

Luís Dias Ramos

*The Portuguese Strategic School at the Geopolitical
Crossroads of the 21st Century: a Contemporary Approach*

DOI: [https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705\(39.1\)2026.ic-12](https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(39.1)2026.ic-12)

Secção

Investigação Científica / Scientific Research*

* Os artigos presentes nesta secção foram sujeitos a processo de revisão segundo o método *blind peer review* / The articles in this section have undergone a blind peer review process.

A Escola Estratégica Portuguesa na Encruzilhada Geopolítica do Século XXI: uma Visão Contemporânea

The Portuguese Strategic School at the Geopolitical Crossroads of the 21st Century: a Contemporary Approach

Luís Dias RAMOS¹

RESUMO: Face à sua abrangência teórica e a um ambiente externo e interno caracterizado por uma encruzilhada geopolítica geradora de disrupções e incertezas que limitam a sua liberdade de ação, argumentamos que a Escola Estratégica Portuguesa (EEP) pode contribuir de forma relevante para formular e operacionalizar uma grande estratégia nacional associada à geração, estruturação e utilização de uma estratégia integral de longo prazo por Portugal. Para tal, sugere-se que as definições de Estratégia de 2009 de Silva Ribeiro e a de 2002 de Cabral Couto, sejam adotadas pela EEP, respetivamente, como definição restrita e definição abrangente de Estratégia. Adotando a segunda, mais contemporânea, que inclui organizações que não prossigam objetivos políticos e que não considera a coação indispensável, Portugal poderá formular e operacionalizar uma grande estratégia nacional que recorra à “Teoria dos Três Diamantes do Bem-Estar” para garantir a participação ativa do Estado, empresas e cidadãos no sentido de assegurar os seus fins principais: salvaguardar a segurança nacional, aumentar a competitividade à escala internacional e garantir o bem-estar dos cidadãos. O recurso ao método estratégico, princípios, regras e provas da Estratégia preconizados pela EEP permitirá aumentar a eficácia e a eficiência das modalidades de ação que materializam esta grande estratégia.

PALAVRAS-CHAVE: Escola Estratégica Portuguesa; Definição Abrangente de Estratégia; Definição Restrita de Estratégia; Estratégia Contemporânea; Geopolítica de Portugal

ABSTRACT: Given its theoretical scope and an external and internal environment characterised by geopolitical crossroads that generate disruption and uncertainty, limiting its freedom of action, we argue that the Portuguese Strategic School (PSC) can make a significant contribution to the formulation and operationalisation of a national grand strategy associated with the generation, structuration and employment of a global long-term strategy for Portugal. To do so, we suggest Silva Ribeiro's 2009 and Cabral Couto's 2002 definitions of Strategy to be adopted by the PSC as the strict and comprehensive definitions of Strategy, respectively. By adopting the second, more contemporary definition, which includes organisations that do not pursue political objectives and does not consider coercion to be indispensable, Portugal would be able to formulate and operationalize a national grand strategy that uses the ‘Three Diamonds of Well-being Theory’ to ensure the active participation of the State, companies and citizens towards achieving its main goals: safeguarding national security, increasing competitiveness on an international scale and ensuring the well-being of citizens. The use of the strategic method, principles, rules and exams of Strategy preconised by the PSC would increase the effectiveness and efficiency of the modalities of action that materialise this grand strategy.

KEYWORDS: Portuguese Strategic School; Comprehensive Definition of Strategy; Strict Definition of Strategy; Contemporary Strategy; Geopolitics of Portugal

¹ Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, Portugal, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7280-9800>, lramos@iscsp.ulisboa.pt; luisdiasramos@gmail.com

1. Introdução

Inspirada em autores franceses², a Escola Estratégica Portuguesa (EEP) desenvolveu-se desde meados da década de 1960 através de trabalhos de militares como Kaúlza de Arriaga, Cabral Couto, Loureiro dos Santos e Virgílio de Carvalho³ e, mais recentemente, de Silva Ribeiro⁴, verificando-se influências de Adriano Moreira⁵. Caracteriza-se pela abrangência do espectro do seu campo de estudo, propondo que os atores estratégicos adotem estratégias integrais (ou totais) que articulem as estratégias gerais política, económica, psicossocial e militar, por sua vez, desdobradas em estratégias particulares de carácter mais operacional⁶, na sua interação com a envolvente que os rodeia, nomeadamente com os seus contrários. Contrariamente às escolas estratégicas anglo-saxónicas, nas quais o recurso à coação militar e diplomática predomina, a EEP confere destaque equitativo às quatro estratégias gerais e à sua eficaz e eficiente articulação, o que se afigura ser mais adequado, exequível e aceitável a pequenas potências, como Portugal, que atuem no Sistema Internacional (SI) com limitações de meios, de poder e de influência.

Como verificaremos, os conceitos de estratégia integral e de grande estratégia são complementares, contribuindo significativamente o primeiro para a formulação e a operacionalização do segundo.

Face à sua abrangência teórica e a um ambiente externo e interno caracterizado por uma encruzilhada geopolítica geradora de disrupções e incertezas, argumentamos que a EEP pode contribuir de forma relevante para formular e operacionalizar uma grande estratégia nacional associada à geração, estruturação e utilização de uma estratégia integral de longo prazo por Portugal.

Começamos por discutir a adequabilidade do nosso argumento às definições de

² Destaca-se a influência de autores como BEAUFRE, André. *Introduction à la Stratégie*. Paris: Hachette Littératures, 1963.; CHARNAY, Jean-Paul. *Critique de la Stratégie*. Paris: L'Herme, 1973. e POIRIER, Lucien. *Essais de Stratégie Théorique*. Paris: Fondation pour les Études de Défense Nationale, 1982.

³ FERNANDES, António Horta. *O que é a estratégia? Uma apresentação crítica a partir da escola estratégica portuguesa*. Revista de Estudios en Seguridad Internacional, Vol 5, N.º 2. 2019, pp. 21-38.

⁴ RIBEIRO, António Silva. *Teoria Geral da Estratégia - O Essencial ao Processo Estratégico*. Coimbra: Almedina, 2009. RIBEIRO, António Silva. *Política de Defesa Nacional e Estratégia Militar-Modelo de Elaboração*. Loures: Diário de Bordo, 2010. RIBEIRO, António Silva. *Modelos do Processo Estratégico*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2020.

⁵ MOREIRA, Adriano. *Teoria das Relações Internacionais – 4.ª edição*. Coimbra: Almedina, 2002. MOREIRA, Adriano. *Ciência Política – 6.ª edição*. Coimbra: Almedina, 2014.

⁶ Para RIBEIRO, António Silva. op. cit., 2009, pp. 75-81, a estratégia geral política desdobra-se nas estratégias particulares de política interna e diplomática; a estratégia geral psicossocial, nas estratégias particulares de propaganda, contrapropaganda e informação pública; a estratégia económica, nas estratégias de produção, financeira e de comércio externo; e a estratégia militar engloba as estratégias terrestre, naval e aeroespacial.

Estratégia propostas por autores nacionais e estrangeiros, o que conduz a defendermos que a escolha de uma definição pós-moderna ou contemporânea apresenta vantagens face a uma definição moderna de Estratégia. Assim sendo, sugerimos a adoção de duas definições de Estratégia compatíveis entre si: (i) a definição restrita, de acordo com uma abordagem moderna centrada nas comunidades políticas e predominantemente coerciva; e (ii) a definição abrangente, de acordo com uma abordagem holística e contemporânea que defende a inclusão de outros autores que não apenas os primeiros e um menor recurso à coação.

Seguidamente, analisamos a utilidade de uma grande estratégia nacional para que um País como Portugal possa formular e materializar os seus objetivos nacionais, assegurando os seus fins principais: a salvaguarda da segurança nacional, a promoção da sua competitividade internacional e o bem-estar e a proteção solidária dos seus cidadãos⁷.

Num quarto ponto, discutimos porque uma grande estratégia de Portugal, mobilizadora do Estado, das empresas e dos cidadãos, está condicionada por incertezas e disrupções associadas à atual instabilidade geopolítica. Esta caracteriza-se por um crescendo de processos disjuntivos dos âmbitos político, económico, militar e de estilos de liderança entre os Estados Unidos da América (EUA), China e Rússia que o País – inserido na União Europeia (UE) e na Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) – enfrenta e que vão reduzir significativamente a sua liberdade de ação, prejudicando a materialização dos objetivos nacionais necessários à prossecução dos seus três fins principais.

Num quinto momento, apresentamos os contributos da EEP no âmbito de um processo estratégico faseado na análise do ambiente, formulação, operacionalização e controlo de modalidades de acção (MDA) estratégica. Enquanto que, anteriormente, nos debruçámos sobre os objectos de estudo da EEP, ou seja, “no quê” concretizado na análise do ambiente externo e interno que conduz à definição de objetivos e de fins, centramo-nos, nesse momento, “no como”, isto é, nos contributos, sobretudo de Cabral Couto e de Silva Ribeiro⁸, para formular, operacionalizar e controlar as MDA

⁷ RIBEIRO, António Silva. op. cit., 2009. UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). *2022 Special Report - New threats to human security in the Anthropocene - Demanding greater solidarity*. New YORK : UNDP, 2022.

⁸ COUTO, Abel Cabral. Da Importância de uma Teoria. In ABREU, Francisco. *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial: Obter Superioridade em Contextos Conflituais e Competitivos*. Lisboa : Edições Sílabo, 2002, pp. 17-22. COUTO, Abel Cabral. *Elementos de Estratégia - Apontamentos para*

conducentes a que aqueles sejam materializados e alcançados, tendo em conta os princípios, as regras e as provas da Estratégia propostas por este último. Demonstrasse, assim, o carácter prático e operacional da EEP e o seu contributo para que a Estratégia seja encarada como um processo sucessivamente renovado nas suas quatro fases⁹.

Finalmente, apresentamos as nossas conclusões e propomos algumas pistas para investigações futuras.

2. Acerca dos Conceitos de Estratégia

Na EEP destaca-se uma discussão acerca de uma definição de Estratégia que nos conduzirá às questões relacionadas com o conceito de grande estratégia e à sua aplicabilidade a Portugal. Cabral Couto, o seu vulto historicamente mais relevante, apresenta duas definições. A primeira situa-se no âmbito do paradigma que considera ser a Estratégia moderna¹⁰, ou seja, na qual os atores intervenientes são entidades políticas que actuam no âmbito das Relações Internacionais que se constituem na génese do fenómeno estratégico¹¹:

(...) a ciência e a arte de desenvolver e utilizar as forças morais e materiais de uma unidade política ou coligação, a fim de se atingirem objectivos políticos que suscitam, ou podem suscitar, a hostilidade de uma outra vontade política¹².

Esta definição encontra paralelismos com a que propõe Silva Ribeiro:

(...) a ciência e a arte de edificar, dispor e empregar meios de coacção num determinado meio e tempo, para se materializarem objectivos fixados pela política, superando problemas e explorando eventualidades em ambiente de desacordo¹³.

Para este autor, a coacção é um elemento fundamental da Estratégia, incidindo sobre os processos disjuntivos que compreendem as relações de concorrência, de oposição e de conflito, nas quais os atores visam objetivos divergentes; deixando à

um Curso - Volume 1. Pedrouços - Lisboa : Instituto de Altos Estudos Militares, 1988. p. 241-292. COUTO, Abel Cabral. Posfácio. In FERNANDES, António Horta e ABREU, Francisco. *Pensar a Estratégia - do Político-Militar ao Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo, 2004, pp. 215-230. RIBEIRO, António Silva. op. cit., 2009, 2010, 2020.

⁹ RIBEIRO, António Silva. op.cit., 2020. RIBEIRO, António Silva e PINTO, Sérgio Silva. *O Processo de Gestão Estratégica no Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Lisboa: Instituto Universitário Militar, 2022.

¹⁰ COUTO, Abel Cabral. Raymond Aron e a Teoria da Estratégia. In TEIXEIRA, Nuno Severiano, ALMEIDA, João Marques e GASPARGAR, Carlos. *Raymond Aron. A Paz e a Guerra no Século XXI*. Lisboa: Edições Cosmos - Instituto da Defesa Nacional, 2007, pp. 83-99.

¹¹ COUTO, Abel Cabral. op. cit., 1988. pp. 241-292.

¹² Idem, Ibidem, p. 209.

¹³ RIBEIRO, António Silva. op. cit., 2009. p. 22.

Ciência Política a persuasão e as relações conjuntivas de cooperação, de acomodação e de assimilação, que visam objetivos convergentes. Todavia, o mesmo autor alerta para a existência de elementos conjuntivos nos processos disjuntivos, e vice-versa¹⁴, levando-nos a concluir que a Estratégia recorre sobretudo à coação, mas também à persuasão, o que significa a existência, na interação entre atores estratégicos, de um diálogo entre os dois tipos de processos.

Abreu defende que a Estratégia deverá ter um espectro de aplicação mais abrangente, alargando o seu campo de estudo a organizações, nomeadamente as empresas, que enfrentem ambientes competitivos nos quais o recurso à coação não é indispensável entre atores dotados de interesses próprios¹⁵. Assim, e ao prefaciá-la a obra *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial* deste autor, Cabral Couto considera-se inserido no paradigma da Estratégia pós-moderna ou contemporânea e propõe uma nova definição:

(...) a ciência e a arte de, à luz dos fins de uma organização, estabelecer e hierarquizar objetivos e gerar, estruturar e utilizar recursos, tangíveis e intangíveis, a fim de se atingirem aqueles objetivos, num ambiente admitido como conflitual ou competitivo (ambiente agónico)^{16,17}.

Porém, mantendo-se próximos da primeira definição de Cabral Couto e do paradigma moderno, Pizarat Correia diz-nos que a Estratégia visa atingir objetivos fixados pela política e recorre a “todos os recursos que podem constituir meios de coacção”, e Barrento acrescenta que a segunda definição daquele “se por um lado ganha em modernidade, por outro perde em exactidão”, podendo as empresas recorrer ao que denomina por “método estratégico”, mas não à Estratégia¹⁸.

A opção pelo paradigma moderno da Estratégia associado a uma significativa componente militar e coerciva é dominante no universo anglo-saxónico, destacando-

¹⁴ Idem, *Ibidem*, pp. 202 -209.

¹⁵ ABREU, Francisco. *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial: Obter Superioridade em Contextos Conflituais e Competitivos*. Lisboa : Edições Sílabo, 2002. pp. 64-73.

¹⁶ COUTO, Abel Cabral. op. cit. 2002, p.20.

¹⁷ No âmbito da apresentação de uma nova edição da sua obra *Elementos de Estratégia* originalmente publicada em 1988, realizada no Instituto Universitário Militar, no dia 4 de Julho de 2024, Cabral Couto afirmou: “Não me revejo na obra que publiquei há mais de 30 anos...hoje, considero que a Estratégia se aplica a qualquer organização que viva num ambiente, pelo menos, competitivo.”

¹⁸ CORREIA, Pedro de Pizarat. *Manual de Geopolítica e Geoestratégia - Volume I: Conceitos, Teorias, Doutrinas*. Coimbra: Almedina, 2010. pp. 35-36. BARRENTO, António. Guerra e Estratégia. In BARROSO, Luís Machado e ESCORREGA, Luís Falcão. *Estudos de Homenagem a Abel Cabral Couto*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, 2014, pp. 109-121.

se autores como Gray, Luttwak, Freedman, Strachan e Mahnken¹⁹. Neste contexto, os “*aims and scope*” do Journal of Strategic Studies resumem o posicionamento editorial que se considera moderno desta publicação:

The defining feature of The Journal of Strategic Studies is its commitment to multi-disciplinary approaches to the study of war. The editors welcome articles that challenge our historical understanding of humanity's efforts to achieve political ends through the application of military and diplomatic means; articles on contemporary security and theoretical controversies of enduring value; and of course articles that explicitly combine the historical and theoretical approaches to the study of modern warfare, defence policy and modern strategy²⁰.

Nesta corrente da literatura, destaca-se o manifesto sobre os Estudos Estratégicos de Duyvesteyn e Worrall. Estes autores propõem “*rethink and rejuvenate the field in both its theoretical foundations and practical applicability*”, incidindo sobre as seguintes “*traditional constraints*” dos Estudos Estratégicos: o foco em atores estatais, sobretudo ocidentais agindo como atores racionais, numa perspetiva temporal centrada no presente e no curto prazo, adotando essencialmente o paradigma teórico realista, concentrando-se em instituições militares e em aspectos puramente práticos ou puramente teóricos²¹.

Contudo, ao considerarem que os Estudos Estratégicos, no seu âmago, “*examines the ways in which militar power and other coercive instruments may be used to achieve political ends*”, Duyvesteyn e Worrall²² situam-se no paradigma moderno de Cabral Couto, afastando-se de uma abordagem mais contemporânea e da definição, no mínimo, moderna de Silva Ribeiro, ao concentrarem a coação na sua vertente militar, enquanto este autor recorre a estes meios nas suas vertentes política, económica e psicossocial para além da militar, conferido a todas elas igual valia e

¹⁹ GRAY, Colin S. *The Strategy Bridge: Theory for Practice*. Oxford: Oxford University Press, 2010. GRAY, Colin S. *The Future of Strategy*. Cambridge: Polity Press, 2015. LUTTWAK, Edward N. *Strategy - The Logic of War and Peace*. Cambridge: Harvard University Press, 1987. FREEDMAN, Lawrence. Strategic studies and the problem of power. In MAHNKEN, Thomas G. e MAIOLO, Joseph A.. *Strategic Studies - A Reader - Second Edition*. Abingdon : Routledge, 2014, pp. 9-21. STRACHAN, Hew. The lost meaning of strategy. In MAHNKEN, Thomas G. e MAIOLO, Joseph A.. *Strategic Studies - A Reader - Second Edition*. Abingdon: Routledge, 2014, pp. 429-446. MAHNKEN, Thomas G. Strategic Theory. In BAYLIS, John, WIRTZ, James J. e Gray, Colin S. *Strategy in the Contemporary World - Fifth Edition*. Oxford : Oxford University Press, 2016, pp. 52-66.

²⁰ JOURNAL OF STRATEGIC STUDIES. *Taylor & Francis Online*. [consultado 14 agosto 2025]. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/journals/fjss20/about-this-journal#aims-and-scope>

²¹ DUYVESTEYN, Isabelle e WORRALL, James E. Global strategic studies: a manifesto. *Journal of Strategic Studies*, 40:3. 2017, pp. 347-357.

²² Idem, ibidem, p. 347.

destaque²³. Horta Fernandes critica este manifesto, dizendo que “o problema reside antes na centralidade atribuída ao vector militar”²⁴, ou seja, numa estratégia geral e não numa estratégia integral que combina as diferentes estratégias gerais, cabendo-lhe “unificar, de forma coerente, todo o sistema estratégico”²⁵. Logo, poderemos afirmar que o ponto de partida de Duyvesteyn e Worrall se afasta das propostas da EEP que, forçosamente, terá que se considerar mais contemporânea.

Face ao exposto, e tendo em conta a segunda definição de Estratégia de Cabral Couto, como poderá ter sucesso uma organização envolta num ambiente agónico ou de desacordo, tornando-se mais competitiva e providenciando bem-estar acrescido aos seus *stakeholders*? Não consideramos apenas os Estados, ou mesmo as entidades políticas, como os únicos atores estratégicos. Propomos que as empresas também o sejam, pois o ambiente que as envolve é cada vez mais incerto, as vantagens competitivas são agora dinâmicas e transientes – e não duradouras como Porter propunha²⁶ – pela rapidez dos avanços tecnológicos, da globalização dos mercados e das evoluções das preferências dos consumidores, e também, de uma confrontação crescente entre compradores e vendedores, sobretudo nos mercados *business to business* onde o recurso a táticas negociais agressivas numa lógica de *win-lose* e de jogos de soma nula é cada vez mais frequente²⁷.

Tendo, também, em atenção argumentos de autores associados à estratégia moderna, procuraremos evitar que a Estratégia se banalize e que exista uma “estratégia” para quase todas as situações que envolvam quaisquer tipos de planos, fins, objetivos ou meios, como refere Pezarat Correia²⁸. Propomos a aceitação generalizada de duas definições de Estratégia. A primeira, a de 2009 de Silva Ribeiro, mais completa, a nosso ver, que a inicial de Cabral Couto, passaria a denominar-se definição restrita de Estratégia. A segunda, a de 2002 de Cabral Couto, passaria a denominar-se definição abrangente de Estratégia²⁹. Permite-se, assim, centrar o uso da coação nas comunidades políticas e a geração (ou edificação), estruturação (ou

²³ RIBEIRO, António Silva. op. cit., 2009. p. 22, pp.75-76.

²⁴ FERNANDES, António Horta. O que os Estudos Estratégicos São ou não São: a propósito de um manifesto de Isabelle Duyvesteyn e James Worrall. *Janus.net, e-journal of international relations*, Vol 12, N.º1. Maio-Outubro de 2021, pp. 168-180.

²⁵ COUTO, Abel Cabral. op. cit., 1988. p. 228.

²⁶ PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1998b [1985].

²⁷ MCGRATH, Rita G. *Transient Advantage*. *Harvard Business Review*, Vol. 91, N.º 6. 2013, pp. 62-70.

²⁸ CORREIA, Pedro de Pezarat. Op. cit., 2010. pp. 35-36.

²⁹ RIBEIRO, António Silva. op. cit., 2009. p. 22. COUTO, Abel Cabral. op. cit., 2002, p.20.

disposição) e utilização (ou emprego) de uma grande estratégia num sentido moderno, conferindo-lhes o exclusivo da definição restrita. Permite, também, garantir às demais organizações o acesso ao edifício teórico e prático da Estratégia, na perspectiva de assegurarem o seu sucesso num ambiente agónico, tornando-as em atores estratégicos de pleno direito no âmbito da definição abrangente de Estratégia proposta, garantindo, também, aos Estados a geração, estruturação e utilização de uma grande estratégia num sentido contemporâneo.

3. Acerca dos Conceitos Grande Estratégia

Estudamos, também, o que autores anglo-saxónicos denominam por grande estratégia, e a EEP tem denominado por estratégia integral. Porém, estes conceitos não são absolutamente idênticos, pois entendemos que uma estratégia integral pode existir sem ser uma grande estratégia e que a existência da primeira é necessária à segunda. Inspirando-nos em Cabral Couto, Silva Ribeiro e Feaver, vemos uma grande estratégia como um fim para o qual é fundamental a materialização de uma estratégia integral que combina as estratégias gerais política, económica, psicossocial e militar para concretizar o interesse nacional do Estado³⁰.

Não existe um conceito de grande estratégia unanimemente, ou mesmo, maioritariamente adoptado, o que conduz Balzacq e Krebs – editores do *The Oxford Handbook of Grand Strategy* – a considerarem-no “slippery” e a não apresentarem uma proposta para o mesmo, deixando a escolha aos leitores após análise das várias definições que apresentam³¹.

Aceitando a segunda definição de Estratégia de Cabral Couto, Cardoso Reis define grande estratégia como uma “visão holística e multidimensional das prioridades da ação do Estado visando objetivos que vão para além do curto prazo, e que vão para além de vencer um conflito armado”³². Numa perspectiva que se considera contemporânea, este autor pergunta se Portugal poderá ter uma (grande) Estratégia fundamentada na importância de um Estado ter uma visão do seu papel no mundo e deter capacidades de avaliação e de planeamento, em função do nível de ambição possibilitado pelos meios de que dispõe e poderá vir a dispor,

³⁰ COUTO, Abel Cabral. op. cit., 1988. p. 229. RIBEIRO, António Silva. op. cit., 2009. p. 79. FEAVER, Peter. What is grand strategy and why do we need it? *Foreign Policy*. [Online] 8 de Abril de 2009. [consultado 14 Agosto 2025]. Disponível em: <https://foreignpolicy.com/2009/04/08/what-is-grand-strategy-and-why-do-we-need-it/>.

³¹ BALZACQ, Thierry e KREBS, Ronald R. The Enduring Appeal of Grand Strategy. In BALZACQ, Thierry e KREBS, Ronald R. (eds). *The Oxford Handbook of Grand Strategy*. Oxford: Oxford University Press, 2021, pp. 1-21.

³² REIS, Bruno Cardoso. *Pode Portugal ter uma estratégia?* Lisboa : Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019.

para atingir os seus objetivos prioritários de médio e de longo prazo³³, como também defende Strachan³⁴.

Este contributo ajuda-nos a justificarmos, como refere Wivel³⁵, a importância de uma pequena potência – como Portugal – deter uma grande estratégia que, para além de se debruçar sobre as preocupações clássicas e modernas de segurança nacional – abordadas por Gray e Biddle³⁶ – persegue estratégias “*smart*” que lhe permitam retirar vantagens das suas fraquezas materiais para ativar recursos não materiais e maximizar a sua influência internacional, assentes numa cultura política pragmática e em perseguir fins que sirvam os seus interesses, não prejudicando e afastando as grandes potências.

4. Mobilizar o Estado, as Empresas e os Cidadãos para Assegurar os Fins Nacionais de Portugal numa Encruzilhada Geopolítica

Para que Portugal, inserido num mundo globalizado e aberto ao exterior, possa assegurar os três fins que propusemos, o Estado deveria desenvolver uma grande estratégia, no sentido em que Cardoso Reis a define, ao atuar nas áreas que lhe competem e ao mobilizar, ativamente, o contributo das empresas e dos cidadãos.

Todavia, o ambiente externo caracterizado por um panorama geopolítico de incerteza e disrupção que Portugal enfrenta no início do segundo semestre de 2025, condiciona a materialização dos objetivos nacionais necessários à prossecução destes fins. Logo, há que analisar os fatores políticos e estratégicos que maior impacto possam ter na MDA conducente à materialização da estratégia nacional ao nível integral, necessária para uma grande estratégia nacional.

Entendemos que o Mundo enfrenta várias incertezas críticas. A principal está no agravamento da intensidade dos processos disjuntivos entre os três domínios geoestratégicos propostos por Cohen: Mundo Marítimo Dependente do Comércio, Mundo Continental Euro-Asiático e Mundo do Sul e do Leste Asiático, respetivamente liderados pelos Estados Unidos da América (EUA), pela Federação Russa e pela República Popular da China (RPC)³⁷. Os processos disjuntivos de competição e de oposição entre estes atores apontam para um agravamento que conduz a conflitos, ou seja, já não estamos perante manifestações de rivalidade e de resistência, mas sim de hostilidade; nem do recurso a dificuldades e a

³³ REIS, Bruno Cardoso. op.cit., 2019. p. 18.

³⁴ STRACHAN, Hew. Strategy and Contingency. *International Affairs*, Vol. 87, N.º 6. Novembro de 2011, pp. 1281-1296.

³⁵ WIVEL, Anders. The Grand Strategies of Small States. In BALZACQ, Thierry e KREBS, Ronald R. (eds). *The Oxford Handbook of Grand Strategy*. Oxford: Oxford University Press, 2021, pp. 490-505.

³⁶ GRAY, Colin S. op. cit., 2010. p. 28. BIDDLE, Stephen D. *American Grand Strategy after 9/11: An Assessment*. Carlisle: Strategic Studies Institute, 2015. p. 5.

³⁷ COHEN, Saul Bernard. *Geopolitics – The Geography of International Relations – Third Edition*. London: Rowman and Littlefield, 2015. pp.41-48.

obstáculos, mas sim a confrontos, enquanto adversários e antagonistas passam a ser inimigos³⁸.

A invasão da Ucrânia pela Rússia, no início de 2022, colocou em sobressalto o SI. A reação dos EUA, da UE e da NATO traduziu-se, em 2022, na Bússola Estratégica da UE e no novo Conceito Estratégico da NATO, a que se seguiram o Relatório Draghi sobre o Futuro da Competitividade Europeia, em 2024, e o Livro Branco sobre a Defesa Europeia — Prontidão 2030, em 2025³⁹.

O primeiro documento aponta para o “regresso da política das relações de força num mundo multipolar disputado”⁴⁰, na qual se destacam a ameaça militar e política russa visando aumentar as suas esferas de influência na Europa, na Ásia, e em África e a ameaça económica e política da China, encarada como um rival sistémico empenhado em fomentar tensões regionais, enquanto limita o acesso aos seus mercados e procura impor as suas normas a nível mundial. A NATO, no seu novo conceito estratégico, pretende dissuadir os seus contrários estratégicos, enquanto aposta na prevenção e gestão de crises e na segurança cooperativa⁴¹.

O Relatório Draghi aponta para o reforço da resiliência, da soberania tecnológica e a diminuição das dependências estratégicas da UE, nomeadamente ao nível dos recursos minerais e energéticos, agravadas por problemas demográficos e baixas taxas de produtividade. Para aumentar a sua autonomia estratégica e a sua competitividade, a UE deverá investir em capacidades e tecnologias inovadoras, sobretudo nas mais disruptivas como os semicondutores e a inteligência artificial, como formas de diminuir o impacto de ameaças híbridas, assegurando, em particular, o controlo do espaço exterior e das esferas digitais⁴².

Esta encruzilhada geopolítica agravou-se significativamente com o regresso de Trump à presidência dos EUA, pois para além da rivalidade crescente com a RPC e de uma relação dúbia com a Rússia, o Mundo Marítimo Dependente do Comércio poderá desintegrar-se. Este domínio geoestratégico é composto por quatro domínios geopolíticos: a América de expressão inglesa e Caraíbas, a Europa marítima e Magreb (que corresponde mormente à fachada ocidental e central da UE), as Ilhas Asiáticas (incluindo o Japão) e Oceânia, e a América do

³⁸ RIBEIRO, António Silva. op. cit., 2009. p. 211.

³⁹ COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. *A Strategic Compass for a stronger EU security and defence in the next decade*. Brussels: Council of the European Union, 2022. NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION (NATO). *NATO 2022 Strategic Concept*. Brussels: NATO, 2022. DRAGHI, Mario. *The Future of European Competitiveness*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. EUROPEAN COMMISSION. *Joint White Paper for European Defence - Readiness 2030*. Brussels: European Commission, 2025a.

⁴⁰ COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. op. cit., 2022. p.7.

⁴¹ NATO. op. cit. 2022. p.1, pp. 6-11.

⁴² DRAGHI, Mario. op. cit., 2024. pp. 7-18.

Sul (onde se situa o Brasil)⁴³. Os Estados que constituem a NATO situam-se nos dois primeiros.

Ora, Trump, ao impor tarifas aos seus principais parceiros comerciais e aliados militares⁴⁴, exigindo, também, o “pagamento” da ajuda e proteção militar – sobretudo no âmbito da NATO com a alocação de 5% do PIB dos Estados-Membros a gastos em segurança e defesa até 2035, conforme decidido na cimeira de Haia⁴⁵ – cria uma disrupção tal que, no limite, aproxima os Estados e Organizações Internacionais que compõem estes domínios dos seus principais rivais, mormente da RPC, enquanto a Rússia procura minar a coesão interna da UE ao apoiar o governo nacionalista e iliberal da Hungria, a que se tem juntado a Eslováquia, sob a ameaça da chegada ao poder da AfD na Alemanha e do Reagrupamento Nacional em França⁴⁶.

O Livro Branco sobre a Defesa Europeia — Prontidão 2030, embora não possa abordar diretamente o desinteresse dos EUA pela Europa sob pena de disrupções acrescidas, alerta para as consequências negativas de uma vitória russa na Ucrânia e do autoritarismo chinês, que obrigatoriamente terão que ser contidos. Logo, há que investir no rearmamento europeu e nos seus efeitos multiplicadores para a sua economia, apostando em inovação tecnológica e em parcerias multilaterais e bilaterais no âmbito da NATO e no apoio imediato à Ucrânia, disponibilizando-se financiamentos e a exclusão destes investimentos dos limites de endividamento do Pacto de Estabilidade e Crescimento⁴⁷, o que gera eventualidades a explorar.

Acresce que o acordo de tarifas entre os EUA a UE pode ser considerado uma derrota para a segunda, pois aplica-se uma tarifa geral de 15% sobre as suas exportações para os EUA, sem que o recíproco se verifique⁴⁸. Porém, vários atores afirmam que este era o acordo possível e o evitar de uma nova frente de conflito, agora económico, a Oeste⁴⁹. Entendemos que este acordo procura minar o Prontidão 2030, ao impor a compra de armamento e de

⁴³ COHEN, Saul Bernard, op. cit., 2015. pp. 44-46.

⁴⁴ MCKIBBIN, Warwick J., NOLAND, Marcus, SHUETRIM, Geoffrey. *The Global Economic Effects of Trump's 2025 Tariffs*. [Online] 25 de junho de 2025. [consultado 15 Agosto 2025]. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=5338095>.

⁴⁵ DAEHNHARDT, Patrícia. Relief, But no Time for Complacency. In *IDN BRIEF The Hague NATO Summit 2025*. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional, 2025. pp. 3-4.

⁴⁶ BUTT, Shelby; BYMAN, Daniel. Right-wing extremism: the Russian connection. *Survival: Global Politics and Strategy (April-May 2020)*. Routledge, 2023. pp. 137-151. WONDREYS, J. Putin's puppets in the West? The far right's reaction to the 2022 Russian (re)invasion of Ukraine. *Party Politics*, 31(2), 2023. pp. 299-309.

⁴⁷ EUROPEAN COMMISSION. op. cit., 2025a. pp. 16-18.

⁴⁸ EUROPEAN COMMISSION. *EU-US trade deal explained*. [Online] 29 de julho de 2025b. [consultado 15 Agosto 2025]. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_25_1930

⁴⁹ POLITICO. EU-US trade deal: *The biggest losers and (a few) winners*. [Online] 29 de julho de 2025. [consultado 15 Agosto 2025]. Disponível em: <https://www.politico.eu/article/winners-losers-eu-von-der-leyen-us-donald-trump-trade-deal-tariffs/>

produtos energéticos aos EUA⁵⁰. A Europa depende dos EUA para impedir a capitulação da Ucrânia e não dispõe, ainda, de tecnologias militares convencionais, e também nucleares, que lhe permitam conter autonomamente um avanço russo na sua fronteira oriental, sendo-lhe difícil mobilizar as suas populações para um eventual conflito armado. Sabendo disso, os EUA aproveitaram esta vulnerabilidade a seu favor.

Acresce a este panorama a personalidade de Trump que desafia o modelo do ator racional, tradicionalmente associado às decisões estratégicas⁵¹. A incerteza e a surpresa das suas decisões colocam UE e NATO perante uma pressão acrescida, obrigando-as a manobras de curto prazo e a não poderem usar a iniciativa. A vontade de Trump em “fechar acordos”, supostamente de “paz”, numa eventual tentativa de ser nomeado para o Prémio Nobel da Paz, independentemente das suas consequências para uma das partes envolvidas, poderá prejudicar seriamente os interesses nacionais dos seus aliados e beneficiar os seus contrários⁵².

Face ao exposto, o que poderá fazer Portugal, nomeadamente, ao nível da superação dos problemas (ameaças) que enfrenta e da exploração das eventualidades (oportunidades) com que se depara? Portugal tem a seu favor a sua posição geográfica arquipelágica e central no Atlântico e uma boa imagem no SI, mas padece de atrasos estruturais e tecnológicos significativos, de uma periferia ao nível da UE e de uma pirâmide demográfica invertida que limitam a sua autonomia.

Para que o País se mobilize para uma grande estratégia nacional geradora de bem-estar social e de prosperidade, há que contar com o contributo conjugado do Estado, das empresas e dos cidadãos. Segundo Porter, as fontes das vantagens competitivas dos Estados industrializados que actuam nos mercados internacionais residem no diferencial entre suas estruturas de custos, nas suas capacidades para se diferenciarem tecnologicamente e para investirem externamente. O desempenho das suas empresas é influenciado pelas características do ambiente nacional que se combinam num “diamante nacional” constituído por quatro determinantes que se influenciam e reforçam entre si: (i) disponibilidade de fatores de produção, preferencialmente especializados e associados à inovação; (ii) características e condições da procura interna, associadas à exigência e sofisticação dos consumidores; (iii) existência de empresas relacionadas e de suporte, agrupadas em *clusters* para o desenvolvimento rápido e a menores custos de produtos e serviços crescentemente competitivos; e (iv) estrutura e estratégias das empresas, associadas ao grau de rivalidade

⁵⁰ EUROPEAN COMMISSION. op. cit. 2025b

⁵¹ MOREIRA, Adriano. op cit, 2014. pp. 85-89.

⁵² LEPARMENTIER, Arnaud. *Donald Trump's obsession with the Nobel Peace Prize* [Online] 15 de agosto de 2025. [consultado 16 Agosto 2025]. Disponível em: https://www.lemonde.fr/en/international/article/2025/08/15/donald-trump-s-obsession-with-the-nobel-peace-prize_6744394_4.html#

entre si, o que induz a níveis crescentes de inovação e ambição para que possam melhor satisfazer os seus clientes⁵³.

Os governos têm um papel importante neste contexto, ao desafiarem e estimularem estes quatro determinantes no sentido que as condições para os aumentos de produtividade sejam crescentes e levem ao aparecimento de novas empresas competitivas internacionalmente, que criem empregos e absorvam a mão-de-obra proveniente de empresas que perderam competitividade. Para Porter, caberá aos governos implementarem políticas que dotem o país de infraestruturas e de recursos humanos, científicos e tecnológicos que se conjuguem numa agenda económica nacional que permita traçar um rumo para alcançar níveis acrescidos de competitividade; não caindo no erro de criar dependências de subsídios e de ajudas estatais, embora seja aconselhável que o Estado compre equipamentos de alta tecnologia e de natureza militar, dinamize ações externas de promoção do país e das suas empresas e atraia moderadamente investimento estrangeiro⁵⁴.

Na “Teoria dos Três Diamantes do Bem-Estar”, António Rebelo de Sousa propõe a existência e a interação de três diamantes de igual importância que determinam a competitividade de um Estado e o bem-estar de uma sociedade. Acrescenta ao diamante dinamizado pelas empresas de Porter dois novos diamantes: um dinamizado pelo Estado/governo e um outro pelos cidadãos, destacando a importância da sua boa articulação e da sua componente psicológica na determinação do nível de bem-estar de um país⁵⁵.

O diamante macroeconómico é “lapidado” pelo Estado para implementar uma estratégia de internacionalização recorrendo a políticas estruturais que gerem confiança na sociedade e fomentem o investimento das empresas e a participação ativa dos cidadãos. O diamante microeconómico é “lapidado” pelas empresas e visa aumentar a sua competitividade com base em parcerias estratégicas, na adaptação da oferta aos mercados-alvo e na disponibilização de melhores produtos e serviços através de processos inovadores de investigação e desenvolvimento. O diamante das políticas sociais, ou “Diamante da Relatividade Económica”, é “lapidado” pelos cidadãos através do seu voto para elevar o bem-estar das populações, sendo obrigatoriamente influenciado pelos dois outros diamantes. O seu bom funcionamento, ou seja, a existência de elevados níveis de bem-estar num dado Estado, depende de altos padrões de satisfação das necessidades básicas, da intensidade e da dinâmica do seu padrão de desenvolvimento, da existência de mobilidade social, do aprofundamento dos mecanismos de participação democrática através de estruturas participativas na governação e da eficácia e da transparência da acção governativa (“good

⁵³ PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990. pp. 132-144.

⁵⁴ PORTER, Michael E. op. cit., 1990. pp. 617-626, 657-671, 680-685.

⁵⁵ SOUSA, António Rebelo de. *A Economia como Acção Estratégica*. Loures : Diário de Bordo, 2014.

governance”)⁵⁶.

Por conseguinte, entendemos que será mais fácil e eficaz assegurar o contributo ativo das empresas, dos cidadãos e dos governantes para o aumento da competitividade e do bem-estar nacionais através da mobilização conjunta e articulada dos diamantes que lhes estão associados, do que apenas a partir do diamante empresarial que exclui os cidadãos e confere um papel relativamente secundário ao Estado/governo, como Porter defende. Ao assegurar a mobilização das empresas e dos cidadãos, no âmbito de processos, tanto conjuntivos, como disjuntivos, o Estado/governo poderá conferir maior intensidade à sua ação estratégica, e assim aumentar as suas eficácia e eficiência, podendo formular e operacionalizar objetivos mais ambiciosos do que aqueles que poderia almejar recorrendo apenas aos meios políticos, económicos, psicossociais e militares tradicionalmente postos à sua disposição⁵⁷.

A adoção da definição contemporânea de Estratégia que considerámos abrangente de Cabral Couto afigura-se-nos ser mais adequada a uma grande estratégia nacional mobilizadora dos três diamantes propostos por Rebelo de Sousa. As definições que considerámos modernas centram-se no diamante “lapidado” pelo Estado e nem sequer na totalidade do mesmo, pois este pouco abrange a sua dimensão geradora de confiança dos cidadãos e das empresas e de promoção do investimento, centrando-se na dimensão securitária, apoiada pela económica.

5. Modalidades de Ação, Princípios, Regras e Provas da Estratégia

Após propormos um caminho para a resolução dos debates associados a uma definição de Estratégia através da adoção da definição restrita de Silva Ribeiro ou da abrangente de Cabral Couto, conforme o campo de estudo a analisar, consideramos que a EEP pode abraçar novos desafios e adquirir uma componente mais prática, incidindo, sobretudo, em estudos de caso, entre os quais se destaca a análise de situações do foro geopolítico com impacto no Estado, nas empresas e nos cidadãos.

Cabral Couto propõe um método estratégico que consiste numa “(...) análise de uma situação multilateral com vista a uma acção racional que promova ou proteja os fins de uma organização num ambiente agónico”⁵⁸.

Numa lógica de estratégia integral, Silva Ribeiro acrescenta ao edifício da EEP ferramentas de carácter prático – centradas no processo estratégico e no modelo de gestão estratégica de Wheelen e Hunger – destinadas à formulação, operacionalização e avaliação de MDA estratégicas com a ajuda dos princípios e das regras da Estratégia, submetendo-as,

⁵⁶ Idem, Ibidem. pp. 103-105.

⁵⁷ RIBEIRO, António Silva. op. cit., 2009. pp. 205-208, 74-81,

⁵⁸ Couto, Abel Cabral. op. cit., 2004, pp. 225-226.

seguidamente, à validação pelas provas da Estratégia⁵⁹. A Estratégia é assumida como um processo dinâmico com vista à materialização da situação desejada de vantagem estratégica através da afetação do centro de gravidade do contrário, traduzida em objetivos que se concretizam através de MDA, as manobras estratégicas⁶⁰.

Os princípios da Estratégia da importância do objetivo, da economia de esforço e da liberdade de ação, associam-se, respetivamente ao fator de decisão objetivo, às regras do equilíbrio, comunalidade, seletividade, flexibilidade, valor e compatibilidade, e à prova da adequabilidade para o primeiro; ao fator de decisão meios, às regras da coordenação, concentração, orquestração, clareza e surpresa, e à prova da exequibilidade para o segundo; aos fatores de decisão meio, tempo e contrário, às regras da iniciativa, segurança, ponto conveniente e administração do tempo, e à prova da aceitabilidade para o terceiro⁶¹.

Usando estas ferramentas, a formulação de MDA, antecedida por uma análise do ambiente externo e interno, será facilitada pela existência de um método que identifique os passos a seguir e as formas como estas são avaliadas e validadas⁶². Quanto à sua operacionalização, será necessário elaborar os programas que definem as atividades necessárias à concretização das MDA, os orçamentos conducentes à aquisição, manutenção e substituição dos meios envolvidos e, finalmente, detalhar os procedimentos necessários à realização e concretização das MDA. Segue-se o ciclo de controlo e realimentação que monitoriza o desempenho e a consecução dos objetivos, e prossegue com a fase final de retroação e aprendizagem que permite atualizar e reformular a formulação estratégica com base nas mudanças no meio envolvente, nas lições aprendidas e nas respostas dos contrários à “nossa” manobra estratégica, às quais é necessário contra-responder⁶³.

Porém, é no âmbito das MDA que a EEP enfrenta a sua maior vulnerabilidade, mas também, a sua maior potencialidade, que poderá ser empregue para explorar eventualidades nos campos académico, estatal e empresarial. Verifica-se, na literatura, que, para além dos trabalhos de cariz mais prático de Silva Ribeiro, nomeadamente as suas Diretivas Estratégicas como Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, e de Ramos, no âmbito da importância do Mar para Portugal⁶⁴, pouco tem sido feito academicamente quanto ao uso do

⁵⁹ RIBEIRO, António Silva. op. cit., 2009. pp. 122-179, 190-195. Idem. op. cit., 2010. pp. 116-131. Idem. op. cit., 2020. pp. 127-206. WHEELEN, Thomas e HUNGER, J. David. *Concepts in Strategic Management and Business Policy – 12th edition*. Boston : Prentice Hall, 2010.

⁶⁰ RIBEIRO, António Silva. op. cit., 2009. p. 99.

⁶¹ Idem, Ibidem, pp. 122-179, 190-195.

⁶² Idem. op. cit., 2010. pp. 161-172. Idem. op. cit., 2020. pp. 138-174.

⁶³ Idem. op. cit., 2010. pp. 172-204. Idem. op. cit., 2020. pp. 175-206.

⁶⁴ ESTADO-MAIOR-GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS (EMGFA). *Diretiva Estratégia do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2018/2021*. Lisboa: EMGFA, 2018. ESTADO-MAIOR-GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS (EMGFA). *Diretiva Estratégia do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2021/2023*. Lisboa: EMGFA, 2021. RAMOS, Luís Dias. *Portugal e a Ameaça da Europeização do Mar: Contributos da Teoria Geral da Estratégia para a sua Superação (Tese de Doutoramento)*. Lisboa : Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2022.

método estratégico, dos modelos de gestão estratégica e dos princípios, regras e provas da Estratégia para a avaliação e a validação de MDA estratégicas. Silva Ribeiro e Silva Pinto descrevem o sucesso da implementação de um processo de gestão estratégica às Forças Armadas recorrendo aos modelos *Balanced Scorecard* e *Execution Premium Process*, oriundos da gestão empresarial⁶⁵. Para os autores, este processo “tem plena aplicabilidade em qualquer organização, civil ou militar, independentemente da sua missão e propósito” e permite ultrapassar os problemas e desafios associados à ligação difusa entre a formulação e operacionalização da estratégia⁶⁶.

Eis a principal eventualidade para a EEP: existem propostas concretas, e pelo menos um exemplo de sucesso, para um método de formulação, operacionalização e controlo de processos de gestão estratégica, a que se acrescentam ferramentas de avaliação e validação de MDA estratégicas. Logo, caberá à comunidade académica continuar a validar e consolidar estes métodos, bem como encontrar estudos de caso que permitam empregá-los e melhorá-los.

6. Conclusões

A EEP assenta numa visão holística e integral da Estratégia que articula as suas quatro dimensões gerais ao serviço dos fins e objetivos de atores estratégicos com vontades distintas num ambiente agónico. Os atores estratégicos são apenas os Estados, as comunidades políticas, ou também qualquer organização sujeita a um ambiente agónico no qual se jogue a sua sobrevivência? Os fins e objetivos a perseguir são apenas políticos? Propomos a definição de Estratégia de 2009 de Silva Ribeiro como uma definição restrita de Estratégia, que exclui os atores que não os Estados e/ou as comunidades políticas, como um mínimo denominador comum a todos os que para esta Escola contribuam; abrindo as portas do edifício teórico e prático da Estratégia a outras organizações que não prossigam objetivos políticos e que não sejam por aquela contempladas, através da adoção da definição abrangente de 2002 de Cabral Couto, que não considera a coação essencial.

Adotando esta definição abrangente de Estratégia, será possível formular e operacionalizar uma grande estratégia nacional para Portugal assente em três fins: salvaguarda da segurança, aumento da competitividade à escala internacional e o bem-estar dos cidadãos. Sugere-se que esta grande estratégia seja implementada com maior eficácia e

⁶⁵KAPLAN, R. e NORTON, D. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston : Harvard Business School Press, 2006. KAPLAN, R. e NORTON, D. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review Press, 2008. RIBEIRO, António Silva e PINTO, Sérgio Silva. op. cit., 2022.

⁶⁶ RIBEIRO, António Silva e PINTO, Sérgio Silva. op. cit., 2022. p. 4, p. 25

eficiência recorrendo à “Teoria dos Três Diamantes do Bem-Estar” conjugando três diamantes: macroeconómico, dinamizado pelo Estado, microeconómico, dinamizado pelas empresas e da Relatividade Económica, dinamizado pelos cidadãos. Conclui-se que ao adotar-se a definição abrangente de Cabral Couto será possível incluir numa grande estratégia nacional a participação e o contributo pleno e ativo das empresas e dos cidadãos, situação que seria dificultada caso se adoptasse uma definição restrita de Estratégia que conferiria uma predominância ao Estado/governo, secundarizando os outros atores considerados.

No que concerne às MDA destinadas a atingir fins e a materializar objetivos, destacamos o método estratégico proposto por Cabral Couto, os princípios, regras e provas da Estratégia propostos por Silva Ribeiro, bem como os seus contributos teóricos e práticos para os processos de gestão estratégica. Consideramo-los essenciais para a eficácia e eficiência de MDA estratégicas, para a sua formulação, operacionalização e controlo, e também, para a sua avaliação e validação. Sugerimos, portanto, a utilização coordenada e orquestrada de todos estes contributos como guias e padrões para trabalhos futuros que os testem e validem, aplicando-os a situações práticas e estudos de caso, nomeadamente no âmbito da geopolítica que tanto condiciona a atuação estratégica de um pequeno País.

Referências Bibliográficas

- ABREU, Francisco. *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial: Obter Superioridade em Contextos Conflituais e Competitivos*. Lisboa : Edições Sílabo, 2002.
- BALZACQ, Thierry e KREBS, Ronald R. The Enduring Appeal of Grand Strategy. In BALZACQ, Thierry e KREBS, Ronald R. (eds). *The Oxford Handbook of Grand Strategy*. Oxford: Oxford University Press, 2021, pp. 1-21.
- BARRENTO, António. Guerra e Estratégia. In BARROSO, Luís Machado e ESCORREGA, Luís Falcão. *Estudos de Homenagem a Abel Cabral Couto*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, 2014, pp. 109-121.
- BEAUFRE, André. *Introduction à la Stratégie*. Paris: Hachette Littératures, 1963.
- BIDDLE, Stephen D. *American Grand Strategy after 9/11: An Assessment*. Carlisle: Strategic Studies Institute, 2015. p. 5.
- BUTT, Shelby; BYMAN, Daniel. Right-wing extremism: the Russian connection. *Survival: Global Politics and Strategy (April-May 2020)*. Routledge, 2023. pp. 137-151
- CHARNAY, Jean-Paul. *Critique de la Stratégie*. Paris: L'Herme, 1973.
- COHEN, Saul Bernard. *Geopolitics – The Geography of International Relations – Third Edition*. London: Rowman and Littlefield, 2015. pp.41-48.
- CORREIA, Pedro de Pazarat. *Manual de Geopolítica e Geoestratégia - Volume I: Conceitos, Teorias, Doutrinas*. Coimbra: Almedina, 2010.
- COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. *A Strategic Compass for a stronger EU security and defence in the next decade*. Brussels: Council of the European Union, 2022.
- COUTO, Abel Cabral. *Elementos de Estratégia - Apointamentos para um Curso - Volume 1*. Pedrouços - Lisboa : Instituto de Altos Estudos Militares, 1988.
- COUTO, Abel Cabral. Da Importância de uma Teoria. In ABREU, Francisco. *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial: Obter Superioridade em Contextos Conflituais e Competitivos*. Lisboa: Edições Sílabo, 2002, pp. 17-22.
- COUTO, Abel Cabral. Posfácio. In FERNANDES, António Horta e ABREU, Francisco. *Pensar a Estratégia - do Político-Militar ao Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo, 2004, pp. 215-230.

- COUTO, Abel Cabral. Raymond Aron e a Teoria da Estratégia. In TEIXEIRA, Nuno Severiano, ALMEIDA, João Marques e GASPAR, Carlos. *Raymond Aron. A Paz e a Guerra no Século XXI*. Lisboa: Edições Cosmos - Instituto da Defesa Nacional, 2007, pp. 83-99.
- DAEHNHARDT, Patrícia. Relief, But no Time for Complacency. In *IDN BRIEF The Hague NATO Summit 2025*. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional, 2025. pp. 3-4.
- DRAGHI, Mario. *The Future of European Competitiveness*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024.
- DUYVESTEYN, Isabelle e WORRALL, James E. Global strategic studies: a manifesto. *Journal of Strategic Studies*, 40:3. 2017, pp. 347-357.
- FEAVER, Peter. What is grand strategy and why do we need it? *Foreign Policy*. [Online] 8 de Abril de 2009. [consultado 14 Agosto 2025]. Disponível em: <https://foreignpolicy.com/2009/04/08/what-is-grand-strategy-and-why-do-we-need-it/>
- ESTADO-MAIOR-GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS (EMGFA). *Diretiva Estratégia do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2018/2021*. Lisboa: EMGFA, 2018.
- ESTADO-MAIOR-GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS (EMGFA). *Diretiva Estratégia do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2021/2023*. Lisboa: EMGFA, 2021.
- EUROPEAN COMMISSION. *Joint White Paper for European Defence - Readiness 2030*. Brussels: European Commission, 2025a.
- EUROPEAN COMMISSION. *EU-US trade deal explained*. [Online] 29 de julho de 2025b. [consultado 15 Agosto 2025]. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_25_1930.
- FERNANDES, António Horta. *O que é a estratégia? Uma apresentação crítica a partir da escola estratégica portuguesa*. Revista de Estudios en Seguridad Internacional, Vol. 5, N.º 2. 2019, pp. 21-38.
- FERNANDES, António Horta. O que os Estudos Estratégicos São ou não São: a propósito de um manifesto de Isabelle Duyvesteun e James Worrall. *Janus.net, e-journal of international relations*, Vol 12, N.º1. Maio-Outubro de 2021, pp. 168-180.
- FREEDMAN, Lawrence. Strategic studies and the problem of power. In MAHNKEN, Thomas G. e MAIOLO, Joseph A.. *Strategic Studies - A Reader - Second Edition*. Abingdon : Routledge, 2014, pp. 9-21.
- GRAY, Colin S. *The Strategy Bridge: Theory for Practice*. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- GRAY, Colin S. *The Future of Strategy*. Cambridge: Polity Press, 2015.
- JOURNAL OF STRATEGIC STUDIES. *Taylor & Francis Online*. [consultado 14 agosto 2025]. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/journals/fjss20/about-this-journal#aims-andscope>
- KAPLAN, R. e NORTON, D. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston : Harvard Business School Press, 2006.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review Press, 2008.
- LEPARMENTIER, Arnaud. *Donald Trump's obsession with the Nobel Peace Prize* [Online] 15 agosto 2025. [consultado 16 Agosto 2025]. Disponível em: https://www.lemonde.fr/en/international/article/2025/08/15/donald-trump-s-obsession-with-the-nobel-peace-prize_6744394_4.html#
- LUTTWAK, Edward N. *Strategy - The Logic of War and Peace*. Cambridge: Howard University Press, 1987.
- MAHNKEN, Thomas G. Strategic Theory. In BAYLIS, John, WIRTZ, James J. e Gray, Colin S. *Strategy in the Contemporary World - Fifth Edition*. Oxford : Oxford University Press, 2016, pp. 52-66.
- MCGRATH, Rita G. Transient Advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 91, N.º 6. 2013a, pp. 62-70.
- MCKIBBIN, Warwick J., NOLAND, Marcus, SHUETRIM, Geoffrey, *The Global Economic Effects of Trump's 2025 Tariffs*. [Online] 25 de junho de 2025. [consultado 15 Agosto 2025]. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=5338095>
- MOREIRA, Adriano. Teoria das Relações Internacionais – 4.ª edição. Coimbra: Almedina, 2002.
- MOREIRA, Adriano. *Ciência Política – 6.ª edição*. Coimbra: Almedina, 2014.
- NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION (NATO). *NATO 2022 Strategic Concept*. Brussels: NATO, 2022.
- POIRIER, Lucien. *Éssais de Stratégie Théorique*. Paris: Fondation pour les Études de Défense Nationale, 1982.
- POLITICO. EU-US trade deal: *The biggest losers and (a few) winners*. [Online] 29 julho 2025. [consultado 15 Agosto 2025]. Disponível em: <https://www.politico.eu/article/winners-losers-eu-von-der-leyen-us-donald-trump-trade-deal-tariffs/>

- PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1998b [1985].
- PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- RAMOS, Luís Dias. *Portugal e a Ameaça da Europeização do Mar: Contributos da Teoria Geral da Estratégia para a sua Superação (Tese de Doutoramento)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2022.
- REIS, Bruno Cardoso. *Pode Portugal ter uma estratégia?* Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019.
- RIBEIRO, António Silva. *Teoria Geral da Estratégia - O Essencial ao Processo Estratégico*. Coimbra: Almedina, 2009.
- RIBEIRO, António Silva. *Política de Defesa Nacional e Estratégia Militar-Modelo de Elaboração*. Loures: Diário de Bordo, 2010.
- RIBEIRO, António Silva. *Modelos do Processo Estratégico*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2020.
- RIBEIRO, António Silva e PINTO, Sérgio Silva. *O Processo de Gestão Estratégica no Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Lisboa : Instituto Universitário Militar, 2022.
- STRACHAN, Hew. Strategy and Contingency. *International Affairs*, Vol. 87, N.º 6. Novembro de 2011, pp. 1281-1296.
- STRACHAN, Hew. The lost meaning of strategy. In MAHNKEN, Thomas G. e MAIOLO, Joseph A.. *Strategic Studies - A Reader - Second Edition*. Abingdon: Routledge, 2014, pp. 429-446.
- SOUSA, António Rebelo de. *A Economia como Acção Estratégica*. Loures : Diário de Bordo, 2014.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). *2022 Special Report - New threats to human security in the Anthropocene - Demanding greater solidarity*. New YORK : UNDP, 2022.
- WIVEL, Anders. The Grand Strategies of Small States. In BALZACQ, Thierry e KREBS, Ronald R. (eds). *The Oxford Handbook of Grand Strategy*. Oxford: Oxford University Press, 2021, pp. 490-505.
- WHEELLEN, Thomas e HUNGER, J. David. *Concepts in Strategic Management and Business Policy – 12th edition*. Boston : Prentice Hall, 2010.
- WONDREYS, J. Putin's puppets in the West? The far right's reaction to the 2022 Russian (re)invasion of Ukraine. *Party Politics*, 31(2), 2023. pp. 299-309.

Data de submissão do artigo: 20/08/2025

Data de aprovação do artigo: 24/11/2025

Edição e propriedade:

Universidade Portucalense Cooperativa de Ensino Superior, CRL

Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541 - 4200-072 Porto

Email: upt@upt.pt