



ACADEMIA MILITAR

Capacitação do Sistema Integrado de Vigilância Comando e Controlo: Extensão aos Açores

**Autor: Aspirante de Administração Militar da GNR Mário Ricardo Fernandes Pinto
de Carvalho**

**Orientador: Sra Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira
Coorientador: Tenente-Coronel de Administração Militar da GNR Miguel Ângelo
Reis Alves Amorim**

Mestrado em Ciências Militares, na especialidade de Administração da GNR

Dissertação de Mestrado

Lisboa, junho de 2023



ACADEMIA MILITAR

Capacitação do Sistema Integrado de Vigilância Comando e Controlo: Extensão aos Açores

Autor: Aspirante de Administração Militar da GNR Mário Ricardo Fernandes Pinto de Carvalho

**Orientador: Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira
Coorientador: Tenente-Coronel de Administração Militar da GNR Miguel Ângelo Reis Alves Amorim**

Mestrado em Ciências Militares, na especialidade de Administração da GNR

Dissertação de Mestrado

Lisboa, junho de 2023

EPÍGRAFE

*When we make it harder on ourselves,
we respect our goals more.*

Wes Watson

DEDICATÓRIA

A todos aqueles que me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

Ao longo desta jornada académica, tive o privilégio de contar com o apoio e a companhia de pessoas especiais na minha vida, sem as quais não teria conseguido chegar até aqui, pelo que, gostaria de expressar a minha gratidão e dedicação a todas essas pessoas.

Em primeiro lugar, aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado e me deram coragem e apoio em todas as minhas escolhas e decisões. O vosso apoio foi a minha maior inspiração e motivação, e sou profundamente grato por tudo o que têm feito por mim ao longo desses anos.

Quero também agradecer a todos os meus amigos e familiares que me acompanharam desde o início desta jornada, e com os quais compartilhei as alegrias, os desafios e aprendizagens. As vossas palavras de incentivo e lealdade foram essenciais para que eu mantivesse o foco e a determinação em momentos de incerteza.

Não posso deixar de mencionar a importância fundamental da minha equipa de orientação, cuja ajuda, disponibilidade e auxílio foram vitais para o desenvolvimento desta investigação. Agradeço a confiança que depositaram em mim e a paciência demonstrada durante todo o processo de elaboração e revisão desta investigação. Sem a vossa orientação e o vosso suporte, esta investigação não teria sido possível.

Por fim, quero dedicar esta tese a todos os meus camaradas do XXVIII Curso de Formação de Oficiais da GNR, com quem compartilhei momentos inesquecíveis e construí memórias que guardarei para sempre comigo. Aprendi muito com vocês e estou grato por todas as experiências que compartilhamos juntos.

A todos vocês, que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, o meu mais sincero e profundo agradecimento. Espero que este possa servir como uma pequena forma de retribuir o carinho e o apoio que recebi ao longo desta jornada. Dedico este trabalho a vocês, com muito orgulho e gratidão.

O meu profundo obrigado.

Mário Carvalho

RESUMO

A presente investigação aborda uma temática atual e em desenvolvimento na Guarda Nacional Republicana, designadamente a necessidade de expansão e edificação do Sistema Integrado de Vigilância Comando e Controlo na Região Autónoma dos Açores, tendo por desiderato analisar a capacitação estratégica do sistema.

Com recurso a uma análise dos vetores de capacidade Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade, à luz do conceito de capacitação da NATO e UE, identificam-se as potencialidades e oportunidades institucionais, bem como dos constrangimentos e áreas a desenvolver. Através de uma revisão detalhada da literatura e da realização de entrevistas, foram apurados resultados que apontam para a necessidade de melhorias nos vetores de capacidade Pessoal, Treino e Organização, prosseguindo o desenvolvimento de novas capacidades e afetação de recursos humanos, materiais e financeiros.

Assente nestes pressupostos, os resultados projetam uma estratégia de crescimento definindo-se o conjunto de opções estratégicas que garantem a sua operacionalização.

PALAVRAS-CHAVE: Açores; Capacitação; Guarda Nacional Republicana; Vigilância marítima; Sistema Integrado de Vigilância e Comando; Estratégia; Opções Estratégicas; *SWOT*;

ABSTRACT

This research addresses a current issue under development in the National Republican Guard, namely the need to expand and build the Integrated Surveillance Command and Control System in the Autonomous Region of the Azores, with the aim of analyzing the strategic capacity building of the system.

Using an analysis of the capacity vectors Doctrine, Organization, Training, Material, Leadership, Personnel, Infrastructures and Interoperability, in the light of NATO and EU capacity building, institutional potentials and opportunities are identified, as well as constraints and areas to develop. Through a detailed literature review and interviews, the results point to the need for improvement in the vectors Personnel, Training and Organization, continuing the development of new capabilities and allocation of human, material and financial resources.

Based on these assumptions, the results project a growth strategy, defining the set of strategic options that ensure its operationalization.

KEYWORDS: Azores; Capacity Building; National Republican Guard; Maritime surveillance; Integrated Surveillance and Command System.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
LISTA DE APÊNDICES	xi
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1. A Segurança das Fronteiras Externas Europeias.....	3
1.1.1. Espaço Schengen e ameaças às fronteiras marítimas europeias.....	4
1.1.2. A Imigração Ilegal e Correção Entre as Restantes Ameaças	6
1.1.3. Tráfico e contrabando.....	7
1.1.4. Pirataria e Terrorismo.....	8
1.1.5. Riscos Ambientais	9
1.2. Gestão Integrada de Fronteiras e Cooperação Internacional	9
1.2.1. Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira - Frontex... 	10
1.2.2. Papel de Portugal na Segurança das Fronteiras Externas Europeias	11
1.2.3. Sistema e subsistemas SIVICC	12
1.3. Síntese conclusiva	15
CAPÍTULO II – EDIFICAÇÃO DE CAPACIDADES DO SIVICC	16

2.1. Processo de Desenvolvimento de Capacidades.....	16
2.1.1. Identificação de Necessidades.....	18
2.1.2. Avaliação das Necessidades	20
2.2. Financiamento Comunitário	20
2.3. Síntese conclusiva.....	22
CAPÍTULO III – ANÁLISE ESTRATÉGICA	24
3.1. Concetualização estratégica da extensão do SIVICC	24
3.2. Análise estratégica de capacitação do SIVICC	25
3.3. Critérios da avaliação estratégica.....	26
3.4. Método de Harvard ou Análise SWOT.....	28
3.5. Síntese Conclusiva.....	29
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS.....	31
4.1. Perguntas e objetivos de investigação	31
4.2. Modelo de Análise	32
4.3. Método de Abordagem e Estratégia de Investigação.....	33
4.4. Técnica de recolha e Análise de Dados	34
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	36
5.1. Síntese estratégica interna e externa	36
5.1.1. Vetor de capacidade Liderança.....	36
5.1.2. Vetor de capacidade Material	39
5.1.3. Vetor de capacidade Organização.....	42
5.1.4. Vetor de capacidade Pessoal.....	44
5.1.5. Vetor de capacidade Treino.....	45
5.1.6. Vetor de capacidade Doutrina.....	46
5.1.7. Vetor de capacidade Infraestruturas.....	47
5.1.8. Vetor de capacidade Interoperabilidade	49

5.2. Formulação de Opções Estratégicas	51
5.3. Síntese Conclusiva.....	57
CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
APÊNDICES	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ligação entre a Imigração Ilegal e as restantes ameaças	7
Figura 2 - Funcionamento dos Subsistemas do SIVICC	13
Figura 3 - Dispositivo da UCCF ao longo da costa portuguesa	14
Figura 4 - Ciclo do desenvolvimento de capacidades do SIVICC	17
Figura 5 - Análise da atual opção estratégica para o SIVICC Ultra.....	26
Figura 6 - Taxonomia de Bloom.....	33

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Ameaças aos interesses marítimos estratégicos da UE	5
Tabela 2 - Objetivos e recomendações de capacitação do SIVICC	19
Tabela 3 - Matriz SWOT	29
Tabela 4 - Perguntas e Objetivos de Investigação	32
Tabela 5 – Análise ao vetor Liderança	37
Tabela 6 - Análise ao vetor Material	40
Tabela 7 - Análise ao vetor Organização	42
Tabela 8 - Análise ao vetor Pessoal	44
Tabela 9 – Análise ao vetor Treino	45
Tabela 10 - Análise ao vetor Doutrina	47
Tabela 11 - Análise ao vetor Infraestruturas	48
Tabela 12 - Análise ao vetor Interoperabilidade	50
Tabela 13 – Quadrante SO da Matriz de Relação SWOT	52
Tabela 14 – Quadrante WO da Matriz de Relação SWOT	52
Tabela 15 – Quadrante ST da Matriz de Relação SWOT	53
Tabela 16 – Quadrante ST da Matriz de Relação SWOT	53
Tabela 17 - Formulação de Opções Estratégicas no quadrante SO	54
Tabela 18 - Formulação de Opções Estratégicas no quadrante ST	55
Tabela 19 - Formulação de Opções Estratégicas no quadrante WO	55
Tabela 20 - Formulação de Opções Estratégicas no quadrante WT	56
Tabela 21 - Modelo de Análise	i
Tabela 22 - Caracterização dos Entrevistados	ii
Tabela 23 - Definição dos Vetores de Capacidade	iii
Tabela 24 - Matriz de Conteúdo das Entrevistas	iv

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE	i
APÊNDICE B - CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	ii
APÊNDICE C - VETORES DE CAPACIDADE	iii
APÊNDICE D - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	iv

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AM – Academia Militar

AS – Avaliação Schengen

CCCA - Centro de Comando e Controlo Alternativo

CCCN - Centro de Comando e Controlo Nacional

CDP – *Capability Development Plan*

CNUDM - Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar

CO – Comando Operacional

CSDN - Conselho Superior de Defesa Nacional

DCSI - Direção de Comunicações e Sistemas de Informação

DPERI - Divisão De Planeamento Estratégico e Relações Internacionais

EDA - *European Defense Agency*

EG2025 – Estratégia da Guarda 2025

EM - Estados-Membros

ENGIF - Estratégia Nacional de Gestão Integrada de Fronteiras

ES - Espaço Schengen

EUROSUR - *European Border Surveillance*

Frontex - Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira

FSI - Fundo para a Segurança Interna

GE - Gestão Estratégica

IGFV - Instrumento de Apoio Financeiro à Gestão das Fronteiras e Política dos Vistos

IUM – Instituto Universitário Militar

MDN – Ministério Defesa Nacional

NATO – *North Atlantic Treaty Organization*

PD – Pergunta Derivada

PO – Postos de Observação

POM – Postos de Observação Móveis

PP – Pergunta de Partida

QFP – Quadro Financeiro Plurianual

RAA – Região Autónoma dos Açores

SIVICC – Sistema Integrado de Vigilância Controlo e Comando

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TIE - Transmissões, Informática e Eletrónica

UCCF - Unidade de Controlo Costeiro e de Fronteiras

UE – União Europeia

VTS – *Vessel Traffic Service*

AIS - *Automatic Identification System*

INTRODUÇÃO

A presente investigação, subordinada ao tema “Capacitação do Sistema Integrado de Vigilância Comando e Controlo: Extensão do SIVICC aos Açores” enquadra-se no ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares, especialidade de Administração da Guarda Nacional Republicana (GNR), da Academia Militar (AM).

Com base nas atribuições de vigilância, fiscalização e controlo das fronteiras marítimas nacionais, bem como na gestão e operação do Sistema Integrado de Vigilância Comando e Controlo (SIVICC), atribuídas pelo artigo 3.º e 40.º da Lei 63/2007, de 11 e junho, a Guarda tem a seu cargo a vigilância de uma das fronteiras marítimas externas da União Europeia (UE), em virtude da localização geográfica de Portugal (Cunha, 2004).

Com base nas atribuições orgânicas e compromissos internacionais de Portugal, torna-se relevante garantir um sistema de vigilância costeiro capaz e modernizado, que garanta a deteção, identificação, seguimento e interseção de potenciais ameaças. Neste âmbito, o desenvolvimento e capacitação contínua do sistema SIVICC, tem-se vindo a refletir nas prioridades institucionais, elencadas na Estratégia da Guarda 2025 (EG2025), a par das recomendações e determinações internacionais, referidas nas últimas avaliações Schengen, como forma de garantir um contributo português robusto e eficaz na rede de segurança marítima europeia (Secretariado-Geral do Conselho da União Europeia, 2018; GNR, 2021b, 2022 e 2023).

Neste âmbito, considerando as necessidades de desenvolvimento do sistema, a presente investigação visa refletir sobre a atual opção estratégica de capacitação do SIVICC, formulando novas opções estratégicas, atinente à extensão ao Comando Territorial (CTer) dos Açores, projeto denominado de SIVICC Ultra. Esta vertente de edificação de capacidades do sistema SIVICC reveste especial importância no sentido de potenciar o desempenho institucional na rede europeia de vigilância marítima, uma vez que a localização geográfica do arquipélago dos Açores corresponde à primeira “porta de entrada” ocidental em território nacional, e europeu, de cidadãos de países terceiros e/ou tráfico de estupefacientes, entre outras ameaças (GNR, 2022b).

Deste modo, com vista a saber o que se pretende procurar e alcançar (Lakatos & Marconi, 2003), foi definido o Objetivo Geral (OG), o qual posteriormente originou o objetivo específico (OE). Estes objetivos visam avaliar a atual opção estratégica de

implementação do SIVICC Ultra, particularmente nas vertentes estratégica, técnica e operacional aplicando como métricas de análise vetores de capacidade utilizados nos processos de capacitação da UE e da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO). Este OG tem subjacente a pergunta de partida (PP) que orienta esta investigação, e que consiste no seguinte: Qual a estratégia a prosseguir, por parte da GNR, para garantir uma eficaz implementação das capacidades SIVICC?

Com vista ao alcance dos objetivos acima definidos, a investigação encontra-se dividida em três partes. A primeira parte corresponde à parte exploratória da investigação, na qual foi elaborado no Capítulo I, com um enquadramento conceptual relativo à segurança das fronteiras externas europeias e principais ameaças, a cooperação entre os Estados Membros (EM) e o envolvimento das principais agências com participação ativa na vigilância marítima europeia (destacando a Frontex) e o papel da GNR na segurança marítima nacional e europeia; e, por último, apresenta-se a definição e constituição do sistema SIVICC. Ainda no âmbito do enquadramento conceptual, o Capítulo II, aborda o conceito de capacitação bem como os processos de desenvolvimento de capacidades adotados pela UE e pela NATO (EDA, 2018; Zandee, 2019; Nunes, 2020). Com base nesse enquadramento teórico esquematiza-se o ciclo de capacitação do SIVICC. Por último, o Capítulo III, apresenta o enquadramento e conceptualização estratégica dos critérios adotados para análise da opção estratégica da GNR na edificação do SIVICC Ultra.

A segunda parte inicia-se com a explanação da metodologia, Capítulo IV, que sustenta a investigação e articula a componente teórica com a componente empírica, apresentando todos os elementos que permitem concretizar a fase analítica resultante do trabalho de campo, no qual se realizou a recolha de dados através de entrevistas. No Capítulo V, apresentam-se os dados recolhidos através das entrevistas, de onde se extraíram os segmentos identificados como fatores externos e internos relacionados com a capacitação do SIVICC Ultra, bem como a relação entre os mesmos, que permitiu, de seguida, formular as opções estratégicas possíveis.

A apresentação e a discussão de dados irão concorrer para responder às PP e perguntas derivadas (PD), que correspondem à fase conclusiva da investigação, cujos resultados permitem avaliar as capacidades a desenvolver, bem como permitem projetar uma estratégia a empreender, definindo-se para tal desidrato o conjunto de opções estratégicas que garantem a sua operacionalização.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentada a abordagem integrada de controlo costeiro e marítimo das fronteiras externas da UE, executada pelos Estados-Membros, e por diversas agências europeias, nomeadamente a Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira (Frontex). Inicialmente serão abordados os conceitos relacionados a nível internacional e posteriormente a nível nacional, permitindo uma melhor compreensão e delimitação do tema em questão.

1.1. A Segurança das Fronteiras Externas Europeias

De acordo com o n.º 2 do artigo 2.º do Regulamento UE n.º 2016/399 do Parlamento Europeu e do Conselho, o conceito europeu de fronteiras externas abrange todas as fronteiras terrestres, fluviais, lacustres e marítimas, bem como os aeroportos, desde que não constituam fronteiras internas. Quanto ao conceito de fronteiras marítimas, é relevante analisar a definição da Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar (CNUDM), que estabelece a extensão de 12 milhas náuticas de mar territorial¹, em que o Estado costeiro exerce sua jurisdição nacional; e uma extensão de 24 milhas náuticas denominada, a zona contígua, onde o Estado costeiro pode exercer sua jurisdição, em particular no combate à criminalidade². Assim, com base nestes conceitos, é possível concluir que a fronteira externa marítima de um Estado equivale ao limite exterior de seu mar territorial, ou seja, as 12 milhas náuticas.

A segurança constitui um dos princípios que esteve na origem da união dos Estados europeus, assumindo a segurança marítima das fronteiras externas europeias uma importância especial uma vez que os Estados europeus têm interesses nacionais diretamente associados ao mar (Moreira, 1994; Comissão Europeia, 2014; Pereira, 2017). Tal importância deve-se essencialmente ao potencial de desenvolvimento económico, pelo facto de grande parte do comércio (90% externo e 40% interno à União Europeia) ser efetuado por via marítima, à grande predominância do setor da pesca na economia europeia e à existência de um elevado trânsito de passageiros (400 milhões de pessoas anualmente) nos portos europeus (Comissão Europeia, 2014). Destacam-se ainda setor o turismo e a

¹ De acordo com o artigo 3º da Secção 2, Parte II, da CNUDM.

² De acordo com o artigo 33º da Secção 4, Parte II da CNUDM.

diversidade ecológica como fatores diretamente ligados ao desenvolvimento económico europeu (Moreira, 1994, Pereira, 2017 e Lutterbeck, 2021).

1.1.1. Espaço Schengen e ameaças às fronteiras marítimas europeias

O Espaço Schengen (ES) é uma região composta por 26 países europeus, incluindo Portugal, caracterizado pela abolição de controlos nas fronteiras internas e pela harmonização de controlos relativamente às fronteiras externas a este Espaço, de acordo com o Código das Fronteiras Schengen, estabelecido no Regulamento UE n.º 2016/399 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 9 de março de 2016.

Como principais fatores de perigo para as fronteiras marítimas dos Estados-Membros (EM) e ES, destaca-se a vastidão do território abrangido, a interconexão e, por vezes, a falta de delimitação clara de soberanias (Lutterbeck, 2021).

Estes fatores de perigo ameaçam os interesses estratégicos relativos ao mar da UE, pelo que a prevenção de conflitos, a manutenção de paz e segurança internacional figuram entre as prioridades (Comissão Europeia, 2014).

Neste âmbito, constituem interesses específicos a proteção de infraestruturas marítimas, nomeadamente condutas subaquáticas e cabos de telecomunicações, bem como a prevenção de atividades ilegais e a investigação e inovação científica (Comissão Europeia, 2014).

Uma vez destacados quais os interesses estratégicos, torna-se assim relevante identificar as principais ameaças específicas à prossecução dos mesmos, tanto num ponto de vista europeu, como no contexto nacional, estando assim sistematizadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Ameaças aos interesses marítimos estratégicos da UE

Criminalidade (Nacional e Internacional)	Pirataria e Terrorismo	• Litígios marítimos territoriais, atos de agressão e ataques armados.
		• Assaltos à mão armada.
		• Todo o tipo de atos ilícitos contra navios, carga, passageiros, infraestruturas portuárias e marítimas.
	Tráfico e Contrabando	• Armas de destruição maciça, químicas, biológicas, radiológicas e nucleares.
		• Estupefacientes.
		• Seres Humanos.
Riscos Ambientais	• Descargas ilegais e poluição marinha; • Catástrofes naturais, fenómenos extremos e alterações climáticas no sistema de transporte marítimo e infraestruturas marítimas; • Exploração de recursos marítimos de forma ilegal.	
Migração Ilegal	• Riscos para a segurança dos migrantes, devido aos perigos do ambiente marítimo; • Instabilidade política e social; • Potenciais ligações a redes criminosas; • Procedimentos e encargos com identificação e repatriação dos migrantes ilegais.	

Fonte - Elaboração própria adaptado do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (2013) Comissão Europeia (2014), José (2016), Pereira (2017), Piedade (2018), Wu et al. (2019), *Council of the European Union* (2021) e European Commission (2023)

Com base na definição de crime de Opp (2020), como sendo um ato que é merecedor de culpa, condenável pela sociedade e sancionado pelo Estado, é possível concluir que a Pirataria e Terrorismo, Tráfico e Contrabando e a Proteção Ambiental integram o conceito de Criminalidade.

As ameaças acima referidas, bem como as ameaças específicas originadas, assumem um caráter especial por se concretizarem no mar, um ambiente em que o combate à criminalidade se revela mais difícil e desfavorável em comparação com o ambiente terrestre (Lutterbeck, 2021).

Esta diferença é particularmente importante, porque no domínio marítimo sobressai a criminalidade transnacional, o que origina especiais dificuldades operacionais, levando a que Portugal, pela sua posição geográfica de fronteira externa da UE, com vasto espaço marítimo na sua jurisdição, se confronte com importantes desafios (José, 2016).

1.1.2. A Imigração Ilegal e Correção Entre as Restantes Ameaças

De acordo com Spencer e Triandafyllidou (2022), a Imigração ilegal (MI) pode ser definida como os padrões de irregularidade relativos à travessia de uma fronteira de forma ilegal, por pessoas, cujo período de validade do visto está ultrapassado, migrantes que perderam o seu estatuto regular devido ao desemprego ou incumprimento de certos requisitos, e requerentes de asilo rejeitados ou crianças nascidas de pais indocumentados.

A imigração ilegal tem sido, ao longo de vários anos uma das principais preocupações de segurança europeia, sendo uma das principais razões para a criação da Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira (Frontex) e pelas inúmeras operações conjuntas por si coordenadas, levando, de certo modo, a uma militarização dos controlos de fronteira (Léonard, 2010). De um modo geral, este fenómeno tem como motivações a melhoria das condições de vida, ou ainda a procura de asilo, no caso dos refugiados. As condições em que estes fluxos demográficos ocorrem envolvem frequentemente riscos associados em termos humanitários, existindo também associações ao terrorismo, criminalidade e instabilidade social (Léonard, 2010; Léonard & Kaunert, 2020; European Commission, 2023).

Os movimentos migratórios ilegais têm sido um fator de “politização” extrema, levando muitas das vezes à sua instrumentalização como uma ameaça à segurança, o que resulta num impacto negativo na imagem de novos solicitantes de asilo e imigrantes (Léonard, 2010; Léonard & Kaunert, 2020; Lutterbeck, 2021; European Commission, 2023). Importa realçar que o volume de entradas não autorizadas, através da fronteira marítima da UE, tem vindo a exceder a imigração clandestina em fronteiras territoriais ou aeroportos (Lutterbeck, 2021), tornando esses movimentos uma ameaça evidente e mais perigosa. Nesta dinâmica, os contrabandistas de migrantes têm um papel cada vez mais significativo, fruto da organização em redes de contrabando e por possuírem embarcações cada vez mais sofisticadas a operar ao longo de todas as fronteiras marítimas da UE.

Com base nestes fatores, juntamente à criação de organismos orientados para a segurança das fronteiras, e ainda à intensificação e militarização das práticas de segurança dos Estados Membros³ (Léonard & Kaunert, 2022; Lutterbeck, 2021), houve uma restrição progressiva das rotas de imigração legal, o que tem colocado os migrantes numa crescente dependência de redes criminosas para facilitar a sua entrada na Europa (European

³ Com principal destaque para a Agência Frontex e a coordenação de operações conjuntas mais sofisticadas (Léonard & Kaunert, 2020).

Comission, 2023). Concomitantemente, a Imigração Ilegal torna-se um fator originário, associativo e potenciador das restantes ameaças à UE (Hartwig, 2020; Lima, 2022), fortemente instrumentalizado no domínio das suas políticas.

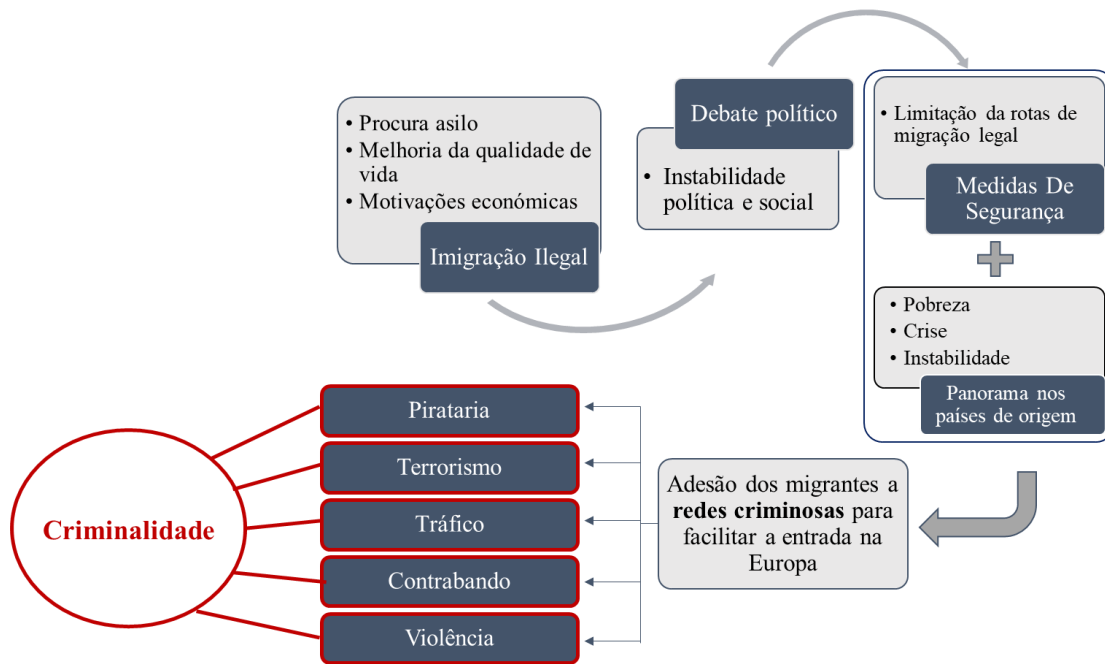


Figura 1 - Ligação entre a Imigração Ilegal e as restantes ameaças

Fonte – Elaboração Própria

1.1.3. Tráfico e contrabando

Os conceitos de tráfico e contrabando são conceitos, maioritariamente, associados a humanos e frequentemente assumidos como sinónimos, no entanto são fenómenos distintos que por vezes podem estar interligados. O tráfico de pessoas envolve um ato (recrutamento e/ou transporte) e meios específicos (ameaças ou uso de força, engano ou fraude) para efeitos de exploração (sexual ou trabalho forçado entre outros exemplos) (Хандій, 2019; Pierce, 2014). Segundo estes autores, o contrabando é relativo à condução de migrantes, com fins lucrativos, através da cobrança de dinheiro ou bens valiosos, para os conduzir através de uma fronteira para outro país, contornando assim a entrada oficial e o controlo fronteiriço do país de destino. O tráfico de pessoas, apesar de constituir uma ameaça, não atinge proporções significativas no caso nacional, apenas se verificou um registo da utilização da costa portuguesa como plataforma de desembarque em 2007 (José, 2016).

De forma idêntica ao contexto humano, os conceitos de tráfico e o contrabando podem ser estendidos a armas e estupefacientes, sendo que no contexto português, o tráfico de estupefacientes é o mais comum (Presidência do Conselho de Ministros, 2017; Comissão Europeia, 2014; José, 2016). A cocaína, heroína, haxixe e o ecstasy têm sido as principais substâncias apreendidas, sendo o transporte marítimo o principal meio de tráfico (José, 2016; Unidade Nacional de Combate ao Tráfico de Estupefacientes, 2022).

As ameaças relativas a tráfico e a contrabando, na perspetiva europeia, têm as suas origens bastante associadas às regiões do Norte de África e Médio Oriente, as quais são essenciais para a projeção externa da UE, se bem que comportem enormes desafios pela instabilidade política e social existentes nessas regiões, em que sobressai a presença de grupos terroristas e o desenvolvimento de tráficos de todos os tipos (Presidência do Conselho de Ministros, 2017).

1.1.4. Pirataria e Terrorismo

A pirataria é definida como qualquer ato de violência ou detenção, dirigido a embarcações, bens ou pessoas, por parte de uma tripulação contra qualquer navio em alto mar (Hong & Ng, 2010). A pirataria está associada a movimentos transfronteiriços ilegais com fins lucrativos, sendo uma ameaça direta à liberdade de navegação, particularmente aos mercados globais⁴, bem como um fator originário de novos fluxos de Imigração Ilegal (Hong & Ng, 2010; Boşilcă et al., 2021).

Proximamente ligado ao conceito de pirataria, está o conceito de terrorismo marítimo. Com efeito, não existia regulamentação internacional específica direcionada ao terrorismo até meados dos anos 90 do século XX (Hong & Ng, 2010), pelo que os atos de terrorismo eram enquadrados como pirataria.

Atualmente, as diferenças entre os dois conceitos encontram-se nas embarcações alvo e nas motivações. Os grupos terroristas tendem a atacar não só ativos civis como militares, e agem principalmente com base em motivações ideológicas e políticas; os piratas, por sua vez, agem apenas com base em motivações lucrativas. Importa ainda destacar o modo de atuação, uma vez que os ataques terroristas ocorrem contra navios ou instalações portuárias, podendo utilizar os próprios navios como arma; em contraste, os grupos piratas, baseiam-se apenas em táticas de violência básica, roubo e extorsão (Hong & Ng, 2010).

⁴ O transporte de petróleo e gás são exemplos de matérias que são transportadas em águas também navegadas por piratas (Hong & Ng, 2010).

No contexto português, não há registo de fenómenos de pirataria e terrorismo no domínio marítimo; no entanto, segundo José (2016), poderão ter existido ocorrências não divulgadas publicamente, pela natureza confidencial da matéria.

1.1.5. Riscos Ambientais

Relativamente aos aspetos relacionados com a proteção ambiental, as causas diretamente relacionadas com as ameaças anteriormente descritas, e de origem criminosa, são a poluição química e física⁵, e a sobre-exploração dos recursos marítimos nomeadamente a pesca ilegal (European Environment Agency, 2020; Painting et al., 2020; Mazaris et al., 2019). Entre os crimes de poluição criminosa mais comuns destacam-se os despejos de lixo e as cargas e descargas ilegais de resíduos para tráfico internacional, havendo também poluição marítima associada à atividade económica regular (Europol, 2022). Ainda no âmbito da poluição intencional, o Council of the European Union (2021) destaca o lançamento de munições químicas e convencionais ao mar, bem como explosivos não detonados, situações que impõem a necessidade de monitorizar o estado de corrosão dos mesmos de forma segura para humanos e para o meio ambiente.

Assim, as consequências das atividades referidas são observáveis nas alterações ao desenvolvimento urbano e industrial, particularmente, na produção de energia e contaminação da pesca, poluição costeira e contaminação dos recursos hídricos e genéticos com valor comercial (Painting et al., 2020; Europol, 2022).

Deste modo, com base no supracitado, é possível afirmar que os crimes ambientais marítimos constituem uma ameaça à segurança das fronteiras marítimas Europeias, causando riscos ambientais diretos, como alterações climáticas, e afetando os ecossistemas, terrestres e marítimos, com impacto no desenvolvimento económico sustentável e na saúde pública da população (Presidência do Conselho de Ministros, 2017; Painting et al., 2020; Europol, 2022).

1.2. Gestão Integrada de Fronteiras e Cooperação Internacional

De acordo com Hermenegildo (2018), a crescente integração e cooperação dos EM resultou num espaço comum de justiça, liberdade e segurança, levando assim a uma uniformização no controlo das fronteiras externas da UE, surgindo o conceito de segurança interna europeia.

⁵ As tendências crescentes incluíram itens descartáveis COVID-19, como máscaras e luvas (Europol, 2022).

Assim, no âmbito da proteção dos interesses estratégicos comuns a nível europeu, surge, em 2006, o conceito de Gestão Integrada de Fronteiras (GIF), o qual se traduz numa política europeia para consolidar a resposta aos problemas da gestão de fronteiras de cada EM (Gomes, 2019). Atualmente, de acordo com o Regulamento (UE) 2016/1624 do Parlamento Europeu e do Conselho, o modelo da GIF inclui como elementos estruturantes: controlo de fronteiras, operações de busca e salvamento marítimo, análise de risco, cooperação entre EM, cooperação com países terceiros, medidas técnicas e operacionais, tecnologias avançadas e mecanismos de solidariedade e controlo de qualidade (Gomes, 2019).

Este modelo visa dotar a GIF de flexibilidade e adaptabilidade em ambientes políticos e operacionais imprevisíveis, bem como assegurar cooperação, harmonização de procedimentos e mecanismos de controlo de fronteiras (Gomes, 2019; Lima, 2022), baseando-se em três componentes: legislação comum, estabelecimento da Agência Frontex e vigência do princípio da solidariedade entre EM (Hermenegildo, 2018; Gomes, 2019).

A proteção das fronteiras marítimas europeias é desenvolvida através de várias entidades, nomeadamente a Agência Europeia de Defesa (AED) e o Centro de Satélites da União Europeia (CSUE), a Agência Europeia da Segurança Marítima (EMSA) e, principalmente, a Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira (Frontex) (Comissão Europeia, 2014; Pereira, 2017; Lutterbeck, 2021; Lima, 2022).

1.2.1. Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira - Frontex

A Frontex foi instituída pelo Regulamento (CE) 2007/2004⁶ de 26 de outubro de 2004, cuja missão é assegurar a proteção das fronteiras externas e garantir a proteção, liberdade e segurança do espaço Europeu (Frontex, 2020). Esta agência é da responsabilidade dos EM da União Europeia⁷, os quais garantem a atividade operacional pela coordenação e organização de operações conjuntas de intervenção rápida nas fronteiras, emergências humanitárias, salvamento, prevenção e combate ao crime na costa europeia. A Frontex garante, ainda, a supervisão da eficácia do controlo nas fronteiras externas e assistência, técnica e operacional, aos EM. Portugal contribui para a atividade operacional

⁶ Posteriormente revogado pelo Regulamento (UE) 2016/1624, de 14 de setembro de 2016.

⁷ Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Croácia, República de Chipre, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos, Polónia, Portugal, Reino Unido, República Checa e Suécia (European Union, 2023).

desta agência através da GNR, mediante a participação em várias missões, particularmente desde 2004 (Gomes, 2019; Frontex, 2020; Lima, 2022).

Um dos principais períodos de evolução da Frontex verificou-se entre 2015 e 2016, na sequência da crise migratória de 2015 no Mar Mediterrâneo, que implicou intensificação das missões e adaptações estruturais, designadamente o reforço de recursos humanos e financeiros (Lima, 2022). Ainda no âmbito do crescimento das capacidades da Frontex, destaca-se também a assistência dada aos EM ao nível da recolha de informações de organizações criminosas e ainda a cooperação com organizações fora da UE nomeadamente a NATO (Léonard & Kaunert, 2020; Lima, 2022).

A nível intra-europeu, os EM estabelecem comunicação e troca de informação constante no âmbito da vigilância marítima através do *European Border Surveillance* (EUROSUR).

O EUROSUR constitui, por sua vez, o sistema europeu de vigilância das fronteiras europeias, criado através do Regulamento (UE) n.º 1052/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho da União Europeia. Este sistema visa potenciar a partilha de informação, traduzindo-se num quadro comum para o intercâmbio de informações e cooperação entre os EM e a Agência Frontex, destinado a monitorizar a atividade marítima e a aumentar a capacidade de reação nas fronteiras externas dos EM, a fim de detetar, prevenir e combater potenciais ameaças. O sistema estabelece a comunicação entre os vários EM, através da interoperabilidade dos sistemas de vigilância marítima de cada EM, no caso de Portugal, através da GNR, o SIVICC (Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia, 2013; Rosário, 2015).

1.2.2. Papel de Portugal na Segurança das Fronteiras Externas Europeias

Tendo em conta a posição geográfica de Portugal, moldada numa parcela da costa ocidental atlântica da Europa e constituindo fronteira entre três continentes (Europa, África e América) (Cunha, 2004), torna-se importante valorizar a sua posição através da defesa nacional da atividade marítimo-portuária, diplomacia e da cooperação internacional. Com efeito, a referida valorização visa a dissuadir as violações da lei, assegurar a normalidade do tráfego marítimo, garantir a segurança dos portos e promover a cooperação entre entidades nacionais e internacionais (Cunha, 2004; Cajarabille, 2013; Pereira, 2017).

A Estratégia Nacional de Gestão Integrada de Fronteiras (ENGIF), estabelecida na Resolução do Conselho de Ministros n.º 104/2017, de 17 de julho, visa preservar a

segurança interna, espaço de liberdade e justiça da UE, consolidando a gestão das fronteiras externas de Portugal e da UE. A consolidação referida, dá-se através do controlo fronteiriço de acordo com os padrões Schengen e pelo reforço da coordenação/cooperação entre todas as entidades envolvidas na vigilância de fronteiras da capacidade de resposta das mesmas (Sistema de Segurança Interna, 2022, 2023).

Segundo a mesma fonte, este modelo de gestão integrada assenta ainda na análise de risco e inteligência criminal, segundo quatro níveis: oficiais de ligação para a imigração; cooperação internacional através da Frontex, Centros de Cooperação Policial e Aduaneira e controlo circulação de cidadãos estrangeiros em território nacional.

No âmbito da vigilância e cooperação na segurança fronteiriça europeia, Portugal emprega várias forças e serviços de segurança, entre os quais se destaca a GNR, através da gestão e operação do SIVICC e o respetivo Centro de Comando e Controlo Nacional (CCCN), atribuídos à Unidade de Controlo Costeiro e de Fronteiras (UCCF), nos termos do art. 40.º da Lei 63/2007, de 11 de junho, e do ponto 2 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 104/2017.

1.2.3. Sistema e subsistemas SIVICC

De acordo com o Despacho Conjunto n.º 386/2006, o SIVICC é um sistema destinado a garantir a segurança da costa portuguesa, assegurando a vigilância da área compreendida entre a linha de costa e uma distância de 24 milhas náuticas da mesma, operando 24 horas por dia (Bessa, 2014).

O SIVICC garante a vigilância marítima através da deteção, localização e identificação de ameaças no mar territorial e orla costeira, através da recolha de informação posteriormente analisada no CCCN. Este sistema envolve instalações físicas, unidades de antena, sensores e sistemas de comunicação, integrados no total de vinte postos de observação (PO), oito postos de observação contentorizados e oito postos de observação móveis (POM), distribuídos ao longo da orla costeira portuguesa todos ligados através de uma rede de ligações rádio (Bessa, 2014; Rosário, 2015; José, 2016; Pereira, 2017).

A tecnologia do SIVICC permite recolher informação através de sensores eletro-óticos, radar, visual (câmaras digitais), voz (rádio e telefone) e geográfica, de forma integrada, acessível ao dispositivo da Unidade de Controlo Costeiro da GNR (Rosário, 2015). A GNR desenvolve assim, através do SIVICC, duas linhas de atuação na vigilância

marítima, a prevenção de criminalidade e a capacidade de apoio em buscas e salvamentos no mar, respetivamente, *Security* e *Safety* (Bessa, 2014; Almeida, 2020)

As capacidades de recolha, tratamento e partilha de informação pelo CCCN, são um fator chave no espetro nacional, pela partilha de dados que permite com outras entidades⁸, bem como no espetro internacional, uma vez que o CCCN constitui o elo de ligação na troca de informação com os restantes Estados-Membros no âmbito da agência Frontex, a qual por sua vez opera o sistema EUROSUR (Comissão Europeia, 2021).

O SIVICC é composto, como demonstrado na figura seguinte por cinco subsistemas: Identificação e Detecção, Comunicações, Comando e Controlo, Aplicacional e de Gestão e Localização (Bessa, 2014; José, 2016).

Através da articulação e coordenação dos 5 subsistemas, a UCCF assegura a sua atuação do SIVICC em 3 vertentes: Operativa ao permitir a deteção, identificação, seguimento e interseção dos alvos; a Preventiva, pelo elemento dissuasor que possui e a Humanitária ao contribuir para a prestação de regastes e salvamentos de vidas no mar (Bessa, 2014; Eufrázio, 2015; José, 2016).



Figura 2 - Funcionamento dos Subsistemas do SIVICC

Fonte: Adaptado a partir de Bessa (2014) e Rosário (2015)

⁸ Designadamente, a Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos, através dos sistemas *Vessel Traffic Service* (VTS) e *Automatic Information System* (AIS).

Todos os subsistemas estão em funcionamento coordenado ao longo de toda a costa portuguesa, no entanto os subsistemas Comunicações e Comando e Controlo têm destaque principal na sincronização do funcionamento do SIVICC. As Comunicações asseguram a transmissão de todas as comunicações em vários formatos: voz, dados, imagens e alvos radar, possuindo um conjunto de redes que integram os vários elementos do SIVICC (Bessa, 2014). Por sua vez, o subsistema Comando e Controlo assume especial importância, pois constitui o ponto de fusão de toda a informação, no CCCN, recolhida pelas forças no terreno e pelos PO, permitindo a geração de imagem em tempo real da costa portuguesa. É através deste subsistema, concretamente do CCCN, que o SIVICC garante a permanente coordenação com o EUROSUR (Bessa, 2014; Eufrazio, 2015).

Importa ainda referir, que a par da componente de vigilância, o SIVICC comporta também a capacidade, de interceção, constituída pelas embarcações, que após a identificação da ameaça permitem o deslocamento dos militares até à mesma permitindo a sua neutralização (Bessa, 2014; Rosário, 2015; José, 2016).

A articulação de todos os subsistemas do SIVICC é estabelecida através dos PO, POM, postos de observação contentorizados e todos os componentes referidos distribuídos ao longo de cinco Destacamentos e 16 Subdestacamentos de Controlo Costeiro, o correspondente ao dispositivo da UCCF (José, 2016; Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro).

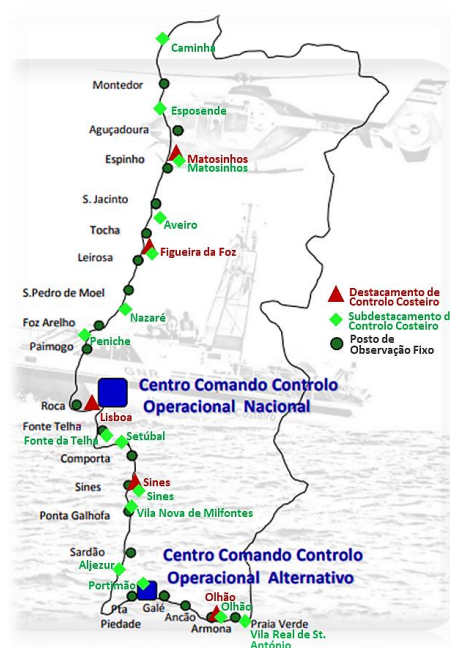


Figura 3 - Dispositivo da UCCF ao longo da costa portuguesa

Fonte: Adaptado a partir da Portaria n.º 1450/2008, de dezembro

1.3. Síntese conclusiva

O conceito europeu de fronteiras externas inclui fronteiras terrestres, fluviais, lacustres, marítimas e aeroportos. O direito internacional define a extensão do mar territorial e da zona contígua onde o Estado costeiro exerce sua jurisdição, sendo que a fronteira externa marítima de um Estado equivale ao limite exterior de seu mar territorial, definido até 12 milhas náuticas. A segurança marítima das fronteiras externas europeias reveste especial importância devido aos interesses internacionais associados ao mar, como o comércio, a pesca, o turismo e a biodiversidade, constituindo a segurança marítima uma das maiores prioridades da União Europeia.

Assim, entre os fatores de perigo para as fronteiras marítimas dos Estados-Membros, incluem-se a vastidão, interconexão e falta de delimitação clara de soberanias, podendo afetar os interesses estratégicos da UE e ES, nomeadamente a manutenção de paz e segurança internacional, através de ameaças de natureza criminosa como a Imigração Ilegal, Pirataria e Terrorismo, Tráfico e Contrabando e Risco Ambientais, sendo que a primeira pode constituir um fator gerador das restantes.

Com efeito, visando a combater as referidas ameaças, o aumento da cooperação entre EM resultou numa uniformização no controlo das fronteiras externas, surgindo assim o conceito de GIF. Este conceito visa consolidar a resposta aos problemas da gestão de fronteiras de cada EM, através de elementos estruturantes como, entre outros, o controlo de fronteiras, levando à criação de várias entidades, nomeadamente a Frontex.

Deste modo, os EM mantêm comunicação e troca de informações no âmbito da vigilância marítima constante por meio do EUROSUR, que constitui um sistema europeu de vigilância das fronteiras criado para monitorizar a atividade marítima e detetar potenciais ameaças. A nível nacional, Portugal garante de acordo com a ENGIF a vigilância marítima do seu mar territorial, que é simultaneamente fronteira externa, através do SIVICC, operado pela UCCF da GNR. O SIVICC garante a vigilância marítima 24 horas por dia, utilizando instalações físicas, sensores e sistemas de comunicação integrados em vários PO distribuídos ao longo da costa, permitindo recolher informação através de sensores eletro-óticos, radar, visual, voz e geográfico. O SIVICC é, quanto à sua constituição, composto por cinco subsistemas (Identificação e Detecção, Comunicações, Comando e Controlo Aplicacional e de Gestão e Localização) que asseguram a vigilância ao longo da costa portuguesa.

CAPÍTULO II – EDIFICAÇÃO DE CAPACIDADES DO SIVICC

2.1. Processo de Desenvolvimento de Capacidades

O conceito de capacitação tem sofrido evoluções nas últimas décadas, particularmente a nível europeu (Zandee, 2019) na medida em que passou de um conceito centrado no desenvolvimento de recursos humanos, para um conceito que engloba indivíduos, organizações e os respetivos meios funcionais (Bester, 2015).

Na ótica militar, o conceito de capacidade pode ser definido como a aptidão necessária para que a força ou instituição, possa cumprir a sua missão (Conselho Superior de Defesa Nacional [CSDN], 2014; Nunes, 2020). Ayres (2012), por sua vez, refere-se ao conceito de capacitação como o desenvolvimento de competências que vão ao encontro das necessidades, através da implementação, construção, renovação e inovação (Carvalho et al., 2019). De modo idêntico, as definições adotadas pela *OECD/Development Assistance Committee* (2009) e *United Nations Development Group* (2015, 2017) definem a capacitação como o processo – que pode ser relativo a pessoas ou organizações - de reforço, criação, adaptação e manutenção de capacidades ao longo do tempo.

Carvalho et al. (2019) realçam, porém, o facto de este conceito ser difícil de definir, em virtude de variar consoante a natureza do elemento a capacitar, o que torna pertinente a sua análise no âmbito da missão da GNR e da utilização do SIVICC, à luz das definições anteriores.

De acordo com a *European Defense Agency* (EDA) (2018), o processo de desenvolvimento de capacidades traduz-se num processo cíclico, que parte do nível de ambição estratégica e da identificação das necessidades daí decorrentes, de modo a determinar a existência de eventuais lacunas, avaliar o seu impacto e promover o seu preenchimento reduzindo o risco operacional.

Por sua vez, a NATO define o desenvolvimento de capacidades como a melhoria, e/ou transformação das capacidades existentes nas seguintes áreas: Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Instalações e Interoperabilidade (DOTMLPII)⁹. O referido processo de capacitação inclui, com efeito, o planeamento global das necessidades de defesa, desenvolvimento de conceitos, avaliação e controlo, e definição dos requisitos para capacidades futuras (Lofgren, 2016; NATO, 2016; EMGFA, 2019; Zandee, 2019; Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2020; Nunes, 2020).

⁹ Definição dos vetores em Apêndice C.

Assim, tendo em conta que a UE tem vindo adotar os conceitos de desenvolvimento de capacidades da NATO (EDA, 2018; Zandee, 2019; Nunes, 2020), torna-se relevante, no âmbito dos compromissos internacionais de Portugal e a nível europeu da GNR, que a conceptualização do desenvolvimento de capacidade tenha uma abordagem alinhada e sincronizada com os processos de desenvolvimento de capacidades de ambas as entidades.

Deste modo, tendo por base os princípios formulados no processo de desenvolvimento de capacidades a nível da UE¹⁰, o ciclo de capacitação do SIVICC irá assentar na identificação de necessidades, avaliação e no suprimento das mesmas. As etapas referidas são precedidas, como ilustrado na

Figura 4, por Diretivas/Orientações/Recomendações baseados em objetivos e ambição estratégica, tanto da GNR enquanto instituição, como por parte de entidades internacionais.

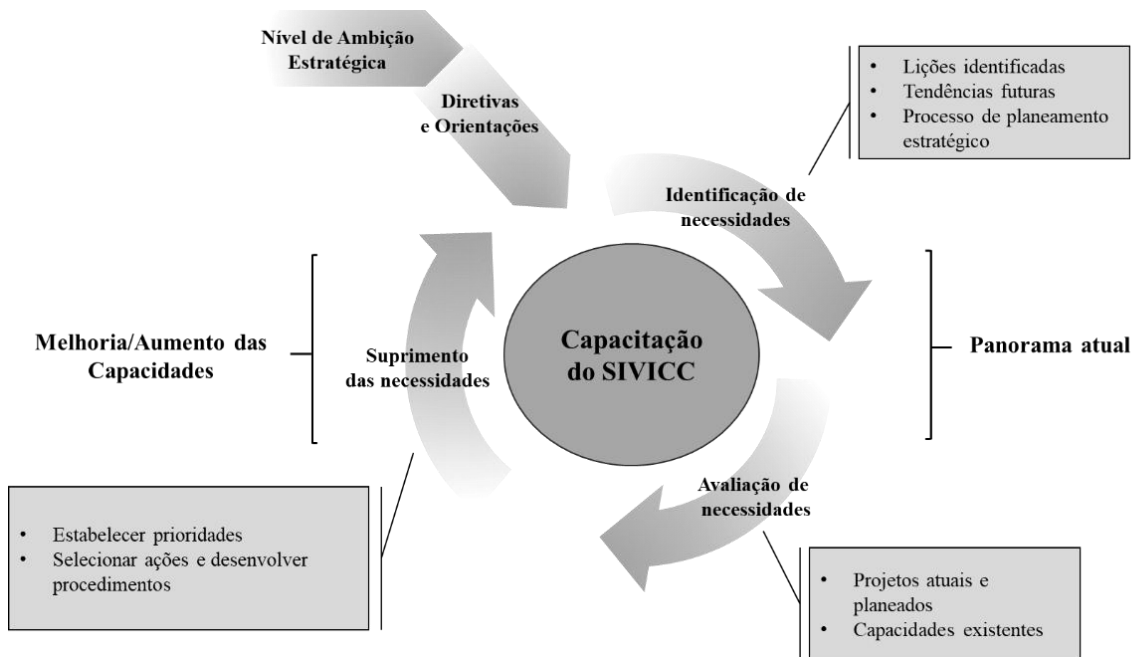


Figura 4 - Ciclo do desenvolvimento de capacidades do SIVICC

Fonte: Elaboração própria, com base no *Capability Development Plan* (2003) e Nunes (2020)

A

Figura 4 mostra o ciclo de desenvolvimento de capacidades do SIVICC, as diferentes etapas desenvolvem-se sequencialmente, não podendo, ser equacionadas de forma

¹⁰ O qual se centra na definição de prioridades, pesquisa e desenvolvimento e produção efetiva de componentes (CDM, 2003; *European Defense Agency*, 2018, 2018b; Zandee, 2019).

fragmentada, pois é o conjunto das etapas que constituem a capacitação completa (Nunes, 2020).

2.1.1. Identificação de Necessidades

A Identificação das Necessidades de capacitação do SIVICC resulta de um levantamento realizado pela GNR, bem como da UE (GNR, 2021b; 2022). Esta identificação por parte da UE, decorre da avaliação das capacidades dos EM através da Avaliação de Vulnerabilidades¹¹ e, principalmente, pela Avaliação Schengen (AS)¹², a qual incide principalmente nos seguintes domínios de competência: Controlo das fronteiras externas e fluxos migratórios, número e formação do efetivo, meios empregues na proteção de fronteiras externas e na luta contra Imigração ilegal e criminalidade, cooperação policial e judicial e concessão de vistos Schengen (Regulamento (UE) n° 1053/2013 do Conselho, de 7 de outubro).

Destaca-se ainda o facto de a AS ter uma periodicidade 5 anos, verificando ainda se as recomendações e observações feitas pelas comissões anteriores têm sido efetivas e capazes de melhorar as falhas de segurança¹³.

Com base nas etapas descritas na

Figura 4, a Tabela 2 sistematiza as necessidades identificadas, pela Guarda, e pela UE na AS 2017¹⁴, através das quais a capacitação do SIVICC se materializará, relaciona diretamente, o Nível de Ambição Estratégica, as Diretivas e Orientações e a Identificação de Necessidades.

¹¹ Pretende avaliar a capacidade e preparação dos EM para enfrentar ameaças e desafios fronteiriços ao Espaço Schengen. Trata-se de uma avaliação realizada sem prejuízo da Avaliação Schengen (MAS), com uma periodicidade mínima anual, aferindo-se à disponibilidade do equipamento técnico, sistemas, recursos, infraestruturas e pessoal (Regulamento (UE) 2016/1624 do Parlamento Europeu e do Conselho, 2016; Gomes, 2019; Frontex, 2023).

¹² Processo de verificação de qualidade do Acervo Schengen, que avalia vários domínios de competências, como as regras de imigração e cooperação das autoridades de fronteiras, policiais e judiciárias, nos termos do Regulamento (UE) n° 1053/2013 do Conselho, de 7 de outubro.

¹³ Nos termos do Acervo de Schengen tal como referido no n.º 2 do artigo 1.º da Decisão 1999/435/CE do Conselho de 20 de maio de 1999.

¹⁴ À data de elaboração da presente investigação, a AS de 2022 não estava ainda disponível, pelo que se considerou a de 2017, que constituía a AS mais recente.

Tabela 2 - Objetivos e recomendações de capacitação do SIVICC

<i>Entidade</i>	<i>Capacitação</i>
<i>GNR</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extensão geográfica do SIVICC: <ul style="list-style-type: none"> o Região Autónoma da Madeira – SIVICC Plus o Região Autónoma dos Açores – SIVICC Ultra 2. Aumento da capacidade tecnológica do CCCN; 3. Aquisição e operacionalização de novas embarcações; 4. Adoção e consolidação de Procedimentos de interoperabilidade; 5. Aumentar e melhorar a formação na vigilância e controlo marítimo.
<i>Secretariado-Geral do Conselho da União Europeia (SGCUE)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criação do quadro situacional nacional global - integração da Marinha e Polícia Marítima no controlo e vigilância marítima da GNR; 2. Assegurar efetivo suficiente para efetuar os controlos de fronteira (adaptar os modos de operação, alterar legislação, entre outros); 3. Assegurar formação adequada a nível do controlo marítimo; 4. Uniformizar o programa de formação nacional dos guardas com a formação europeia e instrumentos de avaliação da Frontex; 5. Implementar procedimentos de cooperação/coordenação entre o CCCN e os centros de controlo da Marinha e Autoridade Marítima Nacional; 6. Ampliação do sistema de vigilância técnica às regiões autónomas; <ol style="list-style-type: none"> 6.2. Aquisição de radares, sensores e câmaras com funcionamento noturno; 7. Modernização da frota marítima da GNR; 8. Criação de estruturas para uma cooperação permanente e mais sistematizada.

Fonte: Adaptado de Secretariado-Geral do Conselho da União Europeia (2018) e GNR (2021b, 2022, 2023)

Com base neste levantamento, é possível verificar que a capacitação do SIVICC, traduz-se na aquisição, extensão e adaptação de capacidades a nível da navegação e vigilância, bem como na extensão geográfica às regiões autónomas, atualização e uniformização de software, bem como interoperabilidade com os sistemas de parceiros internacionais (GNR, 2021b).

Visando a delimitação e maior objetividade, a investigação irá incidir na capacitação do SIVICC na vertente da extensão geográfica do sistema à RA dos Açores (SIVICC Ultra), uma vez que se revela um dos principais objetivos da GNR na EG2025 (GNR, 2020). Com base nesta abordagem, torna-se pertinente a referência à Informação nº337864-202208-UCC, que consolida a Proposta de Reorganização da Componente Marítima no CTer dos Açores com base no levantamento das necessidades técnicas e operacionais da RAA. Com efeito, a referida Informação representa o panorama atual do CTer, prévio à edificação de

capacidades do SIVICC, destacando como principais limitações a falta de recursos humanos e logísticos, falta de acesso a sistemas de informação, falta de procedimentos de expediente naval e necessidade de melhoria dos portos e instalações (GNR, 2022b).

2.1.2. Avaliação das Necessidades

Tendo em conta a constituição da terceira etapa do Ciclo do desenvolvimento de capacidades do SIVICC, constituída por “Projetos Atuais e Planeados”, é relevante incluir na Avaliação de Necessidades o Projeto PT/2018/FSI/410 - Programa de Atualização e Expansão do EUROSUR.

Este projeto divide-se em quatro componentes. A extensão do SIVICC à RAA constitui a 4ª componente, à qual a GNR vem dedicando esforços desde 2018 (GNR, 2023). Os objetivos estabelecidos neste projeto refletem-se na empreitada de renovação da Sala de Situação do CTer dos Açores, procedimentos aquisitivos de Multimédia e videowall para a mesma e a aquisição de uma embarcação *Coastal Patrol Boat* (projeto subsequente PT/2019/FSI/459). Neste âmbito, destacam-se ainda os processos de aquisição de uma viatura com câmara de visão térmica incorporada, *Mobile Surveillance System* (projeto subsequente PT/2022/FSI/769) bem como a definição e ações de obtenção protocolares para a instalação de 17 postos de observação dispersos ao longo de todo o arquipélago, e a inclusão de meios cinotécnicos (GNR, 2023).

Deste modo, é possível afirmar que o projeto PT/2018/FSI/410, bem como os projetos originados subsequentemente, refletem os traços atuais da opção estratégica da Guarda para a extensão do SIVICC aos Açores.

2.2. Financiamento Comunitário

No âmbito da edificação de capacidades em matéria de vigilância marítima, em especial pela sua pertinência a nível da segurança europeia, torna-se relevante abordar o financiamento comunitário como elemento-chave do desenvolvimento de capacidades do SIVICC.

Os fundos europeus, no âmbito da segurança interna, são instrumentos de financiamento aprovados e geridos pela Comissão Europeia e pelos EM, que visam desenvolver, apoiar e promover cooperação operacional e o reforço de capacidades para a finalidade última de prevenção de criminalidade e promoção de segurança (Centro de Informação Europeia Jacques Delors, 2022). O atual Quadro Financeiro Plurianual (QFP),

2021-2027, constitui o orçamento de longo prazo da UE, aprovado em 1.074,3 mil milhões de euros (Concelho Europeu & Conselho da União Europeia, 2023), englobando sete programas de financiamento, que define o montante a investir em determinadas áreas para o desenvolvimento da UE (Parlamento Europeu, 2020). Entre os sete programas, destaca-se o Programa IV - Migração e Gestão das Fronteiras com 22,7 mil milhões de euros, o qual inclui os montantes propostos para o investimento dos EM na gestão de fronteiras, imigração, segurança e defesa (Parlamento Europeu, 2020; Concelho Europeu & Conselho da União Europeia, 2023).

Atendendo ao financiamento comunitário, em que a GNR se tem apoiado com vista ao desenvolvimento das suas capacidades na proteção fronteiriça, destacam-se o Fundo de Gestão Integrada de Fronteiras (FGIF), o Fundo para o Asilo, Migração e Integração (FAMI) e o Fundo para a Segurança Interna (FSI) (Parlamento Europeu, 2020 e 2023; Lima, 2022). Ainda que todos os fundos se revelam pertinentes para a Guarda, destaca-se o FSI como o fundo de magnitude superior, estando diretamente relacionado com as forças e serviços de segurança, tendo o objetivo de assegurar um nível elevado de segurança da UE que permita combater e prevenir o terrorismo e a criminalidade, o apoio e proteção das vítimas, e assegurar uma resposta eficaz contra riscos e crises relacionados com a segurança (GNR, 2021b). O FGIF, por sua vez, divide-se entre o *Border Management and Visa Instrument* (BMVI) e o *Customs Control Equipment Instrument* (CCEI), os quais visam, respetivamente, assegurar uma robusta e eficaz gestão das fronteiras europeias, e assegurar a aquisição e desenvolvimento de equipamento de controlo aduaneiro (Lima, 2022; Comissão Europeia, 2022b). Por último, o FAMI, encontra-se diretamente relacionado com gestão da migração no espaço europeu, aplicação e desenvolvimento das políticas comuns de asilo imigração (GNR, 2021b; Comissão Europeia, 2022; Lima, 2022).

Para a implementação em concreto do SIVICC Ultra, a GNR conta, ainda, com a entrada em vigor do novo Instrumento de Apoio Financeiro à Gestão das Fronteiras e Política dos Vistos (IGFV)¹⁵, que permitirá dar continuidade aos projetos desenvolvidos ao abrigo do QFP 2014-2020, nomeadamente através da aquisição de veículos de vigilância móveis, bem como aquisição e atualização de equipamentos de vigilância para as fronteiras passíveis de instalação em viaturas ou embarcações (GNR, 2021b; 2023).

¹⁵ O IGFV apoia os EM a desenvolver e cooperar na gestão integrada das suas fronteiras, através de medidas políticas e financeiras, viabilização do processo de concessão de vistos, avaliação dos riscos de segurança e combate à migração ilegal (Centro de Informação Europeia Jacques Delors, 2022b).

2.3. Síntese conclusiva

O conceito militar de capacidade é definido como sendo a aptidão necessária para o cumprimento de determinada missão. Capacitação, de acordo com definições da EDA (2018) e NATO, traduz-se no processo cíclico que começa com a identificação das necessidades decorrentes do nível de ambição estratégica, a fim de determinar eventuais lacunas e promover seu preenchimento para reduzir riscos operacionais, refletindo a melhoria ou transformação das capacidades existentes em todas as áreas DOTMLPII. O alinhamento conceitual entre a NATO e a UE, é de especial relevância pelo que a adoção das definições de capacitação supracitadas permite uma edificação de capacidades institucional sincronizada com os processos de desenvolvimento de ambas as entidades. O ciclo de capacitação do SIVICC é composto, assim, pela identificação de necessidades, avaliação e suprimento das mesmas, precedidas por recomendações baseadas em objetivos estratégicos institucionais e internacionais.

O processo de identificação das necessidades de capacitação do SIVICC é feito pela GNR, bem como pela UE, particularmente através da AS, a qual constitui um mecanismo de avaliação de competências no controlo de fronteiras externas, fluxos migratórios, cooperação policial e concessão de vistos Schengen, sendo realizada quinquenalmente e com término em recomendações, consoante os resultados, aos EM. As recomendações enquadram-se, a par dos objetivos institucionais, na Identificação de Necessidades para a capacitação do SIVICC. Com efeito, a capacitação do sistema consiste na aquisição, extensão e adaptação de capacidades na área da navegação e vigilância, bem como a extensão geográfica às regiões autónomas, nomeadamente à RAA, projeto denominado por SIVICC Ultra.

Assim, no âmbito do SIVICC Ultra, destaca-se o Projeto PT/2018/FSI/410 - Programa de Atualização e Expansão do EUROSUR, cujo conteúdo se insere na Avaliação de Necessidades, incluindo como objetivos a renovação da Sala de Situação do CTer dos Açores, a aquisição de equipamentos de vigilância e de transporte, e a instalação de postos de observação em todo o arquipélago. O Projeto PT/2018/FSI/410 representa, a fase de estudo técnico da capacitação, estando em curso o desenvolvimento da quarta etapa do ciclo, o Suprimento das Necessidades.

Neste âmbito, a Guarda conta com o apoio de fundos comunitários, os quais são instrumentos de financiamento geridos pela Comissão Europeia e EM para desenvolver e apoiar a cooperação operacional e o reforço de capacidades na prevenção da criminalidade.

A GNR tem, desde 2014, participado em projetos cofinanciados por fundos europeus, com vista à aquisição de veículos de vigilância móveis, atualização e expansão do sistema EUROSUR e a aquisição e atualização de equipamentos operacionais para as fronteiras, contribuindo diretamente para a capacitação do SIVICC.

CAPÍTULO III – ANÁLISE ESTRATÉGICA

3.1. Concetualização estratégica da extensão do SIVICC

De acordo com Couto (1988), cabe à política a definição e prossecução dos interesses nacionais de modo a assegurar a satisfação dos objetivos teleológicos do Estado, nomeadamente, o progresso, o bem-estar e a segurança, podendo o Estado recorrer à coerção e violência para fazer prevalecer os seus interesses diante de ações que lhe sejam contrárias (Couto, 1988; Nunes, 2020).

Considerando a existência de compromissos internacionais assumidos por Portugal, assim como a sua autoridade sobre o território terrestre e marítimo¹⁶, juntamente, com a estratégia institucional da Guarda em reforçar a sua capacidade de vigilância marítima, torna-se relevante recorrer a um modelo de avaliação em conformidade com a gestão estratégica (GE)¹⁷. Partindo da referida conformidade, a presente investigação incide, principalmente, na segunda fase¹⁸ da GE, a Formulação Estratégica (Dias, Costa, & Varela, 2013), na medida em que, recorrendo a uma análise externa e interna da organização, a identificação dos fatores que afetam a mesma, permitem apurar o conhecimento necessário para a formulação e implementação de estratégias (Dias et al., 2013; Amorim, 2019). Deste modo, para a materialização estratégica de capacitação do SIVICC, torna-se ainda relevante, em termos estratégicos, distinguir os aspetos genéticos (geração dos meios), estruturais (composição e organização dos meios), e operacionais (utilização dos meios) (Couto, 1988).

A estratégia operacional trata da conceção e execução da manobra, ou seja, o emprego dos meios, refletindo-se particularmente neste campo estratégico, a aplicação de uma doutrina específica. A estratégia estrutural, por sua vez, tem por objetivo a criação de estruturas que reduzam as vulnerabilidades e aumentem as potencialidades e, levando ao melhor rendimento dos meios e recursos, sendo assim, uma estratégia de suporte (Couto, 1988; Nunes, 2020). Por último, de especial relevância no âmbito da presente investigação, a estratégia genética define-se através de um processo de desenvolvimento de capacidades, que visa pôr à disposição da estratégia operacional os meios necessários para a sua

¹⁶ De acordo com o número 2 do artigo 5º da Constituição da República Portuguesa, Lei Constitucional nº 1/2005, de 12 de Agosto.

¹⁷ De acordo com Dias et al. (2013), a gestão estratégica compreende o processo de análise do meio envolvente (e) da organização, de modo a gerar decisões estratégicas e para a execução eficaz da estratégia organizacional.

¹⁸ Dias et al. (2013) definem quatro fases para a GE: Análise e Diagnóstico; Formulação Estratégica; Implementação Estratégica; e Avaliação e Controlo, assumindo as duas primeiras especial relevância no âmbito da presente investigação.

consecução (Couto, 1988; Nunes, 2020), estando assim, diretamente ligada aos conceitos abordados no Capítulo II.

Neste âmbito, tendo em conta as definições estratégicas supracitadas, bem como o atual desenvolvimento da capacitação do SIVICC Ultra, resultado das recomendações identificadas na Identificação de Necessidades¹⁹, é possível afirmar que o Suprimento de Necessidades¹⁹ se traduz, principalmente, na geração de meios, e posterior implementação dos mesmos no CTer dos Açores, ou seja, a principal área de foco da GNR para o projeto SIVICC Ultra é, atualmente, a estratégia genética.

3.2. Análise estratégica de capacitação do SIVICC

Uma vez consolidadas as duas primeiras etapas do ciclo de capacitação do SIVICC, Identificação e Avaliação das Necessidades, no âmbito do Suprimento de Necessidades, torna-se pertinente que a análise da atual opção estratégica para o SIVICC Ultra utilize como métricas os vetores de capacidade estabelecidos no processo de desenvolvimento de capacidades da NATO, também utilizado pela UE²⁰, processo constituído pelos oito vetores DOTMLPPI (Lofgren, 2016; EMGFA, 2019; Zandee, 2019; MDN, 2020; Nunes, 2020).

Uma vez definidas as métricas de análise, a análise da opção estratégica será realizada adotando o raciocínio de Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens e Ansoff (2019), conforme ilustrado na Figura 5, o qual defende que o sucesso estratégico é alcançado através de um potencial de desempenho ótimo, atingido pela combinação da agressividade do comportamento estratégico com a, igualmente agressiva, capacidade de resposta institucional juntamente com a agitação do seu ambiente²¹, destacando ainda a vantagem na solidariedade entre os diferentes órgãos da Instituição.

¹⁹ De acordo com o Ciclo do desenvolvimento de capacidades do SIVICC, Figura 4.

²⁰ A aplicação dos vetores de capacidade NATO, DOTMLPPI, como critérios de análise, é relevante uma vez que são métricas que se encontram paralelamente alinhadas com o Processo de *Capability Development Plan* da UE, garantindo uma lógica de capacitação do SIVICC devidamente sincronizada e articulada com ambas as instituições (Zandee, 2019; MDN, 2020; Nunes, 2020).

²¹ O qual se caracteriza pela missão de vigilância marítima, em contexto de segurança nacional e da proteção das fronteiras europeias, bem como das recomendações internacionais.

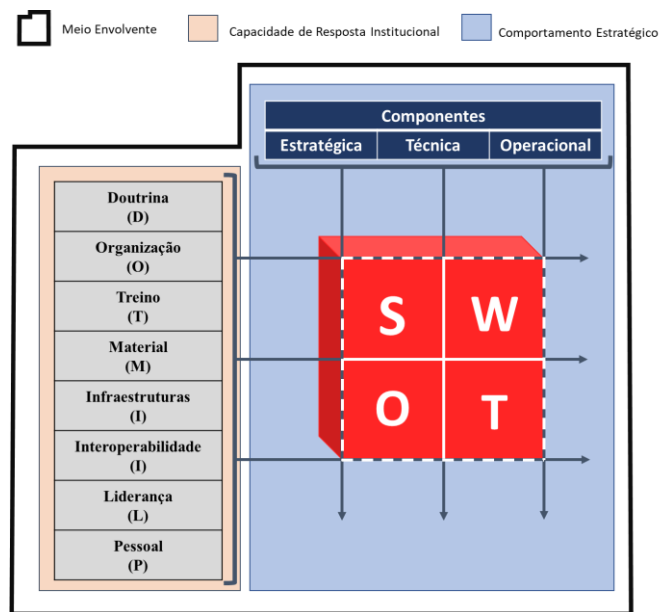


Figura 5 - Análise da atual opção estratégica para o SIVICC Ultra

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o ilustrado na Figura 5, o comportamento estratégico da instituição será aferido através da análise dos esforços institucionais, na edificação de capacidades, segundo três componentes: estratégica, operacional e técnica. Partindo destas componentes de análise, à edificação de capacidades, será feito o cruzamento²² com a capacidade de resposta institucional (Ansoff et al., 2019), a qual será analisada de acordo com os parâmetros DOTMLPPII, procurando aferir as potencialidades e limitações da GNR em cada vetor de capacidade. Este tipo de análise, facilita o estabelecimento de prioridades e possibilita também a criação, mediante pertinência, de planos sectoriais/específicos para cada vetor de capacidade, que integram a capacitação geral do sistema que se pretende edificar (Nunes, 2020).

3.3. Critérios da avaliação estratégica

De acordo com Nunes (2020), na sequência de um alinhamento estratégico, à semelhança do realizado ao longo do presente capítulo, torna-se pertinente aferir a adequabilidade e exequibilidade dos critérios adotados no sentido de avaliar o modelo proposto.

Recorrendo à análise da Informação nº337864-202208-UCC, documento de Proposta de Reorganização da Componente Marítima no CTer dos Açores, é possível

²² Através do método de Harvard.

verificar que as limitações e necessidades do CTer dos Açores, na vigilância marítima, se traduzem principalmente na falta de efetivo (bem como a falta de formação/especialização do mesmo), falta de recursos logísticos e inadequação dos recursos existentes, falta de acesso a sistemas de informação, necessidade de implementação de procedimentos de expediente naval e portos e instalações classificados, maioritariamente, entre maus e razoáveis (GNR, 2022b). Partindo das necessidades referidas, e analisando os critérios de avaliação adotados na presente investigação, DOTMLPII, é possível verificar que as necessidades e limitações apontadas pela UCCF, apenas na Informação nº337864-202208-UCC, se inserem de forma direta, respetivamente, nos vetores de capacidade²³ Pessoal, Treino, Material, Interoperabilidade, Doutrina e Infraestruturas. Desta forma, considera-se que os critérios propostos correspondem com pertinência ao levantamento inicial das necessidades do CTer onde a edificação de capacidades terá lugar.

De modo idêntico, o Projeto PT/2018/FSI/410, anteriormente referido, traduz o estudo técnico e esforços pela GNR na edificação do SIVICC Ultra, primariamente, ao nível do vetor Infraestruturas, pelo estudo e definição dos PO ao longo do arquipélago e a empreitada de remodelação da sala de situação; aquisição de *software* multimédia e *videowall* ao nível do vetor Interoperabilidade e aquisição de uma embarcação e viatura adaptadas à missão de vigilância marítima, enquadrando-se deste modo, no vetor Material (GNR, 2022b).

Com efeito, observando ambos os paradigmas, levantamento de necessidades do CTer recetor do SIVICC Ultra e os primeiros esforços institucionais no suprimento de necessidades e edificação capacidades, verifica-se compatibilidade concetual entre os critérios adotados como métricas de análise, pelo que o modelo adotado se afigura adequado.

²³ Vide Apêndice C.

3.4. Método de Harvard ou Análise SWOT

O método Harvard, também conhecido por análise SWOT, é uma ferramenta de análise, interna e externa, das organizações, e de planeamento estratégico, particularmente útil em períodos de tomada de decisão (Benzaghta, Elwalda, Mousa, Erkan, & Rahman, 2021).

A análise SWOT identifica os fatores internos e externos de uma organização, dividindo os fatores internos entre pontos fortes (*Strengths*), referentes aos elementos internos da organização que facilitam a consecução dos seus objetivos; e pontos fracos (*Weaknesses*), como sendo os elementos internos que interferem com o sucesso da Instituição (Dias et al., 2013; Benzaghta et al., 2021). Os fatores externos, por sua vez, estão divididos entre as oportunidades (*Opportunities*), aspetos externos que ajudam a organização a alcançar os objetivos, e ameaças (*Threats*), aspetos externos à organização que dificultam o alcance dos objetivos organizacionais (Benzaghta et al., 2021). A identificação, dos fatores referidos, visa determinar estratégias a desenvolver pela organização, permitindo, no contexto da Guarda, refletir e identificar dificuldades e lacunas na atual opção estratégica de desenvolvimento de capacidades do SIVICC Ultra (Dias et al, 2013; Amorim, 2019).

Trata-se então, na presente investigação, de aplicar a análise *SWOT*, iniciando-se a fase de Análise e Diagnóstico (Dias et al, 2013), com o levantamento dos fatores estratégicos externos e internos, identificando as ameaças e oportunidades, os pontos fortes e pontos fracos, através da realização de entrevistas, cujos resultados serão apresentados no Capítulo V. A análise dos fatores internos e externos permitirá estabelecer uma relação entre os diversos segmentos identificados a partir do discurso dos entrevistados. As combinações daí resultantes, em função dos quadrantes *SWOT*, servirão de base ao apuramento das opções estratégicas que poderão ser recomendadas para superar as limitações identificadas nesta análise. Esse processo é conhecido como Formulação Estratégica¹⁸, conforme discutido por Wheelen e Hunger (2012), Dias et al. (2013) e Amorim (2019).

Tabela 3 - Matriz SWOT

		Fatores Internos	
		Strengths	Weaknesses
Fatores Externos	Opportunities	<p>SO</p> <p>Estratégias de Crescimento</p> <p>Aproveitamento e melhoramento dos pontos fortes (S) para alcançar as Oportunidades (O)</p>	<p>WO</p> <p>Estratégias de Reestruturação</p> <p>Aproveitamento das Oportunidades (O) para melhorar os Pontos Fracos (W)</p>
	Threats	<p>TS</p> <p>Estratégias de Diversificação</p> <p>Utilização dos Pontos Fortes (S) para diminuição das Ameaças (T)</p>	<p>TW</p> <p>Estratégia Defensiva</p> <p>Minimizar Ameaças (T), transformando as mesmas em Oportunidades (O)</p>

Fonte: Adaptado de Wheelen e Hunger (2012) e Amorim (2019)

3.5. Síntese Conclusiva

De acordo com Couto (1988), é responsabilidade da política definir e prosseguir os interesses nacionais para alcançar os objetivos teleológicos do Estado, para os quais é legítimo recorrer à coerção e à violência, no intuito de fazer prevalecer os interesses do Estado diante de ações que lhe sejam contrárias. Considerando os compromissos internacionais assumidos por Portugal, bem como a estratégia institucional da GNR em reforçar a capacidade de vigilância marítima, torna-se relevante utilizar um modelo de avaliação da capacitação do SIVICC em conformidade com a GE. Com efeito, o modelo de avaliação, concentra-se na segunda fase da GE, a Formulação Estratégica (Dias et al., 2013), que terá como base uma análise externa e interna da instituição, permitindo identificar limitações e apurar o conhecimento necessário para a formulação e implementação de estratégias.

Deste modo, considerando a distinção entre os aspetos genéticos, estruturais e operacionais (Couto, 1988), identifica-se como sendo de especial relevância no âmbito da capacitação do SIVICC Ultra a estratégia genética, uma vez que a mesma se define por um

processo de desenvolvimento de capacidades, com vista a disponibilizar os meios necessários ao cumprimento da estratégia operacional.

Assim, para o processo de análise da opção estratégica do SIVICC Ultra, são adotadas como métricas as estabelecidas no processo de desenvolvimento de capacidades da NATO, em convergência com o raciocínio de Ansoff et al. (2019), de modo a alcançar um potencial de desempenho ótimo. Assim, a análise será realizada através da combinação da agressividade do comportamento estratégico, da capacidade de resposta institucional (avaliada através dos vetores DOTMLPPII) e a agitação do ambiente envolvente, permitindo esta abordagem o estabelecimento de prioridades e a criação de planos específicos para cada vetor de capacidade.

Com vista a avaliar a adequabilidade dos critérios adotados, destaca-se a relevância da verificação da exequibilidade desses critérios. A partir da análise da Informação nº337864-202208-UCC, é possível constatar as necessidades e limitações do CTer dos Ações na vigilância marítima, os quais se enquadram nos vetores de capacidade Pessoal, Treino, Material, Interoperabilidade, Doutrina e Infraestruturas. Por sua vez, o Projeto PT/2018/FSI/410, desenvolvido pela GNR para a implementação do SIVICC Ultra, encontra-se enquadrado nos vetores de capacidade Material, Interoperabilidade e Infraestruturas. Partindo desta análise, do levantamento das necessidades e dos projetos realizados para suprir as mesmas, verifica-se que há compatibilidade conceptual entre os critérios adotados e a análise segundo o método de Harvard (análise SWOT), garantindo a adequabilidade dos critérios de análise adotados.

A análise SWOT, por sua vez, identifica os fatores internos e externos de uma organização, dividindo-os em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, permitindo a determinação da estratégia a adotar, e das opções estratégicas a tomar pela organização. A aplicação deste método na presente investigação decorreu da análise e diagnóstico, na qual foram identificados os fatores estratégicos internos e externos, com base nos quais, foram geradas opções estratégicas. A aplicação desta análise ao objeto de estudo far-se-á no Capítulo V.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

O presente capítulo apresentará a metodologia utilizada ao longo da investigação, com o objetivo de garantir o rigor e a sistematização essenciais a qualquer trabalho de investigação (Fortin, 2009). A presente pesquisa foi desenvolvida em três fases: a exploratória, na qual se realizou a revisão de literatura e o enquadramento concetual; a analítica, na qual se procedeu à coleta de dados por meio de entrevistas; e a conclusiva, na qual se deu a apresentação e interpretação dos dados.

4.1. Perguntas e objetivos de investigação

Tendo em conta que é o desdobramento da Pergunta de Partida (PP) que define o objeto de estudo e direciona a pesquisa, por meio do levantamento dos itens a pesquisar, com vista à resolução do problema de investigação (Prodanov & Freitas, 2013), pretende-se, nesta investigação, responder à seguinte PP: *Qual a estratégia a prosseguir, por parte da GNR, para garantir uma eficaz implementação das capacidades SIVICC?*

Em alinhamento com a PP, de forma a clarificar o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa (Lakatos & Marconi, 2003; Prodanov & Freitas, 2013), foi formulado o seguinte Objetivo Geral (OG): Avaliar o processo de desenvolvimento de capacidades do SIVICC Ultra, de forma a dinamizar a edificação das suas capacidades.

A concretização deste OG, implica o estabelecimento de um Objetivo Específico (OE), com uma função intermediária e instrumental (Lakatos & Marconi, 2003; Prodanov & Freitas, 2013), que consiste em analisar, ao nível estratégico, técnico e operacional, a atual opção estratégica do SIVICC Ultra.




Em articulação com este OE e no intuito de operacionalizar a PP, definiram-se as seguintes Perguntas Derivadas (PD):

PD1: Que opções estratégicas devem ser empreendidas, por parte da GNR, com vista à otimização da implementação de capacidades do SIVICC Ultra?

PD2: O atual Projeto em curso para o SIVICC Ultra, incide sobre a totalidade dos vetores de capacidade?

A relação entre as perguntas e objetivos de investigação encontra-se sistematizada na tabela seguinte.

Tabela 4 - Perguntas e Objetivos de Investigação

Objetivo		Pergunta	
Avaliar o processo de desenvolvimento de capacidades do SIVICC Ultra, de forma a dinamizar a edificação das mesmas	Geral		Partida Qual é a estratégia a implementar, por parte da GNR, para garantir uma eficaz implementação das capacidades SIVICC?
Analisar, ao nível estratégico, técnico e operacional, a atual opção estratégica do SIVICC Ultra	Específico 1		Derivada 1 Quais as opções estratégicas a empreender, por parte da GNR, com vista à otimização da implementação de capacidades do SIVICC Ultra?
			Derivada 2 O atual Projeto em curso para o SIVICC Ultra, incide sobre a totalidade dos vetores de capacidade?

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Modelo de Análise

O modelo de análise é o elemento central que condiciona a metodologia adotada pelo investigador, articulando o trabalho exploratório com o trabalho empírico de recolha e tratamento de dados (Santos, et al., 2019).

O modelo de análise adotado na presente investigação encontra-se no Apêndice A, relacionando as dimensões e técnicas de recolha e análise de dados, que visam responder às perguntas e objetivos de investigação com esses mesmos conceitos.

Na elaboração dos Objetivos e Perguntas de Investigação, foi adotada a linha de pensamento da Taxonomia de Bloom, a qual classifica as habilidades cognitivas em seis categorias hierárquicas, partindo do nível mais baixo, nomeadamente "saber" e "entender", até habilidades de cognitivas de ordem superior, como "aplicar", "analisar", "avaliar" e "criar"²⁴ (Stanny, 2016).

²⁴ A Taxonomia de Bloom é utilizada para guiar o desenvolvimento de objetivos, estruturar e avaliar atividades de aprendizagem, sendo uma ferramenta de aprendizagem frequentemente utilizada no ensino superior (Stanny, 2016).

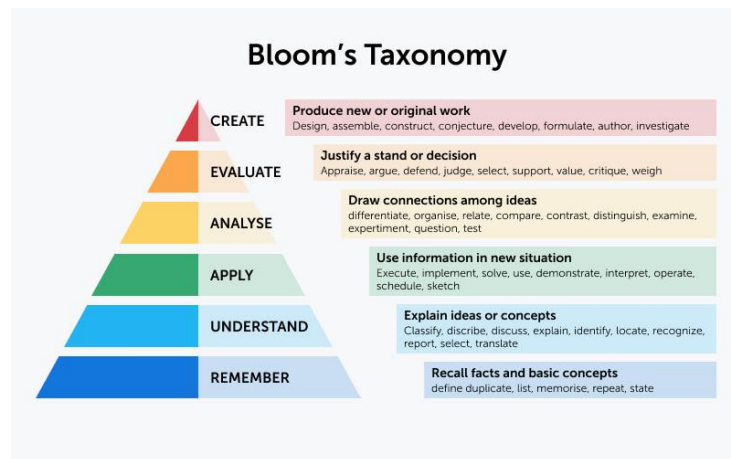


Figura 6 - Taxonomia de Bloom

Fonte: Retirado de <https://www.valamis.com/hub/blooms-taxonomy>

4.3. Método de Abordagem e Estratégia de Investigação

A presente investigação adota inicialmente o método dedutivo, o qual se caracteriza por adotar um raciocínio que parte do geral para o particular (Prodanov & Freitas, 2013; IUM, 2016). Assim, com base na revisão da literatura procedeu-se ao enquadramento concetual relativo à segurança das fronteiras externas da UE e do ES, as respetivas ameaças, particularizando-se, de forma sucessiva, o papel de Portugal enquanto EM na segurança marítima europeia, até ao elemento nuclear do segurança marítima portuguesa, o SIVICC.

Posteriormente, tendo em conta a observação e associação de factos particulares para deles estabelecer generalizações (IUM, 2016), que no caso tratam de formular opções estratégicas, foi adotado um raciocínio indutivo.

Assim, foi adotada no desenvolvimento da presente investigação uma estratégia de investigação qualitativa, a qual se caracteriza por permitir ao investigador alcançar a compreensão do objeto de estudo, por via do contacto direto com o terreno, através do trabalho de campo (Fortin, 2009; Prodanov & Freitas, 2013).

Deste modo, a investigação assumiu, quanto ao procedimento, a figura de um estudo de caso, aplicado à realidade institucional da GNR, no qual é tido como objeto o estudo de uma unidade, particular e bem definida, de forma aprofundada (Vilelas, 2009; Prodanov & Freitas, 2013; IUM, 2016).

4.4. Técnica de recolha e Análise de Dados

A recolha de dados, no que respeita ao enquadramento conceptual, teve, como fontes primárias, documentos institucionais de acesso público, legislação nacional e internacional. Como fontes secundárias, foi privilegiada a utilização de livros e artigos científicos. Como tal, na pesquisa desses mesmos dados, recorreu-se a diversas bases de dados, nomeadamente o *ReaserchGate*, a EBSCO e Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. Assim, numa primeira etapa, a presente investigação privilegiou a pesquisa documental, relativamente a informação já disponível.

Numa segunda etapa, na parte empírica, aplicaram-se entrevistas semiestruturadas, constituídas por questões abertas. Os entrevistados foram cuidadosamente selecionados de entre uma população específica de militares da GNR que exerçam ou exerceram, funções diretamente relacionadas com o SIVICC relativamente às componentes técnica, operacional e estratégica. Deste modo, selecionaram-se 9 entrevistados com desempenho de funções relevantes no Comando Operacional (CO), Divisão de Infraestruturas e Comunicações e Adjunto do Diretor da Direção de Comunicações e Sistemas de Informação (DCSI), Divisão De Planeamento Estratégico e Relações Internacionais (DPERI), UCCF e funções de comando no CTer Açores e ainda militares que têm ou tiveram responsabilidades de coordenação das matérias relativas a AS. A seleção dos entrevistados visou garantir uma compreensão ampla do objeto de estudo e bem como a qualidade científica dos resultados e conclusões (IUM, 2016; Amorim, 2019).

Seguindo os procedimentos éticos da relação com os entrevistados, estes foram previamente consultados para lhes ser apresentado o estudo e solicitar a participação, garantindo-se assim o consentimento informado. As entrevistas foram posteriormente agendadas, sendo concretizadas de modo presencial, telemático e correio eletrónico, consoante a disponibilidade dos entrevistados.

Com efeito, os entrevistados foram contactados previamente, questionando a sua disponibilidade em agendar uma entrevista presencial, sendo enviado via email, em anexo, a Carta de Apresentação e o Guião de Entrevista²⁵.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada em três principais etapas. A primeira etapa consistiu na leitura e/ou transcrição das entrevistas, quando estas foram respondidas por escrito ou realizadas de forma presencial, respetivamente.

²⁵ Consultar Apêndice

Na segunda etapa, foi realizada a construção de sinopses das entrevistas em formato de grelha, de forma a sintetizar os segmentos identificados pelos entrevistados, com a preocupação de captar fielmente os tópicos centrais das entrevistas privilegiando a clareza das temáticas e a identificação de padrões emergentes ou problemáticas presentes nos discursos. A análise realizada neste contexto, seguiu uma abordagem categorial (Guerra, 2006; IUM, 2016).

Na terceira etapa, procedeu-se a uma análise interpretativa, na qual se estabeleceram relações entre os segmentos identificados pelos entrevistados e as questões formuladas no âmbito do objeto de estudo (Guerra, 2006; IUM, 2016).

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo apresentam-se os resultados apurados com base na análise de conteúdo das entrevistas relativamente aos vetores de edificação de capacidades relevadas pela literatura (Apêndice C) e tidas por necessárias no âmbito do SIVICC Ultra. As respostas obtidas para cada vetor de edificação de capacidades foram posteriormente segmentadas, tendo em vista a sua categorização em fatores internos (*Strenghts and Weaknesses*) e fatores externos (*Opportunities and Threats*), seguindo os procedimentos da análise SWOT e visando apurar a criação de opções estratégicas, passíveis de implementação pela Guarda.

Como se referiu no capítulo metodológico, a seleção dos entrevistados procurou contemplar a diversidade de conhecimentos e experiências, designadamente nas componentes estratégica, técnica e operacional do SIVICC (conforme descrito no Apêndice B), dimensões consideradas relevantes na identificação de opções estratégicas (Amorim, 2019; Ansoff et al. 2019).

No prolongamento do exposto, apresentam-se de seguida os resultados da análise SWOT através da síntese estratégica, externa e interna.

5.1. Síntese estratégica interna e externa

Analisando o conjunto de fatores da envolvente externa e interna da organização, *Strengths* (S), *Weaknesses* (W), *Opportunities* (O) e *Threats* (T), através da recolha de informação efetuada junto das entidades entrevistadas, foi possível obter, relativamente a cada um dos vetores de análise, os seguintes resultados.

5.1.1. Vetor de capacidade Liderança

A recolha efetuada junto das entidades entrevistadas, ao nível do vetor Liderança, permitiu chegar aos seguintes resultados:

Tabela 5 – Análise ao vetor Liderança

Seg. Cod.		Segmento Identificado	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%
A.1.1.	W	Dificuldade na Ação de Comando	X			X						2	22%
A.1.2.	W	Magnitude dos investimentos discrepante com a estrutura institucional									X	1	11%
A.1.3.	W	Dificuldades na gestão e acompanhamento dos Projetos							X		X	2	22%
A.1.4.	S	Desenvolvimento e Prestígio institucional		X				X		X		3	33%
A.1.5.	S	Forte conhecimento técnico institucional							X		X	2	22%
A.1.6.	S	Criação do grupo de trabalho específico para o projeto SIVICC Ultra									X	1	11%
A.1.7.	T	Dependência de fatores e atores externos		X		X						2	22%
A.1.8.	T	Dificuldade de Aplicação de vigilância em ambiente insular		X		X						2	22%
A.1.9.	O	Descentralização do Controlo da vigilância SIVICC	X	X								2	22%
A.1.10.	O	Potenciar o controlo do Espaço Schengen		X	X	X		X		X		5	55%
A.1.11.	O	Aumento da celeridade do projeto por orientação política									X	1	11%

Fonte: Elaboração Própria

No âmbito da análise externa, as ameaças identificadas ao nível da Liderança, traduzem-se na dependência de fatores e atores externos e na dificuldade da aplicação da vigilância marítima em ambiente insular (A.1.7. e A.1.8.).

A dependência de fatores externos (A.1.7.) encontra-se relacionada com elementos que condicionam a edificação de capacidades e se encontram fora do controle institucional, nomeadamente as dificuldades na obtenção de recursos que levam a uma execução exígua dos projetos, principalmente no período pós-2020. Entre os fatores ligados a esta dificuldade de execução, destacam-se a capacidade de transporte dos recursos logísticos adquiridos, limitada por fatores como a pandemia, bem como a mudança de governo, eleições, demissões e exonerações de responsáveis da tutela e da GNR, que afetaram também a continuidade desses projetos.

As dificuldades de vigilância em ambiente insular (A.1.8.), por sua vez, apresentam também diversos desafios que dificultam a aplicação de capacitação logística, nomeadamente a complexidade logística de monitorizar projetos em áreas geograficamente isoladas e a dependência de fatores externos para a obtenção de recursos e execução desses projetos. Isso pode ser especialmente difícil em áreas remotas e isoladas, onde a infraestrutura de transporte e comunicação é limitada. Outro fator importante, é a necessidade de pareceres e autorizações para a implantação no terreno dos ativos técnicos do projeto, materializados na construção de infraestruturas no mínimo de locais e com a máxima cobertura das áreas de interesse. Porém esses processos podem ser demorados e burocráticos, o que dificulta a implementação rápida de medidas e de capacidades.

Relativamente às oportunidades identificadas, destacam-se a possibilidade potenciar a participação da GNR na Rede Europeia de Vigilância e fronteiras externas e ES (A.1.10.), permitindo demonstrar a capacidade da GNR em conduzir esforços colaborativos no âmbito da segurança fronteiriça, levando a um desenvolvimento da imagem, prestígio e perceção de eficácia em compromissos internacionais; uma maior descentralização do controlo técnico da vigilância SIVICC (A.1.9.), por sua vez permite ao CTer Açores ter um papel mais ativo na monitorização da segurança e vigilância em suas áreas de jurisdição, centralizando, no entanto, a informação toda na UCCF, para facilitar a comunicação e a cooperação. Importa ainda referir que o sentido de urgência imposto pelas orientações políticas (A.1.11.), nomeadamente pelo Ministério da Administração Interna, com vista ao cumprimento dos padrões internacionais, representa uma oportunidade de impulso na celeridade da edificação de capacidades.

No âmbito da análise interna, enquanto pontos fortes foram identificados o prestígio institucional (A.1.4.) e o forte conhecimento técnico institucional (A.1.5.). Ambos os segmentos identificados refletem a potencialidade de desenvolver a capacidade operacional da GNR em matéria de vigilância marítima, vincando o seu posicionamento perante os outros atores nacionais e internacionais. Realça-se ainda a autonomia técnica por parte da instituição (A.1.6.), uma vez que a condução do projeto SIVICC Ultra tem sido muito concentrada pela UCCF e pela DCSI, contando com o apoio da Direção dos Recursos Logísticos, não deixando de referir o acompanhamento por parte do grupo de trabalho (A.1.5.). Relativamente às fraquezas identificadas, a dificuldade na ação de comando (A.1.1.) surge em resultado da grande abrangência de missões e especialidades que se encontram na responsabilidade do CTer Açores, juntamente com a falta de recursos materiais e recursos humanos. A junção destes fatores resulta numa incapacidade de

assegurar o cumprimento de todas as ações planeadas, bem como na dificuldade de garantir vigilância marítima 24 horas por dia. Cumpre ainda referir que a liderança repartida do SIVICC, entre UCCF e CTer Açores, cria por vezes entropia na liderança do sistema pela divisão e fragmentação da informação.

A gestão de projetos foi (A.1.3.), de modo idêntico, enquadrada enquanto ponto fraco, pois a par da necessidade de ajuste da tipologia organizacional aplicada, verifica-se que a gestão e acompanhamento dos projetos, deveria ter uma estrutura permanente e exclusivamente orientada, para fazer o estudo inicial e a implementação, evitando os inconvenientes relativos à acumulação de funções e alteração de cargo/funções (EE7)

5.1.2. Vetor de capacidade Material

A recolha efetuada junto das entidades entrevistadas, ao nível do vetor Material, permitiu chegar aos seguintes resultados:

Tabela 6 - Análise ao vetor Material

Seg. Cod.	Segmento Identificado	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%
A.2.1.	W Escassez e falta de qualificação dos Recursos Humanos		X			X	X	X		X	5	55%
A.2.2.	W Dificuldades Financeira e Orçamental		X	X					X	X	4	44%
A.2.3.	W Dificuldades na implementação logística do projeto	X	X		X	X	X				5	55%
A.2.4.	S Forte Conhecimento Técnico Institucional					X		X			2	22%
A.2.5.	S Coordenação eficaz entre diferentes departamentos e unidades da institucionais	X				X					2	22%
A.2.6.	T Encargos logísticos mais elevados em ambiente insular	X			X						2	22%
A.2.7.	T Burocracia e morosidade dos processos aquisitivos	X	X	X			X	X			5	55%
A.2.8.	O Potenciar a participação na Rede Europeia de Vigilância e controlo do Espaço Schengen				X	X				X	3	33%
A.2.9.	O Oportunidade de desenvolvimento Institucional		X		X	X	X	X			5	55%
A.3.1.	O Novas oportunidades de (co)financiamento plurianual	X	X			X				X	4	44%
A.3.2.	W Necessidade contínua de financiamento comunitário			X		X	X		X	X	5	55%
A.3.3.	T Perda de verbas por morosidade aquisitiva		X					X	X		2	22%

Fonte: Elaboração Própria

No âmbito da análise externa, as ameaças identificadas ao nível do vetor Material, traduzem-se na morosidade e burocracia dos processos aquisitivos, estreitamente ligada à possibilidade de perda de verbas comunitárias, em resultado da complexidade e formalismos legais dos procedimentos aquisitivos, refletindo-se por vezes na não-concretização material dos projetos (A.2.7. e A.3.3.). De igual modo, o aumento dos encargos logísticos em ambiente insular (A.2.7.) constituem uma limitação externa, em resultado dos custos de aquisição, transporte, manutenção e mão de obra serem significativamente mais elevados em ambiente insular, a par da necessidade de mais tempo para uma implementação eficaz dos objetivos.

De modo idêntico ao segmento A.1.7., no âmbito das oportunidades referidas para o vetor Material, destaca-se a possibilidade de potenciar a participação da Instituição na Rede

Europeia de Vigilância e Controlo do ES (A.2.8.), pelo envolvimento de forças congéneres e da Agência Frontex (EE9), mas principalmente pela capacitação logística, em termos de vigilância e abordagem, das ilhas Corvo e Flores, pois as mesmas constituem a “porta de entrada”, a ocidente, no ES. Ainda no âmbito das oportunidades, destacam-se novas possibilidades de (co)financiamento plurianual (A.3.1.), pela abertura de concursos de fundos próprios para o controlo fronteiriço que podem privilegiar a GNR, bem como a possibilidade de captação de novos instrumentos financeiros²⁶. Assim, a ligação ao sistema único nacional (SIVICC) e o incremento de atribuições de vigilância, permitem assegurar o financiamento da evolução e modernização dos sistemas centrais de Comando e Controlo localizados no continente, garantindo um desenvolvimento e reestruturação logística²⁷ da Instituição (A.2.9.).

Relativamente à análise interna, destacam-se enquanto pontos fracos as dificuldades associadas à obtenção de recursos humanos, financeiros e materiais (A.2.1.; A.2.2.; A.2.3. e A.3.2.). Quanto aos recursos humanos, as principais dificuldades refletem-se na falta de efetivo e de qualificação do mesmo, a par da experiência para gerir projetos e operar os sistemas explorados na GNR, referindo-se ainda a falta de qualificação no campo da manutenção de equipamentos e infraestruturas.

Analisando os aspetos materiais e financeiros, importa referir que as dificuldades nestes campos estão diretamente ligadas, uma vez que a capacitação logística depende de financiamento contínuo, europeu e nacional²⁸, bem como de uma execução financeira por vezes demorada pela dependência de autorizações e pareceres contratuais da entidade competente para a autorização da despesa, acrescida pela como necessidade de submissão dos contratos a fiscalização prévia do Tribunal de Contas, em virtude dos montantes envolvidos. Por último, enquanto desafios de índole material e logística, cumpre ainda destacar a necessidade de reavaliar, melhorar e adquirir embarcações e equipamentos de tipologia adequada à missão e às condições, do CTer Açores, bem como desenvolver a arquitetura das torres a implementar.

Enquanto pontos fortes, destaca-se o elevado conhecimento técnico e tecnológico institucional, particularmente a nível do sistema multimédia, o que facilita a implementação de capacidades a nível da Sala de Situação do CTer Açores; e ainda a eficaz ligação e apoio

²⁶ como o Instrumento de apoio financeiro à gestão das fronteiras e à política de vistos (IGFV) (EE9)

²⁷ Particularmente ao nível da tipologia de embarcações do CTer Açores (EE4)

²⁸ O qual se tem revelado deficitário para as necessidades correntes da GNR, não promovendo a aceitação de um maior número de projetos, o que limita as opções estratégicas (EE9)

técnico entre os Comandos Territoriais/restantes Unidades e a UCCF (A.2.5.), uma vez que existe contacto permanente entre o órgão técnico, UCCF, e as restantes Unidades.

5.1.3. Vetor de capacidade Organização

A recolha efetuada junto das entidades entrevistadas, ao nível do vetor Organização, permitiu chegar aos seguintes resultados:

Tabela 7 - Análise ao vetor Organização

Seg. Cod	Segmento Identificado	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%
A.4.1.	W Escassez e falta de Qualificação dos Recursos Humanos	X	X		X		X	X	X		6	67%
A.4.2.	W Necessidade de ajuste da tipologia organizacional aplicada à gestão de projetos	X						X		X	3	33%
A.4.3.	W Dependência da UCCF na gestão técnica		X						X		2	22%
A.4.4.	S Aumento da capacidade de cumprimento da missão			X	X						2	22%
A.4.5.	O Afirmação no contexto de segurança interna	X									1	11%
A.5.1.	W Escassez e elevada dispersão de instalações		X								1	11%
A.5.2.	S Reforço da capacidade de cumprimento das novas atribuições			X							1	11%
A.5.3.	S Proximidade com as ações do SEF nas marinas e portos		X								1	11%
A.5.4.	O Destaque institucional em matéria de Estrangeiros e Fronteiras	X									1	11%
A.5.5.	O Oportunidade de desenvolvimento tecnológico da GNR		X	X							2	22%
A.5.6.	O Oportunidade de aumentar cooperação com entidades externas	X	X				X				3	33%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao ambiente externo, apenas foram destacadas, pelas entidades entrevistadas, oportunidades no âmbito do vetor Organização. Entre as mesmas salienta-se a afirmação da GNR no contexto de segurança interna (A.4.5.), realçando o destaque institucional no controlo de estrangeiros e fronteiras (A.5.6.) em resultado das novas

atribuições, refletindo o posicionamento e imagem de destaque da GNR perante aos outros atores nacionais da segurança interna. De modo idêntico, as novas atribuições representam uma oportunidade para o desenvolvimento tecnológico da GNR (A.5.7.), no sentido em que o SIVICC Ultra constitui um impulso positivo no desenvolvimento tecnológico de conversão de formatos de dados de vários sistemas existentes, tornando-os interoperáveis, contribuindo para relações interinstitucionais e investimentos conjuntos. Este aspeto reveste especial importância, uma vez que a cooperação com outras entidades foi também apontada como uma oportunidade para a GNR, particularmente na cooperação operacional com a Marinha e com a Força Aérea.

Quanto à análise interna, enquanto pontos fracos, as entidades entrevistadas realçaram uma vez mais a escassez e falta de qualificação dos recursos humanos (A.4.1.), no entanto foram também salientadas as dificuldades na gestão e acompanhamento dos Projetos (A.4.2.), associadas à ausência de uma equipa técnica de acompanhamento completo e permanente dos mesmos. O facto de existir a nomeação do gestor e membros da equipa do projeto, mantendo-se os mesmos sempre nas suas estruturas orgânicas, traduz uma estrutura matricial fraca, a qual aumenta a questão burocrática a nível do trabalho da equipa. Assim, cada membro da equipa de projeto vai sempre reportar, via hierárquica, todos os seus passos a tomar, ainda que haja um despacho do Comandante-Geral para que ele participe nestas equipas (EE7). A par da tipologia organizacional aplicada à gestão de projetos, salienta-se ainda a tendência para centralizar na UCCF as responsabilidades técnicas do SIVICC (A.4.3.), o que dificulta a coordenação por parte da DCSI, a entidade a quem compete coordenar a normalização de dados e troca de informações com a SGMAI.

Ainda como ponto fraco, ao nível das novas atribuições de controlo de estrangeiros e fronteiras, destaca-se a escassez e elevada dispersão de instalações (A.5.1.). Esta dispersão reforça a necessidade de integração e partilha de informação com todas as entidades nacionais e europeias envolvidas no controlo das fronteiras.

Quanto pontos fortes, as entidades entrevistadas destacaram o aumento da capacidade da GNR para o cumprimento da sua missão, no caso, a vigilância marítima, bem como do cumprimento das novas atribuições (A.4.4. e A.5.2.), salientando ainda como ponto forte a facilidade de assimilar algumas das ações previamente conduzidas pelo SEF, como sejam aquelas efetuadas nas Marinas e Portos Marítimos, onde já existe presença da GNR, ligada através da rede RNSI/MAI.

5.1.4. Vetor de capacidade Pessoal

A recolha efetuada junto das entidades entrevistadas, ao nível do vetor Pessoal, permitiu chegar aos seguintes resultados:

Tabela 8 - Análise ao vetor Pessoal

Seg. Cod	Segmento Identificado	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%
A.6.1.	W Escassez e falta de qualificação dos Recursos Humanos	X	X	X	X	X	X	X	X		8	89%
A.6.2.	W Necessidade de reforço das Secções de Transmissões, Informática e Eletrónica (TIE)		X					X			2	22%
A.6.3.	O Oportunidades de colocação e retenção aos militares originários da RAA	X			X						2	22%
A.6.4.	T Dependência de órgãos governamentais para a criação de incentivos na gestão de carreiras	X	X								2	22%

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à análise externa, a ameaça identificada por parte dos entrevistados diz respeito a uma dependência direta dos órgãos governamentais para a criação de incentivos e políticas de gestão de carreira do efetivo da GNR (A.6.3.). Assim, o segmento A.6.3. revela-se um constrangimento cuja resolução requer uma atenção especial às políticas e decisões tomadas pelos órgãos governamentais, de forma a garantir que não haja distorções na gestão de carreiras, e que a progressão dos seus efetivos seja feita de forma justa e equitativa.

Em contrapartida, foi identificar enquanto oportunidade o facto de o SIVICC Ultra vir a facilitar a retenção de militares na RAA, bem como, incentivar ao recrutamento insular, uma vez que a edificação de capacidades do sistema permite abrir novas possibilidades de colocação no CTer Açores (A.6.2.).

Partindo para a análise interna do vetor Pessoal, e sendo o segmento mais assinalado pelas entidades entrevistadas, destaca-se enquanto ponto fraco a escassez e falta de qualificação dos Recursos Humanos (A.6.1.). Relativamente à quantidade de efetivo, as entidades entrevistadas realçaram a elevada dispersão do efetivo por várias ilhas e especialidades, a par das dificuldades de recrutamento e retenção de militares em ambiente insular. Cumpre ainda referir, que há uma necessidade de reforço das secções TIE (A.6.2.), particularmente no CTer Açores, uma vez que representam um fator crucial no suporte e manutenção do sistema SIVICC. Quanto à problemática da qualificação, os entrevistados

destacam a falta de formação contínua para a supervisão e manutenção dos componentes do sistema, bem como para desempenhar funções de operador na sala de situação. Cumpre ainda referir, de acordo com a EE2 e EE4, que as limitações em termos de pessoal podem ser colmatadas através de uma reestruturação orgânica do CTer Açores.

5.1.5. Vetor de capacidade Treino

A recolha efetuada junto das entidades entrevistadas, ao nível do vetor Treino, permitiu chegar aos seguintes resultados:

Tabela 9 – Análise ao vetor Treino

Seg. Cod	Segmento Identificado	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%
A.7.1.	W Dificuldades no acompanhamento do desenvolvimento Tecnológico	X	X			X	X				4	44%
A.7.2.	W Dificuldades na Formação (Contínua)	X		X				X	X		4	44%
A.7.3.	S Implementação, aproveitamento e integração de Lições Aprendidas	X		X							2	22%
A.7.4.	S Capacidade de operação remota do sistema		X								1	11%
A.7.5.	O Oportunidades de formação e treino para o efetivo insular		X		X						2	22%
A.7.6.	T Dependência de empresas civis para a manutenção		X					X	X		3	33%

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à análise externa, a ameaça identificada pelos entrevistados prende-se com a atual dependência de empresas civis para a manutenção do sistema SIVICC (A.7.6.), em virtude das lacunas em recursos humanos, quer em efetivo quer em qualificação, como referido em segmentos anteriores. A capacidade de assegurar a manutenção de equipamento/componentes SIVICC é um aspeto que merece especial atenção, considerando a inevitabilidade atual de manter contratos com atribuição destas responsabilidades a empresas civis, realçando que no futuro esta dependência pode ser agravada, pois cada procedimento aquisitivo poderá vir a gerar uma solução tecnológica distinta, com responsabilidades contratuais separadas. Deste modo, a ameaça identificada, A.7.6., foi conectada de forma próxima com uma oportunidade de impulsionar a formação e treino, particularmente ao nível do efetivo insular (A.7.5.), pela exigência que a implementação de

sistemas tecnológicos em territórios remotos e insulares coloca em termos de habilitação de pessoal para operação, supervisão e manutenção dos mesmos.

Considerando a análise interna, enquanto pontos fracos foram novamente destacados dificuldades institucionais ao nível da formação (A.7.2.), realçando as necessidades de deslocamento de militares do continente para as ilhas, e/ou vice-versa, para formação. Esta solução, por sua vez origina dificuldades subsequentes, como garantir a presença do efetivo adequado para a formação prática e, novamente, garantir a exigência de financiamento para suportar tais deslocamentos. Por último, no contexto da formação, foi ainda realçado o facto de por vezes ser difícil fornecer o material necessário para a formação e treino.

No que concerne aos restantes pontos fracos, os mesmos inserem-se nas dificuldades de acompanhamento ao desenvolvimento tecnológico (A.7.1.), em termos de atualização dos sistemas, sem ter de recorrer a reestruturações totais, a existência de elevados encargos e ainda a necessidade da adequação do curso de operador e supervisor SIVICC em função da aplicação SIVICC que vigorar, que se revela uma dificuldade pois a aplicação SIVICC será, brevemente, substituída por uma mais recente no contrato de manutenção que se espera executar até 2025.

Deste modo, considerando os pontos fortes, foram identificados os recentes esforços na implementação, aproveitamento e integração de Lições Aprendidas na UCCF (A.7.3.), bem como a capacidade de operação remota do sistema (A.7.4.) pela integração e processamento de dados no CCCN, e no CCCA no Algarve, não obstante poder ser operado em qualquer Estação de Trabalho, no continente ou nos Comandos Territoriais insulares, o que flexibiliza as opções que venham a ser tomadas para a sua exploração.

5.1.6. Vetor de capacidade Doutrina

A recolha efetuada junto das entidades entrevistadas, ao nível do vetor Doutrina, permitiu chegar aos seguintes resultados:

Tabela 10 - Análise ao vetor Doutrina

19. SEG. COD	20. SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%
A.8.1.	W Dependência do órgão técnico	X		X					X		3	33%
A.8.2.	S Esforços recentes no aproveitamento e integração de Lições Aprendidas	X	X	X							3	33%
A.8.3.	S Doutrina Centralizada, Integrada e Uniformizada pela UCCF	X									1	11%
A.8.4.	O Ligação e acompanhamento com a Doutrina Internacional					X			X		2	22%

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à análise externa, a oportunidade identificada por parte dos entrevistados, no âmbito do vetor Doutrina, prende-se com um acompanhamento da doutrina ao nível europeu uma vez que esta tem implicação na operacionalização do sistema, ao nível dos operadores (EE8).

Partindo para a análise interna, enquanto pontos fortes destacam-se os esforços recentes no aproveitamento e integração de Lições Aprendidas (A.8.2.) através da criação recente do manual de lições aprendidas produzido e distribuído pela UCCF (A.8.3.), contribuindo assim para a produção de doutrina nacional e uniformização da mesma em matéria de vigilância marítima. Por último, enquanto ponto fraco, foi assinalada novamente a tendência a depender da UCCF enquanto órgão técnico, e conseqüente centralização das responsabilidades técnicas nesta unidade, podendo conduzir a um certo desvirtuamento das especificidades locais, uma vez que, como definido pelo segmento A.8.3., a informação é distribuída pela UCCF de forma uniformizada.

5.1.7. Vetor de capacidade Infraestruturas

A recolha efetuada junto das entidades entrevistadas, ao nível do vetor Infraestruturas, permitiu chegar aos seguintes resultados:

Tabela 11 - Análise ao vetor Infraestruturas

19. SEG. COD	20. SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%
A.9.1.	W Escassez e falta de qualificação dos recursos humanos					X	X			X	3	33%
A.9.2.	W Necessidade de integração de um oficial de TIE nos quadros da UCCF		X			X					2	22%
A.9.3.	S Coordenação eficaz entre diferentes departamentos e unidades institucionais	X				X					2	22%
A.9.4.	S Capacidade operacional de complementar a vigilância fixa com meios móveis	X	X		X					X	4	44%
A.9.5.	T Elevados Custos Logísticos e Financeiros	X	X	X	X		X		X		6	67%
A.9.6.	T Dependência de fatores orográficos e geográficos	X	X		X					X	4	44%
A.9.7.	T Necessidade e morosidade, da obtenção de autorizações e cedência de terrenos	X	X	X					X		4	44%

Fonte: Elaboração Própria

Considerando a análise externa, a elevada dependência dos fatores orográficos e geográficos (A.9.6.) é um desafio para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, em particular na implementação e adaptação das infraestruturas à morfologia do terreno e a zonas remotas de difícil acesso. A adaptação prende-se ao nível da morfologia do terreno, a qual pode impor a necessidade de reajustar a localização das infraestruturas e até mesmo multiplicá-las para garantir a cobertura total da área de interesse (EE9). De modo idêntico, a adaptação ao terreno pode incluir a construção de infraestruturas de suporte e a utilização de estruturas modelares das infraestruturas, a fim de garantir a sua estabilidade e segurança em condições adversas. Cumpre ainda referir que estas adaptações podem também aumentar significativamente os custos e a complexidade do projeto. A par das dificuldades de implementação propriamente dita, surgem também várias dificuldades ao nível da escolha dos materiais (EE1; EE9), do acesso a rede de dados com qualidade e a fontes de energia nos locais a operar (EE9).

Outro dos fatores que contribuem para uma elevada dependência de fatores externos, é a burocracia na obtenção de autorizações para a ocupação de terrenos (A.9.7.). Este processo pode ser demorado e complexo, muitas vezes envolvendo múltiplas entidades reguladoras. Além disso, é comum que as exigências e restrições impostas pelas autoridades

reguladoras criem desafios adicionais para o projeto, o que pode levar a atrasos e custos acrescidos.

Considerando o segmento A.9.5., é de referir, à semelhança do indicado no vetor Material, os elevados dos custos de aquisição, transporte, manutenção e mão de obra, que se revelam mais elevados em ambiente insular, devido às das especificidades acrescidas de adaptação às condições insulares.

Relativamente à análise interna, realçam-se enquanto ponto fraco, novamente, as dificuldades associadas aos recursos humanos (A.9.1.), particularmente as necessidades de pessoal qualificado para a expansão de capacidades, uma vez que o efetivo com competências técnicas para definir requisitos técnicos é muito reduzido (EE9), bem como para assegurar a manutenção do sistema. Deste modo, este segmento encontra-se diretamente ligado com a necessidade de integração de um oficial de TIE nos quadros da UCCF (A.9.2.), que reflete o caráter essencial que as áreas TIE têm para o suporte, manutenção e desenvolvimento do sistema SIVICC.

Quanto aos pontos fortes, destacam-se a forte cooperação entre departamentos institucionais, pelo trabalho integrado entre o Comando de Administração e Recursos Internos (CARI)²⁹, a UCCF o CO³⁰ no levantamento das necessidades do CTer Açores, bem como no desenvolvimento dos processos aquisitivos das capacidades a implementar. Por último, enquanto ponto forte foi identificada a capacidade operacional de complementar a vigilância fixa com meios móveis (A.9.4.), uma vez que ao constituírem sistemas móveis e leves, são adequados, pois não têm de obter todos os pareceres favoráveis e licenciamentos, sendo empregues onde a missão determinar. Como tal, são um elemento que permite, de certo modo, complementar as dificuldades apontadas no segmento (A.9.6.).

5.1.8. Vetor de capacidade Interoperabilidade

A recolha efetuada junto das entidades entrevistadas, ao nível do vetor Interoperabilidade, permitiu chegar aos seguintes resultados:

²⁹ envolvendo a Direção dos Recursos Logísticos e a Direção de Infraestruturas

³⁰ Através da DCSI

Tabela 12 - Análise ao vetor Interoperabilidade

SEG. COD	Segmento Identificado	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%
A.10.1.	W Dificuldade no acompanhamento tecnológico sem reestruturações totais do sistema	X									1	11%
A.10.2.	S Interoperabilidade do SIVICC assegurada com outros sistemas e entidades externas		X			X			X		3	33%
A.10.3.	S Gestão eficiente de esforços e empenhamentos		X	X							2	22%
A.10.4.	O Exploração de contacto e partilha de dados com a Marinha e Força Aérea				X		X	X			3	33%
A.10.5.	O Ligação a agências internacionais		X					X			2	22%
A.10.6.	O Gestão de expectativas de parceiros nacionais e internacionais		X		X				X		3	33%
A.10.7.	O Oportunidade de qualificação de novos operadores					X					1	11%

Fonte: Elaboração Própria

No campo, foram identificadas várias oportunidades relacionadas à interoperabilidade, tais como a possibilidade de contato e compartilhamento de dados com a Marinha e Força Aérea, incluindo a partilha de imagens para formação da COP, cooperação com entidades externas, otimização de recursos e divisão de tarefas operacionais (EE4; EE6). Além disso, foi destacada a possibilidade de estabelecer novas ligações com entidades internacionais (A.10.5), como a *European Maritime Safety Agency* e a *European Space Agency*, as quais poderiam complementar as imagens de satélite com sensores terrestres da GNR, ampliando as capacidades de análise de dados e desenvolvendo novas potencialidades, como a *Imagery Intelligence* (EE7) ou a criação de um software de análise para tratar a toda a informação integrada recolhida (EE3). Ademais, a conexão com outras entidades internacionais pode ser um estímulo ao rigor institucional, visto que a GNR teria colocadas sobre si expectativas por parte dos parceiros internacionais, existindo assim um incentivo à conclusão atempada dos projetos no seio da GNR evitando apoios temporários e/ou uma imagem de interferência (A.10.6.).

Em relação à análise interna, como pontos fortes, destacam-se a interoperabilidade do SIVICC com diversos sistemas e entidades externas, como VTS, AIS, Base de Dados

Nacional de Navegação Marítima e a integração de informação proveniente da *European Maritime Safety Agency* (EMSA), o que possibilita uma atuação mais eficiente e eficaz na segurança e vigilância marítima por meio da recolha de informações precisas e atualizadas em tempo real. Adicionalmente, a integração de informações da EMSA permite uma visão mais ampla e integrada da segurança e vigilância marítima na União Europeia. Sob o ponto de vista operacional, a interoperabilidade é um fator que maximiza o potencial do sistema, evitando duplicação de empenho de recursos (A.10.3). Como ponto fraco, foi identificada a dificuldade em acompanhar o rápido avanço tecnológico (A.10.1.), especialmente no que se refere à adoção de um modelo de evolução que permita a substituição e atualização do sistema sem a necessidade de reestruturações completas, como a instalação de novas torres de vigilância (EE1).

5.2. Formulação de Opções Estratégicas

Com base nos resultados apresentados obtidos no subcapítulo 5.1., procedeu-se à seleção dos segmentos mais relevantes para análise, adotando-se como critério a significância estatística dos mesmos. A determinação da significância estatística baseou-se na percentagem de entrevistados que atribuíram importância a cada segmento. Com base nesse critério, foram selecionados os segmentos em que pelo menos 20% dos entrevistados indicaram sua relevância para uma análise detalhada.

Posteriormente, procedeu-se à realização de uma tabela de relação da matriz *SWOT*, na qual foi estabelecida a relação entre os vários segmentos. As relações estabelecidas evidenciam a correlação e/ou de predominância entre segmentos, como demonstrado nas Tabela 13, Tabela 14, Tabela 15 e Tabela 16.

Tabela 13 – Quadrante SO da Matriz de Relação SWOT

S	Predom. Ponto Forte
O	Predom. Oportunidade
	Forte relação

		Strengths											
		%	30	20	20	20	20	20	30	20	40	30	20
			A.1.4.	A.1.5.	A.2.4.	A.2.5.	A.4.4.	A.7.4.	A.8.3.	A.9.3.	A.9.4.	A.10.2.	A.10.3.
Opportunities	50	A.1.10.	S				S	O	O	O	S	O	
	30	A.2.8.	S	O			O	O				O	
	50	A.2.9.		O	O	O	S	S	O	O	O	S	
	40	A.3.1.	S	O	O		S				S	O	
	30	A.5.5.	S	O	O		S	O			O	O	
	30	A.5.6.	S				S					O	O
	20	A.6.3.					S						S
	20	A.7.6.	S	O	S		S	O	O			O	
	30	A.8.4.	S	O			S	O	O			O	
	30	A.10.4.			O		S					O	S
	40	A.10.5.	S	O			S					O	S
	30	A.10.6.	S	O			O					S	O

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 14 – Quadrante WO da Matriz de Relação SWOT

W	Predom. Ponto Fraco
O	Predom. Oportunidade
	Forte relação

		Weaknesses												
		%	20	30	50	40	50	50	60	20	80	40	30	30
			A.1.1.	A.1.3.	A.2.1.	A.2.2.	A.2.3.	A.3.2.	A.4.1.	A.4.2.	A.6.1.	A.7.2.	A.8.1.	A.9.1.
Opportunities	50	A.1.10.	W			W	W	W						
	30	A.2.8.	W	W	W	W		W			W			W
	50	A.2.9.		O	W	W	O		W	W	W	W		W
	40	A.3.1.	O			O	O	O						
	30	A.5.5.	O	O	W		O	O	W			W		
	30	A.5.6.	O											
	20	A.6.3.	O		O				O		O			O
	20	A.7.6.	O		O	W			O		O	O		O
	30	A.8.4.											O	
	30	A.10.4.	O			O	O							
	40	A.10.5.	O											
	30	A.10.6.		W							W			

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 15 – Quadrante ST da Matriz de Relação SWOT

		Strengts											
		%	30	20	20	20	20	20	30	20	40	30	20
			A.1.4.	A.1.5.	A.2.4.	A.2.5.	A.4.4.	A.7.4.	A.8.3.	A.9.3.	A.9.4.	A.10.2.	A.10.3.
Threats	20	A.1.7.	T								S		
	20	A.1.8.	T	S	S	S		S			S	S	T
	50	A.2.7.	T	T	T		T						
	30	A.3.3.	T				T						
	20	A.6.4.											
	30	A.7.7.		S	S			S	S				
	60	A.9.5.	T	T	T		T						T
	40	A.9.6.			S			S		S	S		
	40	A.9.7.		T	T	S	T			S			

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 16 – Quadrante ST da Matriz de Relação SWOT

		Weaknesses																
		%	20	30	50	40	50	50	60	20	20	80	20	40	30	30	20	
			A.1.1.	A.1.3.	A.2.1.	A.2.2.	A.2.3.	A.3.2.	A.4.1.	A.4.2.	A.4.3.	A.6.1.	A.6.2.	A.7.1.	A.7.2.	A.8.1.	A.9.1.	A.9.2.
Threats	20	A.1.7.	T					W										
	20	A.1.8.	T		W	W	T		W			W	W					
	50	A.2.7.	T				T											
	30	A.3.3.					T											
	20	A.6.4.			T				T			T						
	30	A.7.7.			W		W		W			W	W				W	W
	60	A.9.5.				W	T	T						T	T			
	40	A.9.6.	T		W		T		W			W			T			
	40	A.9.7.					T											

Fonte: Elaboração Própria

Assim, propõe-se de seguida a exploração das opções estratégicas definidas nas tabelas Tabela 17, Tabela 18, Tabela 19 e Tabela 20, fundamentadas em cada quadrante pelos critérios estabelecidas por cada estratégia.

Tabela 17 - Formulação de Opções Estratégicas no quadrante SO

		Strengths										
		A.1.4.	A.1.5.	A.2.4.	A.2.5.	A.4.4.	A.7.4.	A.8.3.	A.9.3.	A.9.4.	A.10.2.	A.10.3.
Opportunities	A.1.10.	Capacitação Estrutural e de Recursos Humanos										
	A.2.8.	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar as potencialidades e taxa de cobertura marítima do SIVICC 										
	A.2.9.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a capacidade operacional de vigilância, com destaque nas ilha Flores e Corvo 										
	A.6.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Investir na capacitação técnica e operacional, contínua, dos recursos materiais e humanos 										
	A.7.6.	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar a capacitação marítima e privilegiar novas colocações no CTer Açores 										
	A.10.6.	<ul style="list-style-type: none"> • Projeção de novos programas de formação e treino, utilizando a sólida competência técnica institucional 										
	A.3.1.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a capacidade de cumprimento da missão e otimizar a utilização dos recursos disponíveis 										
	A.3.1.	Captação de Financiamento										
	A.5.5.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de projetos alinhados com as prioridades de financiamento 										
	A.5.6.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o valor agregado das candidaturas pelo reforço do financiamento nacional 										
	A.8.4.	Tecnologia e Desenvolvimento										
	A.10.4.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a implementação estratégica e acompanhamento de tecnologias inovadoras 										
	A.10.5.	Desenvolvimento de Parcerias										
A.10.5.	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a integração e a troca eficiente de informação com entidades externas • Fomentar a ligação às boas práticas internacionais • Explorar sinergias e otimizar a cooperação em áreas de interesse comum com a Marinha e a Força Aérea • Estabelecer uma ligações sólidas que potenciem a segurança, cooperação policial e colaboração técnica 											

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 18 - Formulação de Opções Estratégicas no quadrante ST

		Strengths										
		A.1.4.	A.1.5.	A.2.4.	A.2.5.	A.4.4.	A.7.4.	A.8.3.	A.9.3.	A.9.4.	A.10.2.	A.10.3.
Threats	A.1.7.	<p>Capacitação Estrutural e de Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver capacidades e recursos internos que diminuam a dependência de fatores externos Fomentar a alocação de recursos, treino especializado e adoção de estratégias operacionais adaptadas Promover eficácia no planeamento e agilização dos processos de aquisição Promoção da autonomia na Gestão de Carreiras e integração de mais incentivos não-monetários Assegurar a passagem de conhecimento das empresas civis para a GNR na redação dos contratos Fomentar o planeamento antecipado de necessidades operacionais mais relevantes <p>Captação de Financiamento</p> <ul style="list-style-type: none"> Reforço do financiamento nacional e comunitário <p>Desenvolvimento de Parcerias</p> <ul style="list-style-type: none"> Privilegiar os canais de comunicação diretos e uma colaboração ágil entre as partes interessadas Promover a partilha de recursos com outras instituições 										
	A.1.8.											
	A.2.7.											
	A.3.3.											
	A.6.4.											
	A.7.7.											
	A.9.6.											
	A.9.5.											
	A.9.7.											

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 19 - Formulação de Opções Estratégicas no quadrante WO

		Weaknesses											
		A.1.1.	A.1.3.	A.2.1.	A.2.2.	A.2.3.	A.3.2.	A.4.1.	A.4.2.	A.6.1.	A.7.2.	A.8.1.	A.9.1.
Opportunities	A.1.10.	<p>Capacitação Estrutural e de Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> Reforçar capacitação material e de recursos humanos do CTer Açores Adotar uma estrutura organizacional matricial forte Potenciar a capacitação marítima e prestígio institucional na RAA Reforço da capacidade interna de implementação dos projetos Acesso a recursos complementares e aumento da capacidade de resposta Criar oportunidades de formação contínua, especialização, bem como de incentivos financeiros e de reconhecimento Potenciar a formação e a capacitação material para o efeito no CTer Açores <p>Tecnologia e Desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> Potenciar o desenvolvimento tecnológico e técnico na capacitação logística <p>Desenvolvimento de Parcerias</p> <ul style="list-style-type: none"> Potenciar a adoção de boas práticas Internacionais na gestão de projetos Estabelecer parcerias estratégicas na capacitação e treino de recursos humanos, bem como partilha da tarefa operacional Estabelecer acordos formais, com recursos e prazos para a superação de limitações técnicas e operacionais 											
	A.2.8.												
	A.2.9.												
	A.3.1.												
	A.5.6.												
	A.6.3.												
	A.7.6.												
	A.5.5.												
	A.8.4.												
	A.10.4.												
	A.10.5.												
	A.10.6.												

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 20 - Formulação de Opções Estratégicas no quadrante WT

		Weaknesses											
		A.1.1.	A.1.3.	A.2.1.	A.2.2.	A.2.3.	A.3.2.	A.4.1.	A.4.2.	A.6.1.	A.7.2.	A.8.1.	A.9.1.
Threats	A.1.7.	Capacitação Estrutural e de Recursos Humanos											
	A.1.8.	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar as capacidades internas através de investimento, conhecimento especializado e parcerias estratégicas 											
	A.2.7.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar os recursos humanos e capacidade logística, técnica e operacional 											
	A.3.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover antecipação do planejamento e agilização dos processos aquisitivos • Potenciar da autonomia na Gestão de Carreiras 											
	A.6.4.	Captação de Financiamento											
	A.7.7.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a transferência de conhecimento das empresas civis para a instituição nos contratos de manutenção • Assegurar maior capacidade financeira nacional e um maior aproveitamento de fundos internacionais 											
	A.9.5.	Tecnologia e Desenvolvimento											
	A.9.6.	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar o conhecimento técnico e a adaptação da tipologia de equipamentos e infraestruturas às condições da RAA 											
	A.9.7.	Desenvolvimento de Parcerias											
		<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer novas parcerias e acordos de cooperação 											

Fonte: Elaboração Própria

Com base na confrontação entre os segmentos identificados na análise de relação, é possível identificar a predominância de relações no quadrante SO da matriz *SWOT*³¹. Esta predominância pressupõe a adoção de uma Estratégia de Crescimento, permitindo responder assim diretamente à PP. Nesta abordagem, a organização deverá concentrar-se em explorar e melhorar seus pontos fortes (*Strengths*) com vista ao alcance das oportunidades (*Opportunities*) presentes no ambiente externo, potenciando o crescimento e a maximização dos resultados.

Deste modo, as opções estratégicas refletem uma lógica de acréscimo e maximização dos seus recursos humanos, financeiros e materiais visando impulsionar o crescimento e a eficácia na implementação do SIVICC Ultra. As opções estratégicas formuladas não se concentram, assim, em eliminar ou reduzir fatores existentes, mas sim em refletir uma abordagem proativa da instituição, com vista a alavancar as potencialidades identificadas, dirimindo através das mesmas as limitações identificadas.

³¹ De acordo com o raciocínio explícito na Tabela 3

5.3. Síntese Conclusiva

No presente capítulo, apresentam-se os segmentos mais relevantes para a formulação das opções estratégicas para a capacitação do SIVICC (Ultra), utilizando como critério a sua significância estatística. Os segmentos que apresentaram uma importância atribuída por, pelo menos, 20% dos entrevistados foram escolhidos para uma análise detalhada.

Posteriormente, foi construída uma tabela de relação da matriz *SWOT* para estabelecer as conexões entre os diferentes segmentos. Essas relações indicaram correlações e predominâncias entre os segmentos, conforme demonstrado nas Tabelas 13, 14, 15 e 16.

Ao examinar as tabelas mencionadas, de acordo com o raciocínio reproduzido na Tabela 3, foi possível identificar a estratégia que a GNR deve adotar na construção das capacidades do SIVICC Ultra, com base no número de relações estabelecidas em cada quadrante da matriz *SWOT*.

Partindo desta análise, foram propostas as opções estratégicas definidas nas Tabelas 17, 18, 19 e 20, fundamentadas estratégia de cada quadrante.

A análise de relação revelou uma predominância de relações no quadrante SO da matriz *SWOT*, indicando a adoção de uma Estratégia de Crescimento, respondendo integralmente à PP. Nessa abordagem, a GNR concentra-se em melhorar e explorar seus pontos fortes (*Strengths*) para aproveitar as oportunidades (*Opportunities*) presentes no ambiente externo, buscando o crescimento e a maximização dos resultados.

Partindo da identificação da estratégica adequada, foi possível formular múltiplas opções estratégicas, em resposta à PD1, ajustadas ao quadrante *SWOT* a que pertencem, privilegiando a formulação das mesmas no sentido de potenciar três áreas principais, nomeadamente, recursos humanos, materiais e financeiros. Para tal, as opções geradas concentram-se na capacitação e retenção de recursos humanos, adaptação de procedimentos ao nível da gestão de projetos e aquisições, desenvolvimento tecnológico contínuo, melhoria da captação de financiamento e o desenvolvimento de parcerias nacionais e internacionais.

No contexto da análise realizada, foi possível observar a edificação de capacidades do SIVICC Ultra se encontra direcionado para a melhoria ao nível dos vetores Material, Doutrina, Infraestruturas e Interoperabilidade, respondendo assim à PD2. Importa referir, que os vetores Pessoal e Treino são indiretamente beneficiados pelo progresso nos demais vetores, uma vez que o fortalecimento dos mesmos gera necessidades adicionais em termos de recursos humanos e formação. No entanto, destaca-se a importância de adotar estratégias que promovam diretamente o desenvolvimento dos vetores Pessoal e Treino. No caso do

vetor Organização, ele se beneficia das melhorias nos dois vetores mencionados, destacando-se a necessidade de ajustar a tipologia organizacional aplicada à gestão de projetos.

CONCLUSÃO

A presente investigação foi realizada com o propósito de analisar o posicionamento da GNR em relação à capacitação do sistema SIVICC, na RAA, com o desidrato de aumentar a sua capacidade de vigilância marítima no âmbito da segurança das fronteiras externas europeias. Nesse sentido, a investigação foi iniciada com uma abordagem ao conceito europeu de fronteiras externas e às definições do direito internacional quanto à jurisdição marítima que cada Estado costeiro exerce, destacando a importância que segurança marítima das fronteiras externas europeias reveste, no quadro da proteção dos interesses internacionais associados ao mar.

Entre os fatores de perigo para segurança internacional e fronteiras marítimas dos Estados-Membros, incluem-se a vastidão, interconexão e a falta de delimitação clara de soberanias. Estes fatores de perigo podem ser alvo de aproveitamento de seis principais ameaças de natureza criminosa, nomeadamente a Imigração Ilegal, Pirataria e Terrorismo, Tráfico e Contrabando e Risco Ambientais, intimamente relacionados, constituindo a primeira ameaça identificada um fator gerador ou potenciador das restantes. De modo a combater as referidas ameaças, a cooperação entre os EM resultou numa uniformização do controlo das fronteiras externas, originado conceito de GIF, que visa consolidar a resposta aos problemas da gestão de fronteiras de cada EM, através do controlo de fronteiras, levando à criação de várias entidades, como a agência Frontex.

Deste modo, os EM mantêm comunicação e troca de informação permanente através do EUROSUR, o sistema de vigilância das fronteiras europeu criado para monitorizar a atividade marítima e detetar potenciais ameaças. A nível nacional, Portugal garante a vigilância marítima do seu mar territorial, simultaneamente a sua fronteira externa, através do sistema SIVICC, operado pela UCCF da GNR. O SIVICC garante a vigilância marítima 24 horas por dia, utilizando instalações físicas, sensores e sistemas de comunicação integrados em vários PO distribuídos ao longo da costa, permitindo recolher informação através de sensores eletro-óticos e radares. O sistema é composto por cinco subsistemas (Identificação e Detecção, Comunicações, Comando e Controlo Aplicacional e de Gestão e Localização) que asseguram a vigilância ao longo da costa portuguesa.

Com vista a aumentar a capacidade de resposta às ameaças supracitadas, surge enquanto necessidade institucional, e recomendação internacional, a necessidade de expansão do sistema SIVICC, nomeadamente da edificação de capacidades na RAA. Nessa

conformidade, tendo em consideração que o conceito de capacitação tem a sua génese por um processo de identificação das necessidades, destacam-se as recomendações resultantes da AS 2017, a qual constitui um mecanismo de avaliação de competências no controlo de fronteiras externas, fluxos migratórios e cooperação policial. Estas recomendações, incluem a capacitação do sistema através da aquisição, extensão e adaptação de capacidades na área da navegação e vigilância, às regiões autónomas, nomeadamente RAA, denominado como Projeto SIVICC Ultra.

Partindo da identificação e avaliação de necessidades, surge como etapa seguinte o suprimento efetivo das mesmas. Neste âmbito, foi adotado para análise da edificação de capacidades do SIVICC Ultra o conceito de capacitação NATO, em consonância com o conceito da UE. Este conceito surge após a identificação das necessidades, promovendo o preenchimento das lacunas identificadas, através da melhoria das capacidades existentes em todos os vetores DOTMLPPII.

A análise da capacitação de acordo com os critérios DOTMLPPII revela-se pertinente, uma vez que as principais necessidades apontadas pela Instituição, na Informação nº337864-202208-UCC, se enquadram nesses critérios, particularmente no vetor Pessoal, Treino, Material, Interoperabilidade, Doutrina e Infraestruturas. De modo idêntico, o Projeto PT/2018/FSI/410, desenvolvido pela GNR para a implementação do SIVICC Ultra, encontra-se enquadrado nos vetores de capacidade Material, Interoperabilidade e Infraestruturas. Considerando ainda a distinção entre os aspetos genéticos, estruturais e operacionais, identifica-se como sendo de especial relevância no âmbito da capacitação do SIVICC Ultra a estratégia genética, uma vez que a mesma se define por um processo de desenvolvimento de capacidades, com vista a disponibilizar os meios necessários ao cumprimento da estratégia operacional.

Partindo desta premissa, do levantamento das necessidades e dos projetos realizados para suprir as mesmas, verifica-se a compatibilidade conceptual entre os critérios adotados e a análise segundo o método de *Harvard*, ou seja, análise *SWOT*. Deste modo, aplicou-se esse método à análise da capacitação do SIVICC, procedendo a uma análise externa e interna da Instituição, permitindo identificar limitações e apurar o conhecimento necessário para a formulação e implementação de estratégias para a implementação do SIVICC Ultra.

Relativamente aos resultados obtidos, respondendo à PD1, foi possível formular múltiplas opções estratégicas, ajustadas ao quadrante *SWOT* a que pertencem, privilegiando a formulação das mesmas no sentido de potenciar três áreas principais, nomeadamente, recursos humanos, materiais e financeiros. Relativamente aos recursos humanos, as opções

estratégicas a empreender devem privilegiar o aumento do recrutamento e formação, bem como a retenção de efetivos e colocação de mais militares no CTer Açores. De modo idêntico, as opções estratégicas a empreender no âmbito dos recursos materiais devem potenciar o conhecimento técnico institucional a mobilizar para a implementação e manutenção de novas capacidades e o reforço dos recursos logísticos empregues em ambiente operacional, demonstrando valor agregado e maximizando a captação de financiamento comunitário. Deste modo, diretamente ligado ao referido nas duas primeiras áreas, as opções estratégicas a empreender devem potenciar a maximização da captação de financiamento comunitário, mas também outras fontes de financiamento nacionais e internacionais, promovendo uma gestão eficiente das necessidades operacionais e da implementação dos projetos.

Relativamente à PD2, foi possível verificar que o atual projeto de capacitação do SIVICC Ultra se encontra particularmente centrado na edificação de capacidades dos vetores Material, Doutrina, Infraestruturas e Interoperabilidade. Importa destacar, que os vetores Pessoal e Treino beneficiam indiretamente da capacitação focada nos restantes vetores, uma vez que o aumento de capacidades nestes vetores origina novas necessidades de recursos humanos e formação. No entanto destaca-se a relevância de empreender opções estratégicas que potenciem diretamente os vetores Pessoal e Treino. Quanto ao vetor Organização, o mesmo beneficia da melhoria dos dois vetores referidos, realçando apenas a necessidade de adaptar a tipologia organizacional aplicada à gestão de projetos.

Por último, respondendo à PP: *“Qual a estratégia a prosseguir, por parte da GNR, para garantir uma eficaz implementação das capacidades SIVICC?”*, verifica-se, como resultado análise da relação dos segmentos *SWOT*, que a GNR deve adotar uma Estratégia de Crescimento, direcionada para o desenvolvimento de novas capacidades, aproveitando as suas potencialidades, em particular no conhecimento técnico, articulação organizacional capacidade de adaptação operacional e doutrina centralizada. A integração desta estratégia permitirá à GNR impulsionar o conhecimento técnico e doutrinário, adaptabilidade operacional e prestígio institucional oportunos a um posicionamento privilegiado face aos parceiros internacionais na vigilância costeira e marítima. A otimização destes pontos fortes, permite capitalizar o aproveitamento de novas oportunidades relativas à evolução tecnológica, aumento da captação de financiamento e a ultrapassagem de obstáculos relativos à captação e qualificação de recursos humanos. A integração da estratégia proposta constitui, assim, uma forma de fortalecer as capacidades da GNR, potenciar as oportunidades e promover a superação de desafios presentes e futuros na área da vigilância costeira e

marítima, assegurando o destaque da GNR como uma instituição de referência nesse domínio.

Com base nas respostas às perguntas de investigação, bem como em todo o decorrer da presente investigação, o presente trabalho permite compreender as dificuldades e exigências que a expansão do SIVICC representam para a GNR. A estrutura da GNR encontra-se atualmente sob uma pressão considerável relativamente às operações de vigilância marítima essenciais em território continental, pelas limitações atuais, e investimento substanciais exigidos, em termos de recursos financeiros, logísticos e humanos.

A implementação do SIVICC em ambiente insular apresenta, assim, desafios adicionais. Além do investimento financeiro significativo para tornar a expansão uma realidade, junto se apresentam dificuldades a nível da escassez de recursos humanos e da falta de militares devidamente qualificados, as quais tendem a aumentar à medida que aumentam as capacidades do SIVICC. A par da necessidade de formação adicional aos militares, é importante notar a alocação de tempo considerável que é necessária para garantir a preparação devida para operar o sistema e passar conhecimento adquirido a novos operadores. A aquisição, e implementação, de equipamento de vigilância e embarcações, constituem também um ponto crítico em contexto insular pela distância e condições geográficas, tornando a implementação logística extremamente complexa. Além disso, a necessidade de melhorar e adaptar as infraestruturas locais acrescenta outro desafio logístico e financeiro. Por último, é de destacar a morosidade dos processos aquisitivos, pelo atraso acrescido que podem causar na implementação do SIVICC nos Açores.

Destaca-se enquanto limitação na presente investigação, a dificuldade na obtenção da informação. Esta limitação refletiu-se na dificuldade de acesso a bibliografia relevante, uma vez que grande parte da mesma é reservada ou classificada, dificultando a obtenção de referências adicionais para fundamentar a pesquisa. A realização das entrevistas foi também marcada por esta limitação, uma vez que se verificou uma demora significativa na obtenção de respostas por parte das entidades contactadas, pese embora os pedidos de entrevista terem sido dirigidos a múltiplos órgãos e Unidades da GNR.

Face às limitações no âmbito da dimensão e complexidade intrínseca ao presente tema, projeta-se a importância de aplicação futura de uma investigação direcionada à possibilidade de partilha de recursos e da eventual redefinição de competências no domínio da missão de vigilância costeira e marítima com as demais entidades nacionais e internacionais, numa ótica de eficiência e eficácia operacional e securitária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acervo de Schengen tal como referido no n.º 2 do artigo 1º da Decisão 1999/435/CE do Conselho de 20 de maio de 1999. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias* L239 (2000). Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2000:239:FULL&from=PT>.
- Almeida, B. (2020). *Aprontamento da Unidade de Controlo Costeiro para Missões no âmbito da Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira* [Dissertação de Mestrado, Academia Militar]. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34547>.
- Amorim, M. (2019). *A GNR e o Novo Quadro Financeiro Plurianual da União Europeia: Oportunidades e Desafios* (Trabalho de Investigação individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
- Ayres, S. M. P. M. (2012). *Proposta de um sistema de capacitação baseada em competências para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano*. [Dissertação, Universidade Federal da Paraíba]. Repositório Institucional da UFPB. Obtido de https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11729?locale=pt_BR.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.
- Bessa, F. (2014). A GNR e o Mar: Uma Ligação Centenária III. *Revista Pela Lei e Pela Grei* n.º 103, pp. 50-59.
- Bester, A. (2015). Capacity development. *United Nations Department of Economic and Social Affairs*, 45, pp. 76-88.

- Boşilcă, R.-L., Stenberg, M., & Riddervold, M. (2021). Copying in EU security and defence policies: The case of EUNAVFOR MED Operation Sophia. *European Security*, 30(2), 218–236. <https://doi.org/10.1080/09662839.2020.1845657>.
- Cajarabille, V. L. (2013). Portugal, a Estratégia Marítima e o Papel da União Europeia. *Maria Scientia*, 5, pp. 16-20.
- Capability Development Mechanism. (2003). *Capability Development Mechanism* (documento doutrinário reservado). European Defense Agency.
- Carvalho, A., Ferrinho, P., & Craveiro, I. (2019). Capacitação e parcerias norte/sul na área da saúde – o caso do projeto UDI-A. *Anais do Instituto de Higiene e Medicina Tropical*, v. 17, 35-43. <https://doi.org/10.25761/ANAISIHMT.272>.
- Centro de Informação Europeia Jacques Delors. (2022). *Fundo para a Segurança Interna / Eurocid — Informação europeia ao cidadão*. Obtido de <http://eurocid.mne.gov.pt/artigos/fundo-para-seguranca-interna>.
- Centro de Informação Europeia Jacques Delors. (2022b). *Instrumento de Apoio Financeiro à Gestão das Fronteiras e à Política de Vistos / Eurocid—Informação europeia ao cidadão*. Obtido de <http://eurocid.mne.gov.pt/artigos/instrumento-de-apoio-financeiro-gestao-das-fronteiras-e-politica-de-vistos>.
- Comissão Europeia, Direção-Geral da Migração e dos Assuntos Internos. (2015). *Europa sem fronteiras: o Espaço Schengen*. Serviço das Publicações. Obtido de <https://data.europa.eu/doi/10.2837/4470>.
- Comissão Europeia. (2014). *Comunicação Conjunta ao Parlamento Europeu e ao Conselho / Para um domínio marítimo global aberto e seguro: Elementos para uma estratégia da União Europeia em prol da segurança dos mares*. Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014JC0009&from=PT>.
- Comissão Europeia. (2021). *Eurosur*. Obtido de https://ec.europa.eu/home-affairs/policies/schengen-borders-and-visa/border-crossing/eurosur_en.

- Comissão Europeia. (2022). *Comissão Europeia*. Obtido em 12 de 03 de 2022, de Fundo para a Segurança Interna: Obtido de https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eufunding-programmes/internal-security-fund_pt.
- Comissão Europeia. (2022b). *Fundo de Gestão Integrada de Fronteiras*. Obtido de https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/integrated-border-management-fund_en.
- Concelho Europeu, & Conselho da União Europeia. (2023, março 14). *Orçamento de longo prazo da UE para 2021-2027 e pacote de recuperação*. Obtido de <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/the-eu-budget/long-term-eu-budget-2021-2027/>.
- Conselho da União Europeia. (2004). Regulamento (CE) n.º 2007/2004 de 26 de outubro que cria uma Agência Europeia de Gestão da Cooperação Operacional nas Fronteiras Externas dos Estados-Membros da União Europeia. *Jornal Oficial da União Europeia* L 349. <http://data.europa.eu/eli/reg/2004/2007/oj>.
- Conselho Superior de Defesa Nacional (2014). *Conceito Estratégico Militar*. Obtido de https://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/FPG_MA_27255.pdf.
- Council of the European Union. (2021). *Council conclusions on maritime security* (N.º 9439/21). European Union. Obtido de <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9946-2021-INIT/en/pdf>.
- Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia - Volume I*. Instituto de Altos Estudos Militares.
- Cunha, T. d. (2004). A Importância Estratégica do Mar para Portugal. *Nação e Defesa*, 108 (2), pp. 41-52.
- Despacho Conjunto n.º 386/2006, de 9 de maio: Determina a imediata implementação, das medidas necessárias à realização da plataforma VTS. *Diário da República* n.º 89/2006, Série II.
- Dias, Á. L., Costa, J. L., & Varela, M. (2013). *Excelência Organizacional*. Bnomics

- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2019). *Relatório do Estudo de Desenvolvimento da Capacidade de Ciberdefesa*. Grupo de Trabalho-Capacidade Ciberdefesa das FFAA.
- Eufrázio, J. (2015). Sistema Integrado de Vigilância Comando e Controlo | SIVICC. *Revista Pela Lei Pela Grei n° 106*, pp. 35-47.
- European Commission. (2023). *Irregular Migration & Return*. Migration and Home Affairs. Obtido de https://home-affairs.ec.europa.eu/irregular-migration-return_en.
- European Defense Agency (2018). *2018 CDP Revision | The EU Capability Development Priorities*. European Defense Agency. Obtido de <https://eda.europa.eu/docs/default-source/eda-publications/eda-brochure-cdp>.
- European Defense Agency. (2018b). *Capability Development Plan*. Obtido de https://eda.europa.eu/docs/default-source/eda-factsheets/2018-06-28-factsheet_cdpb020b03fa4d264cfa776ff000087ef0f.
- European Environment Agency. (2020). *Multiple pressures and their combined effects in Europe's seas* (Water and Marine Environment) [Publication]. European Environment Agency. [Obtido de https://www.eea.europa.eu/publications/multiple-pressures-and-their-combined](https://www.eea.europa.eu/publications/multiple-pressures-and-their-combined).
- European Union. (2023). *Country profiles*. Obtido de https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles_en.
- Europol. (2022). *1 600 offences detected in a global operation against marine pollution*. Europol. Obtido de <https://www.europol.europa.eu/media-press/newsroom/news/1-600-offences-detected-in-global-operation-against-marine-pollution>.
- Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização*. (5.^a ed.). Lusociência.
- Frontex. (2023). *Avaliação de vulnerabilidade*. Obtido de <https://frontex.europa.eu/we-know/situational-awareness-and-monitoring/vulnerability-assessment/>
- GNR. (2018). Unidade de Controlo Costeiro. *Revista Pela Lei e Pela Grei n° 117*, pp. 15-24.

- GNR. (2021). *Fundo para a Segurança Interna*. GNR. Obtido de https://www.gnr.pt/Seguranca_Interna.aspx.
- GNR. (2021b). *Plano de Atividades 2021*. Guarda Nacional Republicana. [Obtido de https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2021/PA_GNR_2021.pdf](https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2021/PA_GNR_2021.pdf).
- GNR. (2022). *Plano de Atividades 2022*. Guarda Nacional Republicana. [Obtido de https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2022/PA_GNR_2022.pdf](https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2022/PA_GNR_2022.pdf).
- GNR. (2022b). *Proposta de Reorganização da Componente Marítima no CTer dos Açores* (N.º I337864-202208-UCC). Unidade de Controlo Costeiro.
- GNR. (2023). *Memorando nº XX/23—GGCG / Ponto de Situação da Extensão do SIVICC à Região Autónoma dos Açores (Ultra)*. Gabinete do General Comandante-Geral.
- Gomes, P. J. G. (2019). *A Estratégia Nacional de Gestão Integrada de Fronteiras e o papel da GNR na redução de vulnerabilidades* [Instituto Universitário Militar]. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29672/1/MAJ%20Gon%C3%A7alves%20Gomes.pdf>.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso*. (2ª Edição). Principia.
- Hartwig, S. (2020). Frontex: From Coordinating Controls to Combating Crime. *Eucrim* (2), 134-138. doi: Obtido de <https://doi.org/10.30709/eucrim-2020-010>.
- Hong, N., & Ng, A. K. Y. (2010). The international legal instruments in addressing piracy and maritime terrorism: A critical review. *Research in Transportation Economics*, 27(1), 51–60. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2009.12.007>.
- José, P. A. S. (2016). *O SIVICC como um Sistema Dissuasor da Ilícitude e de Apoio à Atividade Operacional da Guarda Nacional Republicana* [Instituto Universitário Militar].
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5. Edição). Atlas.

- Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto: Sétima revisão constitucional (2005). *Diário da República* n.º 155/2005, Série I-A.
- Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro: Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana (2007). *Diário da República*, Série I, n.º 145.
- Léonard, S. (2010). EU border security and migration into the European Union: FRONTEX and securitisation through practices. *European Security*, 19(2), 231–254. <https://doi.org/10.1080/09662839.2010.526937>.
- Léonard, S., & Kaunert, C. (2020). The securitisation of migration in the European Union: Frontex and its evolving security practices. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 48(6), 1417–1429. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2020.1851469>.
- Lima, R. N. P. (2022). *A Unidade de Controlo Costeiro e a vigilância e controlo das fronteiras externas* [MasterThesis, Academia Militar]. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/42444>.
- Lofgren, J. (2016). NATO Capability Development Interoperability. *The Three Swords Magazine*, 30, 12–15.
- Lutterbeck, D. (2021). Blue vs Green: The Challenges of Maritime Migration Controls. *Journal of Borderlands Studies*, 36(5), 727–743. <https://doi.org/10.1080/08865655.2019.1652672>.
- Mazaris, A. D., Kallimanis, A., Gissi, E., Pipitone, C., Danovaro, R., Claudet, J., Rilov, G., Badalamenti, F., Stelzenmüller, V., Thiault, L., Benedetti-Cecchi, L., Goriup, P., Katsanevakis, S., & Frascetti, S. (2019). Threats to marine biodiversity in European protected areas. *Science of The Total Environment*, 677, 418–426. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.04.333>.
- Ministério da Administração Interna. (2017). *Contrato N.º 80/2017—Aquisição de Serviços de Manutenção do Sistema Integrado de Vigilância Comando e Controlo*. Ministério da Administração Interna.
- Ministério da Defesa Nacional. (2020). *Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar* (Despacho n.º 2536/MDN, de 24 de fevereiro). Ministro da Defesa Nacional.

- Moreira, A. (1994). Segurança Europeia e Mundial: alguns reflexos para Portugal. *Revista Nação e Defesa*, VII(9), 103-120.
- NATO. (2016). *Joint Analysis Handbook* (4th Edition). Joint Analysis and Lessons Learned Centre. Obtido de https://www.jallc.nato.int/application/files/9416/0261/6056/Joint_Analysis_Handbook_4th_edition.pdf.
- Nunes, P. F. V. (2020). *A Edificação da Capacidade de Ciberdefesa Nacional: Contributos Para a Definição de Uma Estratégia Militar Para o Ciberespaço*. IUM - Centro de Investigação e Desenvolvimento.
- Nunes, P. V. (2015). *Sociedade em Rede, Ciberespaço e Guerra de Informação - contributos para o enquadramento e construção de uma Estratégia Nacional da Informação* (2.^a Edição). Instituto da Defesa Nacional.
- OECD/Development Assistance Committee. (2009). The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice. Em A. Ernstorfer & A. Stockmayer (Eds.), *Capacity Development for Good Governance*, pp. 166–208. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co KG. <https://doi.org/10.5771/9783845216829-166>.
- Opp, K.-D. (2020). The concept of crime, the definition of “theory,” and the characteristics of a good theory. In *Analytical Criminology. Integrating Explanations of Crime and Deviant Behavior* (pp. 6–20). Routledge. Obtido de <https://doi.org/10.4324/9780429026980-2>.
- Painting, S. J., Collingridge, K. A., Durand, D., Grémare, A., Créach, V., Arvanitidis, C., & Bernard, G. (2020). Marine monitoring in Europe: Is it adequate to address environmental threats and pressures? *Ocean Science*, 16(1), 235–252. Obtido de <https://doi.org/10.5194/os-16-235-2020>.
- Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia. (2016). Regulamento (UE) 2016/1624 de 14 de setembro do Parlamento Europeu e do Conselho. *Jornal Oficial da União* L251. Obtido de <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/oj/eng>.
- Parlamento Europeu, & Conselho da União Europeia. (2013). Regulamento (UE) n.º 1052/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2013, que

cria o Sistema Europeu de Vigilância das Fronteiras (Eurosir). *Jornal Oficial da União Europeia*, 16.

Parlamento Europeu. (30 de 09 de 2020). *O que é o Quadro Financeiro Plurianual?* Obtido em 11 de 03 de 2022, de Parlamento Europeu: Obtido de <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/euaffairs/20200924STO87805/o-que-e-o-quadro-financeiro-plurianual>.

Pereira, G. M. da C. (2017). *A estratégia de segurança marítima da União Europeia*. [Dissertação de Mestrado, Academia Militar]. [Obtido de https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19287](https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19287).

Piedade, J. (2018). Segurança marítima e os estudos de segurança. *R:I / Relações Internacionais*, 57, 11–24. <https://doi.org/10.23906/ri2018.57a02>.

Pierce, S. (2014). The vital difference between human trafficking and migrant smuggling. *OpenDemocracy*. Obtido de <https://www.opendemocracy.net/en/beyond-trafficking-and-slavery/vital-difference-between-human-trafficking-and-migrant-smuggling/>.

Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro: Estabelece a organização interna das unidades territoriais, especializadas, de representação e de intervenção e reserva da Guarda Nacional Republicana, *Diário da República*, n.º 242/2008, Série I n.º (2008). Obtido de <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/1450-2008-443766>.

Presidência do Conselho de Ministros. (2017) Resolução do Conselho de Ministros n.º 104/2017: Aprova a Estratégia Nacional de Gestão Integrada de Fronteiras, *Diário da República*, Série I n.º 136, 3760.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico* (2ª Edição). Universidade Feevale.

Regulamento (UE) 2016/399 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 9 de março de 2016, que estabelece o código da União relativo ao regime de passagem de pessoas nas fronteiras (Código das Fronteiras Schengen). *Jornal Oficial da União Europeia* (L 77/1), pp. 1-52.

Regulamento (UE) n.º 1053/2013 do Conselho, de 7 de outubro de 2013, que cria um mecanismo de avaliação e de monitorização para verificar a aplicação do acervo de Schengen e que revoga a Decisão do Comité Executivo de 16 de setembro de 1998, relativa à criação de uma comissão permanente de avaliação e de aplicação de Schengen, *Jornal da União Europeia* L 295, (2013). Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1053&from=PT>.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril: Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, *Diário da República* n.º 67/2013, Série I (2013). Obtido de <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/19-2013-259967>.

Robson, C. & McCartan, C. (2016). *Real world research (4th ed.)*. Chichester: John Wiley.

Rosário, N. (2015). O que é o SIVICC? Caracterização do Sistema. *Revista Pela Lei Pela Grei* n.º 106, pp. 54-76.

Santos, L. A., Lima, J. M., Garcia, F. M., Monteiro, F. T., Silva, N. M., Silva, J. C., & Santos, R. J. (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação. Em I. U. Militar, *Cadernos do IUM* (2.ª ed., Vol. 8). Instituto Universitário Militar.

Secretariado-Geral do Conselho da União Europeia. (2018). *Decisão de Execução do Conselho que estabelece uma recomendação para suprir as deficiências identificadas na avaliação de 2017 relativa à aplicação por Portugal do acervo de Schengen no domínio da gestão da fronteira externa* (N. 8283/18). Conselho da União Europeia.

Secretariado-Geral do Conselho. (2014). Estratégia de Segurança Marítima da UE. *Conselho da União Europeia*, pp. 1-16.

Sistema de Segurança Interna. (2022). *Relatório Anual de Segurança Interna 2021*. Sistema de Segurança Interna | Gabinete do Secretário-Geral. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNLI0NgcAIUgtZwUAAAA%3d>.

- Sistema de Segurança Interna. (2023). *Relatório Anual de Segurança Interna 2022*. Sistema de Segurança Interna | Gabinete do Secretário-Geral. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDazMAQAhxRa3gUAAAA%3d>.
- Spencer, S., & Triandafyllidou, A. (2022). Irregular Migration. Em *Introduction to Migration Studies: An Interactive Guide to the Literatures on Migration and Diversity*. Springer International Publishing.
- Stanny, C. J. (2016). Reevaluating Bloom's Taxonomy: What Measurable Verbs Can and Cannot Say about Student Learning. *Education Sciences*, 6(4), Art. 4. Obtido de <https://doi.org/10.3390/educsci6040037>.
- Unidade Nacional de Combate ao Tráfico de Estupefacientes. (2022). *Combate ao Tráfico de Estupefacientes em Portugal | Relatório Anual 2021*. Polícia Judiciária. Obtido de <https://www.policiajudiciaria.pt/wp-content/uploads/2022/04/RelatorioAnual2021-EstatisticaTCD.pdf>.
- United Nations Development Group. (2015). *Capacity Development: A UNDP Primer | United Nations Development Programme*. Unites Nations. [Obtido de https://www.undp.org/publications/capacity-development-undp-primer](https://www.undp.org/publications/capacity-development-undp-primer).
- United Nations Development Group. (2017). *UNDAF Companion Guidance: Capacity Development*. United Nations. Obtido de <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-8-Capacity-Development.pdf>.
- Valamis. (2023). *Bloom's Taxonomy: Revised Levels, Verbs for Objectives [2023]*. Obtido de <https://www.valamis.com/hub/blooms-taxonomy>.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento* (3ª Edição). Edições Sílabo.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13ª Edição). Pearson.

- Wu, D., Wang, N., Yu, A., & Wu, N. (2019). Vulnerability analysis of global container shipping liner network based on main channel disruption. *Maritime Policy & Management*, 46(4), 394–409. <https://doi.org/10.1080/03088839.2019.1571643>.
- Zandee, D. (2019). EU and NATO Capability Development: Separate or Together? Em *Mutual Reinforcement: CSDP and NATO in the Face of Rising Challenges* (Focus stratégique). IFRI - Security Studies Center. Obtido de https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/fs93_brustlein_ed_mutual_reinforcement_2019.pdf.
- Хандій, К. (2019). *Human Trafficking And Migrant Smuggling: What Is The Difference*. Academia Nacional dos Assuntos Internos.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE

Tabela 21 - Modelo de Análise

Pergunta de Partida		Qual a estratégia a prosseguir, por parte da GNR, para garantir uma eficaz implementação das capacidades SIVICC?					
Objetivo Geral		Avaliar o processo de desenvolvimento de capacidades do SIVICC Ultra, de forma a dinamizar a edificação das mesmas					
Objetivo		Pergunta	Tópico	Dimensões	Indicador	Método	
						Recolha	Análise
OE1	Analisar, ao nível estratégico, técnico e operacional, a atual opção estratégica do SIVICC Ultra	PD1	Que opções estratégicas devem ser empreendidas, por parte da GNR, com vista à otimização da implementação de capacidades do SIVICC Ultra?	Desafios, oportunidades, constrangimentos e limitações	Estratégica Operacional Técnica	Liderança	Revisão Bibliográfica Entrevista
		PD2	O atual Projeto em curso para o SIVICC Ultra, incide sobre a totalidade dos vetores de capacidade?			Material Organização Pessoal Treino Doutrina Infraestruturas Interoperabilidade	

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE B – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela 22 - Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado	Posto	Componente	Função	Unidade	Funções desempenhadas em relação ao SIVICC	Modo de Entrevista
EE1	Major-General	Estratégica	Comandante da UCCF	UCCF	Comandante da UCCF	Presencial
EE2	Coronel	Técnica	Situação de Reserva, fora da efetividade de serviço	DCSI	Antigo Chefe da Divisão de Infraestruturas e Comunicações; Adjunto do Diretor (DCSI)	Correio Eletrónico
EE3	Coronel	Operacional	Situação de Reserva, fora da efetividade de serviço	CO	<ul style="list-style-type: none"> Assessor do CO Desempenho de funções de coordenação das matérias relativas a Schengen 	Correio Eletrónico
EE4	Coronel	Operacional	Comandante do CTer Açores	CTer Açores	Comandante do CTer Açores	Telemático
EE5	Tenente-Coronel	Operacional	Chefe do CCCO e do Centro Nacional de coordenação -EUROSUR	UCCF	Chefe do CCCO e do Centro de coordenação Nacional - EUROSUR	Correio Eletrónico
EE6	Tenente-Coronel	Operacional	Chefe da Divisão Criminalística	CO	<ul style="list-style-type: none"> Ex Chefe de Repartição de Estudos e Prospetiva na DPERI/GNR (responsável pela participação da GNR na Frontex e pela gestão de financiamento/projetos comunitários) Ex-Coordenador no Gabinete de Gestão do Ponto Único Contacto – Cooperação policial Internacional 	Correio Eletrónico
EE7	Major	Técnica	Chefe da Divisão de Comunicações e Infraestruturas	DCSI	Chefe da Divisão de Comunicações e Infraestruturas	Presencial
EE8	Major	Operacional	Comandante do Destacamento de Vigilância Móvel	UCCF	Comandante do Destacamento de Vigilância Móvel	Correio Eletrónico
EE9	Capitão	Estratégica	Chefe da Repartição de Estudos e Prospetiva	DPERI	Chefe da Repartição de Estudos e Prospetiva	Correio Eletrónico

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE C - VETORES DE CAPACIDADE

Tabela 23 - Definição dos Vetores de Capacidade

Doutrina	Identifica das melhores práticas e ações para resolver um dado problema em contexto militar/segurança. Relativo à existência de doutrina (interna ou conjunta) que aborde ou esteja relacionada a procedimentos operacionais adotados, ou a adotar, e se os mesmos podem corrigir ou minimizar os riscos associados. Destaca a criação de doutrina, em caso de inexistência, para fornecimento de soluções, completas ou parcial, para as questões operacionais.
Organização	Relativo à análise institucional de identificação dos fatores originários de um dado problema, para posterior resolução. Identificação da localização do problema, do foco da missão da instituição, quais são as suas prioridades e valores e existência de recursos necessários (pessoas, equipamentos, procedimentos e financiamento) disponíveis para resolução do(s) problema(s).
Treino	Relacionado com avaliação do treino e capacitação numa instituição e contexto específico. Pretende a melhoria dos resultados e monitorização do treino, averiguar se o problema em questão é causado pela falta de competência/proficiência dos sistemas e equipamentos disponíveis ou pela falta de treino eficaz, adequado e pontual incutido pelo comando ou gestores.
Material	Avaliação de sistemas, recursos e equipamentos de uma organização. Pretende compreender se um dado problema é causado por sistemas, recursos ou equipamentos inadequados/desatualizados, pela sua obsolescência ou falta de manutenção. Identifica ainda possibilidades de sistemas/recursos atuais e novas funcionalidades, que um novo sistema futuro poderia fornecer, ainda que atualmente não exista. Equaciona ainda o nível de desempenho operacional necessários para resolver o problema.
Liderança	Identificação de questões relativas à coordenação, comunicação e cooperação institucional com organizações externas, bem como com a liderança na gestão de mudança. Identificar ainda se há recursos disponíveis para lidar com os problemas e a ligação dos mais altos escalões ao problema e a sua dimensão, incluindo seu impacto em operações conjuntas.
Pessoal	Relacionado ao facto de um dado problema ser causado, pelo menos em parte, pela falta de pessoal qualificado e treinado para o desempenho de cargos ou funções. Questiona as necessidades de pessoal e de formação, bem como a adequação do pessoal aos requisitos operacionais.
Infraestruturas	Relacionado com o facto de um dado problema ser causado por infraestruturas inadequadas/insuficientes. Identifica a origem dos problemas por envelhecimento, desgaste ou falta de manutenção de instalações, suporte de fortificação de campo e outras infraestruturas, ou ainda se uma nova engenharia não satisfaz as necessidades.
Interoperabilidade	Relacionado às dificuldades de diferentes sistemas, processos ou procedimentos trabalharem juntos de forma eficaz. Procura identificar se diferentes tecnologias são capazes de se integrar, limitações a nível da integração de processos e procedimentos ou se diferentes indivíduos ou grupos têm dificuldades de cooperação.

Fonte: Adaptado de NATO (2016) e Nunes (2020)

APÊNDICE D – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Tabela 24 - Matriz de Conteúdo das Entrevistas

Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SWOT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%		
Liderança	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais as oportunidades e desafios que identifica no vetor de capacidade “Liderança”?	A.1.1.	W	Dificuldade na Ação de Comando	X			X						2	22%		
		A.1.2.	W	Magnitude dos investimentos discrepante com a estrutura institucional										X	1	11%	
		A.1.3.	W	Necessidade de ajuste da tipologia organizacional aplicada à gestão de projetos		X						X		X	3	33%	
		A.1.4.	S	Desenvolvimento e Prestígio institucional		X					X		X		3	33%	
		A.1.5.	S	Forte conhecimento técnico institucional								X		X	2	22%	
		A.1.6.	S	Criação do grupo de trabalho específico para o projeto SIVICC Ultra											X	1	11%
		A.1.7.	T	Dependência de fatores e atores externos		X		X								2	22%
		A.1.8.	T	Dificuldade de Aplicação de vigilância em ambiente insular		X		X								2	22%
		A.1.9.	O	Descentralização do Controle da vigilância SIVICC		X	X									2	22%
		A.1.10.	O	Potenciar o controle do Espaço Schengen		X	X	X			X		X			5	55%
		A.1.12.	O	Aumento da celeridade do projeto por orientação política											X	1	11%

Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SWOT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%	
Material	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais as oportunidades e desafios que identifica no vetor de capacidade “Material”?	A.2.1.	W	Escassez e falta de Qualificação dos Recursos Humanos		X			X	X	X		X	5	55%	
		A.2.2.	W	Dificuldades Financeira e Orçamental		X	X						X	X	4	44%
		A.2.3.	W	Dificuldades na implementação logística do projeto	X	X		X	X	X					5	55%
		A.2.4.	S	Forte Conhecimento Técnico Institucional					X			X			2	22%
		A.2.5.	S	Coordenação eficaz entre diferentes departamentos e unidades da institucionais	X				X						2	22%
		A.2.6.	T	Encargos logísticos mais elevados em ambiente insular	X			X							2	22%
		A.2.7.	T	Burocracia e morosidade dos processos aquisitivos	X	X	X				X	X			5	55%
		A.2.8.	O	Potenciar a participação na Rede Europeia de Vigilância e controlo do Espaço Schengen				X	X					X	3	33%
		A.2.9.	O	Oportunidade de desenvolvimento Institucional		X		X	X	X	X	X			5	55%

Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SWOT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Som a	%
Material	É sabido que a aquisição e manutenção dos recursos utilizados na vigilância marítima, bem como o desempenho da atividade operacional, requer grande capacidade de financiamento, recorrendo a GNR habitualmente a apoios por via de financiamento comunitário;	A.3.1 .	O	Novas oportunidades de (co)financiamento plurianual	X	X			X				X	4	44%
	Deste modo, e com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, que novas oportunidades identifica no âmbito do financiamento comunitário da Guarda, designadamente no âmbito do Quadro Financeiro Plurianual da União Europeia em vigor (QFP EU 2021-2027)?	A.3.2 .	W	Necessidade contínua de financiamento comunitário			X		X	X		X		5	55%
	Deste modo, e com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, que novas oportunidades identifica no âmbito do financiamento comunitário da Guarda?	A.3.3 .	T	Perda de verbas por morosidade aquisitiva		X					X	X	X		4

Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SWOT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%	
Organização	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais as principais oportunidades e desafios que identifica no vetor de capacidade “Organização”?	A.4.1.	W	Escassez e falta de Qualificação dos Recursos Humanos	X	X		X		X	X	X		6	67%	
		A.4.2.	W	Dificuldades na gestão e acompanhamento dos Projetos	X							X			2	22%
		A.4.3.	W	Dependência da UCCF na gestão técnica		X							X		2	22%
		A.4.4.	S	Aumento da capacidade de cumprimento da missão			X	X							2	22%
		A.4.5.	O	Afirmação no contexto de segurança interna	X										1	11%
	Quais os principais desafios e oportunidades relativos ao SIVICC Ultra, que, na sua ótica, se colocam face às novas atribuições da GNR/UCCF?	A.5.1.	W	Escassez e elevada dispersão de instalações		X									1	11%
		A.5.2.	S	Reforço da capacidade de cumprimento das novas atribuições			X								1	11%
		A.5.3.	S	Proximidade com as ações do SEF nas marinas e portos		X									1	11%
		A.5.4.	O	Destaque institucional em matéria de Estrangeiros e Fronteiras	X										1	11%
		A.5.5.	O	Oportunidade de desenvolvimento tecnológico da GNR		X	X						X		3	33%
		A.5.6.	O	Oportunidade de aumentar cooperação com entidades externas	X	X					X				3	33%

Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SWOT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%	
Pessoal	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais as oportunidades e desafios que identifica no vetor de capacidade “Pessoal”?	A.6.1.	W	Escassez e falta de qualificação dos Recursos Humanos	X	X	X	X	X	X	X	X		8	89%	
		A.6.2.	W	Necessidade de reforço das Secções de Transmissões, Informática e Eletrónica (TIE)		X						X			2	22%
		A.6.3.	O	Oportunidades de recrutamento, colocação e retenção de militares na RAA	X			X							2	22%
		A.6.4.	T	Dependência de órgãos governamentais para a criação de incentivos na gestão de carreiras	X	X									2	22%
Treino	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais as oportunidades e desafios que identifica no vetor de capacidade “Treino”?	A.7.1.	W	Dificuldades no acompanhamento do desenvolvimento Tecnológico	X	X			X	X				2	22%	
		A.7.2.	W	Dificuldades na Formação (Contínua)	X		X					X	X		4	44%
		A.7.3.	S	Implementação, aproveitamento e integração de Lições Aprendidas	X		X								2	22%
		A.7.4.	S	Capacidade de operação remota do sistema		X									1	11%
		A.7.5.	O	Oportunidades de formação e treino para o efetivo insular		X		X							2	22%
		A.7.6.	T	Dependência de empresas civis para a manutenção		X							X	X		3

Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SW OT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%	
Doutrina	Identifica, ao nível do vetor “Doutrina”, novos desafios e/ou oportunidades com relevância no desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra?	A.8.1.	W	Dependência do órgão técnico	X		X					X		3	33%	
		A.8.2.	S	Esforços recentes no aproveitamento e integração de Lições Aprendidas	X	X	X								3	33%
		A.8.3.	S	Doutrina Centralizada, Integrada e Uniformizada pela UCCF	X										1	11%
		A.8.4.	O	Ligação e acompanhamento com a Doutrina Internacional		X				X			X		3	33%
Infraestrutura	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais os principais desafios, dificuldades e oportunidades que identifica no vetor de capacidade “Infraestruturas”?	A.9.1.	W	Escassez e falta de qualificação dos recursos humanos					X	X			X	3	33%	
		A.9.2.	W	Necessidade de integração de um oficial de TIE nos quadros da UCCF		X			X						2	22%
		A.9.3.	S	Cooperação eficaz entre órgãos institucionais	X				X						2	22%
		A.9.4.	S	Capacidade operacional de complementar a vigilância fixa com meios móveis	X	X			X					X	4	44%
		A.9.5.	T	Elevados Custos Logísticos e Financeiros	X	X	X	X			X		X		6	67%
		A.9.6.	T	Imposição das condições orográficas e geográficas	X	X		X						X	4	44%
		A.9.7.	T	Necessidade, e morosidade, na obtenção de autorizações e cedência de terrenos	X	X	X						X		4	44%

Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SW OT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma	%		
Interoperabilidade	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais os principais desafios, dificuldades e oportunidades que identifica no vetor de capacidade “Interoperabilidade”?	A.10.1.	W	Dificuldade no acompanhamento tecnológico sem reestruturações totais do sistema	X									1	11%		
		A.10.2.	S	Interoperabilidade do SIVICC assegurada com outros sistemas e entidades externas		X			X			X			3	33%	
		A.10.3.	S	Gestão eficiente de esforços e empenhamentos		X	X								2	22%	
		A.10.4.	O	Exploração de contacto e partilha de dados com a Marinha e Força Aérea					X		X	X			3	33%	
		A.10.5.	O	Oportunidade de ligação a agências internacionais	X	X					X	X			4	44%	
		A.10.6.	O	Gestão de expectativas de parceiros nacionais e internacionais		X			X					X		3	33%
		A.10.7.	O	Oportunidade de qualificação de novos operadores						X						1	1%

Fonte: Elaboração Própria