anteriormente existentes, com estruturas verticais de contornos mais bem definidos e que estão agora também a sofrer internamente os efeitos do individualismo anteriormente referido. A perturbação nas instituições está a dar lugar ao aparecimento de grupos menores, sem conta.

Certamente que mais uma vez as modas hão-de passar, os homens também passarão, mas as instituições prevalecerão.

A grande tarefa dos hierarquicamente responsáveis pelas instituições (penso agora na instituição militar) será a de informar, orientar e conduzir os seus membros mantendo-os unidos na eficiente prossecução dos fins que a justificam e dos valores que ela deve guardar e enaltecer.

Os membros da instituição poderão ser consultados sobre os assuntos que os afectam, mas a hierarquia tem que preservar as suas responsabilidades de decisão e de comando; mais ainda, a sua autoridade nunca se pode submeter a grupos de pressão de dentro ou de fora da instituição.

Mas, independentemente do facto de considerar que o que se acaba de afirmar são verdades indiscutíveis, talvez seja útil meditar um pouco mais sobre o assunto, para firmar razões, para evitar desgastes desnecessários ou males difíceis de remediar. É o que se procura fazer nos próximos capítulos.

6. A EVOLUÇÃO DAS INSTITUIÇÕES

As organizações são criadas com um determinado objectivo.

As instituições têm uma finalidade e os seus estatutos definem princípios que cativam, obrigam e unem os seus membros.

As civilizações existem enquanto se identificarem valores que caracterizam uma maneira colectiva de estar no mundo.

Quando desaparecem ou se eliminam esses objectivos, finalidades, princípios ou valores, dissolvem-se as organizações ou as instituições, morrem as civilizações.

No entanto, as organizações, instituições e civilizações evoluem, actualizam-se, modernizam-se.

A ordem de ontem não é a ordem de hoje e esta não será a ordem de amanhã. «Nós, os cidadãos das democracias ocidentais, vivemos numa ordem social mais justa e melhor (porque mais favorável às reformas) do que qualquer outra de que tenhamos conhecimento histórico» (10).

A evolução consta, normalmente, da substituição ou do aperfeiçoamento de alguns daqueles valores, princípios ou objectivos. E não há soluções definitivas, até porque novas soluções conduzem a novos problemas. No entanto, é bom que cada ideia dure mais do que um trimestre!

Quando as instituições estão a ser postas em causa, como acontece hoje com as Forças Armadas, é necessário ponderar muito bem o que está em jogo. Há que avaliar o que deverá ser objecto de esclarecimento, alteração, adição, supressão, ou ainda quais as mudanças que exigem cuidadosa preparação e escalonamento no tempo.

Convém também recordar que «de todas as culturas das quais temos conhecimento a cultura ocidental tem sido a mais crítica de si mesma»(11). Atrever-me-ia a dizer que o povo português poderá estar na vanguarda dos povos críticos da cultura ocidental. Esta hipótese leva a considerar com ponderação a constante vontade de mudar.

Por outro lado, temos que ter bem presente que nós, todos nós, «somos a memória da História». Somos nós que temos que registar, pôr em memória, manter em memória e transmitir aos que nos seguem, a história, as tradições e os valores da nossa corporação. É uma grande responsabilidade, exclusivamente nossa. A Marinha, com todo o peso da

¹⁰ Karl R. Popper, *Em Busca de Um Mundo Melhor*, Editorial Fragmentos, Lisboa, 1989, pág. 12.

¹¹ Sidney Hook, «Em Defesa dos Clássicos», *Diálogo*, n.º 3, 1989, pág. 30.

sua participação na História de Portugal, depende do modo como nos desempenharmos desta obrigação.

E não nos esqueçamos também que o presente que hoje estamos a construir fará amanhã parte da História.

7. A GESTÃO DAS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

As grandes mudanças nas organizações provocam sempre perturbações, causam frustrações, são olhadas com suspeita, em resumo, são mal aceites. Esta reacção negativa dos que se vêem envolvidos na mudança tem sido causa do fracasso de muitas reestruturações.

O problema das mudanças nas organizações tem sido objecto de estudos cuidadosos desde que se começou a desenvolver a teoria das organizações, há cerca de um século. Foram estudadas as precauções que se deveriam tomar para minimizar os inconvenientes apontados.

Entre as medidas cautelares a tomar, sobressai o processo de informação. Informar o objectivo e o programa da alteração, explicar a tempo os passos fundamentais do processo de mudança. Recordo que o desconhecimento desse programa provoca a insegurança, a dúvida sempre renovada quando da divulgação, para execução, de cada uma das suas fases, a preocupação e receio quanto ao futuro. O ditado, «No news, good news» não tem aplicação neste caso. É preciso informar sempre.

Cada elemento abrangido pela mudança deve sentir que participa no processo, que contam com ele, sem que isso afecte, repete-se, a sede responsável pela decisão.

É sabido que para a execução de qualquer grande projecto nacional o Governo deve preocupar-se em obter a adesão da população. Isto é, o Governo interessar-se-á certamente por fazer coincidir a vontade política (a do próprio Governo) com a vontade nacional (a do povo). Para isso tem que divulgar o projecto, explicá-lo, obter a adesão da população e a sua participação voluntária e empenhada.

Com o grande programa de mudanças sucede o mesmo.

Para além deste aspecto fundamental, há outros princípios a respeitar, como por exemplo:

- Não ferir interesses individuais, a não ser por justificável e inevitável sacrifício aos interesses da maioria, que deve ser cuidadosamente explicado;
- Não prejudicar direitos adquiridos;
- Escalonar as mudanças para permitir uma mais fácil adaptação, à ideia e aos serviços reestruturados;
- Movimentar as pessoas em tempo oportuno e gradualmente, a fim de evitar frustrações dos antigos elementos e para permitir que as novas funções sejam exercidas, desde logo, por quem foi para elas especialmente escolhido ou preparado;
- Procurar cumprir o calendário das mudanças com rigor e referenciar sempre cada uma das fases de execução ao objectivo final da mudança. Este é um dos aspectos fundamentais para ganhar a confiança dos participantes nos responsáveis pela mudança. A confiança, por seu lado, é também fundamental para se obter a adesão interessada ao projecto.

E, sobretudo, é preciso usar de muita ponderação (não confundir com indecisão), nem que tal contribua para alargar, no tempo, a transformação em curso. É que os erros cometidos num dia demoram anos a corrigir.

8. A MARINHA E A NAÇÃO

Como é evidente, uma instituição nacional deverá ter um objectivo justificável, não perante um grupo, mas sim perante a Nação. Por outro lado, para ser útil, eficiente, dinâmica e coesa, a instituição tem que ter um programa ou um projecto que contribua para melhorar, cada vez mais, a prossecução daquele objectivo.

O objectivo primeiro da Marinha é óbvio — a participação na defesa de um país soberano que quer manter-se independente. O objectivo

segundo é executar as inúmeras missões de tempo de paz, sobejamente conhecidas, de indiscutível interesse e que não cabe aqui especificar.

Qualquer Nação soberana que queira manter com credibilidade a sua independência procura, em primeiro lugar, manifestar-se determinada a fazer respeitar essa independência e, em segundo lugar, dispor de Forças Armadas para a defender em qualquer momento ou circunstância.

No âmbito das Relações Internacionais não há capacidade de negociação se não se dispuser de qualquer forma de poder (político, económico, militar, demográfico/geográfico, etc.). Sem Forças Armadas proporcionais aos restantes factores do Poder Nacional, a Nação mostra desinteresse pela sua sobrevivência, pelo seu futuro, e perde credibilidade perante todos, fortes e fracos.

Para além da Islândia, país que entregou a sua defesa nacional a outra potência, apenas os chamados Estados Exíguos (os que, como o Mónaco, Andorra, Vaticano, S. Marino..., etc. não possuem todos os atributos da soberania) prescindem de Forças Armadas.

Assim, a «existência» das Forças Armadas é absolutamente independente da existência de ameaça.

A natureza, a gravidade e a eminência da ameaça, influenciam o apetrechamento das Forças Armadas, a sua dimensão (mobilização) intensidade de treino e prontidão, mas nunca constituem a sua razão de ser (¹²).

No que respeita à sua vida interna, a Marinha tem hoje um projecto motivante e que não poderá deixar de mobilizar a maioria dos recursos disponíveis, para além das verbas especialmente atribuídas pelo Estado e pelos aliados.

Este projecto vai melhorar extraordinariamente a credibilidade do Poder Naval pela aquisição de uma nova dimensão, hoje extraordinariamente importante — a dimensão tecnológica.

¹² O problema das relações Leste-Oeste na actualidade, embora tenha muito interesse afasta-se um pouco do tema em análise, pelo que é desenvolvido em Anexo.

Se atendermos a que as guarnições das três novas fragatas absorvem cerca de 540 homens, que praticamente todos eles e ainda os muitos instrutores, os homens da manutenção, dos abastecimentos, etc., terão que frequentar qualquer curso ou estágio sobre novas matérias e novas técnicas (acção que já começou), e se pensarmos ainda que todo este pessoal será periodicamente rendido, concluiremos que em breve todo o pessoal da Armada terá dado um grande salto na sua valorização, por força deste programa de modernização.

É um desafio aliciante, que aliado a uma consciência esclarecida da razão de ser da Marinha, muito contribuirá para congregar esforços, levando-nos a ultrapassar mais esta barreira com o êxito desejado.

9. A MARINHA EM TRANSFORMAÇÃO

A transformação que a Marinha está a viver tem três componentes com objectivos e motivações diferentes, embora apresentem, na execução, alguns pontos de contacto:

- a.** A grande transformação, em curso há já algum tempo, resultante da aquisição de novas unidades e de novos tipos de armas, com modernização das escolas, criação de novos cursos, especializações e aperfeiçoamentos, preparação de novos instrutores sobre novas matérias, alteração da organização dos serviços de bordo e conseqüente revisão da Ordenança do Serviço Naval, adaptação do sistema de abastecimentos e dos serviços de manutenção, ampliação da Base Naval, etc., etc.
- b.** Elaboração ou revisão de legislação importante, quer por força do disposto na Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, quer em consequência de outras decisões políticas mais gerais. Têm especial importância o conjunto dos novos Estatutos e o Sistema Retributivo da Função Pública (¹³).

¹³ Na Marinha espanhola acaba de desenvolver-se um processo idêntico, mas em circunstâncias absolutamente diferentes: A instituição militar está ainda fortemente implantada na sociedade espanhola, a Marinha é muito mais fechada e coesa, os vencimentos são comparativamente bastante superiores, o extraordinário programa naval abrange quase

- c. A reestruturação pretendida pelo Governo, como parte da tríade «reestruturação, redimensionamento, reequipamento», com o objectivo de aumentar tanto a eficiência como a eficácia das Forças Armadas e com preocupações fundamentalmente de ordem económica.

Como já foi referido, não é intenção fazer a análise das decisões tomadas nem da acção desenvolvida tendo em vista o seu cumprimento.

No entanto, parece oportuno referir alguns pontos.

A Marinha deseja, com muito interesse, dar a maior prioridade a todos os assuntos relacionados com a aquisição de novos meios. Este programa está a desenvolver-se num período de escassez de pessoal e é indiscutível que a execução de tudo quanto se referiu na alínea «a» e ainda a manutenção da Marinha de hoje, com um mínimo de actividade operacional, exige um esforço enorme a todo o pessoal, mesmo àquele que presta serviço em sectores menos directamente envolvidos e que vêem as suas lotações e dotações orçamentais reduzidas a um mínimo indesejável. E, para ocorrer a tantas necessidades já se remodelaram ou até encerraram alguns serviços, o que satisfaz também ao programa de reestruturação e de redimensionamento pretendido pelo Governo.

Com um grande sacrifício do pessoal envolvido, foi possível acompanhar (como menor presença do que se desejava) a elaboração da nova legislação.

Qualquer outra determinação que envolva maior empenhamento de pessoal ou de meios prejudicará grandemente o complexo programa em curso. Além disso, recorde-se que as guarnições das novas fragatas são maiores do que as de quase todos os navios actuais (excepto das fragatas *João Belo*).

Penso também que muitas das hipóteses de integração dos três Ramos das Forças Armadas tem consequências negativas graves, ao despersonalizar os Ramos e ao prejudicar extraordinariamente o espírito de corpo, precisamente numa altura em que é necessário enaltecer esse

todos os tipos de navios, de porta-aviões a patrulhas, e estuda-se agora a novidade da integração na NATO.

espírito e fazer reviver, com intensidade, os valores próprios, não só os da instituição militar que sempre nos uniram, como os do Ramo em que nos especializámos e que nos distinguem e individualizam. Poderá admitir-se um caso paralelo, embora numa outra dimensão.

É o caso da Europa Unida, onde admito que prevalecerá a Europa das Pátrias, com respeito por cada uma das soberanias e por todas as diferenças culturais, mas sem deixar de nos unir na mesma Europa e de nos considerar parte da mesma Civilização Ocidental.

Mais um comentário ainda sobre este assunto.

A Marinha, tal como qualquer outro sector da sociedade humana, necessita de paz, deseja a tranquilidade, mas necessita igualmente de desafios sérios, de ideais pelos quais possa lutar.

No momento actual seria bom que cada qual esquecesse apenas um pouco de si mesmo, para pensar mais nesta obra comum, para enfrentar este desafio que vivemos e pelo qual vale a pena lutar.

10. SÍNTESE E MAIS ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Não apresento agora conclusões nem sugestões, pois poderiam ser naturalmente interpretadas como indicações para os diferentes organismos executivos, retirando ao trabalho o cunho marcadamente pessoal que lhe pretendi dar.

Optei antes pela síntese que se segue, acompanhada de alguns comentários de esclarecimento.

O individualismo tem levado as pessoas a privilegiarem os interesses pessoais em prejuízo dos interesses dos grandes grupos organizados (instituições).

Os interesses dos grupos são mais e diferentes dos que correspondem à soma dos interesses pessoais (tal como acontece com um sistema, em que o todo é mais do que a soma das partes).

Assim, independentemente do respeito que devem merecer os interesses individuais, se os interesses do grupo não forem preservados, a instituição dissolve-se.

A instituição militar tem interesses e valores muito próprios, bem definidos, e que têm que ser respeitados mais rigorosamente do que em qualquer outra instituição, dada a sua natureza. A disciplina militar, por exemplo, compreendida, aceita e sempre praticada até quase atingir o automatismo, é a base indestrutível da acção que, na realidade, constitui a razão de ser das Forças Armadas — a defesa da Nação, nas circunstâncias difíceis do combate.

Poderá haver alteração da estrutura e dos valores das instituições. Elas devem modernizar-se. Mas essas alterações devem ser muito ponderadas, e, para a sua execução, devem ser tomadas todas as medidas cautelares que as mudanças aconselham.

No entanto deverá merecer especial consideração:

- a.** Ser necessário a compreensão global do problema;
- b.** Que como povo que participou na formação da cultura ocidental somos particularmente críticos e possuidores de uma grande tendência para consertar o que não está partido;
- c.** Que nunca os interesses de uma minoria, por maior respeito que elas mereçam, poderão prejudicar ou sobrepor-se aos interesses gerais da instituição a que essa minoria pertence. Não é a minoria que justifica a instituição, nem que a domina.
- d.** Que, depois de tudo ponderado, a capacidade de decisão, a autoridade e o comando residirão sempre, muito claramente, no topo da hierarquia, princípio fundamental de qualquer tipo de estrutura militar em qualquer momento da história universal.

Noutro campo, salienta-se que a necessidade das Forças Armadas e da Marinha está bem definida e é indiscutivelmente independente da evolução da «ameaça». O problema da estabilidade da segurança internacional face à política do Leste tem sido mal tratado hoje em dia pela comunicação social. E recorde-se que embora o Ocidente deseje o maior sucesso à «Perestroika» em toda a Europa do Leste, a situação é excepcionalmente instável, e o receio da repetição do exemplo «China Junho 1989» é muito concreto.

Por último, há a considerar o problema da reestruturação da Marinha. Ela tem um objectivo fundamental, muito destacado dos restantes: valorizar a capacidade operacional, pela existência de um núcleo de unidades dispoñdo das mais modernas armas e dos equipamentos tecnologicamente mais avançados. A nível interno, aumenta a confiança no nosso Poder Naval e eleva muito, técnica e profissionalmente, todo o nosso pessoal, prestigiando a Marinha; a nível regional passaremos a dispor de um dissuasor credível; a nível internacional mais vasto, não só poderemos colaborar com interesse na NATO, como ficaremos em condições de tirar partido dessa colaboração numa medida que, até hoje, o desnível tecnológico o não permitia.

Por estas razões, parece estarem reunidas as condições para que todo o pessoal da Marinha se sinta unido, institucionalmente solidário, interessado e empenhado neste projecto de modernização que muito contribuirá para a sua própria valorização e prestígio, para a dignificação da Marinha e para o engrandecimento do poder naval português.

ANEXO
A CRISE DA NATO (1)

Estamos a viver um dos mais notáveis períodos de transição do pós Segunda Guerra Mundial.

Mesmo os observadores pouco atentos notaram, certamente, uma mudança nos noticiários que nos últimos três anos a Comunicação Social nos vem apresentando:

- Falava-se de confronto; hoje fala-se de diálogo.
- As referências ao conflito Leste-Oeste versavam sempre aspectos militares, armas e poder; hoje tratam assuntos políticos e fala-se de abertura.
- Falava-se de relação de forças e da dificuldade em parar a corrida aos armamentos; hoje descrevem-se as propostas de desarmamento e procura-se o equilíbrio de forças ao mais baixo nível possível.
- Dizia-se que a paz dependia do terror nuclear; hoje anuncia-se que a paz dependerá da nova ordem europeia, fundamentada no entendimento, na lei, e na dimensão humana dos acordos de Helsínquia (2).
- Falava-se da bipolarização do mundo e da divisão da Europa; hoje fala-se da união da Europa, do Atlântico aos Urais, da

¹ Participação na Mesa Redonda promovida pelo Instituto de Relações Internacionais, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, em 26 de Junho de 1989.

² Como referiu o Presidente François Mitterrand, no discurso de abertura da Conferência Internacional de Paris, em 23 de Maio de 1989.

casa europeia comum, sem nações divididas por muros e sem cortinas de ferro a barrar o entendimento internacional.

Estes grandes objectivos políticos constroem, pela primeira vez em muitas décadas, uma utopia positiva. Por isso também, é notável o período em que vivemos.

Todo o homem sensato desejará, certamente, que estes objectivos sejam alcançados, que esta utopia deixe de ser utopia, para se transformar num projecto ambicioso, mas realizável.

Porém, toda esta transformação se baseia na atitude e na força de um homem que pretende alterar, de modo quase radical, uma superpotência, no seu ser como união de nações, no seu estar perante, a comunidade das nações.

Estas transformações merecem todo o apoio, pelo menos o do mundo ocidental. Mas há que admitir que a grandiosidade da proposta cria um clima de instabilidade extremamente grave, dado o poder do centro do turbilhão.

Talvez não haja registo histórico de uma evolução política tão profunda, em ambiente não revolucionário.

O exemplo da transformação que a China não conseguiu conduzir, ainda há dias foi evocado com preocupação por Sakharov ⁽³⁾ e também pelo recém-eleito deputado Boris Ieltsin ⁽⁴⁾.

Mas há uma diferença entre a China e a URSS, fundamental para esta análise.

A China não tem um exército moderno, não tem tido um comportamento expansionista e o fenómeno político agora ocorrido foi nítidamente interno, embora abalasse toda a humanidade.

A URSS é uma superpotência, tem um poderoso exército moderno, com parte no estrangeiro e habituado a intervir no estrangeiro, e o fenómeno político em curso tem uma grande componente externa. Depois de quarenta e quatro anos de confronto Leste-Oeste, uma forte perturbação na URSS terá consequências internacionais imprevisíveis.

³ *Diário de Notícias*, 18-6-1989.

⁴ *Diário de Notícias*, 17-6-1989.

Ora a NATO, foi instituída há 40 anos, num período de grandes incertezas, para defender uma Europa destruída e cansada da guerra, e para permitir a sua reconstrução e desenvolvimento em segurança e liberdade.

Até hoje conseguiu esse objectivo. Atravessando crises e enfrentando desafios, a NATO manteve sempre o seu carácter de organização defensiva que baseia a sua estratégia na dissuasão.

Essa estratégia exige a manutenção de um certo equilíbrio de forças pois é necessário não só ter capacidade para sustentar um ataque como, principalmente, para dissuadir qualquer agressor, por mais forte que ele seja.

Hoje, a manutenção de uma tal força enfrenta o grave problema do desenvolvimento tecnológico. Basta uma nova arma do adversário ser capaz de disparar um segundo mais rápido para criar uma vulnerabilidade que poderá ser fatal e que é preciso anular.

Em 30 de Maio passado, na reunião do Conselho do Atlântico Norte, os Chefes de Estado e Chefes do Governo dos dezasseis países membros afirmaram que não há alternativa para a estratégia da Aliança, num futuro previsível, e que esta continuaria a ser de dissuasão, baseada num conjunto adequado de forças nucleares e convencionais, a modernizar sempre que seja considerado necessário ⁽⁵⁾.

No entanto, a controversa modernização dos mísseis de curto alcance «Lance» instalados na Europa, foi adiada. Eduardo Chevardnadze, Ministro dos Negócios Estrangeiros da URSS, já havia afirmado que a intenção da NATO de modernizar os mísseis «Lance» e a rejeição do apelo do Pacto de Varsóvia para conversações imediatas e separadas sobre forças nucleares de curto alcance poderia afectar a confiança que começou a formar-se nas relações entre os dois blocos ⁽⁶⁾.

Sem dúvida que é bom tudo fazer para manter e até melhorar as relações entre os dois blocos, desde que não seja minimamente prejudi-

⁵ Parágrafo 12 da Declaração da reunião do Conselho do Atlântico Norte de 29 a 30 de Maio de 1989.

⁶ *Diário de Notícias*, 11-6-1989.

cada a segurança. No entanto, seria bom que os soviéticos se lembrassem de determinados factores:

1. A «Perestroika» pretende significar uma série de reformas que aproximarão a União Soviética dos valores ocidentais, e não o contrário.
2. Essa transformação ocorre hoje na União Soviética também em consequência da firmeza do Ocidente na defesa daqueles valores em que acredita.
3. Entre esses valores encontram-se a aceitação do direito à diferença, o respeito democrático pela oposição de ideias, e o fomento do diálogo.
4. Foi a União Soviética quem abandonou o diálogo e as negociações de Genebra sobre as forças nucleares de alcance intermédio, em 23 de Novembro de 1983, e só a persistência e disponibilidade dos EUA permitiram que se tivessem retomado as negociações em 12 de Março de 1985, negociações que culminaram com o Tratado de Washington, de 8. de Dezembro de 1987.
5. A grande maioria das propostas atribuídas a M. Gorbachev e relativas a desarmamento são reformulações ou simples repetições de propostas anteriormente apresentadas pelo Ocidente e esquecidas pelo público, por desinteresse dos órgãos da Comunicação Social.
6. A divulgação da «Perestroika» é simultânea à divulgação da Iniciativa de Defesa Estratégica pelo Presidente Reagan.
7. As poucas atitudes unilaterais soviéticas relacionadas com desarmamento fazem parte do programa de substituições para modernização ou constituem louvável retracção do dispositivo militar sem, contudo, terem representado, umas ou outras, a mínima diminuição de poder ou de capacidade ofensiva.

* * *

Há um exemplo trágico, relacionado com a defesa dos valores humanos pelo Ocidente, tal como se acaba de referir.

De 1979 a 1983 desenvolveu-se uma campanha pacifista sem precedentes condenando a instalação de mísseis de alcance intermédio na Europa. Teve lugar nos países da NATO pois, naquela época, só no Ocidente ela era possível. Os manifestantes actuaram persistente e intensivamente contra o Ocidente, usando o «slogan» «Better Red Than Dead». Não convenceram, mas regressaram ao seio das suas famílias, em paz e liberdade.

Em meados de Maio passado, num ambiente ideologicamente oposto, na praça Tiananmen, estudantes manifestaram-se pacificamente, usando o «slogan» «Give Me Democracy or Give Me Death». A Humanidade assistiu à chocante divulgação do trágico desfecho.

* * *

Na já mencionada reunião da NATO de princípios de Junho corrente, foi claramente manifestado o regozijo por todas as mudanças que possam contribuir para um mundo mais justo, mais livre e mais humano.

Mas recorde-se que estamos num tempo de promessas sem precedentes, algumas muito difíceis de cumprir.

Ora não há que aceitar os propósitos de Gorbachev antes da própria União Soviética os seguir, assim como também seria inconsciência tomarem-se esperanças por certezas.

O General John Galvin, Supremo Comandante Aliado na Europa (SACEUR), afirmou recentemente que a missão número um da NATO é dissuadir a guerra e não ganhar a guerra (⁷).

Com grande prudência e boa vontade, com esperança mas sem descuido, a NATO tem que manter a sua atitude política e a postura militar de dissuasão.

Procurará manter essa dissuasão ao mais baixo nível de armamentos nucleares e convencionais que for possível, tendo sempre como objectivo o reforço da estabilidade, mas sem sacrificar a segurança só para obter acordos.

⁷ General John Galvin (SACEUR). «Keep the Powder Dry», *Time*, 29-5-89.

Como refere «The Alliance's Comprehensive Concept» também agora publicado, «a solidariedade política dos aliados, a sua dedicação à defesa, a sua paciência e criatividade nas negociações, ultrapassaram os obstáculos iniciais e produziram já os seus frutos» (8).

Esperemos que assim continue e que estes esforços e aspirações contribuam para a manutenção da Paz na Europa e para o desenvolvimento da segurança e justiça no Mundo.

⁸ *The Alliance's Comprehensive Concept*, Bruxelas, Maio/1989, parágrafo 11, pág. 3.

BIBLIOGRAFIA

(Sobre as novas atitudes e relações sociais)

1. Gilles Lipovetsky, *A Era do Vazio*, Ed. Relógio d'Água, Lisboa, 1989.
2. Karl R. Popper, *Em Busca de Um Mundo Melhor*, Ed. Fragmentos, Lda., Lisboa, 1989.
3. Alvin Toffler, *A Terceira Vaga*, Ed. Livros do Brasil, Lisboa, 1984.
4. Allan Bloom, *A Cultura Inculta*, Europa-América, Lisboa, 1988.
5. Peter L. Berger, «Julgamento Moral e Acção Política», *Diálogo*, U. S. Information Agency, N.º 3, 1989.
6. Sidney Hook, «Em Defesa dos Clássicos», *Diálogo*, U. S. Information Agency, N.º 3, 1989.
7. Tom Wolfe, *A Fogueira das Vaidades*, Dom Quixote, Lisboa, 1988.

ÍNDICE

1. Introdução	3
2. Novos problemas, novas soluções	4
3. Caracterização da situação	5
4. O novo individualismo	7
5. As instituições na organização social	10
6. A evolução das instituições	11
7. A gestão das mudanças nas organizações	13
8. A marinha e a Nação	14
9. A Marinha em transformação	16
10. Síntese e mais algumas considerações	18
ANEXO: A crise da NATO	21
Bibliografia	27

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