



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Bruno Marques Silva

**A Autoridade Marítima Nacional e a
Direção-Geral da Autoridade Marítima
Análise do apoio prestado pela DGAM ao Sistema
de Autoridade Marítima**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares
Navais, na especialidade de Marinha



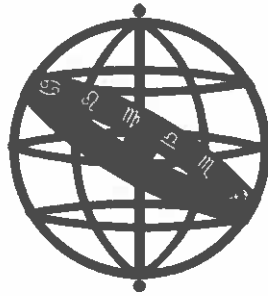
Alfeite

2025



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Bruno Marques Silva

*A Autoridade Marítima Nacional e a Direção-Geral da Autoridade Marítima
Análise do apoio prestado pela DGAM ao Sistema de Autoridade Marítima*

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na
especialidade de Marinha

Orientação de: 26387 CMG M RES Artur Manuel Simas Silva

Co-orientação de: 850790 CFR M Paulo Sérgio Gomes Agostinho

O Aluno Mestrando

Assinado por: **Bruno Marques Silva**
Num. de Identificação: 15983252
Data: 2025.07.14 16:28:30+01'00'

Bruno Marques Silva

O Orientador

Artur Manuel Simas Silva

Alfeite

2025

“Da rudeza da pedra tira o buril a obra de arte. Da grandeza do Homem se faz o
Fuzileiro.”

CFR FZ REF Jorge Semedo de Matos

Dedicatória

Gostaria de dedicar a presente dissertação de mestrado, sobretudo, a todos os formadores e professores que, ao longo da minha carreira na Marinha Portuguesa enquanto praça, cadete e, agora, aspirante a oficial, me inspiraram e incutiram a vontade de bem-fazer e a procura por ser uma pessoa melhor, aceitando nunca menos que tudo o que eu tinha para dar.

Dedico ainda a mesma à minha família, namorada e amigos próximos que, a seu tempo e forma, foram sempre o alicerce da minha motivação e o porto de arribada a que podia recorrer quando precisava de rever o meu plano de ação.

Agradecimentos

O primeiro agradecimento do presente trabalho dirige-se ao capitão-de-mar-e-guerra Artur Manuel Simas Silva, por se mostrar sempre disponível, pronto e incansável no seu apoio e missão de me ajudar a compreender e avaliar o mundo da Autoridade Marítima Nacional. Sem o sr. comandante, esta investigação não seria possível e, decerto, não teria acesso às experiências e contactos estabelecidos ao longo deste ano letivo.

O segundo agradecimento dirige-se ao capitão-de-fragata Paulo Sérgio Gomes Agostinho, por instrumentalizar todos os processos e contactos necessários à minha aprendizagem. A forma como rapidamente abordou e concretizou as entrevistas necessárias à elaboração da minha dissertação foi essencial, criando pontos de contacto entre mim, um simples aspirante a oficial, e entidades ao mais alto nível da estrutura da Autoridade Marítima Nacional, como é o caso de S. Exa., Almirante Fernando Manuel Domingos Vaz, o Sub-Diretor da Direção-Geral da Autoridade Marítima.

Agradeço ainda a todos os oficiais, nos mais diversos cargos e funções, que aceitaram ser entrevistados e partilharam as suas experiências e opiniões comigo, destacando então o Sr. Almirante Domingos Vaz, o Sr. Comandante Lourenço Gorricha, o Sr. Comandante Conceição Dias, o Sr. Comandante Véstia Cagarrinho, o Sr. Comandante Marques Coelho, o Sr. Comandante Cardoso Pereira, o Sr. Comandante Castro Afonso, o Sr. Comandante Sousa Trabula, o Sr. Comandante Américo Mendes, o Sr. Tenente Silva Guerreiro, o Sr. Tenente Mira Pinhão, o Sr. Tenente Gonçalves Dias e o Sr. Tenente Zegre Parreira.

Por último, dirijo os meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma menos direta, contribuíram para a elaboração da presente dissertação, começando com os professores das Unidades Curriculares de Autoridade Marítima Nacional e Operações da Autoridade Marítima, o Sr. Comandante Coelho Gil e o Sr. Comandante Santos Amaral, passando por todos os restantes professores e formadores da Escola Naval e terminando na minha família, namorada, camaradas e amigos.

Resumo

A presente dissertação de mestrado aborda o funcionamento da Autoridade Marítima Nacional (AMN) e da Direção-Geral da Autoridade Marítima (DGAM), tomando em especial atenção a sua relação com a estrutura da própria Marinha Portuguesa (MP).

A AMN tem, ao longo dos últimos anos, assumido uma relevância maior para o Estado Português e para a sua capacidade de exercer a autoridade do estado no mar. Muitas vezes, a AMN surge através dos diferentes órgãos e serviços a esta associados, como é o caso da Polícia Marítima (PM), os capitães dos portos, o Instituto de Socorros a Náufragos (ISN), entre outros. Considera-se pertinente analisar a forma como toda esta estrutura interage entre si e com as entidades exteriores e de que forma é que cumpre com as responsabilidades e missões que lhe são atribuídas na lei, pelo Estado Português.

Este trabalho inicia-se com uma breve análise da legislação aplicável ao tema, para efeitos de enquadramento normativo do sistema de ação e da estrutura da AMN – DGAM. Posteriormente, através de entrevistas a diversas entidades relevantes, formula-se uma análise das dificuldades sentidas ao longo da estrutura, nos diversos níveis de ação, bem como das propostas de mudança ouvidas ao longo dos contatos efetuados.

Esta dissertação termina com uma análise do futuro da AMN e da sua contribuição para o Estado Português, concluindo que a AMN deve assumir, progressivamente, o seu papel como entidade-chave no Sistema de Autoridade Marítima (SAM), capacitada para exercer comando e controlo efetivo sobre os seus próprios meios, ambicionando o reforço de recursos humanos e materiais, e munida de um centro que apoie os atores, no terreno de operações, a efetuar a coordenação com as demais entidades que fazem parte do SAM, fomentando ainda a prevenção de situações de emergência.

Palavras-chave: Autoridade Marítima Nacional, Direção-Geral de Autoridade Marítima, Autoridade do Estado no mar, Sistema de Autoridade Marítima, Guarda-Costeira.

Abstract

The present master's degree dissertation addresses the operation of the National Maritime Authority (AMN) and the Maritime Authority's General Directorate (DGAM), with special attention to their relationship with the Portuguese Navy's structure.

Over the years, the AMN has assumed an increasing relevance for the Portuguese State and its capability of exercising authority at sea. Often, the AMN is represented through its various associated services and institutions, such as the Maritime Police (PM), the harbor captains, the Shipwrecked Rescue Institute (ISN), among others. It is relevant to analyze how this entire structure interacts internally and with external entities, and how it fulfills its responsibilities and missions, legally assigned by the Portuguese State.

This work starts with a brief analysis of the legislation applicable to the topic, in order to provide a normative framework for the AMN – DGAM structure's and action system. Afterwards, based on interviews with various relevant entities, the study analyzes the difficulties encountered throughout the structure, in the diverse levels of action, as well as proposed changes, identified by the same entities.

This dissertation ends with an analysis of the future of AMN and its contribution to the Portuguese State, concluding that AMN should assume, progressively, its role as a key entity in the Maritime Authority System (SAM), empowered to exercise command and control over its own assets, ambitioning reinforcement in its human and material resources, and equipped with a center that supports the field operatives in carrying out the coordination with the remaining entities that belong to SAM, further promoting prevention of emergency situations.

Key-words: National Maritime Authority, Maritime Authority's General Directorate, State's Authority at sea, Maritime Authority System, Coast-guard.

Índice

Introdução.....	1
1. A Direção-Geral da Autoridade Marítima no Cumprimento das Missões da Autoridade Marítima Nacional.....	3
1.1. Decreto-Lei n.º 43/2002, de 2 de março	3
1.2. Decreto-Lei n.º 44/2002, de 2 de março	5
1.3. Outros decretos-lei aplicáveis.....	7
1.4. Diretiva Estratégica	10
2. Estudo do Sistema de Ação Atual	15
2.1. Preparação de Entrevistas.....	15
2.1.1. Objetivos a alcançar.....	15
2.1.2. Populações-Alvo.....	16
2.1.3. Perguntas a colocar	17
2.2. Realização das entrevistas	19
2.2.1. Método de entrevista.....	19
2.2.2. Concretização das entrevistas	19
2.3. Análise das entrevistas.....	20
2.3.1. Tratamento das entrevistas	20
2.3.2. Análise das respostas da primeira população-alvo	20
2.3.2.1. Primeira pergunta – Dificuldades sentidas	20
2.3.2.2. Segunda pergunta – Empenhamento dos militares.....	22
2.3.2.3. Terceira pergunta – Impacto na taxa de esforço	22
2.3.2.4. Quarta pergunta – Propostas de mudança.....	23
2.3.2.5. Comentários finais.....	23
2.3.3. Análise das respostas da segunda população-alvo.....	24

2.3.3.1.	Primeira pergunta – Dificuldades sentidas	24
2.3.3.2.	Segunda pergunta – Auxílio da Marinha	26
2.3.3.3.	Terceira pergunta – Recurso mais empenhado	27
2.3.3.4.	Quarta pergunta – Qualidade e eficiência da articulação	28
2.3.3.5.	Quinta pergunta – Propostas de mudança.....	28
2.3.3.6.	Comentários finais	30
2.4.	Comparação das análises e perspetiva final	30
3.	Propostas de Mudança ao Atual Sistema de Ação	35
3.1.	Nível tático	35
3.2.	Nível operacional.....	37
4.	Mudanças Necessárias ao Nível Estratégico/Político.....	41
4.1.	A relação entre a AMN e a MP	41
4.2.	Os recursos humanos	42
4.3.	Os recursos materiais.....	44
4.4.	O contributo da DGAM.....	45
4.5.	Contextualização da AMN nas FA de Portugal	47
	Conclusão	49
	Bibliografia.....	53
	Apêndices	55
	Apêndice A – Objetivos das entrevistas	55
	Apêndice B – Perguntas das entrevistas	57
	Apêndice C – Declaração de Consentimento Para Tratamento dos Dados Pessoais..	59
	Apêndice D – Formato de tabela resumo da entrevista – População-Alvo 1	61
	Apêndice D1 – Tabela resumo da entrevista – Comandante do NRP Cassiopeia.....	63
	Apêndice D2 – Tabela resumo da entrevista – Comandante do NRP Sagitário.....	67

Apêndice D3 – Tabela resumo da entrevista – Comandante do NRP Hidra	69
Apêndice D4 – Tabela resumo da entrevista – Comandante do NRP Tejo	71
Apêndice D5 – Tabela resumo da entrevista – Comandante do NRP Setúbal	73
Apêndice D6 – Tabela resumo da entrevista – Comandante do NRP B. Dias	77
Apêndice E – Formato de tabela resumo da entrevista – População-Alvo 2.....	81
Apêndice E1 – Tabela resumo da entrevista – Gestor do COMAR/MRCC Lisboa...	83
Apêndice E2 – Tabela resumo da entrevista – Capitão do porto de Cascais.....	85
Apêndice E3 – Tabela resumo da entrevista – Adjunto do Chefe do Departamento Marítimo do Sul.....	91
Apêndice E4 – Tabela resumo da entrevista – Chefe do Departamento Marítimo do Sul	93
Apêndice E5 – Tabela resumo da entrevista – Diretor Técnico da DGAM	97
Apêndice E6 – Tabela resumo da entrevista – Sub-diretor Geral da DGAM.....	101
Apêndice F – Formato da tabela agregadora das entrevistas – População-Alvo 1 ...	105
Apêndice G – Formato da tabela agregadora das entrevistas – População-Alvo 2 ..	107
Apêndice H - Tabela agregadora das entrevistas – População-Alvo 1	109
Apêndice I – Tabela agregadora das entrevistas – População-Alvo 2.....	111
Anexos.....	113
Anexo A – Objetivos estratégicos da DE da AMN, relativa a 2022.....	113

Índice de figuras

Figura 1 - Águas Interiores Marítimas (entre a linha de base reta e a linha de costa, para fora das embocaduras dos rios e rias).....	4
Figura 2 - Mar Territorial (12 milhas náuticas a partir da linha de base reta).....	4
Figura 3 - Plataforma Continental (extensão ainda sob discussão).....	5

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AIS – *Automatic Identification System*

ALM – Almirante

AM – Academia Militar

AMN – Autoridade Marítima Nacional

CCAMN – Conselho Consultivo da Autoridade Marítima Nacional

CEMA – Chefe de Estado-Maior da Armada

CLM – Compilação de Legislação Marítima

CLPM – Comandantes-Locais da Polícia Marítima

CN – Comando Naval

COMAR – Centro de Operações Marítimas

DE – Diretiva Estratégica

DF – Direção de Faróis

DGAM – Direção-Geral de Autoridade Marítima

DGRM - Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos

DL – Decreto-Lei

DPM – Domínio Público Marítimo

EN – Escola Naval

FAP – Força Aérea Portuguesa

GABCEMA – Gabinete do Chefe de Estado-Maior da Armada

GC – Guarda-Costeira

GNR – Guarda Nacional Republicana

ISN – Instituto de Socorros a Náufragos

LFR – Lancha de Fiscalização Rápida

LOMAR – Lei Orgânica da Marinha

MDN – Ministério da Defesa Nacional

MP – Marinha Portuguesa

NPC – Navio de Patrulha Costeiro

NPO – Navio de Patrulha Oceânico

NRP – Navio da República Portuguesa

PJ – Polícia Judiciária

PM – Polícia Marítima

PSP – Polícia de Segurança Pública

RGC – Regulamento Geral das Capitánias

SADAP – Sistema de Apoio à Decisão para a Atividade de Patrulha

SAM – Sistema de Autoridade Marítima

SAR – *Search and Rescue*

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

ZEE – Zona Económica Exclusiva

Introdução

O SAM tem, atualmente, um papel fundamental para o Estado. É através desta ferramenta que o Estado Português, munido das várias entidades que participam no SAM, exerce a sua autoridade no mar e, acima de tudo, faz cumprir a legislação por si promulgada, bem como demais compromissos europeus e internacionais. A entidade mais relevante para o SAM é a AMN, que exerce a sua ação através da DGAM. A partir da DGAM, desenvolve-se uma estrutura, que abrange a extensão do território nacional costeiro, responsável pelo cumprimento das diversas responsabilidades e missões entregues à AMN, salientando a preponderância da capacidade da AMN e da MP para executar a ação do estado, onde a AMN desempenha 9 das 10 funções típicas de Guarda-Costeira (GC). Do quadro de competências atribuído aos órgãos e serviços da AMN, destacam-se a segurança marítima, a segurança balnear, a segurança de pessoas e bens nos espaços marítimos, o socorro e emergência no âmbito da Proteção Civil e, de uma forma geral, a responsabilidade de resposta aos demais acidentes/incidentes passíveis de ocorrer em espaço da competência da AMN. No terreno, o emprego da AMN pode ser visualizado através de ações concretas, como a vigilância e policiamento de praias, a fiscalização da pesca, a busca e salvamento marítimo, especialmente nas áreas mais próximas da orla marítima e, inclusive, a manutenção do assinalamento marítimo e combate à poluição.

Por ser uma entidade de elevada importância, é, portanto, pertinente analisar de que forma é que a DGAM desenvolve o seu trabalho e que dificuldades é que sente. Obviamente, falar da DGAM não faz sentido sem abordar todos os serviços dispersos territorialmente que existem a jusante, que neste caso, se materializam nos Departamentos Marítimos e Capitania entregues à mesma e em contacto direto com os problemas diários. Não só, mas também se torna inegável a necessidade de abordar a relação da estrutura da AMN – DGAM com a própria MP, por ser a entidade que apoia a DGAM em praticamente todos os níveis.

A Lei Orgânica da Marinha (LOMAR), aprovada pelo Decreto-Lei (DL) n.º 185/2014, de 29 de dezembro, define como incumbência da MP a disponibilização de recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das competências dos órgãos e serviços da AMN. A LOMAR atribui ao Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) a

competência para definir as orientações relativas à disponibilização de recursos humanos e materiais aos órgãos e serviços da AMN. Essas orientações constam do Despacho do Almirante CEMA n.º 88/16, de 21 de dezembro – Disponibilização de recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das competências de órgãos ou serviços da AMN.

É sobre a configuração do sistema de ação atual, incidindo especialmente sobre a DGAM, que a presente dissertação procura desenvolver a sua investigação. O objetivo será perceber se a DGAM cumpre com as suas missões da forma mais eficiente e se existem mudanças que poderiam ser implementadas para melhorar o funcionamento do sistema atualmente. Para tal, recorre-se ao uso de entrevistas, a diversas entidades da DGAM e da MP, para ouvir as suas dificuldades e opiniões e perceber como é que as propostas de mudança de cada um podem encaixar entre si e melhorar o funcionamento do SAM na sua globalidade.

A investigação pretende, numa última análise, perceber qual é o futuro da DGAM e da AMN, de que forma é que as mesmas devem interagir com as restantes entidades do SAM e de que forma é que a sua relação com a MP deve manter-se em idênticos moldes, concluindo se a DGAM beneficia com a manutenção do seu atual estatuto ou se deve assumir outras responsabilidades no quadro da AMN e do SAM.

1. A Direção-Geral da Autoridade Marítima no Cumprimento das Missões da Autoridade Marítima Nacional

O presente capítulo será para esta dissertação de mestrado como que um enquadramento teórico para toda a investigação. O objetivo é explicar, através da legislação e outra documentação aplicável, como funcionam todos os órgãos pertinentes para a investigação, sendo estes o SAM, a AMN, a DGAM e a própria MP. Este capítulo está subdividido, por forma a extrair o conteúdo pertinente de cada documento analisado, culminando numa análise dos pontos fulcrais para a DGAM e a AMN.

1.1. Decreto-Lei n.º 43/2002, de 2 de março

O primeiro documento a ser analisado neste capítulo é um dos mais importantes para a visão estratégica do funcionamento da ação da DGAM e, por consequência, da própria MP, que, conforme está versado no seu art.º 1.º, “cria o SAM, estabelece o seu âmbito e atribuições e define a sua estrutura de coordenação.”.

O SAM não é o único órgão que está vertido neste DL. Também, no seu art.º 1.º, “é criada a Autoridade Marítima Nacional (AMN), como estrutura superior de administração e coordenação dos órgãos e serviços que, integrados na Marinha, possuem competências ou desenvolvem ações enquadradas no âmbito do SAM” (DL 43/2002, de 2 de março). São assim estabelecidos os dois órgãos que são as figuras máximas do capítulo que se segue.

No seu art.º 2.º e o art.º 3.º, este DL define os dois órgãos apresentados acima, de forma bastante geral. Pode-se compreender que o SAM engloba as variadas entidades que contribuem para o funcionamento da AMN, sendo este conceito de autoridade marítima “o poder público exercido nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional” (DL 43/2002, de 2 de março), para o cumprimento de diversos objetivos. Importa ainda definir, para efeitos de perspectiva de área territorial sob responsabilidade do SAM, quais é que são os espaços marítimos em questão, matéria essa que está vertida no art.º 4.º e art.º 5.º.

A soberania nacional (e, por consequência, o direito de Portugal exercer o seu poder público para a manter) é exercida nas águas interiores marítimas, no mar territorial e na plataforma continental, áreas que, segundo os cálculos da Direção-Geral de Recursos

Naturais, Segurança e Serviços Marítimos (DGRM), são de 13415 km², 50957 km² e, no caso da plataforma continental, ainda se encontra sob discussão, procurando-se estender esta área para além das 200 milhas náuticas a contar das linhas de base (DGRM, s.d.). Já a jurisdição nacional, é aplicável à Zona Económica Exclusiva (ZEE) (que já integra a zona contígua), com uma área de 1660456 km² (DGRM, s.d.). Ou seja, por outras palavras, o SAM tem à sua responsabilidade cerca de 1724828 km² de área, o que significa aproximadamente 18 vezes a área do território terrestre de Portugal (incluindo os arquipélagos), usando para o efeito a área de 92212 km² (Ministério dos Negócios Estrangeiros, s.d.).

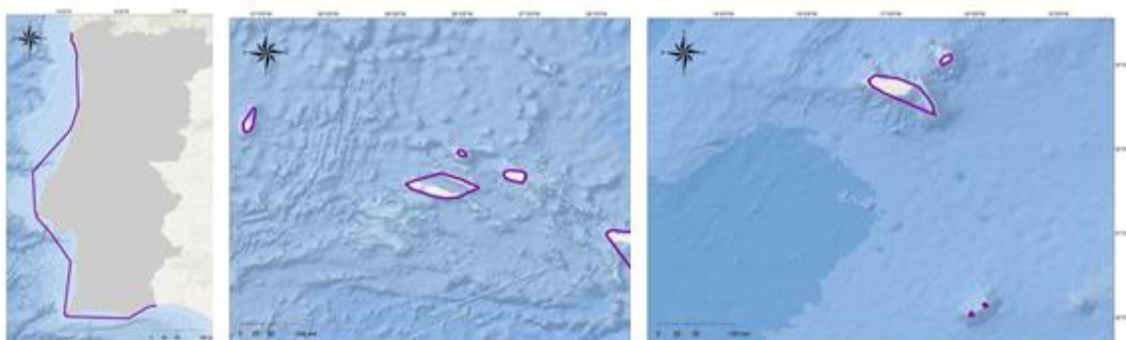


Figura 1 - Águas Interiores Marítimas (entre a linha de base reta e a linha de costa, para fora das embocaduras dos rios e rias)

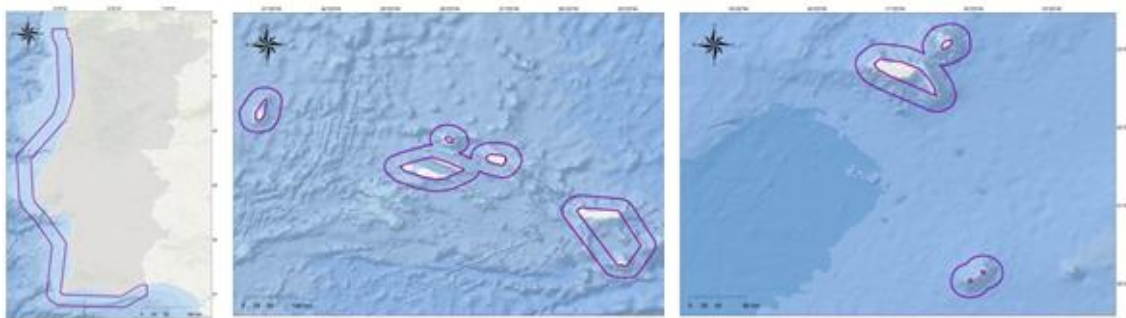
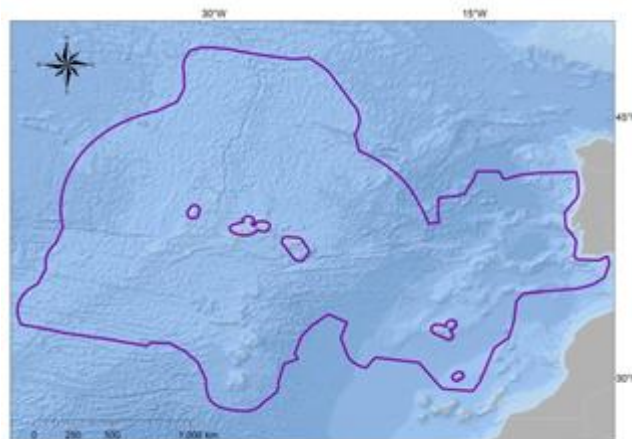


Figura 2 - Mar Territorial (12 milhas náuticas a partir da linha de base reta)



1

Figura 3 - Plataforma Continental (extensão ainda sob discussão)

As atribuições que o SAM garante ao longo desta extensa área estão contempladas no art.º 6.º deste DL. A lei contempla 13 atribuições, onde a AMN, por ação da DGAM e com contribuição da MP, contribui para praticamente todas, facto que é reforçado no art.º 7.º, onde são apresentadas as entidades com poder de autoridade marítima. Importa salientar o facto que a legislação não refere que a própria MP é uma entidade pertencente ao SAM e que a única menção à mesma ocorre no art.º 1.º, já mencionado anteriormente, identificando-a como entidade “possuidora” de meios e serviços que apoia a AMN para o cumprimento das suas missões. Os restantes artigos prendem-se com aspetos de coordenação, como a criação de um Conselho Coordenador Nacional, para coordenar a ação das entidades pertencentes ao SAM (art.º 8.º) e a sua coordenação operacional (art.º 9.º).

1.2. Decreto-Lei n.º 44/2002, de 2 de março

O segundo documento a analisar é o DL 44/2002 de 2 de março, que complementa o documento anterior, especificando as atribuições, estrutura e organização da AMN e criando a DGAM. Este segundo DL é essencial para obter uma visão mais aprofundada do papel da DGAM no SAM.

O art.º 2.º deste DL coloca a AMN como uma entidade coordenadora, abrangendo três entidades fulcrais para o SAM, sendo estas a MP, a DGAM e o Comando-Geral da

¹ Imagens retiradas do website da DGRM, a 04 de abril de 2025: <https://www.dgrm.pt/am-ec-zonas-maritimas-sob-jurisdicao-ou-soberania-nacional>

PM e define ainda que o militar que assume o papel de AMN é, por inerência de funções, o CEMA, pois a AMN também depende do Ministro da Defesa Nacional.

A AMN, enquanto estrutura, é composta pelo Conselho Consultivo da Autoridade Marítima Nacional (CCAMN), pela Comissão do Domínio Público Marítimo (DPM), pela DGAM e pela PM, conforme o que está estipulado no art.º 3.º deste DL, sendo que, para a presente investigação, o órgão mais importante é então a DGAM.

Segundo o DL, a DGAM é composta por dois órgãos centrais, sendo estes o Diretor-geral da Autoridade Marítima e o Conselho Administrativo, compreendendo ainda os seus serviços centrais, os diferentes Departamentos Marítimos (Norte, Centro, Sul, Açores e Madeira) e, na extensão dos Departamentos, as diferentes Capitánias dos portos, como está escrito no art.º 8.º. Aqui já é possível perceber o fluxo de ação e informação que existe no SAM, no que toca à AMN. Em suma, o SAM existe como estrutura “macro”, para permitir o cumprimento das missões que sustentam a autoridade do Estado Português no mar, sendo que o SAM integra várias entidades, já existentes e, muitas delas, com outras responsabilidades para além do SAM. Dentro do SAM, existe a AMN, que é uma das entidades que surge da necessidade de administrar e coordenar os diferentes serviços prestados pelas diversas entidades integradas no SAM. A AMN, por sua vez, dispõe da DGAM, que tem o papel de gestor de recursos humanos e materiais, que faz concretizar as suas missões através dos seus diferentes Departamentos Marítimos e respetivas Capitánias dos portos, sendo estas últimas o nível de coordenação local. A par destas entidades, surge ainda a própria PM, cujos Comandante-Geral e 2.º Comandante-Geral são, respetivamente, o Diretor-Geral da DGAM e o Subdiretor-Geral da DGAM.

O art.º 7.º estabelece a natureza da DGAM. A própria lei define a DGAM como “o serviço, integrado no Ministério da Defesa Nacional (MDN) através da Marinha para efeitos da gestão de recursos humanos e materiais, dotado de autonomia administrativa, responsável pela direção, coordenação e controlo das atividades exercidas pelos seus órgãos e serviços” (DL 44/2002, 2 de março), mencionando ainda que apenas assume estas responsabilidades quando estes órgãos e serviços se encontram em missões relacionadas com a AMN. Assim, a DGAM funciona como que um ponto de contacto entre a MP e a AMN, sobretudo a nível de emprego de meios. De destacar, no entanto,

que a lei não permite à DGAM assumir o controlo de qualquer meio da MP, mesmo que o seu empenhamento seja para cumprir uma missão da AMN, coordenada pela DGAM.

O DL 44/2002 preocupa-se ainda com a definição e especificação dos órgãos regionais e locais da DGAM, ou seja, com os Departamentos Marítimos e Capitánias dos portos. Enquanto os Departamentos Marítimos assumem um papel coordenativo e de apoio, conforme o que está estipulado no art.º 11.º, já as Capitánias são a entidade que assume a execução de todas as tarefas para, numa perspetiva de estado final desejado, cumprir com as missões do SAM. Surge então a figura do capitão do Porto, que é, simultaneamente, o comandante local da PM (CLPM), descrito no art.º 12.º. As suas competências são extremamente amplas, podendo ser consultadas no art.º 13.º, sendo que a legislação enumera 12 competências no âmbito das funções de autoridade marítima, 2 no âmbito do salvamento e socorro marítimos, 14 no âmbito da segurança da navegação, 6 no âmbito técnico-administrativo, 6 no âmbito do registo patrimonial de embarcações, 2 no âmbito contra-ordenacional e, por fim, 4 no âmbito da proteção e conservação do DPM e defesa do património cultural subaquático. Assim, são **46 diferentes competências**, deixando ainda por mencionar as previstas em leis especiais e específicas, como é o caso da fiscalização e controlo da atividade da pesca local e costeira. Ao capitão do porto, é ainda dada autoridade policial e de polícia criminal, na qualidade de CLPM, conforme o estipulado no art.º 15.º.

Este é um dos DL de base para a AMN e DGAM. É através deste diploma que as Capitánias e os Departamentos Marítimos são munidos de poderes e competências para poderem cumprir as suas missões. O cumprimento destas missões, no entanto, ultrapassa muitas vezes o empenhamento da PM e do ISN, existindo, quando necessário, a coordenação com outras entidades, como é o caso da Polícia de Segurança Pública (PSP), da Unidade de Controlo Costeiro (UCC) pertencente à Guarda Nacional Republicana (GNR), da Força Aérea Portuguesa (FAP), Polícia Judiciária (PJ), entre outros.

1.3. Outros decretos-lei aplicáveis

Devido às variadas competências do capitão do porto, os DL analisados acima não são suficientes para enquadrar o contributo da DGAM (materializado através das Capitánias) para o SAM. Existem mais DL importantes para contextualizar a ação do mesmo.

O primeiro DL a ser abordado neste subcapítulo será o Regulamento Geral das Capitánias (RGC), o DL 265/72, de 31 de julho de 1972. Trata-se de um diploma extenso e, a título de síntese, serão analisados apenas os artigos pertinentes para a presente investigação. Importa mencionar que este DL foi elaborado quando as Capitánias ainda estavam ao abrigo da Direção-Geral dos Serviços de Fomento Marítimo, mas na prática, a DGAM substituiu esta mesma direção após a sua criação, confirmado pelo art.º 20.º do DL 44/2002. Deste DL, pode-se extrair a constituição de uma Capitania, as competências dos seus diferentes elementos, legislação relativa à aquisição, registo e classificação de embarcações, normas da documentação das embarcações, aspetos de segurança da navegação, transgressões marítimas, entre outros. Daqui, importa perceber o volume administrativo elevado sobre o qual uma Capitania está responsável. Este DL serve o capitão de porto como que uma base legislativa para todas as suas funções administrativas, contemplando as diferentes regras e aspetos que as embarcações e navegação (que são, naturalmente, um aspeto bastante importante do “*core business*” da AMN), a fim de garantir a segurança da navegação e o cumprimento da lei.

Outro DL para o qual o capitão do porto (e, na escala “macro”, a própria AMN) deve estar atento é o DL 15/94 de 22 de janeiro, que estabelece o Sistema Nacional para a Busca e Salvamento Marítimo. A responsabilidade “*Search and Rescue*” (SAR) recai sobre o Ministro da Defesa Nacional, versado no art.º 2.º, na sequência da participação de Portugal na Convenção Internacional sobre Busca e Salvamento Marítimo. Ou seja, esta responsabilidade não é apenas a nível nacional, mas é também uma responsabilidade para com o panorama internacional da navegação marítima. Responsabilidade esta que, perante o DL 43/02, art.º 6.º, é uma das atribuições do SAM. No DL 15/94, de 22 de janeiro, no seu art.º 6.º, é estabelecido que o serviço SAR funciona no âmbito da Marinha, apesar da MP não ser, consoante o art.º 7.º do DL 43/02, uma das entidades que exercem o poder de autoridade marítima no quadro do SAM. Isto deve-se ao facto de o conceito de AMN surgir apenas 8 anos após o DL em análise. No entanto, os centros de coordenação SAR, os chamados “*Maritime Rescue Coordination Centre*” (MRCC) operam (até à data de elaboração da presente investigação) em instalações que pertencem à MP. Precisamente, o MRCC Lisboa opera no Centro de Operações Marítimas (COMAR) e o MRCC Delgada, no Comando da Zona Marítima dos Açores, conforme o estipulado no art.º 7.º deste DL. Inclusive, o próprio gestor do COMAR engloba também

as funções enquanto gestor do MRCC Lisboa. Apesar da criação da AMN, esta dinâmica é um dos exemplos que demonstra, mesmo passados 13 anos da sua criação, uma sempre próxima e consistente relação entre a AMN e a MP.

Este diploma prossegue na atribuição de competências e áreas de responsabilidade aos MRCC e diferentes órgãos, mas surge, no art.º 13.º, algo importante de evidenciar. Neste artigo, revela-se que é a MP que disponibiliza as suas unidades navais para ações SAR, apesar da coordenação da missão pertencer aos MRCC e, na ausência da possibilidade dos MRCC assumirem esta responsabilidade, do capitão do porto. Ou seja, de certa forma, apesar da responsabilidade SAR ser da AMN, não é apenas a DGAM que disponibiliza meios para o cumprimento desta missão, denotando então, de novo, uma relação de dependência direta entre a DGAM e os meios da MP.

Faz apenas sentido então que, para encerrar este sub-capítulo, se faça uma breve análise do DL 185/2014, de 29 de dezembro, que aprova a LOMAR, a fim de se perceber de que forma ocorre esta relação entre a AMN e a MP, na perspetiva desta última entidade, sob pena de não existir um documento relativo à Lei Orgânica da AMN, sendo o mais aproximado de tal conceito, o DL 44/2002. No art.º 2.º deste DL, que estabelece a missão da MP, na alínea 2.g), é estabelecido que a MP deve “disponibilizar recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das competências de órgãos e serviços da Autoridade Marítima Nacional” (DL 185/2014, 29 de dezembro). Na prática, isto pode ser amplamente observado, quer seja a nível da grande maioria dos oficiais (oriundos de carreiras militares na MP) que ocupam os órgãos da AMN, como até a nível de navios para outras missões a designar e em colaboração com entidades nacionais e não nacionais.

Vem ainda contemplado, no art.º 18.º, número 4, que os próprios comandantes de Zona Marítima (estrutura de comando que apoia a missão do Comando Naval (CN)) podem acumular as funções de chefes de Departamento Marítimo (estrutura pertencente à AMN). Também, apenas a título de confirmação do que está versado do DL 44/2002, está definido no art.º 8.º do DL 185/2014, número 12, que “o CEMA é, por inerência, a AMN e, nesta qualidade funcional, depende do Ministro da Defesa Nacional” (DL 185/2014, de 29 de dezembro). Pode-se concluir então que, tanto como a própria legislação associada à AMN como a que está associada à MP, contemplam situações de

apoio e cooperação diretas, prevendo já a disponibilização de recursos, por parte da MP, à AMN, para cumprimento das suas missões.

1.4. Diretiva Estratégica

Após ser analisada sumariamente a legislação existente, seguir-se-á a perspetiva futura para o funcionamento da AMN. O documento mais adequado para realizar esta análise será a Diretiva Estratégica (DE) da Autoridade Marítima Nacional, relativa ao ano de 2022, sob pena de, à data de elaboração de presente dissertação, ainda não ter sido publicada e aprovada uma nova diretiva. É interessante também perceber, como se pode inferir no sub-capítulo anterior, a perspetiva da MP a nível da AMN, sendo também lógico analisar a Diretiva Estratégica da Marinha, relativa ao ano de 2022.

Primeiro, abordar-se-á a Diretiva Estratégica da AMN. Esta DE explicita logo, no seu sumário executivo, que se aproxima da DE da Marinha, procurando então aplicar o conceito da “Marinha holística” (GABCEMA, 2022b). Refere ainda que a AMN e a MP têm um “vínculo intrínseco e imprescindível” (GABCEMA, 2022b), por forma a racionalizar os recursos disponíveis. Pode-se então deduzir que a perspetiva futura passa ainda por manter a estreita relação que se tem verificado nos anos anteriores, consagrada também na legislação. O capítulo que especifica e descreve a missão da AMN, contém também informação bastante pertinente para se entender o enquadramento da ação desta entidade. A AMN exerce as suas competências “nos espaços costeiros, dominiais, portuários, balneares e em águas marítimas sob soberania ou jurisdição nacional” (GABCEMA, 2022b), tal como é descrito pela legislação acima mencionada.

Este capítulo procura ainda englobar todos os diferentes vetores de ação da AMN, que são “o exercício de funções no âmbito da segurança marítima, salvamento, socorro e assistência, proteção e segurança de pessoas e bens, proteção e preservação do meio marinho, vigilância, fiscalização e ação de polícia” (GABCEMA, 2022b). Desta afirmação, infere-se então que a missão SAR, ações de fiscalização da pesca, combate à poluição, ações da PM, entre outros, são missões primárias atribuídas à AMN.

A DE procura também instrumentalizar os passos necessários para o progresso da AMN, estabelecendo, para as quatro diferentes dimensões da visão do ALM CEMA para a AMN (“pronta, útil, moderna e próxima”), 12 objetivos estratégicos, que se subdividem em 58 iniciativas estratégicas. Os mesmos podem ser consultados em anexo (Anexo A).

A título de ideias-chave, menciona-se então, como objetivos, a otimização da capacidade operacional, o reforço da articulação e cooperação entre entidades, a inovação tecnológica e a manutenção da presença nos espaços marítimos. É nas iniciativas estratégicas que se pode observar, de forma mais concreta, a direção que a AMN deverá assumir.

Destacam-se então a revisão e elaboração de legislação, a edificação de um dispositivo de referência dos meios náuticos e de viaturas, a produção de normas e doutrina, desenvolvimento de processos de treino e avaliação na AMN, criação da especialização em Autoridade Marítima para oficiais, edificação de uma célula de comando e controlo no COMAR, entre outros. A análise destas iniciativas estratégicas é bastante importante para a presente dissertação, porque será contra estas que o capítulo relativo à análise do atual sistema de ação será escrito. Importa perceber o que se pretende criar na AMN, mas também perceber o que mudou concretamente e quais são as dificuldades sentidas atualmente, para se perceber se estas diretivas ainda se adequam aos desafios. No seu último capítulo, a DE da AMN menciona ainda que o responsável pela monitorização e avaliação da execução da DE é a DGAM, expondo, para cada dimensão da visão, um quadro que compila a informação apresentada anteriormente.

É também pertinente analisar, paralelamente, a DE da MP, com o objetivo de perceber quais são as intenções desta entidade, em relação às sinergias com a AMN. Na sua DE, a MP menciona a AMN através das suas iniciativas estratégicas, existindo ainda um objetivo estratégico de “potenciar as funções de Guarda-Costeira” (GABCEMA, 2022a). É aqui que surgem as menções à AMN, na forma de iniciativas estratégicas, sendo que a intenção da MP seria o desenvolvimento de “mecanismos flexíveis e ágeis” (GABCEMA, 2022) e o incremento da coordenação, para apoiar a AMN com os seus meios. Também, relativamente às iniciativas estratégicas ligadas à área dos recursos humanos, existe a intenção de, à semelhança da DE da AMN, “edificar a especialização em Autoridade Marítima” (GABCEMA, 2022a).

Algo interessante que vem vertido nesta iniciativa estratégica é a intenção de colocar estes oficiais com formação e experiência em Autoridade Marítima a desempenhar funções na estrutura da AMN e “como os comandantes das unidades navais em missões de apoio à AMN” (GABCEMA, 2022a). Pode-se inferir então que, nesta perspetiva, seria necessário um número considerável de oficiais especializados em

Autoridade Marítima, se for tido em conta que unidades navais como as Lanchas de Fiscalização Rápidas (LFR), os Navios de Patrulha Costeiros (NPC) e os Navios de Patrulha Oceânicos (NPO), navios afetos à patrulha e fiscalização, cumprem missões afetas à AMN. Ou seja, pode-se concluir que a perspetiva futura da MP, em relação à AMN, passa pela vontade de melhorar a coordenação de meios com a AMN e de criar recursos humanos especializados para exercer as suas funções e carreiras nos órgãos e serviços da AMN. A AMN assume, perante a análise das iniciativas estratégicas associadas ao objetivo estratégico H3, a instrumentalização da MP para a existência de algo semelhante a uma GC.

A perspetiva futura de ambas as entidades para o desenvolvimento da AMN passa pela especialização e afetação dos recursos humanos e criação de carreiras de oficiais de Marinha afetos à AMN, pela melhoria da coordenação do emprego de meios da MP em missões da AMN, da criação de legislação, normas e procedimentos robustos para o sistema de ação da AMN e, de uma forma algo generalizada, de potenciar a ação da AMN nas suas funções de GC, assumindo responsabilidades nos espaços marítimos sob soberania e jurisdição nacional no âmbito das missões entregues ao SAM. A DGAM surge então como órgão coordenador e motivador desta mudança, pressupondo um papel tanto avaliador como executante das intenções descritas na DE da AMN.

Através deste capítulo, também foi possível analisar a base legislativa de todo o sistema de ação relativo às missões da AMN. Foi possível perceber de que forma é que Portugal, enquanto Estado costeiro, agrega diversas entidades no SAM para potenciar a sua ação no mar para o tipo de missões marítimas não associadas à vertente classicamente militar. De seguida, explicou-se qual é o papel e o contributo da AMN para o SAM e de que forma é que a mesma é inserida no SAM.

Por último, já dentro da estrutura da AMN, foi contextualizada a existência da DGAM, como órgão coordenador de grande parte da ação da AMN, que ocorre a partir dos seus Departamentos Marítimos e Capitánias. Apenas assim é possível perceber como o trabalho da DGAM contribui e afeta todo o SAM, quer a nível ascendente como a nível descendente, algo que é imperativo compreender visto que o objetivo da presente dissertação está ligado com a análise da ação destes mesmos serviços/órgãos e apenas é exequível efetuar a mesma se se olhar para as diferentes componentes deste sistema. Não

importa apenas refletir sobre a legislação associada, mas também sobre a perspectiva futura das entidades envolvidas. Neste caso, esta análise torna-se bastante prática, através da DE da AMN, um documento oficial com objetivos e iniciativas estratégicas, muitas das mesmas que afetam diretamente a DGAM e os órgãos subordinados a esta.

2. Estudo do Sistema de Ação Atual

É na sequência do capítulo anterior que surge o presente. Na DE, vem vertida a perspetiva futura para a AMN, no entanto, é importante analisar o funcionamento atual, decorrendo daí a pertinência da presente dissertação. Importa comparar o que está escrito na legislação e nos documentos oficiais aplicáveis com o que se está a passar no terreno. Para os efeitos da presente dissertação, esta análise foi baseada em entrevistas e visitas feitas a representantes dos diferentes órgãos e serviços da AMN - DGAM.

Estes órgãos e serviços contribuem, diariamente e ativamente, para o funcionamento do SAM, estando envolvidos em diferentes níveis da ação, interagindo entre si, mas tendo perspetivas diferentes acerca do funcionamento da estrutura. É pertinente, então, procurar perceber as perspetivas dos mesmos e de que forma é que a perspetiva e ação de cada órgão/serviço interage e afeta os restantes. Para tal, foram elaboradas entrevistas para dois conjuntos de objetivos diferentes, visando entrevistar duas populações-alvo distintas.

2.1. Preparação de Entrevistas

2.1.1. Objetivos a alcançar

As entrevistas constituíram a metodologia principal utilizada para a realização da investigação ativa da presente dissertação de mestrado. Como uma ferramenta de contacto com os diferentes órgãos e serviços que concorrem para o SAM, o seu objetivo foi perceber de que forma é que a ação decorre atualmente, recorrendo à experiência de diferentes atores intervenientes, a diferentes níveis. Depressa se entendeu que, para analisar um sistema tão abrangente e complexo como o SAM, é necessário ter permanentemente em conta os diferentes escalões que concorrem para o seu funcionamento.

Compreende-se então, para efeitos da investigação, a existência de dois níveis bastante pronunciados, envolvidos na ação. O nível tático, compreendido aqui como os militares e os meios que estão envolvidos diretamente na ação decorrente no local, e o nível operacional, que são os órgãos responsáveis pela coordenação e empenhamento dos recursos utilizados no nível tático. O nível operacional tem ainda a responsabilidade de executar os objetivos do nível estratégico da ação. Estes três níveis podem ser facilmente

identificados na legislação e nas diretivas estratégicas acima abordadas. O nível estratégico, no SAM, é materializado através da criação da estrutura da AMN e, diretamente subordinada, da própria DGAM.

Inclusive, tal está espelhado na Diretiva Estratégica da AMN, através dos seus objetivos e iniciativas estratégicas. O nível operacional existe na figura dos Departamentos Marítimos, subordinados na sua ação à DGAM, cuja extensão é operacionalizada através das diferentes Capitánias dos portos, tal como vertido na legislação. É aqui onde se começa a integrar o nível tático da ação, pois as Capitánias dos portos e, por inerência de funções, o CLPM, para cumprirem com as suas missões, servem-se e coordenam meios pertencentes à PM, à MP, ao ISN, à FAP, etc, conforme as suas necessidades específicas.

Cada nível da ação sente o sistema de forma diferente e enfrenta as suas específicas dificuldades. Tendo em vista esta filosofia, foram 4 os objetivos das entrevistas realizadas, conforme o que está exposto na tabela em apêndice (Apêndice A). Para alcançar estes objetivos, foi necessário escolher populações-alvo diferentes. Não faria sentido entrevistar elementos do nível tático da ação com vista em perceber as dificuldades dos órgãos a nível estratégico. Ao invés, seria pertinente e exequível perceber o ponto de vista e vivência de cada nível. Foram então concretizadas duas populações-alvo distintas.

2.1.2. Populações-Alvo

A primeira população-alvo visa englobar elementos do nível tático da ação. Devido à estreita cooperação entre a DGAM e a MP, a grande maioria dos elementos entrevistados desta população-alvo foram comandantes de unidades navais desta última entidade. As unidades navais da MP constituem os meios operacionais que contribuem para o SAM, em apoio à própria DGAM, apesar de nunca deixarem de ser comandadas pelo CN da MP. No entanto, frequentemente, estas unidades estão envolvidas em ações de busca e salvamento marítimo, fiscalização marítima, segurança marítima (na forma de acompanhamento a navios estrangeiros de investigação científica), combate à poluição, resposta a situações de emergência no âmbito da Proteção Civil, etc.

Para fins de variedade e maior credibilidade/riqueza para a investigação, procurou-se entrevistar comandantes de unidades navais das diferentes tipologias de

navios que a MP tem. O objetivo inicial seria então entrevistar dois comandantes de unidades navais do tipo fragata (um da classe Vasco da Gama e outro da classe Bartolomeu Dias), dois comandantes de unidades navais do tipo NPO (da classe Viana do Castelo), dois comandantes de unidades navais do tipo LFR (um da classe Argos e outro da classe Centauro) e dois comandantes de unidades navais do tipo NPC (da classe Tejo).

A segunda população-alvo seriam então elementos ligados ao nível operacional/estratégico da ação. Também à semelhança da justificação anterior, muitos destes elementos são oficiais da MP, desempenhando, no entanto, funções na estrutura da AMN. Considerou-se importante percorrer tanto o nível estratégico como o nível operacional, ou seja, considerar os diferentes órgãos e serviços na hierarquia, desde a própria DGAM em si, até ao capitão do porto.

Para tal, foram contemplados os seguintes elementos: o Sub-Diretor Geral da DGAM, o Diretor Técnico da DGAM, um Chefe de Departamento Marítimo, um capitão do porto e o Chefe da Divisão de Operações do COMAR. Entrevistando estes elementos, foi possível percorrer a perspetiva de todos os órgãos ao longo da estrutura da AMN e da própria DGAM, bem como de um dos centros mais importantes de interligação entre as atividades da AMN e da MP, que é o COMAR.

2.1.3. Perguntas a colocar

Determinados os objetivos e as populações-alvo necessárias a entrevistar para alcançar estes objetivos, foi necessário elaborar perguntas que se adequem à investigação necessária. Existindo duas populações-alvo distintas, foi necessário criar também dois guiões de entrevista diferentes. As perguntas elaboradas para as entrevistas à primeira (comandantes de unidades navais) e à segunda (elementos da estrutura da AMN) populações-alvo podem ser consultadas em apêndice (Apêndice B).

Para a primeira população-alvo, as três primeiras perguntas visam perceber a opinião dos entrevistados em relação às dificuldades sentidas pelos mesmos, o empenhamento da sua guarnição e o impacto na taxa de esforço da unidade associado ao cumprimento de missões no âmbito da AMN. A última pergunta prende-se com a opinião dos entrevistados em relação às mudanças que poderiam ser implementadas para tornar a sua atividade mais eficaz, de forma a colmatar as dificuldades sentidas no terreno. Os três

primeiros aspetos mencionados são importantes pois, através da opinião dos intervenientes ao nível tático da ação, é possível analisar de que forma é que o funcionamento do sistema atual afeta as funções, motivação e empenhamento dos elementos no terreno. É igualmente importante perceber a perspetiva destes elementos em relação às mudanças que deviam existir na atualidade, a fim de compreender as dificuldades sentidas com maior intensidade e as ideias que decorrem como soluções para as mesmas.

Os entrevistados da segunda população-alvo e as suas opiniões são igualmente importantes para a análise pretendida. Para esta população-alvo, foram elaboradas cinco perguntas. À semelhança das perguntas anteriores, a primeira pergunta tem como objetivo perceber as dificuldades sentidas pelos entrevistados, relacionadas com o desempenho das suas funções. A segunda pergunta prende-se com o entendimento que cada entrevistado tem da forma como a MP auxilia a própria estrutura em que o entrevistado está inserido, por forma a analisar a participação da MP no funcionamento da estrutura da AMN – DGAM. A terceira pergunta surge no seguimento da necessidade de perceber qual a ferramenta mais comumente utilizada no “dia-a-dia” da unidade do entrevistado. A quarta pergunta, por sua vez, está relacionada com a própria participação no SAM e a qualidade e eficácia das sinergias estabelecidas com outras entidades, para além da MP. Por fim, seguindo a lógica adotada anteriormente, a última pergunta serve como uma reflexão acerca das dificuldades sentidas pelos entrevistados e, em última instância, da própria estrutura em si, procurando a opinião dos mesmos em relação a mudanças que poderiam colmatar estas mesmas dificuldades.

Assim, tanto para a primeira como para a segunda população-alvo, os guiões de entrevista foram construídos visando seguir uma linha de raciocínio lógica, abordando os aspetos com que cada população-alvo interage mais diretamente (motivação e empenho dos recursos humanos ao nível tático e coordenação e articulação de meios ao nível operacional e estratégico) e culminando na proposta de mudanças para resolver problemas identificados anteriormente, dando, no final de cada entrevista, espaço para o entrevistado adicionar algum comentário final que sinta ser pertinente para a investigação. Através do cruzamento de informações e do entendimento das diferentes perspetivas ao longo da estrutura da AMN – DGAM, constrói-se o estudo do sistema de ação a que este capítulo se propõe.

2.2. Realização das entrevistas

2.2.1. Método de entrevista

Para a realização das entrevistas, procurou-se priorizar a entrevista presencial. Cada entrevistado assinou uma declaração de consentimento para o tratamento dos dados pessoais, cujo modelo pode ser consultado em apêndice (Apêndice C). Os entrevistados foram informados do teor das perguntas antes do começo da entrevista em si, tendo a oportunidade de lê-las antes de responder às mesmas durante a realização da entrevista e de tirar alguma dúvida que possa surgir logo ao início, tendo acesso também aos objetivos de cada entrevista. Para cada entrevista, foi feita uma gravação áudio, com o consentimento prévio de cada entrevistado.

Durante a entrevista, o entrevistado tinha acesso ao guião de entrevista, bem como ao gravador de áudio, para o interromper se assim o achasse necessário. Para contextualização, foi pedido a cada entrevistado que fizesse, no início da entrevista, uma breve apresentação do seu percurso profissional, bem como das suas atuais funções. O entrevistador deslocava-se à unidade onde o entrevistado estava a desempenhar as suas funções e o local para a realização das entrevistas era escolhido e indicado pelo entrevistado.

2.2.2. Concretização das entrevistas

Devido à indisponibilidade de alguns entrevistados, o método de entrevista inicialmente planeado e os elementos a entrevistar de cada população-alvo tiveram de ser adaptados. Na primeira população-alvo, dos 8 elementos mencionados acima, foram entrevistados 6 elementos, sendo este um comandante de uma unidade naval do tipo fragata, três comandantes de unidades navais do tipo LFR, um comandante de unidade naval do tipo NPO e um comandante de unidade naval do tipo NPC.

Para a segunda população-alvo, foram entrevistados os elementos propostos, à exceção do Chefe de Divisão de Operações do COMAR, onde, em sua substituição, foi entrevistado o Gestor do COMAR/MRCC Lisboa. Foi ainda entrevistado um elemento não previsto, o Adjunto do Chefe do Departamento Marítimo do Sul.

Adicionalmente, nem todas as entrevistas foram realizadas presencialmente. Das 12 entrevistas realizadas, 3 foram realizadas em videoconferência e 1 sob forma de resposta escrita às perguntas que constavam no guião de entrevista.

2.3. Análise das entrevistas

2.3.1. Tratamento das entrevistas

Realizadas as entrevistas, as mesmas foram transcritas, para facilitar a análise e identificação de ideias-chave. Para cada entrevista, foi elaborada uma tabela resumo, contemplando a ideia-chave retirada da resposta do entrevistado, bem como as citações que sustentam esta ideia-chave, ditas pelo mesmo. Os exemplos do formato desta tabela podem ser encontrados em apêndice (Apêndice D e Apêndice E).

Para a análise em si, não importa apenas olhar para as opiniões dos entrevistados individualmente, mas sim como um panorama geral. Para facilitar esta visão, foi elaborada também uma tabela, para agregar as tabelas individuais e facilitar a comparação de respostas. O formato destas tabelas pode ser consultado em apêndice (Apêndice F e Apêndice G).

2.3.2. Análise das respostas da primeira população-alvo

Antes de realizar uma análise, englobando as respostas de ambas as populações-alvo, importa analisar e confrontar as respostas existentes dentro de cada uma das mesmas. Este subcapítulo abordará as respostas dadas pela primeira população-alvo, cuja tabela pode ser consultada em apêndice (Apêndice H).

2.3.2.1. Primeira pergunta – Dificuldades sentidas

Começando pela primeira pergunta feita, relativa às dificuldades sentidas no cumprimento das missões no âmbito da AMN, existem várias ideias-chave mencionadas pelos diferentes comandantes de unidades navais. Das 11 dificuldades apontadas, a dificuldade mais mencionada está ligada à formação específica para a fiscalização, neste caso, à falta ou insuficiência da mesma. Três entrevistados mencionaram esta dificuldade, apontando como fatores a rotatividade associada à carreira militar na MP e o empenhamento contínuo em funções a bordo que não disponibiliza tempo para a frequência de cursos associados à área.

Transparece que grande maioria dos entrevistados tenha falado da fiscalização marítima, por ser o exemplo dado na pergunta para contextualizar o âmbito das missões, mas os fatores apontados podem, inerentemente, afetar todas as outras missões de apoio à AMN, como é o caso da busca e salvamento marítimo e combate à poluição. Na sequência desta dificuldade, foi mencionada ainda a dispersão da legislação relativa à tarefa de fiscalização marítima, apontando como fator a escassez de tempo para a devida atualização, devido ao empenhamento das tarefas diárias da guarnição. Esta dificuldade apontada pode ser “emparelhada” com a questão da formação, apesar de ter sido mencionada numa vertente de dificuldade de consulta no decorrer da ação.

A segunda dificuldade mais mencionada é relativa às condições meteorológicas e diferentes adversidades associadas à operação no meio marítimo. Os fatores apontados foram a capacidade de a unidade naval enfrentar condições meteorológicas adversas e de empregar os seus meios orgânicos na presença das mesmas. Esta dificuldade surge na sequência das ações SAR, onde a emergência da situação exige imperativamente que a unidade naval saia para o mar o mais rapidamente possível, no entanto, algumas das unidades navais não estão prontas para operar em condições meteorológicas adversas nem dispõem de meios orgânicos de forma permanente (como por exemplo, de mergulhadores) que as auxiliem a desenvolver a sua missão nestas situações.

Depois, de forma mais específica, mas não menos relevante para a investigação, foi apontada como dificuldade a coordenação e tratamento da informação, bem como a sua posterior passagem para as entidades responsáveis em terra, devido ao facto de as atuais aplicações informáticas e bases de dados não se encontrarem difundidas e em utilização de forma igual pelos diferentes órgãos e serviços. Também foi apontada como dificuldade o enquadramento da tarefa de fiscalização durante a missão atribuída. O fator predominante aqui está relacionado com o facto da unidade naval (neste caso, um NPO) fazer fiscalização marítima apenas na base da oportunidade, sem ser como missão primária, o que causa um menor planeamento no esforço conjunto para a fiscalização marítima.

Outra dificuldade apontada foi o tempo de resposta a uma chamada para ação SAR, sendo o fator predominante o tempo de deslocação até ao local da ação, se a unidade naval estiver longe do mesmo. Por fim, e mais especificamente para as unidades navais

do tipo fragata, a dificuldade sentida prende-se com a gestão do planeamento anual deste navio, pois as missões em apoio à AMN não estão contempladas no planeamento anual e acabam por ser atribuídas durante os períodos em que o navio está atracado, dificultando a formação em terra da guarnição e o seu período de descanso.

2.3.2.2. Segunda pergunta – Empenhamento dos militares

Em resposta à segunda pergunta, 4 dos 6 entrevistados apontaram que os militares das suas guarnições se encontram mais motivados e empenhados para a tarefa quando esta se encontra no âmbito da salvaguarda da vida humana, como é o caso de ações SAR. As justificações apontadas para esta opinião são várias, destacando-se que o perigo para a vida humana suscita nas guarnições um maior sentido de responsabilidade e de ajuda à população, o que leva a uma maior motivação para a tarefa. Dois destes 4 entrevistados mencionados destacam ainda que, perante missões de apoio à AMN com um cariz mais rotineiro, como é por exemplo, as ações de fiscalização, sem perigo para a vida humana, sentem que a guarnição está menos motivada para esta tarefa, nunca comprometendo o cumprimento da missão.

Existe outra perspetiva algo diferente desta parte da resposta de um dos entrevistados, que afirmou que a guarnição se sente mais motivada para as tarefas de fiscalização marítima, por exemplo, porque essas tarefas são o maior contributo que a sua unidade naval pode dar ao SAM, o que leva a uma superior compreensão e motivação para a missão.

2.3.2.3. Terceira pergunta – Impacto na taxa de esforço

A terceira pergunta teve respostas variadas, mas podem ser agrupadas quase que por tipo de unidade naval. Os comandantes de LFRs, em resposta a esta pergunta, apontam que estas missões de apoio à AMN têm um elevado impacto na taxa de esforço da sua guarnição, justificando a sua opinião com tempos prolongados de missão (em fruto da ausência de unidades navais operacionais) e pouco tempo para manutenção dos meios materiais e descanso da guarnição.

Já nas unidades navais de maiores dimensões (fragatas), as mesmas apontam que o impacto muda consoante as intenções do comandante (se o mesmo pretende realizar maior número de fiscalizações) e de outras tarefas que possam ser atribuídas, adjacentes à missão SAR. Ou seja, o impacto vai depender diretamente da ambição do organismo de

comando e controlo da unidade naval e da quantidade de tarefas que lhe for atribuída, muitas vezes, em simultâneo.

2.3.2.4. Quarta pergunta – Propostas de mudança

A última pergunta aborda a opinião dos entrevistados relativamente às suas opiniões e propostas de mudança para a interação entre a MP e as missões de apoio à AMN, dando ainda liberdade para colocar propostas ao restante sistema em si, quer a nível tático, como operacional e estratégico da ação. De todas as respostas dadas, a proposta que mais se destaca (3 dos 6 entrevistados) encontra-se na temática da formação de elementos da guarnição. São apontadas como necessárias a formação e contextualização de elementos da guarnição específicos para as diversas atividades da AMN e para o funcionamento da estrutura da AMN - DGAM, quer seja como formação base ou em cursos complementares.

A segunda proposta mais mencionada (2 em 6 entrevistados) prende-se com o reforço do dispositivo naval padrão, sendo mencionado como necessidade uma aquisição de mais navios para executarem missões de apoio à AMN ou, como alternativa, maximizar a permanência dos navios em missão, através da rotação de guarnições.

Outras propostas mencionadas foram um melhor estudo do teatro de operações, por forma a maximizar a eficiência do emprego dos meios (especialmente, no que toca à tarefa da fiscalização marítima), a modernização e atualização dos equipamentos de comunicações e aplicações informáticas, procurando uma maior eficácia na coordenação entre meios e partilha de informação e, por último, a redução de meios colocados em apoio à AMN, sem prejudicar, obviamente, as missões de salvaguarda da vida humana.

2.3.2.5. Comentários finais

Dos 6 entrevistados, apenas 3 fizeram comentários finais relacionados com a entrevista. Uma das temáticas mencionadas por dois dos entrevistados foi a especialização de uma unidade naval para uma tipologia de missões, na vertente de, ao invés de uma unidade naval assumir uma missão em apoio à AMN, existiriam unidades navais apenas para missões em apoio à AMN, tentativamente, estando esta unidade naval guarnecida por elementos da estrutura da AMN - DGAM e sob o seu comando e controlo ou, continuando a pertencer à MP, que fosse formada e especializada para o cumprimento

de missões em apoio à AMN, deixando as missões relacionadas com operações navais de parte.

Outro comentário mencionado foi o tempo necessário para a mudança. Dois dos entrevistados mencionaram que, se houver mudanças significativas no apoio que a MP proporciona à AMN ou até, se a estrutura da AMN – DGAM mudar significativamente, será necessário algum tempo de ajuste a estas mudanças. Este tempo pode fragilizar a atual estrutura, o que pode dificultar o cumprimento das missões da AMN e, por consequência, prejudicar a qualidade de serviço à população de Portugal.

Concluindo a análise das respostas da primeira população-alvo, pode-se denotar que cada tipo de navio tem tendência a viver as dificuldades que advêm das missões em apoio à AMN de forma diferente, denotando uma maior preocupação com a vertente da fiscalização marítima, formação e legislação nas unidades navais do tipo LFRs, ao passo que os navios de deslocamento maior revelaram preocupações mais relacionadas com a operação em condições meteorológicas adversas durante ações SAR e a inserção das missões em apoio à AMN no seu planeamento anual de formação para o navio.

No entanto, aparenta ser transversal a todas as unidades navais o sentimento de motivação e vontade de bem-fazer para com as missões de salvaguarda da vida humana, mesmo que os navios apresentem tempos prolongados de missão, na consequência da ausência de mais meios navais. Como propostas de mudança, os elementos do nível tático da ação propõem um maior investimento na formação específica dos militares e a aquisição de mais meios navais dedicados a missões de apoio à AMN, aliados à modernização de sistemas e bases de dados, para melhorar a partilha de informação com as restantes entidades do SAM.

2.3.3. Análise das respostas da segunda população-alvo

Segue-se a análise às respostas dadas pela segunda população-alvo, com 6 entrevistados, cuja tabela também pode ser consultada em apêndice (Apêndice I).

2.3.3.1. Primeira pergunta – Dificuldades sentidas

À semelhança da anterior população-alvo, esta pergunta dá alguma liberdade ao entrevistado para responder à mesma. Levando em conta que os entrevistados desempenhavam funções bastante diferentes umas das outras e em níveis da ação

distintos, é normal que não se encontre tanta uniformização nas respostas a esta pergunta como se encontrou na primeira população-alvo. Uma dificuldade apontada por quatro dos entrevistados foi o efetivo de recursos humanos na estrutura da AMN – DGAM, quer seja a nível do funcionamento das próprias Capitánias e Departamentos, quer seja a nível de efetivo no ISN, na PM, na Direção de Faróis (DF) e dos serviços da MP que apoiam diretamente a AMN. São apontados como fatores importantes para esta dificuldade a rotatividade (especialmente, dos oficiais da MP) dos elementos na estrutura descentralizada e, naturalmente, o facto dos quadros de pessoal do ISN e da PM não se encontrarem completos.

Foi ainda mencionado que esta dificuldade afeta diretamente a capacidade de resposta das Capitánias a uma emergência, aumentando o tempo de reação à mesma e criando uma necessidade de pedir apoio a entidades externas para assegurar o cumprimento da missão. Dois dos entrevistados mencionaram também que esta rotatividade associada às funções e carreiras na estrutura da AMN – DGAM, especialmente nos oficiais da MP, incapacita, de certa forma, um desenvolvimento prolongado das carreiras e uma especialização para as funções, algo essencial para a criação de uma estrutura robusta, através da afetação de recursos humanos de longa duração.

Outra dificuldade sentida, especialmente a nível das Capitánias, são as ocorrências situadas perto de costa. Foi mencionada a dificuldade em empregar em meios de forma imediata para as ocorrências nestas áreas, devido, em parte, à escassez de recursos humanos já mencionada. Um dos entrevistados afirma que o tempo de resposta a uma ocorrência, para que a mesma não agrave, tem de ser imediato e, por incapacidade do sistema, o mesmo nem sempre acontece, o que leva a estrutura da AMN – DGAM a recorrer a entidades externas, quer seja para ações de segurança da praia, apoio a banhistas, salvamento marítimo, etc.

Para o combate à poluição, foi apontado que, apesar da existência do Plano Mar Limpo, que envolve a ação dos vários níveis da estrutura da AMN – DGAM consoante a gravidade do incidente (RCM 25/93, de 15 de abril), algumas administrações portuárias não têm planos próprios, meios suficientes e recursos humanos treinados para o combate à poluição, o que, para incidentes enquadrados no terceiro grau de prontidão do Plano

Mar Limpo, dificulta a ação do capitão do porto, pois o mesmo não dispõe de todos os recursos, localmente, para combate aos mesmos.

Também foi partilhada como dificuldade a degradação dos meios. Paralelamente às respostas dadas pela primeira população-alvo, também o nível operacional/estratégico denota que os meios materiais (principalmente algumas embarcações) têm já uma idade avançada, com custos de manutenção superiores ao que é desejável.

Algo mencionado pelos entrevistados envolvidos nos níveis superiores de ação da estrutura da AMN – DGAM, foi a robustez desta estrutura. Foi mencionado que a estrutura atual não se adequa às várias obrigações legais impostas à AMN, o que leva à dependência da ação de entidades externas para o cumprimento das suas missões, sendo que um dos entrevistados exprimiu o sentimento de que, devido a este facto, outras entidades tenham apetência para desempenhar competências dadas, legalmente, à AMN. Um dos fatores mencionados, relacionados com a robustez desta estrutura, prende-se com o carácter descentralizado da mesma, onde os capitães do porto detêm grande maioria das competências operacionais. Efetivamente, levando em conta o que já foi analisado na presente dissertação, a própria legislação sustenta este tipo de estrutura, onde o capitão do porto é uma figura central na ação, que coordena o emprego de meios na área, meios sobre os quais nem sempre exerce o comando e controlo, como foi apontado por um dos entrevistados.

2.3.3.2. Segunda pergunta – Auxílio da Marinha

As respostas obtidas à segunda pergunta são bastante parecidas entre os 6 entrevistados. Quatro dos entrevistados mencionaram que a MP apoia a AMN em várias componentes, quer seja a nível logístico, material, de recursos humanos, tecnológico e até a nível doutrinário e formativo. Foi mencionado que a sinergia entre a MP e a AMN é algo essencial para a existência desta última entidade, sendo ainda apontado que, sem o apoio da MP, a estrutura da AMN – DGAM teria bastantes dificuldades em operar, nos seus moldes atuais.

Dois dos entrevistados destacaram ainda o funcionamento dos MRCC de forma bastante próxima com os serviços da MP (nomeadamente, do COMAR), o que permite uma agilização nos processos de emergência, visto os representantes das duas entidades estarem dentro do mesmo espaço físico. O posterior contacto com o capitão do porto é

também facilitado, pois o militar que desempenha este papel acaba por ser também da MP e, de forma inerente, percebe o funcionamento destes dois centros. Inclusive, foi mencionado que, muitas vezes, a informação chega ao COMAR por via do número nacional de emergência (112), sendo posteriormente efetuado o contato com o capitão do porto. Não só este facto, mas também a disponibilização de unidades navais para ações SAR, de forma constante, por parte da MP, permite à AMN garantir uma maior eficácia no serviço de busca e salvamento marítimo, especialmente na longevidade de ações onde seja necessária uma busca prolongada no tempo. De forma generalizada entre os entrevistados, a opinião prende-se com o facto do apoio da MP ao funcionamento da AMN é essencial e, atualmente, necessário e imprescindível, devido às várias componentes onde a MP apoia/sustenta a própria AMN.

2.3.3.3. Terceira pergunta – Recurso mais empenhado

As respostas a esta pergunta, à semelhança da segunda pergunta, complementam-se umas às outras, no sentido em que não existe contradições. Os entrevistados mencionaram que os meios empenhados vão depender da situação que ocorrer e da área onde a mesma ocorra, no entanto, é bastante frequente o capitão do porto recorrer ao auxílio de entidades externas à AMN para cumprir a sua missão. Quer seja a nível do policiamento, onde a ação da PM é reforçada pela PSP, pela GNR ou pela Polícia Municipal, a nível do salvamento marítimo, onde a ação do ISN é reforçada pelos Bombeiros e até a nível do combate à poluição, onde a ação da própria Capitania é reforçada por outras entidades da Proteção Civil e pelos próprios municípios.

Dois dos entrevistados destacaram ainda a importância da relação do capitão do porto com as demais entidades afetas à sua zona de jurisdição, sendo que um deles reconta um exemplo de situação onde a relação entre a Capitania e a Câmara Municipal em questão permitiu, no combate a um alagamento a uma infraestrutura do município, uma ação rápida, conjunta e eficaz, levando à reposição da distribuição de energia de uma zona do município afetada. Este acontecimento fomentou relações de confiança entre as duas entidades e foi reportado pelo entrevistado que, atualmente, o município disponibiliza meios de esgoto de maior capacidade que os existentes na Capitania, em caso de necessidade por parte do capitão do porto.

2.3.3.4. Quarta pergunta – Qualidade e eficiência da articulação

Para esta pergunta, os entrevistados abordaram diversos problemas e aspetos, a diferentes níveis da ação. Começando pelo nível tático, no funcionamento e contacto das Capitánias para com as restantes entidades, os entrevistados comentaram que esta articulação funciona bem e é eficiente, dando o mérito, em larga parte, às relações de confiança e proximidade estabelecidas entre o capitão do porto e as restantes entidades. O capitão do porto acaba por assumir, durante situações de emergência, o papel coordenativo dos diferentes meios empenhados (mesmo meios exteriores à AMN) e, aqui, o funcionamento é classificado como eficaz e eficiente. Onde os entrevistados identificaram lacunas foi a nível da prevenção e dos níveis superiores da ação.

Um dos entrevistados mencionou que, apesar do sistema funcionar bem perante situações de emergência, há a necessidade de melhorar a capacidade preventiva do mesmo. À exceção do capitão do porto, não há um centro coordenador em funcionamento que “aglomere” todas as vertentes de autoridade do Estado no mar, ou seja, que assuma por completo a coordenação de todas as entidades que participam no SAM. Isto não afeta a resposta à emergência, mas é indicado que a nível preventivo, existem lacunas neste aspeto. É comentado por um dos entrevistados que é necessária mudança legislativa para colmatar estas lacunas, pois apesar de existir uma clara separação de competências das diferentes entidades, é necessário existir uma estrutura que possa coordenar o emprego dos meios destas diferentes entidades, algo que a estrutura atual da AMN – DGAM, à opinião dos entrevistados, não tem conseguido alcançar plenamente, dependendo bastante da ação do capitão do porto.

2.3.3.5. Quinta pergunta – Propostas de mudança

A última pergunta feita aos entrevistados despoletou várias propostas de mudança, para diversos níveis da ação e em diversas vertentes. Começando então pelas propostas de mudança ao nível tático, um dos entrevistados mencionou que uma mudança útil para a estrutura da AMN – DGAM seria a aquisição de adequados meios de comunicação, especialmente entre entidades, bem como a criação de um sistema único de informação, que alimente as diversas entidades, ao invés de cada entidade ter o seu próprio sistema. Assim, as várias entidades alimentariam apenas uma base de dados, evitando a repetição desnecessária da informação.

Outra proposta de mudança mencionada pelos entrevistados foi o reforço dos recursos humanos e materiais das estações do ISN e da PM. Foi partilhada a opinião de que o reforço de ambas estas entidades traria uma maior autonomia para o emprego destas, o que diminuiria a necessidade do capitão do porto de pedir ajuda a entidades externas com tanta frequência. Não só este reforço, mas foi também sugerido que, a título de incremento para visibilidade exterior, existisse maior identificação visual dos meios que prestam apoio à AMN, quer seja através do uso de um galhardete específico ou outro elemento identificador, bem como uma maior presença e comunicação, junto da população civil. Acompanhando estas mudanças, seria necessário ainda, como mencionada por dois dos entrevistados, uma modernização dos atuais sistemas de gestão e conhecimento (reforçando a transição digital dos processos administrativos associados à Capitania do porto), uma maior capacitação dos recursos humanos (oferecendo carreiras estáveis na AMN e formação específica) e renovação/manutenção dos meios materiais (especialmente, a nível das embarcações das entidades que apoiam diretamente a AMN).

Numa perspetiva mais generalizada do sistema, um dos entrevistados propõe que deveria ser criado um centro de coordenação que integrasse as várias entidades pertencentes ao SAM, a fim de facilitar o emprego de meios e o fluxo de informação. Outro entrevistado menciona ainda que deveria existir um mecanismo de comando e controlo para a AMN, para assim existir uma atribuição direta de meios e não existir a necessidade de pedir apoio a outras entidades para cumprir com responsabilidades dadas à AMN. Este mecanismo mencionado poderia, à sugestão de um dos entrevistados, surgir de alterações legislativas no estatuto da própria DGAM, capacitando esta Direção com competências para exercer, eficientemente, comando e controlo de meios.

O próprio centro de coordenação poderia então surgir também sob a alçada da AMN, mas com o objetivo de integrar todas as entidades do SAM e centralizar o fluxo de informação numa base de dados única, permitindo uma maior capacidade de prevenção, resposta e emprego mais eficiente de meios, mesmo que estes meios pertençam a diferentes entidades. Isto, se os meios da DGAM (segundo a perspetiva do entrevistado), não forem capazes de dar resposta à situação.

2.3.3.6. Comentários finais

À semelhança do que já foi mencionado anteriormente, quatro dos entrevistados mencionaram ainda que o atual sistema de ação funciona bastante bem devido à estreita ligação entre as Capitánias e as restantes entidades civis, muito fruto da interação do capitão do porto com elementos destas mesmas entidades. Também foi destacado o facto de que, como os oficiais que prestam serviço na estrutura da AMN – DGAM são oficiais oriundos da MP, existe uma fácil compreensão das dificuldades e métodos da MP por parte do capitão do porto, o que melhora a articulação de meios.

Dois dos entrevistados mencionaram também que é necessário existir uma atualização da legislação, para se adequar aos problemas e sinergias atuais, a fim de aproximar o SAM a um sistema que tenha o objetivo final de proteger a autoridade do Estado Português no mar, de forma uníssona e harmoniosa. As entidades podem continuar a ter as suas devidas competências, mas deve existir uma entidade ou serviço que trate da coordenação destas entidades todas, a nível nacional, ao contrário do que acontece atualmente, onde esta coordenação (localmente) é entregue ao capitão do porto, quando existe uma situação de emergência.

2.4. Comparação das análises e perspetiva final

Após ser feita a análise das respostas dadas por cada população-alvo e de, assim, se obter uma perspetiva das várias entidades e elementos que interagem diariamente na estrutura da AMN – DGAM, importa agora confrontar estas duas análises, perceber em que aspetos é que estas convergem ou divergem e obter uma perspetiva final em relação ao sistema de ação atual.

Através das entrevistas feitas a ambas as populações-alvo, pode-se perceber que a opinião relativa à escassez de recursos humanos e materiais afetos ao apoio à AMN é generalizada. É comentado com frequência que a quantidade de unidades navais disponibilizadas para apoio à AMN não é a suficiente, sucedendo-se o mesmo em relação às embarcações do ISN e da PM. Não só a nível material, mas a nível do próprio efetivo destas duas últimas entidades, é várias vezes comentado que as mesmas necessitam de um reforço em termos quantitativos. Importa também, no seguimento das opiniões relativas aos recursos humanos, destacar o comentário generalizado relativo à formação e especialização de oficiais, sargentos e praças para missões em apoio à AMN (e até para

assumir funções dentro da própria estrutura da AMN – DGAM) que, apesar de motivados para as tarefas, encontra-se a necessidade de assumir um sistema que permita a criação de carreiras para a vertente da AMN, especialmente no que toca aos oficiais da MP.

Ambas as populações-alvo concordam que o terreno onde desenvolvem as suas ações é um terreno, por vezes, adverso, onde as condições meteorológicas têm impactos diretos na sua ação. Para isto, concorre em larga parte o comentário (mencionado também por ambas as populações-alvo) de que é necessário investir na manutenção dos meios materiais, nomeadamente, nas embarcações e unidades navais utilizadas. Também foi destacado a vertente digital da AMN, existindo várias opiniões que defendem a melhoria dos sistemas de comunicação e informação existentes, focando cada vez mais a digitalização de processos administrativos e a centralização da informação.

Ambas as populações-alvo destacam que a sinergia entre a AMN e a MP é benéfica e essencial para o atual sistema de ação, havendo várias menções ao facto de que, sem a MP a apoiar as várias componentes da AMN, seria bastante difícil alcançar o nível de eficácia existente atualmente. No entanto, é também mencionado, por entrevistados de ambas as populações-alvo, que deveria existir uma maior especialização dos militares e unidades para as tarefas da AMN, podendo até existir formas visuais de distinguir quando é que uma unidade naval está em apoio à AMN ou a desenvolver atividades da MP (apesar de, atualmente, as unidades navais da MP estarem larga parte do seu tempo de missão em apoio à AMN, segundo os entrevistados). O auge desta sinergia surge na figura do capitão do porto que, de acordo com a opinião de alguns entrevistados, assume as competências operacionais e coordena o desenrolar da ação.

A opinião transversal acerca da articulação entre as entidades pertencentes ao SAM também é positiva, existindo vários entrevistados que mencionam as relações de proximidade e confiança estabelecidas com as demais entidades civis, exteriores à estrutura da AMN – DGAM. Contudo, e especialmente através das opiniões da segunda população-alvo, é denotado que estas mesmas relações, apesar de permitirem uma rápida e eficaz ação durante uma emergência, não são o suficiente para sustentar planos de prevenção e planeamento adequados ao funcionamento da AMN. Isto deve-se, em larga parte, à inexistência de um centro de coordenação a um nível superior da ação que trate

de compilar a informação que chega através das diferentes entidades e de coordenar os meios numa perspetiva macro.

Confrontando as várias opiniões dos entrevistados em relação ao tema com o que está escrito na legislação portuguesa e nas DEs, pode-se entender que o SAM funciona bem, apesar de serem necessárias algumas melhorias. A AMN e a DGAM, como serviços responsáveis pelo cumprimento das competências atribuídas ao SAM e diretamente envolvidos na ação, assumem os papéis que a estas foram encarregues pela legislação, no entanto, no que toca à coordenação a nível superior, entre entidades, continua a existir uma lacuna para o exercício deste poder, pois a AMN e a DGAM não estão capacitadas para o fazer, quer a nível legislativo, quer a nível estrutural.

Apesar do DL 43/2002 e o DL 44/2002 definirem as atribuições, estrutura e organização do SAM e da AMN, na realidade e no terreno, o SAM funciona através das relações de proximidade entre o capitão do porto e as demais entidades. Não existe risco para o funcionamento eficaz do SAM, mas também não existe uma coordenação a nível estratégico entre as entidades (algo que é pretendido pelo DL 43/2002) assumida por um serviço centralizado e capaz. A AMN continua, em larga escala, a ser apoiada (e, em algumas vertentes, sustentada) pela MP, o que, para os militares e unidades navais da MP, tem suscitado algumas dificuldades, especialmente a nível da formação e especialização dos mesmos. Esta sinergia é útil e necessária, mas deve ser encontrada uma solução para colmatar esta dificuldade.

Na DE da AMN já estão contempladas algumas das iniciativas estratégicas que viriam a colmatar estas situações (especialmente, no que concerne à legislação e à formação dos efetivos) mas, concretamente, as mesmas dificuldades ainda existem no terreno. Existe a intenção, consoante as DEs da AMN e da MP, de tornar a DGAM um órgão coordenador da ação entre a MP e a AMN e de melhorar a articulação com as restantes entidades do SAM, o que se desenvolve, no dia-a-dia, através do capitão do porto, e não a níveis superiores da ação, como seria necessário.

Concluindo então o segundo capítulo da presente dissertação, a análise final do sistema de ação atual é uma análise positiva, com alguns aspetos a melhorar que já foram mencionados acima e serão abordados no próximo capítulo. A AMN, atualmente, é bastante apoiada e sustentada pela MP, especialmente no que toca à capacitação da

estrutura da DGAM, o que traz as suas vantagens e desvantagens. Ao olhar para as outras entidades, o atual sistema de ação permite a coordenação de meios em casos de emergência (apesar de estar bastante apoiado na figura do capitão do porto, enquanto elemento individual), mas carece de melhorias a nível da informação partilhada e gestão de meios. Não existindo coordenação a nível superior, a informação é partilhada na base da oportunidade (Coelho, 2024) e, assim, não há tantos resultados na vertente preventiva do SAM como há na sua vertente reativa.

Quer seja a nível da busca e salvamento marítimo, do policiamento das respetivas áreas de jurisdição, da segurança marítima ou do combate à poluição, esta análise aparenta ser válida (sustentada pelas opiniões dos entrevistados, que interagem diretamente com este sistema em questão), onde se encontra um sistema eficaz que, para ser mais eficiente, necessitaria de mudanças legislativas associadas à interação entre as entidades que o compõem e de um maior investimento financeiro para os seus recursos humanos e recursos materiais (Cândido, 2011).

3. Propostas de Mudança ao Atual Sistema de Ação

O presente capítulo surge no seguimento da análise efetuada no segundo capítulo e é baseado nas respostas dadas pelos entrevistados, levando em conta também a perspectiva da própria AMN para o desenvolvimento da sua estrutura. O atual capítulo visa abordar as mudanças de (relativa) rápida implementação, deixando as mudanças a nível estratégico para o próximo capítulo da dissertação. Assim sendo, interprete-se o terceiro capítulo como propostas de melhorias ao nível tático e ao nível operacional, evitando alterações profundas no sistema e na estrutura AMN – DGAM.

3.1. Nível tático

Este subcapítulo abordará as propostas de mudança ao nível tático da ação. Compreende-se então que estas são mudanças efetuadas ao nível do funcionamento dos próprios meios intervenientes nas missões da AMN e dos recursos humanos envolvidos nas mesmas. São estas mudanças que visam colmatar as dificuldades sentidas pela primeira população-alvo, utilizando as suas respostas e enquadrando no panorama atual da AMN e da MP.

Uma das dificuldades sentidas pelo nível tático da ação está ligada à formação dos recursos humanos que interagem com as missões da AMN, especialmente, ao nível dos recursos humanos que emanam da MP. Quer seja a nível dos militares que guarnecem as unidades navais em apoio à AMN ou a nível dos oficiais que assumem posições de chefia na sua estrutura, uma das mudanças que poderia ser implementada na MP seria um maior investimento da formação base direcionada para a AMN. De acordo com a DE, existe já a intenção de criar uma especialização para oficiais, na vertente de Autoridade Marítima. No entanto, tendo em conta que os comandantes de LFRs e os chefes de serviços dos NPCs e dos NPOs são, na sua grande maioria, oficiais que ainda não tiveram a oportunidade de tirar uma especialização, isto significa que existe uma parte considerável dos recursos humanos, ao nível tático, sem adequada formação para as suas missões.

A EN já disponibiliza formação na vertente da AMN para os seus cadetes (futuros oficiais e chefes de serviço) através de 2 unidades curriculares semestrais, mas esta não tem o mesmo peso na formação que as restantes vertentes. Se a tendência é dedicar, cada vez mais, a MP a apoiar as missões da AMN (como é comprovado pela aquisição de mais 6 navios NPO (Marinha Portuguesa, 2024)) e a melhorar a sinergia entre as duas entidades

(como é comprovado pela DE da MP), faria sentido considerar um maior peso na formação base dos seus oficiais, na vertente da AMN, com inclusão de estágios nos serviços e órgãos da DGAM (como por exemplo, estágios nas Capitánias e Departamentos Marítimos ou até acompanhamento de ações da PM). No limite, como medida a longo prazo, poderia até ser estudada a inclusão de uma classe AMN. Esta classe teria um grande fundamento na formação curricular da classe de Marinha, dos oficiais da MP, mas, ao invés de investir a sua formação nas vertentes de tática naval e operações militares, seria direcionada para as vertentes de comando de LFRs, busca e salvamento marítimo, processo administrativo de Capitánias, etc.

Isto traria a dificuldade de criar um quadro de progressão de carreira para os oficiais desta classe, mas entre comissões em LFRs, NPCs, NPOs, Capitánias, Departamentos Marítimos, COMAR/MRCC e posteriores estruturas superiores da DGAM, seria possível organizar a mesma, sem criar grande impacto na rendição dos militares que atualmente guarnecem estas unidades navais e serviços. Assim, os oficiais da classe de Marinha conseguiriam dedicar-se à vertente tradicionalmente militar da MP (sendo chefes de serviço em unidades navais do tipo fragatas e de sub-superfície e, posteriormente, ocupando cargos na estrutura do CN e demais órgãos da MP) e os oficiais da classe de Autoridade Marítima conseguiriam estar mais bem preparados, aculturados e motivados para o apoio à AMN, sustentando (e preparando) o futuro do conceito da “Marinha de duplo uso”.

A segunda grande dificuldade sentida ao nível tático prende-se com o empenhamento, manutenção e planeamento das unidades navais em apoio à AMN. Não sendo intenção da presente dissertação uma análise extensiva de recursos financeiros associados, uma das propostas de mudança ao nível tático da ação (exigindo alguma colaboração ao nível operacional) seria a dedicação de certas unidades navais para o apoio à AMN. Na prática, tal já acontece atualmente na MP (como se pode observar a partir de algumas entrevistas feitas). Várias unidades navais (como as LFR, os NPCs e os NPOs) já se encontram maioritariamente empenhadas em apoio à AMN, sendo raramente empenhadas em missões da MP. Clarificar os objetivos e o planeamento de uma unidade naval, em conjunto com a medida acima mencionada, permitiria uma melhor gestão do dispositivo naval padrão, em apoio à AMN.

Se a MP conseguisse dedicar uma parte dos seus recursos (uma determinada quantidade de LFRs, de NPCs e de NPOs) só para missões em apoio à AMN (onde estariam englobados a busca e salvamento e fiscalização, as principais atividades denotadas pelos entrevistados), existiria maior clarificação no emprego dos meios e nas suas missões principais, tornando-se assim mais fácil ajustar o dispositivo naval padrão às necessidades e organizar as guarnições em prol de uma maior eficiência.

A terceira proposta de mudança surge no seguimento das dificuldades sentidas com os sistemas de informação e coordenação, quer seja na vertente dos próprios equipamentos para comunicação com terra ou das próprias bases de dados. Poderia ser difundido pelas Capitánias (como serviços fulcrais para o SAM) um único sistema de informação e coordenação, onde as diversas entidades que participam no SAM poderiam interagir. Dados sobre a fiscalização, busca e salvamento marítimo, combate à poluição, segurança marítima, etc., poderiam ser tratados por apenas um sistema, com as diversas vertentes. Tal evitaria a duplicação de informação e melhoraria a visão do panorama tático.

Teria de existir um maior eixo de coordenação entre entidades (se não existisse a intenção de centralizar os poderes de recolha de dados na AMN, o que já implicaria mudanças ao nível estratégico e político), fazendo apenas sentido que a coordenação final (e inerente responsabilidade pelo bom funcionamento) recaísse sobre a DGAM, através dos Departamentos Marítimos e respetivas Capitánias. Esta mudança poderia usar como base aplicações já existentes, como por exemplo, o *Oversee*, usado pela MP para melhorar o conhecimento situacional marítimo (através da compilação de informação do *Automatic Identification System* (AIS)), ou o Sistema de Apoio à Decisão para a Atividade de Patrulha (SADAP) usado também pela MP para a fiscalização marítima, e torná-las em apenas uma base de dados (com várias camadas de informação, por questões de organização) onde as entidades externas à AMN e à MP conseguissem interagir e alimentar também.

3.2. Nível operacional

Expostas as propostas de mudança ao nível tático, ou, para critérios de interpretação, as propostas de mudança que influenciariam diretamente o nível tático,

importa ainda abordar o nível operacional da estrutura da AMN – DGAM, onde grande parte do fluxo da ação decorre.

A principal mudança a contemplar para afetar diretamente o nível operacional da estrutura da AMN – DGAM seria, como já mencionado acima, a criação de um centro de coordenação para a informação e ação das entidades pertencentes ao SAM. Este centro poderia existir no patamar superior aos Departamentos Marítimos, sendo coordenado pela DGAM. Aliás, na própria legislação, já existe contemplada a existência de um centro de coordenação dentro desta ideologia (o Centro Nacional Coordenador Marítimo), exigindo representantes por parte da AMN, da MP, da GNR-UCC, da FAP, da PJ, do (à data extinto) Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), substituído pela Agência para a Integração de Migrantes e Asilo, e do Gabinete Coordenador de Segurança (DR 86/2007, 12 de dezembro). Para este centro ser eficaz, deveria ser a AMN (tendo como executante a DGAM) a assumir a responsabilidade sobre este centro de coordenação.

A AMN poderia assumir a coordenação dos meios da MP e das demais entidades (como a GNR, a PJ, a FAP, etc.), contribuindo também com os seus próprios meios e serviços (como a PM e as Capitánias), efetivamente assumindo e centralizando a coordenação da execução das missões atribuídas ao SAM. Não só a vertente da execução, mas se a AMN assumisse a responsabilidade deste centro (capacitando a DGAM para tal), mais fácil seria a implementação da mudança sugerida acima, relativa às bases de dados únicas entre entidades. Havendo apenas uma entidade responsável pela coordenação funcional do SAM (que faz todo o sentido ser a AMN), torna-se mais fácil a gestão da informação proveniente das várias fontes e o empenhamento de meios com funcionamento efetivo do comando e controlo.

Decorrente deste centro de coordenação, existem já as apropriadas separações por áreas geográficas, materializadas nos existentes Departamentos Marítimos e Capitánias. Na prática, passar-se-ia a viver um paradigma onde o papel de coordenação não era puramente assumido pelo capitão do porto, mas sim apoiado por uma estrutura superior, facilitando a coordenação entre entidades e, acima de tudo, permitindo a criação de planos de resposta conjunta (passíveis de serem adaptados, visto existir um centro com uma visão global da situação). Não se deduz que este centro de coordenação exercesse comando e controlo diretos sobre meios (nem tão pouco seria legalmente possível), mas talvez fosse

mais fácil coordenar a ação e prevenção entre entidades se existisse uma equipa, a um nível superior da ação, que fosse capaz de possuir o panorama da área da ocorrência em questão.

Assim se conclui o terceiro capítulo da presente dissertação. As mudanças enumeradas e explicadas estariam alinhadas com as dificuldades encontradas e à realidade que a estrutura da AMN – DGAM enfrenta atualmente, sem ter de alterar de forma profunda o estatuto e legislação associados a estas entidades. No entanto, não são apenas mudanças a nível tático e operacional que tornarão esta estrutura perfeitamente adequada às necessidades do Estado. É necessário contemplar também a necessidade de efetuar mudanças a nível estratégico e até político, por forma a assegurar possibilidades de desenvolvimento para o futuro da AMN.

4. Mudanças Necessárias ao Nível Estratégico/Político

O quarto e último capítulo da dissertação de mestrado serve para criar uma reflexão, fundamentada tanto nas entrevistas e opiniões dos oficiais acima mencionados, mas também em estudos feitos sobre o âmbito, sobre o futuro da estrutura da AMN – DGAM, levando em conta a sua especial relação com a MP. A justificação para ser criado um capítulo para estas mudanças prende-se com as suas ambições e natureza, bem como o tempo de implementação necessário e rotura de alguns dos paradigmas atuais.

4.1. A relação entre a AMN e a MP

Para falar do nível estratégico e político da estrutura da AMN – DGAM, é imperativo falar da própria MP. Efetivamente, existe atualmente (até a nível legislativo) várias perspetivas que interpretam estas duas entidades (a MP e a AMN) como sendo apenas uma (Paulo, 2019). Ao longo da dissertação, foi avaliado que tal não pode ser considerado. Quer a nível de recursos humanos, recursos materiais e até ao nível das tipologias de missão e objetivos, a AMN não é, de todo, semelhante à MP nem pretende alcançar os mesmos objetivos para o Estado. Mesmo levando em conta que a MP tem ao seu encargo objetivos que se cruzam (e, por vezes, se sobrepõem e complementam) com os objetivos da AMN (como é o caso da busca e salvamento marítimo), esta entidade não tem como missão principal a mesma missão que a AMN.

Compreende-se, no entanto, esta perspetiva, que advém de um desenvolvimento, ao longo da História de Portugal, bastante próximo da MP, sendo que, originalmente, a própria AMN surgiu como um “órgão” da MP, na figura dos patrões-mores e dos capitães dos portos (Autoridade Marítima Nacional, s.d.). Para todos os efeitos, esta dinâmica obteve resultados bastantes positivos ao longo do tempo, com evidentes e reconhecidos serviços às populações ribeirinhas. Foi possível criar uma estrutura com funções distintas da MP, sem se recorrer à criação de uma estrutura do zero, o que implicaria anos de trabalho e adaptação, quer seja a nível de formação de recursos humanos ou aquisição de recursos materiais. Inclusive, ser a MP a pioneira da estrutura da AMN – DGAM faz todo o sentido, visto ser uma das entidades de Portugal com maior à-vontade no que toca à navegação marítima e a todos os assuntos relacionados com o DPM (Coelho, 2023a).

No entanto, no panorama atual em que Portugal se encontra, cada vez mais se torna evidente que as funções da AMN não devem (nem podem) ser confundidas com as

funções da MP. Até a nível europeu, a menção a funções de GC tornam-se cada vez mais persistentes e em linha com a tendência continental (Coelho, 2023b). Denota-se então uma maior importância atribuída à separação destas funções com as funções “clássicas” de Defesa Nacional atribuídas à MP. Apesar desta conjuntura, o atual sistema funciona e cumpre com os seus objetivos. Quer seja pelo investimento prestado por cada uma das entidades para o SAM ou pelo largo apoio prestado pela MP para que tal aconteça, a realidade atual é que, levando em conta a capacidade de resposta do Estado e o existente investimento económico no setor, o sistema cumpre aquilo a que se propõe, especialmente no que toca à resposta a situações de emergência.

Portanto, se algo funciona, deve-se ponderar bastante alterações profundas e repentinas, sob pena de fragilizar os órgãos, serviços e mecanismos de cooperação que são diariamente necessários. As missões da AMN e os “perigos” que esta enfrenta têm um carácter permanente e diário. Existe, a todo o momento, o risco de surgir uma ação SAR ou uma situação de poluição marítima. A forma como o Estado coordena os seus meios para dar resposta a estas ameaças pode não ser a perfeita (como foi investigado na presente dissertação de mestrado), mas funciona a certo ponto e foi-se aprimorando ao longo do tempo.

Com esta perspetiva, será realmente necessário arriscar mudanças ao nível estratégico e político de forma repentina? A melhor abordagem será, talvez, o incremento de um plano de mudança persistente no tempo (Cândido, 2011). Pequenas mudanças espalhadas no tempo que permitam a adaptação dos existentes órgãos e serviços, a inserção de novos mecanismos de coordenação sem fragilizar o sistema e, acima de tudo, a proteção de um sistema atual que funciona, por forma a aumentar a sua eficiência e perspetiva externa.

4.2. Os recursos humanos

Abordada a questão temporal, torna-se necessário definir o “estado final desejado”, no que toca à perspetiva do nível estratégico e político da AMN. Grande parte dessa perspetiva depende da sua relação com a MP e a extensão em que a MP apoia a AMN. Deveras, este apoio é essencial à atual existência da AMN e é o mais importante, especialmente no que toca aos recursos humanos envolvidos na sua estrutura. Esta “sinergia” cria uma determinada dependência da AMN com a MP pois, em última análise,

se a MP e a AMN se separassem, a mesma perderia os inúmeros militares, militarizados e civis que desempenham as suas funções na mesma, teria de se arranjar outra solução em relação aos mecanismos de coordenação atuais (especialmente, no que toca à figura do capitão do porto) e teria de existir toda uma reorganização dos recursos materiais utilizados para o cumprimento da missão.

Este facto iria enfraquecer e comprometer o sistema de ação atual, com as consequências expectáveis da relativa demora na implementação das novas medidas de separação e na estruturação de uma AMN nova e completamente independente da MP. Também, a separação traria à AMN a necessidade de encontrar recursos humanos experientes e rotinados, capazes de ocupar os seus cargos de comando, controlo, coordenação e execução, sem recorrer aos militares e militarizados da MP. Elementos com estas competências não são formados instantaneamente e, apesar de uma das dificuldades encontradas no segundo capítulo ser a falta de formação dos oficiais da MP para servirem na estrutura da AMN – DGAM, é lógico que estes militares se encontram melhor preparados para estas funções do que elementos que nunca estiverem na estrutura ou nunca desempenharam funções idênticas em organizações altamente hierarquizadas. Outro aspeto que se perderia com a separação entre as duas entidades seria a facilidade de coordenação de meios e resolução de problemas no terreno de operações, fomentada pelas relações interpessoais estabelecidas entre os oficiais da MP, como foi identificado por alguns dos entrevistados. Tal afetaria diretamente a eficiência na resposta à emergência da AMN, por um determinado período.

A AMN beneficia bastante na sua relação com a MP mas existe espaço para melhorias. Diferenciar progressivamente (nunca comprometendo as sinergias de apoio) a AMN e a MP permitiria manter a eficiência do sistema de ação e instrumentalizar mudanças a nível estratégico e político. Para tal, a AMN deve ser interpretada como uma estrutura em paralelo à MP, não como uma estrutura dependente. Este processo é iniciado através de uma maior especialização da AMN, começando pelos seus recursos humanos.

Esta especialização da estrutura pode ser concretizada através da criação da classe de AMN para os oficiais formados na EN. Estes oficiais passam a desempenhar funções restritamente na estrutura da AMN – DGAM. Exemplos desta sinergia entre entidades podem ser observados noutros estabelecimentos de ensino superior público universitário

militar, como é o caso da Academia Militar (AM) e na formação dos oficiais da GNR. Apesar da formação dos oficiais do Exército e dos oficiais da GNR ser diferente, decorrente da origem e relação entre as duas entidades, os oficiais da GNR são formados pela AM. Uma perspectiva semelhante pode ser adotada para a AMN. Claro que os militares da AMN nunca deixariam de ser, na sua essência, militares da MP, mas seriam mais bem preparados para as suas futuras funções. Esta ideia já foi aprofundada no terceiro capítulo da dissertação e seria o melhor comprometimento entre a mudança necessária e a não fragilização de um sistema há muito em velocidade de cruzeiro. Este seria o primeiro passo para alcançar uma estrutura mais forte e eficiente, pronta para assumir uma maior coordenação do SAM.

4.3. Os recursos materiais

De seguida, abordados os recursos humanos, as mudanças a nível estratégico/político teriam de ser refletidas nos recursos materiais. Efetivamente, não faria sentido existir uma maior independência entre os oficiais da classe de Marinha e os oficiais da classe de AMN se, na prática, ambos estiverem aptos para exercer as mesmas funções. Para tal, e especialmente no início de carreira, deve-se olhar para as unidades navais que a MP possui, visto serem estas o recurso material que marca a diferença entre a ação da MP e as outras entidades do SAM. Decorrente do facto de a AMN se manter como uma estrutura em paralelo com a MP, os navios da MP (principalmente, as LFRs, os NPCs e os NPOs, que são mais adequados para desempenhar missões da AMN) passariam a ser comandados por estes oficiais da classe de AMN, deixando, aos oficiais da classe de Marinha, os cargos de chefia dos navios de guerra, para missões militares.

Assim, o apoio da MP continuaria, mas existiria a possibilidade para uma maior especialização dos militares da guarnição das unidades navais. Também, a nível da comunicação externa (fator já mencionado acima), estas unidades navais poderiam passar a ser identificadas com um galhardete visual dedicado (à semelhança do que já foi feito nas LFRs), como um claro elemento de distinção entre unidades navais em missões para fins militares e para fins não militares. Prolongando a ideia no tempo, o próprio detalhe dos navios poderia ser alterado por forma a implementar outros elementos essenciais para as missões da AMN, como é o caso de agentes da PM. Quando as medidas acima mencionadas atingissem um “estado de arte”, sendo capazes de cumprir os requisitos e

obrigações da legislação nacional, europeia e internacional, poder-se-ia pensar em criar uma estrutura (semelhante ao próprio COMAR ou até integrado no mesmo) para apoiar o empenhamento destas unidades navais nas missões do SAM, assumindo a responsabilidade da sua coordenação, deixando o COMAR focado apenas na vertente das operações militares.

Edificadas estas capacidades, até o próprio serviço de busca e salvamento marítimo poderia ser legislativamente retificado para passar a ser uma atribuição da AMN, passando a mesma a exercer a responsabilidade sobre os diferentes MRCC, guarnecidos também com oficiais da classe de AMN. Tal continuaria a facilitar a coordenação com os meios aéreos da FAP (pois, externamente, a estrutura mantém-se inalterada, logo os mecanismos de coordenação permanecem os mesmos), para não comprometer a eficácia da missão. As próprias infraestruturas onde a AMN desenvolve o seu trabalho diário continuariam a ser as mesmas. O capitão do porto (e na qualidade de CLPM) continuaria alocado às diferentes Capitánias, sendo apenas pertinente a separação do cargo de Chefe do Departamento Marítimo (oficial da classe de AMN, que poderia acumular a função de capitão do porto) e Comandante de Zona Marítima (oficial da classe de Marinha). Os primeiros ficariam sobre a dependência direta do VALM DGAM (como, aliás, já está estabelecido) e os segundos sobre dependência do CN, exercendo, cada um, funções diferentes.

4.4. O contributo da DGAM

Vistos os recursos humanos e os recursos materiais, importa abordar talvez a mais importante mudança para estas iniciativas obterem algum sucesso. A DGAM, como órgão operacional e fulcral da AMN, teria de sofrer uma reestruturação legislativa nas suas competências. Este órgão teria de ser capacitado a desempenhar funções de comando e controlo, não apenas de coordenação (Paulo, 2019). Em prática, teria de exercer os poderes que o CN exerce, mas apenas para as LFRs, os NPCs e os NPOs. Só assim faria sentido as duas medidas mencionadas acima. A DGAM passaria a ser verdadeiramente o órgão operativo e coordenador da atividade da AMN, com meios próprios capazes de atuar a uma maior extensão do DPM, mantendo a proximidade à MP, através dos seus militares e das suas infraestruturas. Tal perspetiva encontra-se de acordo com o que Cândido (2011) menciona. A eficácia de um sistema está diretamente relacionada com a

forma como os seus meios e processos são empregues. E a forma como os seus meios e processos são empregues é influenciada pela entidade que os emprega. Se a DGAM for capaz de assumir a responsabilidade mencionada acima, existiria uma centralização do comando e controlo sobre os meios e processos empregues, algo essencial para a eficácia de um sistema heterogéneo, como é o SAM (Cândido, 2011).

Não só esta mudança, mas a DGAM, capacitada e investida nestas tarefas e responsabilidades, daria um grande passo em direção a transformar a AMN na entidade responsável por exercer a autoridade do Estado no mar, como única e coordenadora do SAM. Em termos de comparação, assemelhar a AMN a um modelo de GC, vincando a sua separação da MP através da existência desta estrutura paralela, que não dependa diretamente e intrinsecamente dos serviços deste ramo das Forças Armadas (FA). Assim, verdadeiramente, existiria uma sinergia de apoio e não de dependência. A eficácia do SAM não seria posta em causa, pois, externamente (e ao nível tático), estas mudanças não teriam grande impacto (os navios, as pessoas e as missões continuariam a ser os mesmos), mas esta mudança abriria porta para a transição desejada, segura e adequada no tempo. Até para efeitos de maior distinção (e até porque a própria lei já assume o CEMA e o AMN como entidades diferentes), o Diretor da DGAM poderia assumir o papel de AMN, ainda sob a alçada do MDN (já que, capacitado de um órgão de comando e controlo sobre os meios a ele alocado, apenas necessitaria de um Estado-Maior), tornando a estrutura da AMN – DGAM verdadeiramente uma estrutura em paralelo com a da MP, e não uma estrutura dependente da mesma.

Tal mudança traria, como é de esperar, uma perceção de “retirar” competências à MP nestas matérias, especialmente sobre as suas unidades navais e militares. No entanto, importa lembrar que a AMN continuaria a ser composta por oficiais formados na EN, os navios continuariam a ser guarnecidos por militares da MP, os serviços poderiam continuar a funcionar nas mesmas infraestruturas e, em prática, nada impede uma relação de ainda maior proximidade entre a MP e a AMN. Os oficiais da MP que preferem envergar por uma vertente das operações militares ganhariam a hipótese de dedicar uma carreira inteiramente a essa vertente e os oficiais que preferem envergar pela vertente das operações não militares (as funções de GC) também conseguiriam fazer o mesmo, criando maior especialização nas pessoas e robustez no sistema de ação. Para além destas

mudanças a curto prazo e bastante centradas na MP, é pertinente olhar objetivamente para o que é pretendido no futuro da AMN.

4.5. Contextualização da AMN nas FA de Portugal

O futuro da AMN será sempre algo necessário a ter em vista, pois Portugal é um Estado marítimo e costeiro, com bastante área marítima sob sua jurisdição e responsabilidade, o que comporta riscos inerentes ao desenvolvimento das mais diversas atividades. Como tal, é necessário a existência de uma estrutura permanente que, fora as tarefas militares, dê resposta a esta necessidade de proteção dos interesses do Estado. A AMN é a estrutura que, aos vários níveis já analisados, mais se adequa para esta tarefa. No entanto, tal como qualquer outro ramo das FA em Portugal, a AMN apenas consegue construir um carácter permanente e capaz através do foco para as funções que lhes são atribuídas.

Esta especialização passaria pela adoção de medidas (como as sugeridas anteriormente) que destacassem a estrutura da AMN – DGAM das restantes. O objetivo final deveria ser a AMN ser capaz de se responsabilizar e agir sobre todas as suas atribuições, sem depender diretamente da cooperação de entidades externas. Tal objetivo aparenta ser, de certa forma, utópico visto as capacidades atuais dos serviços desta entidade, mas deveria ser em direção ao mesmo que se deveria desenvolver e pensar a AMN. A cooperação interentidades é sempre útil e desejável ser promovida, mas não se deve tornar uma dependência, sob pena de, em momentos de maior necessidade e agitação política, o SAM perder a sua eficácia por as suas entidades se focarem principalmente nas suas missões primárias. Uma unidade naval da MP existe e serve a missão principal da MP, que é a defesa militar da República Portuguesa (DL 185/2014, 29 de dezembro). Daqui infere-se que, caso seja necessário, a prioridade será sempre as operações militares, em detrimento das operações não-militares.

Se a capacidade de ação da AMN depende de meios cuja missão principal é a defesa militar, é contraproducente esperar uma maior especialização, porque a prioridade dos meios não é assegurar o funcionamento do SAM e as suas demais competências, fazendo-o na base da “oportunidade” (como, aliás, foi referido por alguns dos entrevistados). O futuro e a contextualização da AMN no funcionamento das FA de Portugal será o seu progressivo reforço e especialização para a execução das tarefas

atribuídas ao SAM, como entidade “pilar” do mesmo, que assegura o seu funcionamento, mesmo que as demais entidades se foquem nas suas missões principais. Tal apenas é possível através da mudança do atual sistema de ação, de forma coordenada e pensada. A AMN é a entidade que mais se aproxima do conceito de GC, como se pode observar em outros países do mundo, mas enquanto não for capaz de desenvolver a sua atividade sem depender diretamente da MP e dos seus recursos, tanto humanos como materiais, não poderá assumir plenamente este papel. Tal discrepância reflete-se a todos os níveis de ação e, se a mesma não existisse, a coordenação poderia ser facilitada pois, efetivamente, existiria uma entidade responsável, dedicada, especializada, edificada e focada, para exercer a autoridade do Estado no mar, fora do âmbito estritamente militar.

Conclusão

A presente dissertação de mestrado deriva como principal conclusão de que a relação entre a AMN e a MP é um pilar de importância fundamental para a DGAM e, em última instância, para o próprio SAM. A DGAM não seria capaz de proporcionar todo o apoio que presta atualmente ao SAM sem ter por trás a experiência, profissionalismo e todos os recursos que a MP disponibiliza. Quer seja através da análise da legislação aplicável ou através das entrevistas a elementos de entidades fulcrais para o sistema de ação, é notória a necessidade da DGAM face ao apoio prestado pela MP.

No entanto, também foi analisado que é necessário que a DGAM ganhe, de forma progressiva, maior capacidade de ação autónoma (através dos seus próprios meios) e maior coordenação de meios (para fomentar ações de prevenção, como a patrulha regular da sua área de responsabilidade, exercícios conjuntos de incidentes marítimos e fiscalização planeada da pesca). Em suma, é necessário que a DGAM (como órgão executante da AMN) assuma um papel mais importante nas diferentes interações presentes do SAM, sendo-lhe concedida estas capacidades mencionadas, a fim de assumir tarefas que, conforme já foi analisado, apenas fazem sentido serem atribuídas a esta estrutura.

Não deve ser pensada uma completa separação entre a AMN e a MP, mas deve ser pensada uma forma de proporcionar maior robustez e “independência” à AMN, enquanto órgão distinto da MP, para esta cumprir as suas missões e assumir, oficialmente, as funções como GC. Para isto, contribuem os pontos indicados e analisados no último capítulo da dissertação, relativos ao tempo necessário para a mudança de paradigma e criação para robustecer a estabilidade do SAM, para evitar fragilizar um sistema que é necessário diariamente, para a salvaguarda da vida humana no DPM e exercício da autoridade do Estado no mar.

Das dificuldades encontradas durante a elaboração da presente dissertação, algumas traduziram-se diretamente em limitações para a investigação. A complexidade de entidades presentes no SAM não permite a oportunidade de entrevistar elementos na totalidade, abordando os seus diversos órgãos e serviços, o que permitiria uma maior profundidade na análise das dificuldades sentidas e, por consequência, perceber as suas perspetivas para este Sistema. Também, devido à eficácia comprovada do SAM, é difícil

asseverar as dificuldades sentidas pelos diferentes intervenientes usando dados estatísticos disponíveis. Analisar dificuldades é diferente de analisar eficácia, por serem dados qualitativos e não dados quantitativos. A eficácia do SAM pode ser considerada praticamente total, mas isso não significa que os atores não sintam dificuldades durante as suas tarefas e não seja necessária mudança.

Assim, também deve ser levado em conta que a análise de dificuldades, a todos os níveis de comando e controlo, depende diretamente da pessoa que está a ser entrevistada e da sua opinião/experiência associada a um determinado cargo e carreira. Esta limitação foi atenuada, em parte, através de entrevistas feitas a diversas entidades, mas mesmo assim, é importante perceber que os dados recolhidos tornam-se mais pertinentes quando analisados de forma global, como foi feito na dissertação, onde são espelhadas as respostas e opiniões mais frequentes, posteriormente confrontadas com a legislação e diretivas associadas.

Esta investigação permite novas vias de trabalho, sendo possível identificar várias perspetivas. Poderia ser elaborada uma futura investigação, no sentido de averiguar quais seriam as alterações necessárias à legislação atual e normativo associado para concretizar o maior empoderamento da DGAM, contemplando ainda a forma como as restantes entidades do SAM seriam abordadas, a fim de evitar as inconvenientes duplicações de competências. Como já foi mencionado, seria interessante realizar uma investigação onde se entendesse a perspetiva das outras entidades do SAM (que ainda são várias) e analisar se o futuro da DGAM aqui proposto traria benefícios ou malefícios às mesmas. Seria pertinente, ainda, analisar a opinião política relativa à temática. Dado que o SAM abrange diversas entidades, que se encontram sob a alçada de diversos ministérios, faz também sentido (e aliado à mudança legislativa) perceber a opinião e perspetiva dos responsáveis políticos, para procurar atingir uma unanimidade ao longo dos diversos níveis de ação do sistema.

Ao nível interno (e não menos importante), a presente dissertação pode servir como justificação para o desenvolvimento de um currículo de estudos para a classe de AMN (especialmente pertinente para futuras dissertações de mestrado da EN), sendo ainda possível abordar a criação de uma estrutura mais robusta da AMN – DGAM, onde os oficiais desta classe fossem integrados. Torna-se notório que a presente dissertação

capacita a investigação, quer a nível estratégico/político, quer a nível operacional/tático, sendo ambos importantes e, tentativamente, desenvolvidos em paralelo, para assegurar uniformização e consistência nas mudanças propostas.

Bibliografia

Autoridade Marítima Nacional. (s.d.). *História*. Site da AMN, acessido a 02 de abril de 2025. URL: <https://www.amn.pt/AMN/Paginas/Historia.aspx>.

Cândido, A. M. C. (2011). “Espaços Marítimos sob Soberania ou Jurisdição Nacional. Um Modelo para Potenciar o Exercício da Autoridade do Estado no Mar.”, *Cadernos Navais*, n.º 39, ano 2011, Lisboa.

Coelho, J. M. M. (2022). *Contributo para a Comissão encarregue da elaboração de uma proposta de Linhas Estratégicas para a Segurança Marítima Nacional até 2030* [Manuscrito não publicado]. Autoridade Marítima Nacional, Lisboa, 2022.

Coelho, J. M. M. (2023a). *Competências do Estado no Mar: Sinergias e mecanismos de articulação e cooperação* [Manuscrito não publicado]. Autoridade Marítima Nacional, Lisboa, 2023.

Coelho, J. M. M. (2023b). *Segurança Marítima: Conceitos e competências* [Manuscrito não publicado]. Autoridade Marítima Nacional, Lisboa, 2023.

Coelho, J. M. M. (2024). *Os desafios de segurança marítima em Portugal e a cooperação interagências* [Manuscrito não publicado]. Autoridade Marítima Nacional, Lisboa, 2024.

Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos. (s.d.). *Zonas Marítimas sob Soberania e ou Jurisdição Portuguesa*. Site da DGRM, acessido a 04 de abril de 2025. URL: <https://www.dgrm.pt/am-ec-zonas-maritimas-sob-jurisdicao-ou-soberania-nacional>.

Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada. (2022a). *Diretiva Estratégica da Marinha - 2022*.

Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada. (2022b). *Diretiva Estratégica da Autoridade Marítima Nacional - 2022*.

Marinha Portuguesa. (2024). *Início da construção dos Navios Patrulha Oceânicos da 3.ª Série*. Site da MP, acessido a 16 de abril de 2025. URL: <https://www.marinha.pt/pt/media-center/Noticias/Paginas/In%C3%ADcio-da-construcao-dos-Navios-Patrolha-Oce%C3%A2nicos-da-3-%C2%AA-S%C3%A9rie.aspx>.

Ministério da Defesa Nacional. (1994). *Decreto-Lei n.º 15/94: Estabelece o sistema nacional para a busca e salvamento marítimo*. Diário da República, Série I-A, n.º 15, 22 de janeiro de 1994. URL: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1994-888844744>, acessido a 03 de abril de 2025.

Ministério da Defesa Nacional. (2002a). *Decreto-Lei n.º 43/2002: Define a organização e atribuições do Sistema da Autoridade Marítima e cria a Autoridade Marítima Nacional*. Diário da República, Série I-A, n.º 52, 02 de março de 2002. URL:

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/43-2002-251976>, acessido a 02 de abril de 2025.

Ministério da Defesa Nacional. (2002b). *Decreto-Lei n.º 44/2002: Estabelece, no âmbito do sistema da autoridade marítima, as atribuições, a estrutura e a organização da autoridade marítima nacional e cria a Direção-Geral da Autoridade Marítima*. Diário da República, Série I-A, n.º 52, 02 de março de 2002. URL: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2002-116993062>, acessido a 02 de abril de 2025.

Ministério da Defesa Nacional. (2007). *Decreto Regulamentar n.º 86/2007: Articula a ação das autoridades de polícia e demais entidades competentes no âmbito dos espaços marítimos sob soberania e jurisdição nacional*. Diário da República, Série I, n.º 239, 12 de dezembro de 2007. URL: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar/86-2007-628821>, acessido a 04 de abril de 2025.

Ministério da Defesa Nacional. (2014). *Decreto-Lei n.º 185/2014: Aprova a Lei Orgânica da Marinha*. Diário da República, Série I, n.º 250, 29 de dezembro de 2014. URL: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/185-2014-65983262>, acessido a 03 de abril de 2025.

Ministério da Marinha – Direção-Geral dos Serviços de Fomento Marítimo. (1972). *Decreto-Lei n.º 265/72: Aprova o Regulamento Geral das Capitanias*. Diário do Governo, Série I, 1º Suplemento, n.º 177, 31 de julho de 1972. URL: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/265-1972-408513>, acessido a 05 de abril de 2025.

Ministério dos Negócios Estrangeiros. (s.d.). *Sobre Portugal*. Site do Portal Diplomático do MNE, acessido a 02 de abril de 2025. URL: <https://portaldiplomatico.mne.gov.pt/sobre-portugal>.

Paulo, J. M. P. S. (2018). *Armada na Autoridade Marítima: Porquê?*, CIES e-Working Paper N.º 218/2018, Centro de Investigação e Estudos de Sociologia – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2018.

Paulo, J. M. P. S. (2019). *Autoridade Marítima ou Autoridade da Marinha? A Vertente Institucional da Autoridade Marítima em Democracia*, Tese de doutoramento apresentada no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2019.

Presidência do Conselho de Ministros. (1993). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 25/93: Aprova o Plano Mar Limpo*. Diário da República, Série I-B, n.º 88, 15 de abril de 1993. URL: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/25-1993-690248>, acessido a 06 de abril de 2025.

Apêndices

Apêndice A – Objetivos das entrevistas

População-Alvo 1	População-Alvo 2
Compreender o funcionamento dos centros de comando e controlo e a sua ligação entre o nível tático e o nível estratégico da ação	
Perceber as dificuldades sentidas pelos decisores no terreno de operações, no cumprimento das missões da DGAM	Propor melhorias ao atual fluxo de ação, incidindo especialmente no nível operacional
Propor melhorias ao atual fluxo de ação, incidindo especialmente no nível tático	

Apêndice B – Perguntas das entrevistas

População-Alvo 1	População-Alvo 2
<p>1º pergunta</p> <p>Quais são, enquanto ator interveniente, as principais dificuldades sentidas no cumprimento de uma missão no âmbito de Autoridade Marítima Nacional, como por exemplo, busca e salvamento marítimo ou fiscalização?</p>	<p>1º pergunta</p> <p>Quais são, enquanto oficial que desempenha funções num centro de comando e controlo relacionado com as missões da Autoridade Marítima Nacional, as principais dificuldades sentidas no cumprimento das mesmas?</p>
<p>2º pergunta</p> <p>Sente, enquanto elemento-chave no comando e controlo do navio, menor ou maior empenhamento da guarnição neste tipo de missões?</p>	<p>2º pergunta</p> <p>De que forma é que os meios da Marinha auxiliam o desempenho e cumprimento das missões desta unidade?</p>
<p>3º pergunta</p> <p>De que forma descreveria o impacto que as missões referidas têm na taxa de esforço da sua unidade e porquê?</p>	<p>3º pergunta</p> <p>Qual é o recurso que mais frequentemente empenha para o cumprimento das suas missões, ao nível tático da ação?</p>
<p>4º pergunta</p> <p>Quais são as principais mudanças que, na sua opinião, conseguiriam colmatar as dificuldades referidas anteriormente?</p>	<p>4º pergunta</p> <p>De que forma descreveria a qualidade e eficácia da articulação dos meios desta unidade com o Sistema de Autoridade Marítima?</p>
	<p>5º pergunta</p>

Quais são as propostas de mudança que melhor colmatariam as dificuldades referidas anteriormente?

Apêndice C – Declaração de Consentimento Para Tratamento dos Dados Pessoais

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO PARA TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS

(PROPONENTES / ENTREVISTADOS)

Eu, (Nome completo),
declaro, para efeitos previstos no Regulamento Geral de Proteção de Dados (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 (RGPD),
prestar, por este meio, o meu consentimento para o tratamento dos meus dados pessoais contidos no âmbito da realização do/a estudo/pesquisa/inquérito/entrevista *(riscar o que não interessa)*
.....
durante o período de tempo estritamente necessário e especificamente no âmbito e finalidade de tratamento para a qual são recolhidos.

Data: __/__/__

Assinatura

[converter no formato PDF, inserir a assinatura digital]

[se assinado manualmente deve ser acompanhado de cópia do documento de identificação]

Apêndice D – Formato de tabela resumo da entrevista – População-Alvo 1

ENTREVISTADO	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
PERCURSO PROFISSIONAL		
PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”		
PERGUNTA 2 “EMPENHAMENTO DOS MILITARES”		
PERGUNTA 3 “IMPACTO NA TAXA DE ESFORÇO”		
PERGUNTA 4 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”		
COMENTÁRIOS FINAIS		

Apêndice D1 – Tabela resumo da entrevista – Comandante do NRP

Cassiopeia

COMANDANTE DO NRP CASSIOPEIA	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
PERCURSO PROFISSIONAL		AIGP e Navegador – NRP D. Carlos I Terceiro Oficial e Imediato – NRP Zaire Oficial de serviço – COMAR Comandante – NRP Cassiopeia
PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”	Legislação dispersa	“a lei está extremamente dispersa...e as tarefas diárias que temos sobra pouco tempo para nos mantermos atualizados”
PERGUNTA 2 “EMPENHAMENTO DOS MILITARES”	Navio empenhado, quase na sua totalidade, em apoio à AMN	“o navio é exclusivamente empenhado em missões no contexto da Autoridade Marítima Nacional ou diretamente relacionada”; “A tipologia de navio...não faz missões típicas de operações navais”
PERGUNTA 3 “IMPACTO NA TAXA DE ESFORÇO”	Acima do desejável	“temos uma taxa de missão anual significativamente acima do que seria desejável, especialmente para a média de idades embarcadas na tipologia de navio”; “o número de navios disponíveis para fazer missões na Zona Marítima do Centro e do Sul diminuiu, portanto no passado há 10 anos eram 10 lanchas, hoje são 3 ou 4”
PERGUNTA 4 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”	Mais formação direcionada às atividades da AMN	“mais formação de base direcionada...uma mais valia importante”; “a nossa instituição não tem esse foco, que no desenvolvimento das missões no âmbito da Autoridade Marítima Nacional se torna importante”

	Alinhamento de mentalidades entre os níveis de comando	“logo aí são duas abordagens completamente diferentes e que os níveis todos têm que estar alinhados”; “As soluções que uma modalidade de comando possa ter para colmatar essas dificuldades, a modalidade de comando acima e abaixo também convém que esteja sensível e faça parte destas soluções”
	Estudo do teatro de operações	“as menos horas de navegação que fazemos por semana ou por mês sejam mais eficazes e eficientes, tentando produzir um produto operacional mais relevante com menos esforço”
	Gestão de recursos humanos	“nós, comandantes de navio, temos autonomia para em determinado momento e em função do racional válido e com uma análise de risco feita, é possível evitar, quando possível, a duplicação de homens para efetuar determinada tarefa”
	Manutenção preventiva dos meios	“temos que encontrar momentos, temos que fazer uma leitura operacional do momento, da circunstância, da meteorologia, e escolher momentos para fazer manutenções que, noutro contexto, esperar-se-ia para fazer não tendo o navio missão atribuída”
COMENTÁRIOS FINAIS	Condições externas que afetam o cumprimento da missão	“Porque se eu tiver mais pessoas, mais motivadas, mais bem pagas, isso afeta como é que eu faço missões, como é que me preparo para missões, e no limite, no resultado das missões”
	Necessidade de análise numérica das opiniões	“essas sensações, essas opiniões, mesmo que sejam de comandantes de unidades navais, que são agora comandantes, mas que amanhã é outro, com mais ou com menos experiência, devem ser suportadas por uma análise numérica”

	<p>Considerar o esforço associado ao embarque em diferentes unidades</p>	<p>“Pode criar uma sensação de justiça maior na esquadra se o esforço associado ao embarque fosse considerado”</p>
	<p>Necessidade de tempo para implementação de mudança</p>	<p>“muitas coisas que já aqui falamos que estão a ser implementadas e que a nossa mente moderna tem dificuldade a interagir com o tempo de implementação”</p>
	<p>Separação das preocupações e existência de confiança entre níveis</p>	<p>“não é que alguém com responsabilidades estratégicas não pode estar completamente desconectado do terreno. Como é óbvio, não pode. Mas tem que ter as preocupações adequadas ao seu nível de responsabilidade”</p>

Apêndice D2 – Tabela resumo da entrevista – Comandante do NRP Sagitário

COMANDANTE DO NRP SAGITÁRIO	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
PERCURSO PROFISSIONAL	<p>Chefe do Serviço de Comunicações – NRP Bérrio</p> <p>Chefe do Serviço de Comunicações – NRP Setúbal</p> <p>Comandante – NRP Sagitário</p>	
PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”	Coordenação e tratamento de dados	“na ação de fiscalização marítima, a parte de coordenação e de agregação de dados é um “gap” que temos muito grande com o SADAP neste momento”
	Passagem de informação para terra	“eu diria que talvez fosse também possível incrementar com o comando e controlo mais em terra e eventualmente partilhado nos navios, esta questão de um programa que facilitasse isto em que fosse via internet”
PERGUNTA 2 “EMPENHAMENTO DOS MILITARES”	Foco superior em missões de salvaguarda da vida humana	“E para busca e salvamento marítimo, eu acho que existe um muito maior foco de guarnição neste sentido”; “Na parte da fiscalização marítima, como é uma coisa mais rotineira, que não envolve salvamento de vidas, não há riscos, é uma coisa muito mais controlada. Acho que é mais tendencioso do foco se desvirtuar um bocadinho. Não comprometendo naturalmente as missões.”
PERGUNTA 3 “IMPACTO NA TAXA DE ESFORÇO”	Tempo prolongado de destacamento na Zona Marítima do Sul	“Há períodos em que estamos aqui muito tempo, portanto, eu desde que vim para cá só fui à base um mês, em dezembro, de dezembro a janeiro”;

	Ausência de unidades navais operacionais	<p>“houve muitos períodos aqui em baixo que não houveram 3 lanchas operacionais. O que é que isto faz? Faz com que se só houver 2 lanchas, essas 2 lanchas não têm o período RESOP”; “Portanto, não há limites para os navios nem para as pessoas. Vai-se desgastando e deteriorando ao longo do tempo. E é normal que passado muito tempo a eficiência das pessoas não seja a mesma, a abertura à missão também não seja a mesma”; “o facto de haver poucos navios é que me parece que tem algum impacto na taxa de esforço”</p>
	Pouco tempo para efetuar manutenção	<p>“Num mês, entre processos burocráticos e trabalhos a andar, não é fácil fazer todas as manutenções”</p>
<p>PERGUNTA 4 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”</p>	Modernização das comunicações	<p>“tentar aproveitar a informática e aquilo que está de bom no mundo inteiro e tentarmos trazer para nós.”; “era a melhor maneira, era tentarmos implementar este tipo de coisas para conseguir fazer uma passagem de informação, maior coordenação, mais fácil coordenação, mais rápida”</p>
	Atualização das aplicações informáticas	<p>“atualização do SADAP, incrementar todos os meios de fiscalização marítima, alimentarem dados para essa tal aplicação”;</p>
	Ferramenta informática de comando e controlo	<p>“um programa que dê para compilar ou através dos AIS, ou através de um GPS a bordo, qualquer coisa para conseguir coordenar meios na área”</p>
<p>COMENTÁRIOS FINAIS</p>	-	-

Apêndice D3 – Tabela resumo da entrevista – Comandante do NRP Hidra

COMANDANTE DO NRP HIDRA	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
PERCURSO PROFISSIONAL		<p>Oficial - NRP João Roby</p> <p>Oficial – Comando Naval</p> <p>Comandante – NRP Hidra</p>
PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”	Formação específica para fiscalização	<p>“as pessoas que eu tenho aqui a bordo, muitas delas não passaram, e eu estou a dar o caso específico da minha lancha, que é a experiência que eu tenho, não passaram por outras lanchas e também devido à sua vida militar e da Marinha não tiveram a oportunidade de tirar cursos virados para a fiscalização marítima”</p>
PERGUNTA 2 “EMPENHAMENTO DOS MILITARES”	Mais empenho em missões de salvaguarda da vida humana	<p>“Se forem empenhadas numa missão de busca e salvamento marítimo, a guarnição vai totalmente empenhada e com o objetivo de cumprir a missão. Quando é fiscalização marítima, como é uma missão de rotina, vão motivadas à mesma, mas claro que a motivação é menor do que uma missão que tem um objetivo prático e que tem um objetivo que é salvar vidas”</p>
PERGUNTA 3 “IMPACTO NA TAXA DE ESFORÇO”	Ausência de unidades navais	<p>“o facto de haverem menos recursos materiais, nomeadamente navios, e menos pessoas também, faz com que a taxa de esforço das pessoas que cá andam e dos navios que estão disponíveis aumente”</p>
PERGUNTA 4 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”	Redução do número de meios disponibilizados à AMN para missões fora do SAR	<p>“seria eventualmente reduzir o número de meios que são disponibilizados para cumprir com as missões da Autoridade Marítima Nacional”; “Claro que para busca e salvamento depende de emergência, isso aí acho que toda a gente está claramente mentalizada de que sendo de emergência que é para cumprir, agora, acho que outras missões poderiam ser, se calhar, reduzir os</p>

		objetivos, uma vez que as pessoas que cá andam são as mesmas”
COMENTÁRIOS FINAIS	Relação próxima entre AMN e a Marinha	“no âmbito da relação entre a Autoridade Marítima Nacional e a Marinha, no caso dos navios da Marinha Portuguesa, acho que nos últimos anos tem sido uma relação bastante próxima e creio que os objetivos estejam a ser cumpridos no âmbito da fiscalização marítima, que é o grande “core business” das lanchas”
	Especialização dos navios para missões da AMN	“tanto a Marinha como a Autoridade Marítima Nacional se beneficiariam na separação de navios para as missões, ou seja, digo com isto que acho que se a Autoridade Marítima Nacional conseguisse ter meios com militares da Autoridade Marítima Nacional dedicados e formados para as missões da Autoridade Marítima Nacional, que isso poderia ser um grande benefício tanto para a Autoridade Marítima Nacional como para a Marinha”

Apêndice D4 – Tabela resumo da entrevista – Comandante do NRP Tejo

COMANDANTE DO NRP TEJO	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
PERCURSO PROFISSIONAL	<p>Chefe do Serviço de Operações – NRP Jacinto Cândido</p> <p>Chefe do Serviço de Navegação – NRP Jacinto Cândido</p> <p>Oficial de Serviço – COMAR/MRCC Lisboa</p> <p>Chefe do Serviço de Navegação – NRP Figueira da Foz</p> <p>Chefe do Serviço de Navegação – NRP Sagres</p> <p>Imediato – NRP Sines</p> <p>Comandante – NRP Tejo</p>	
PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”	Adversidade das condições meteorológicas	“este navio, se fosse apanhar aquele mar, se calhar partia-se ao meio, mas essa é a grande dificuldade, em termos de ligação entre as entidades que colaboram para o sistema, eu considero que funciona bastante bem.”
PERGUNTA 2 “EMPENHAMENTO DOS MILITARES”	Maior motivação para a fiscalização marítima devido à mesma ser a tarefa principal do navio	“E a malta, eles sabem, percebem, que esse é o maior contributo que este navio pode dar ao Sistema Autoridade Marítima. Ou seja, há uma compreensão, há uma aceitação, por parte desse empenhamento, maior do que o que eu senti nos NPOs e corvetas”
PERGUNTA 3 “IMPACTO NA TAXA DE ESFORÇO”	Navio empenhado maioritariamente em ações de fiscalização	“eu sinto que a minha missão, 100%, é planear onde é que vou fiscalizar e fazer ações de vistoria. 100% da minha missão, praticamente”
	Gestão do esforço da guarnição	“Vai depender do comandante que lá está. Ou seja, ou é para varrer tudo e tudo que mexe, e fazes 7 ou 8 fiscalizações por dia, mas tens a malta cansada, e depois a própria ação de vistoria não vai ter uma qualidade melhor, ou então tentas ser estratégico na maneira como fazes a ação de vistoria.”

<p>PERGUNTA 4 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”</p>	<p>Maior contextualização da estrutura da AMN</p>	<p>“o que é que eu acho que ajudaria a nós, aqui enquanto navio, a ter mais contributos que pudéssemos dar, era nós conhecermos melhor a estrutura da Autoridade Marítima Nacional. Pelo menos os comandantes conhecerem melhor o sistema da Autoridade Marítima Nacional”</p>
<p>COMENTÁRIOS FINAIS</p>	<p>-</p>	<p>-</p>

Apêndice D5 – Tabela resumo da entrevista – Comandante do NRP Setúbal

COMANDANTE DO NRP SETÚBAL	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
PERCURSO PROFISSIONAL		<p>Terceiro Oficial – NRP Schultz Xavier</p> <p>Imediato – NRP Schultz Xavier</p> <p>Imediato – NRP João Coutinho</p> <p>Oficial – NRP Bérrio</p> <p>Oficial – Instituto Hidrográfico</p> <p>Chefe do Serviço de Navegação e Professor – Escola Naval</p> <p>Comandante – NRP Setúbal</p>
PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”	Pouca especialização para a tarefa de fiscalização	“A proficiência e profissionalismo com que se faz uma fiscalização tem muito a ver com a experiência e formação das pessoas que a fazem. Neste momento, a rotação quer das praças, quer dos oficiais não ficarem muito tempo a bordo das unidades navais, acaba por prejudicar estes dois aspetos”
	Priorização da tarefa de fiscalização	“As missões que são atribuídas no âmbito de SAR atualmente aos navios, são carregadas de tarefas e torna-se difícil encaixar a realização de fiscalizações nestas tarefas. Normalmente são feitas por oportunidade e não, na minha opinião, a alvos dirigidos ou a um tipo de pesca mais direcionada, inclusive aquilo que se fazia antigamente que era priorizar o esforço com base na hora do dia”
	Tempo de respostas a uma chamada SAR	“se estivermos próximos, as coisas funcionam relativamente bem e conseguimos prestar auxílio ou fazer uma busca efetiva, se estivermos longe, normalmente acabamos por ser direcionados para outras tarefas que não implicam a busca e o salvamento”; “Houve inclusive a perda de vidas humanas, a maior parte da lotação daquele navio salvou-se, mas houve inclusive a perda de vidas

		humanas, e acaba não por estar ligada à nossa capacidade de resposta, mas à capacidade de resposta de todo o sistema em si”
	Operação em condições METOC adversas	“A nossa forma de recuperar, neste momento, pessoas com mau tempo, está mais limitada do que era há 11 anos, pela inexistência de mergulhadores a bordo, agora quando vamos em missão, por exemplo”
PERGUNTA 2 “EMPENHAMENTO DOS MILITARES”	Maior motivação para missões de salvaguarda da vida humana	“a busca e salvamento marítimo, são tarefas que unem e motivam a guarnição. Se houver, inclusive, o risco de haver perigo para vidas humanas, é muito raro, durante aquele período, encontrar alguém na cama e que não esteja disponível também”
	Resistência inicial, mas execução motivada	“quando chega o aviso, há sempre aquela resistência, ou aqueles comentários de “lá temos de ir porque alguém não teve cuidado”, mas o que é facto é que, quando está a ser executado, há um empenho da guarnição muito superior àquilo que se verifica noutras tarefas”
PERGUNTA 3 “IMPACTO NA TAXA DE ESFORÇO”	Tarefas adjacentes à missão SAR impactam a taxa de esforço	“nós atualmente temos outras tarefas, que são resultado da conjuntura internacional que estamos a viver, que acabam por consumir uma boa parte daquilo que é o nosso tempo quando estamos em missão. De forma que, tirando quando está a ser executada a própria missão SAR, a taxa de esforço da unidade não está dedicada às missões no âmbito da Autoridade Marítima Nacional. Está dedicada a outra vertente.”
PERGUNTA 4 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”	Tornar o dispositivo naval padrão mais robusto	“ou por aumentar o número de navios envolvidos, o que neste momento é bastante complicado, face à nossa situação, em termos de ativos de pessoal e mesmo de navios na Marinha, outra é de maximizar o tempo dos navios no mar, seja com a rotação de

		guarnições, ou, inclusive, é tornar os SAR mais longos”
COMENTÁRIOS FINAIS	Focar uma unidade naval para uma tipologia de missão	“se tivermos um meio naval mais focado para este tipo de missões, com formação, os resultados vão ser completamente distintos daqueles que temos atualmente, não há qualquer dúvida em relação a isso. A separação das funções é complicada”
	Tempo necessário para a mudança	“Porque uma mudança dessas não acontece do dia para a noite, a menos que se vá buscar pessoal que já tem formação para, pelo menos, andar no mar. Não se formam marinheiros, não se formam oficiais, sargentos e praças para uma guarda costeira em meia dúzia de dias, teria de ser uma solução que ia demorar algum tempo até estar realmente solidificada e em operação”

Apêndice D6 – Tabela resumo da entrevista – Comandante do NRP B. Dias

COMANDANTE DO NRP B. DIAS	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
<p>PERCURSO PROFISSIONAL</p>	<p>Oficial – NRP Zaire AIGP – NRP Vasco da Gama Comandante – NRP Órion Chefe de Serviço de Comunicações – NRP Bartolomeu Dias Coordenador do Treino do Departamento de Operações – CITAN Oficial de Staff da Operação Atalanta – NRP Álvares Cabral Chefe do Departamento de Operações – NRP D. Francisco de Almeida Imediato – NRP D. Francisco de Almeida Oficial – Estado-Maior da Armada Comandante – NRP Bartolomeu Dias</p>	
<p>PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”</p>	<p>Formação</p>	<p>“uma vez que o pessoal quando vem para uma fragata, o tipo de formação que tem, quer pré-embarque, quer após estarem embarcados, o tipo de formação que lhes é facultada e que nós procuramos que o pessoal tenha, não vai ao encontro de algumas ações de formação mais vocacionadas para missões no âmbito do apoio à Autoridade Marítima, falo, por exemplo, do curso de fiscalização dos espaços marítimos que é dado aqui no CITAN”</p>

	Gestão de planeamento	<p>“normalmente não tem períodos associados a missões de apoio à Autoridade Marítima Nacional, são missões que vão surgindo ou por indisponibilidade de outros meios, ou por outro motivo de força maior, e que nós vamos cumprindo naturalmente, porque somos ali o meio que está disponível para cumprir. E isto faz também com que a própria guarnição, como isto corresponde a alterações ao planeamento, possa não estar tão motivada”</p>
<p>PERGUNTA 2 “EMPENHAMENTO DOS MILITARES”</p>	<p>Maior motivação para missões de salvaguarda da vida humana</p>	<p>“a guarnição sente-se motivada quando sente que está a ajudar a população, ou que está a desempenhar uma tarefa em que se vê os resultados positivos mais facilmente”</p>
<p>PERGUNTA 3 “IMPACTO NA TAXA DE ESFORÇO”</p>	<p>Empenhamento em missões SAR</p>	<p>“aqui a Bartolomeu Dias não teve um empenhamento muito associado a missões externas, portanto estivemos quase todo o ano, à exceção ali um mês e meio, estivemos quase todo o ano aqui pelas águas nacionais e pela base, portanto isso implicou que houvesse aqui uma taxa de empenhamento acima do normal para uma fragata em missões deste tipo, ou seja, ou de reserva SAR ou SAR ou até missões de combate ao narcotráfico”</p>

<p>PERGUNTA 4 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”</p>	<p>Frequência em cursos pertinentes para apoio à AMN, por parte de alguns elementos</p>	<p>“poderia ser inserido no plano de formação das fragatas que alguns elementos frequentassem determinados cursos que depois poderão ser importantes no âmbito do apoio à Autoridade Marítima Nacional”</p>
	<p>Maior quantidade de meios disponível para apoio à AMN, para evitar empenhamento de fragatas</p>	<p>“a forma de colmatar esta outra dificuldade será através de termos mais meios, mais meios prontos e nós sabemos que a Marinha, ou melhor que está em curso, um programa de construção de NPOs, navios de patrulha oceânica, tal como navios de patrulha costeira e, portanto, a nossa expectativa é que quando esses meios estiverem prontos para a utilização operacional as fragatas possam dedicar-se mais afincadamente àquilo que é a sua principal tarefa”</p>
<p>COMENTÁRIOS FINAIS</p>	<p>-</p>	<p>-</p>

Apêndice E – Formato de tabela resumo da entrevista – População-Alvo 2

ENTREVISTADO	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
PERCURSO PROFISSIONAL		
PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”		
PERGUNTA 2 “AUXÍLIO DA MARINHA”		
PERGUNTA 3 “RECURSO MAIS EMPENHADO”		
PERGUNTA 4 “QUALIDADE E EFICIÊNCIA DA ARTICULAÇÃO”		
PERGUNTA 5 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”		
COMENTÁRIOS FINAIS		

Apêndice E1 – Tabela resumo da entrevista – Gestor do COMAR/MRCC Lisboa

GESTOR DO COMAR/MRCC LISBOA	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
PERCURSO PROFISSIONAL		<p>Chefe do Serviço de Navegação – NRP António Enes</p> <p>Chefe do Serviço de Comunicações – NRP João Roby</p> <p>Comandante – NRP Centauro</p> <p>Oficial de serviço – COMAR</p> <p>Imediato – NRP Figueira da Foz</p> <p>Gestor - COMAR/MRCC Lisboa</p>
PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”	<p>Poucas dificuldades sentidas, devido à interligação entre entidades</p>	<p>“apesar de serem duas instituições digamos, diferentes, Autoridade Marítima e a Marinha, do outro lado também tem sempre elementos de Marinha, e isso também facilita por muitas vezes a interligação entre estas duas autoridades para a realização das missões.”</p>
PERGUNTA 2 “AUXÍLIO DA MARINHA”	<p>Marinha disponibiliza navios para SAR</p> <p>Contacto entre MRCC e Capitão do Porto</p>	<p>“a Marinha atribui navios ao dispositivo naval padrão, têm uma prontidão SAR, pode ir até 12 horas e no mínimo até 2 horas”</p> <p>“o Capitão de Porto pode solicitar a unidade naval de Marinha para efetuar as buscas, pelo tempo que ele achar conveniente. E depois, poderá também pedir o auxílio, ou seja, é através do MRCC, em caso de SAR, que é articulado o pedido de meios aéreos ou seja o Capitão de Porto pode pedir um meio aéreo e essa articulação é feita através do MRCC, que depois, posteriormente, faz a ligação à Força Aérea e aí faz o empenhamento também do meio aéreo”</p>
PERGUNTA 3	<p>Meios aéreos</p>	<p>“os meios que normalmente os Capitães de Porto solicitam, normalmente, será sempre uma aeronave”</p>

“RECURSO MAIS EMPENHADO”	Buscas prolongadas exigem ativação de unidade naval	“se as buscas se prolongarem durante algum tempo, passa sempre pela ativação de uma unidade naval, que depois irá fazer as buscas”
PERGUNTA 4 “QUALIDADE E EFICIÊNCIA DA ARTICULAÇÃO”	Boa articulação entre MRCC e Capitania	“nunca houve grandes problemas de ligação com a Autoridade Marítima e temos uma boa eficácia na articulação destes meios”
PERGUNTA 5 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”	Aquisição de SIRESP para a AMN	“eu não tenho informação que a Autoridade Marítima tenha esse rádio SIRESP, e nomeadamente os Capitães de Porto tenham um rádio SIRESP, se tivessem se calhar seria outra maneira alternativa de estabelecermos comunicações com eles”
	Criação de sistema único de informação	“Neste momento, o MRCC usa o “Oversee”, em que nós introduzimos lá os dados todos dos SAR e eles utilizam isto do SEGMAR. Nós aqui também auxiliamos no preenchimento do SEGMAR, ou seja, nós introduzimos os dados no SEGMAR e também introduzimos os dados no “Oversee””
COMENTÁRIOS FINAIS	Oficiais oriundos da Marinha permitem melhor articulação	“do outro lado conhecem os problemas daqui e nós também conhecemos os problemas daquele lado. Tem sempre havido uma boa articulação”

Apêndice E2 – Tabela resumo da entrevista – Capitão do porto de Cascais

CAPITÃO DO PORTO DE CASCAIS	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
<p>PERCURSO PROFISSIONAL</p>		<p>Comandante – Lancha de fiscalização</p> <p>Imediato – Dois navios</p> <p>Chefe do Serviço de Comunicações e Sistemas de Informação – Comando Conjunto para as Operações Militares</p> <p>Capitão do Porto – Capitania de Póvoa de Varzim e Vila do Conde</p> <p>Chefe da Divisão de Segurança Marítima – DGAM</p> <p>Capitão do Porto – Capitania de Cascais</p>
<p>PERGUNTA 1</p> <p>“DIFICULDADES SENTIDAS”</p>	<p>Perigosidade do mar</p>	<p>“Muitas das vezes o tempo de resposta à ocorrência exige que seja imediato e nem sempre é assim”</p>
	<p>Prontidão dos meios da Capitania, em resposta a emergências perto da costa</p>	<p>“A minha principal dificuldade são os acidentes perto de costa, aqui nas, nas “brown waters” ou nas águas interiores. Aqui, o sistema que existe, coordenado pelo MRCC e pelo Capitão de Porto, tem esta dificuldade do empenhamento imediato dos meios”</p>
	<p>Reduzido efetivo de recursos humanos</p>	<p>“o pessoal das estações salva-vidas está em falta, não está completo, o quadro de pessoal, o que também dificulta o número de elementos disponíveis para reagir a uma emergência”; “o policiamento, que também é um quadro bastante reduzido, efetivos da Polícia Marítima, que não consegue garantir uma resposta permanente a todas as ocorrências”</p>
	<p>Inexistência de administração portuária, para combate à poluição</p>	<p>“as próprias administrações portuárias têm que ter capacidade de resposta para acidentes de poluição, pois isso complementam-se uma à outra, neste primeiro nível”</p>

<p>PERGUNTA 2 “AUXÍLIO DA MARINHA”</p>	<p>Centro de ação no MRCC/COMAR</p>	<p>“Maior parte, 90% das ocorrências chegam ao Capitão de Porto através deste centro, seja quando as ocorrências têm origem em terra ou próximo de costa, via 112, seja nas ocorrências que têm origem no mar ou mais nesta vertente marítima, através dos canais de socorro, canal 16, DSC, por aí adiante. Logo aí está um papel bastante importante da Marinha”</p>
	<p>Mobilização dos meios da Marinha</p>	<p>“é mais eficiente o apoio da Marinha nas missões mais ao largo, em que o tempo de resposta permite que seja um bocadinho maior, nas missões de ação imediata, a probabilidade do meio da Marinha estar ali é muito reduzida”</p>
	<p>Apoio generalizado em várias componentes</p>	<p>“é claro que no apoio há, na preparação, no apoio, na vertente, na outra vertente, além de termos os militares da Marinha a desempenhar as funções na Autoridade Marítima, nas várias estruturas e nos vários escalões, a começar pelo Capitão de Porto”; “Além disso, a formação que a Marinha continua a proporcionar a toda a estrutura. Algumas de forma autónoma na Marinha, outras em parceria com a Escola de Autoridade Marítima, mas há muita da formação que continua a ser a Marinha a disponibilizar”; “Se fizemos a análise do DOTMLPI. Sabe o que é? É uma análise para analisar a implementação de capacidades, por exemplo. Doutrina, organização, treino, formação, infraestruturas, etc. Analisa-se separadamente cada uma destas coisas e se nós fomos ver isto, vemos que a Marinha está em quase todas. Apoia a Autoridade Marítima em quase todas as componentes.”</p>
<p>PERGUNTA 3</p>	<p>Meios do ISN</p>	<p>“O meio mais usado é uma semirrígida de média capacidade”</p>

<p>“RECURSO MAIS EMPENHADO”</p>	<p>PM e meios de policiamento exteriores</p>	<p>“somos obrigados a pedir o apoio, particularmente da PSP, mas em alguns casos também da GNR, dependendo da área de atuação de cada uma delas, para o reforço do policiamento, e em algumas missões temos que pedir que executem o policiamento na íntegra, porque não temos capacidade de resposta”</p>
<p>PERGUNTA 4</p> <p>“QUALIDADE E EFICIÊNCIA DA ARTICULAÇÃO”</p>	<p>Falta de SIRESP</p>	<p>“Faz-nos falta uma ferramenta importante, que é o SIRESP, principalmente para articulação em terra, quer com a Proteção Civil, quer com as outras polícias, com alguns serviços municipais, com outras entidades. É um sistema que está amplamente difundido em Portugal. Em alguns casos, é uma lacuna da nossa parte.”</p>
	<p>Proximidade como fator facilitador</p>	<p>“Havendo proximidade, os canais surgem naturalmente, encontra-se o caminho certo e as coisas funcionam bastante bem e nunca identifiquei problemas de identificação de competências, conflitos de competências, de áreas de atuação, em nenhuma das componentes que eu identifiquei, que eu falo.”</p>
	<p>Ausência de centro coordenador para a autoridade do Estado no mar, que aglomere todas as vertentes</p>	<p>“O que faz falta mesmo é coordenação. É a partilha de informação. Além do Centro Nacional de Coordenação do Marítimo e este da Autoridade Marítima, há mais mecanismos, mas, de certa forma, em todos eles há sempre um senão que não permite que ele seja totalmente eficaz”; “O que temos em Portugal é um conjunto de centros que tentam agregar algumas coisas, mas falta um centro para a autoridade do Estado no mar, um centro para a Autoridade Marítima, porque a diferença entre a Autoridade Marítima, o Sistema da Autoridade Marítima e a autoridade do Estado no mar, é que a Autoridade Marítima não tem as entidades todas. O próprio Sistema de Autoridade Marítima não é completo.”</p>

	Necessidade de melhor a capacidade preventiva do sistema	“Como disse, não na resposta, porque a resposta acontece, mas no planeamento, na prevenção, na análise estratégica do que é as funções do Estado e o que é que se pode fazer, porque, obviamente, quando juntamos as partes, o resultado há de ser, certamente, mais eficiente”
	O papel coordenativo está “entregue” ao Capitão do Porto	“Quem faz o papel do centro de coordenação é o Capitão do Porto, desde que seja alimentado, a informação está lá e é gerida e é partilhada. O problema é que a informação muitas vezes não chega lá porque as entidades, por um motivo ou por outro, ou não são chamadas ou não se fazem representar”
PERGUNTA 5 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”	Criação de um centro de coordenação integrante das várias entidades	“Um centro de coordenação que integre todas as entidades com funções, com competências de autoridade do Estado no mar”
	Reforço da capacidade de resposta das estações salva-vidas	“reforçar a capacidade de resposta das estações salva-vidas, mais pessoal, e, em alguns casos, alguma melhoria dos meios, mas os meios até mais na componente da Polícia Marítima”
	Reforço da ação marítima por parte da PM	“A Polícia Marítima, além da necessidade de reforçar o pessoal, também precisa de reforçar a capacidade de atuação do mar, de forma autónoma. Lá está, porque nem sempre se consegue conjugar a disponibilidade dos meios da Marinha, ou da Força Aérea, ou de outra entidade, para aquilo que é a missão diária da Polícia Marítima. Ou o contrário. É preciso ter alguma autonomia, para a missão mais local e mais rotineira”
COMENTÁRIOS FINAIS	Ligação entre a Capitania e entidades civis	“Na altura, a Autoridade Marítima ajudou o município numa necessidade e o município, entretanto, adquiriu a capacidade e disponibiliza para o que precisarmos. Portanto, aqui está um bom

		exemplo de uma sinergia que muitas vezes resolve problemas”
	Aproximação do SAM à Autoridade do Estado no mar	<p>“A autoridade do Estado no mar concretiza-se através do Sistema de Autoridade Marítima, o que não acontece. Mas as adaptações que são necessárias não são muitas. É isto e é, embora o Centro Nacional de Coordenação seja de nível estratégico e político, é preciso depois o Centro de Coordenação Operacional para lhe dar continuidade.”; “Aumentando a abrangência do SAM, criando um centro de coordenação que integre todas as funções de guarda costeira, porque há ali algumas que estão associadas aos outros centros que existem, não é?”</p>

Apêndice E3 – Tabela resumo da entrevista – Adjunto do Chefe do Departamento Marítimo do Sul

ADJUNTO DO CHEFE DO DEPARTAMENTO MARÍTIMO DO SUL	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
PERCURSO PROFISSIONAL	Oficial de guarnição (12 anos) – Vários navios Participação em diversas missões (NATO, EU, etc.)	
PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”	Ligação entre a missão dos navios e a AMN	“estamos a fazer um trabalho que é importante para a DGAM, mas quem nos dá as instruções para isso é o Comando Naval”
PERGUNTA 2 “AUXÍLIO DA MARINHA”	Apoio significativo em pessoal e meios	“o Comando de Zona, a representar a Marinha, apoia a Autoridade Marítima local, neste caso, ou regional, através do pessoal, através do material, através das suas capacidades para o desempenho das funções do Departamento”
PERGUNTA 3 “RECURSO MAIS EMPENHADO”	Pessoal dos quadros da MP	“o que eu acho é que aquilo que mais empenho é pessoal e é de Comando de Zona para o Departamento”
PERGUNTA 4 “QUALIDADE E EFICIÊNCIA DA ARTICULAÇÃO”	Articulação eficaz, a nível regional	“Aquilo que eu acho é que é eficaz. Porquê? Porque estamos a falar num ambiente regional, portanto, são muitas as entidades, mas estamos todos próximos uns dos outros, o contacto é semanal”

<p>PERGUNTA 5 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”</p>	<p>Menor carga de trabalho administrativo</p>	<p>“Eu passo o meu dia todo atrás do computador. Quando eu, como chefe de Estado-Maior, devia estar preocupado com os meios operacionais que estão aqui, e do apoio logístico que se dá também a esses meios, como o segundo-comandante devia estar preocupado com as várias tarefas, ou com os vários serviços que têm que todos os dias fazer tarefas e cumprir determinadas metas, e como o adjunto do chefe do departamento devia estar a coadjuvar o meu comandante a fazer as milhentas coisas que tem que fazer”</p>
<p>COMENTÁRIOS FINAIS</p>	<p>-</p>	<p>-</p>

Apêndice E4 – Tabela resumo da entrevista – Chefe do Departamento Marítimo do Sul

CHEFE DO DEPARTAMENTO MARÍTIMO DO SUL	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
PERCURSO PROFISSIONAL		<p>Oficial de guarnição – NRP João Coutinho</p> <p>Oficial de guarnição – NRP D. Carlos I</p> <p>Comandante – NRP Sagitário</p> <p>Oficial navegador – NRP Sacadura Cabral</p> <p>Oficial navegador – NRP Álvares Cabral</p> <p>Oficial do departamento de navegação – CITAN</p> <p>Oficial do departamento de treino e avaliação – Flotilha</p> <p>Imediato – NRP Bartolomeu Dias</p> <p>Oficial – Direção de Faróis</p> <p>Capitão de porto – Capitania de Aveiro</p>
PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”	Faltas à lotação	“temos vindo a perder pessoal, principalmente na área do Comando de Zona e isso talvez seja o fator que causa maiores dificuldades”
	Formação insuficiente	“quando chegam a formação não é completa e depois não têm ninguém que lhes passe o serviço, portanto isso acresce aí uma dificuldade”
	Manutenção da operacionalidade dos meios	“a manutenção da operacionalidade dos meios que implica manutenções preventivas e corretivas é uma outra dificuldade”

<p>PERGUNTA 2 “AUXÍLIO DA MARINHA”</p>	<p>Integração de militares da MP em equipas-tarefa com elementos da AMN</p>	<p>“há uma interligação entre os vários elementos que fazem parte desta estrutura, que se constituem numa equipa-tarefa, de forma multidisciplinar, para poderem fazer face a estas dificuldades que surgem”</p>
	<p>Unidades navais em apoio à AMN</p>	<p>“As lanchas têm uma missão e dentro dessa missão têm um conjunto de tarefas que contribuem para o produto operacional da Marinha e nessas missões têm tarefas principais, nomeadamente a busca e salvamento marítimo, a fiscalização da pesca, o controlo de tráfego no esquema de separação de tráfego, entre outras, e depois têm, em apoio a outras entidades, como é o caso da Autoridade Marítima, podem desempenhar funções que contribuem para quer apoio ao combate de ilícitos no mar, quer apoio à proteção civil no âmbito de sinistros e catástrofes naturais, quer na parte de combate à poluição”</p>
<p>PERGUNTA 3 “RECURSO MAIS EMPENHADO”</p>	<p>Pessoal integrado na estrutura</p>	<p>“a única possibilidade em que há uma maior eficácia e eficiência, quer das pessoas que são alocadas a desempenhar essa tarefa, quer em termos de resultado, daquilo que vamos conseguir com o empenhamento desse pessoal, é haver uma sinergia de recursos em que, independentemente de onde pertençam, tentamos que a pessoa que é empenhada para fazer uma tarefa é a pessoa mais capaz, com maior competência, para que essa missão tenha sucesso”</p>

<p>PERGUNTA 4</p> <p>“QUALIDADE E EFICIÊNCIA DA ARTICULAÇÃO”</p>	<p>Processo eficaz, mas em evolução</p>	<p>“em termos de qualidade e de eficácia, eu diria que isto é um processo evolutivo, poderia estar melhor, mas que, de uma forma geral, existe uma articulação entre as várias entidades, trabalhamos com um objetivo comum e que, com o passar do tempo, esta articulação e esta eficácia vem sendo melhorada, às vezes até pelo conhecimento que as pessoas têm umas com as outras, pela prática de trabalhar em conjunto”</p>
<p>PERGUNTA 5</p> <p>“PROPOSTAS DE MUDANÇA”</p>	<p>Reforço do pessoal da estrutura do Departamento/Comando</p>	<p>“primeira proposta seria criar as condições necessárias para haver um maior recrutamento e uma maior retenção, que é isso que a Marinha tem procurado fazer”</p>
	<p>Formação adequada</p>	<p>“garantir que quando as pessoas vão desempenhar uma grande função, tentativamente que tenham a formação adequada, o maior número de formação possível, para que quando vêm para desempenhar esses cargos, consigam desenvolver a sua atividade o mais cedo possível”</p>
	<p>Agilização do processo de manutenção dos meios</p>	<p>“uma agilização para que a parte da manutenção operacional dos meios, ou capacidade que nós temos, pudesse, de alguma forma, melhorar”</p>
	<p>Investimento da digitalização de processos</p>	<p>“investir na digitalização, na monitorização, mais equipamentos e melhores equipamentos a nível tecnológico”</p>
	<p>Fomentar a interoperabilidade</p>	<p>“havendo um maior número de exercícios e interligação entre as várias entidades, talvez ganhássemos depois na parte operacional, em que nós já conhecemos perfeitamente as valências e a capacidade que cada um tem”</p>

<p style="text-align: center;">COMENTÁRIOS FINAIS</p>	<p>Inerência de funções como fator facilitador de articulação dentro da estrutura</p>	<p>“torna-se mais fácil a articulação entre as pessoas que fazem parte de cada uma das estruturas, porque a pessoa é a mesma, embora tenha chapéus diferentes. E isso permite utilizar as pessoas de uma forma, como disse anteriormente, mais eficiente, mais eficaz, porque conseguimos tirar o melhor que cada um tem em determinadas áreas, integrando-nos nessas equipas-tarefa e, independentemente, se o trabalho que tem de ser feito é para o comando de zona, ou para o departamento, ou para as capitánias, funcionamos como um todo”</p>
	<p>Faltas à lotação têm de ser compensadas com criação de equipas-tarefa</p>	<p>“se nós tivéssemos as lotações todas completas, essa dificuldade seria minimizada, ou seja, já não haveria a necessidade de constituir estas equipas, porque cada estrutura está dimensionada para fazer face às necessidades que têm”</p>
	<p>Previsão de recrutamento de mais pessoal</p>	<p>“também acho que é importante dizer que na parte da Autoridade Marítima e na parte dentro daquilo que é a estrutura da Autoridade Marítima há aqui uma inversão positiva que vai contribuir de forma positiva num futuro próximo, que é os cursos que estão a decorrer no âmbito da Polícia Marítima, ou seja, vão sair agora a curto prazo 50 agentes, depois há mais 25, ou seja, houve aqui uma inversão do recrutamento que vai fazer com que exista mais pessoal nos comandos locais”</p>

Apêndice E5 – Tabela resumo da entrevista – Diretor Técnico da DGAM

DIRETOR TÉCNICO DA DGAM	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
PERCURSO PROFISSIONAL		<p>Comandante – Lancha de fiscalização</p> <p>Comandante – NRP Bacamarte</p> <p>Imediato – NRP Mandovi</p> <p>Imediato – NRP Zambeze</p> <p>Capitão do Porto – Capitania da Nazaré</p> <p>Adjunto para a área do Pessoal e da Logística – Comando-Geral da Polícia Marítima</p> <p>Professor – Escola Naval</p> <p>Diretor Técnico - DGAM</p>
PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”	<p>Estrutura descentralizada, onde o Capitão do Porto detêm competências operacionais</p>	<p>“A Autoridade Marítima Nacional é toda baseada num modelo descentralizado, em que os Capitães do Porto detêm a maior parte das competências operacionais”</p>
PERGUNTA 2 “AUXÍLIO DA MARINHA”	<p>Apoio logístico e material assegurado pela Marinha</p>	<p>“Se não fosse a Marinha, ou seja, se não fosse a Marinha prestar este auxílio, era muito difícil o cumprimento da missão da Autoridade Marítima”</p>
PERGUNTA 3 “RECURSO MAIS EMPENHADO”	<p>Meios externos à Autoridade Marítima</p>	<p>“É nesses casos onde o Capitão de Porto tem de socorrer de outros meios, e aí a Marinha, mais uma vez, é fundamental, objetivamente”</p>

PERGUNTA 4 “QUALIDADE E EFICIÊNCIA DA ARTICULAÇÃO”	<p>Necessidade de mudança legislativa para melhorar a interligação</p>	<p>“é um problema mais, até mais abrangente e mais complexo, que será abordado em termos legislativos mais para a frente, provavelmente até haverá alguns desenvolvimentos neste sentido, no sentido de, digamos, olear aqui um bocadinho melhor toda esta interligação”</p>
	<p>Boa articulação com as restantes entidades do SAM</p>	<p>“E eu diria que a articulação com as outras entidades do Sistema da Autoridade Marítima é boa, quer dizer, o que acontece é que cada um vai responder nas suas competências. Não há, digamos, a menos que houvesse uma intromissão de alguma entidade numa competência ou noutra. Isso não me cabe a mim agora aqui também nesse ponto. Mas o que acontece é que, a nível local, existe muita cooperação”</p>
PERGUNTA 5 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”	<p>Clarificação da legislação, por motivos extrínsecos</p>	<p>“em termos operacionais, aí teríamos de caminhar por uma solução legislativa mais clarificadora da posição ou da articulação das duas entidades, ou a forma como é que elas se articulam, como é que nós utilizamos os meios, embora... Isto é apenas mais uma questão de clarificação e de visibilidade para o exterior. Nós, internamente, não temos problemas”</p>
	<p>Identificação para navios da AMN</p>	<p>“Por exemplo, enquanto o navio está a fazer uma função especificamente da Autoridade Marítima, ele está devidamente identificado como Autoridade Marítima. Por exemplo, é uma ideia, não é?”</p>
	<p>Mecanismo de comando e controlo para a AMN</p>	<p>“E aí também era preciso que existisse um mecanismo de comando e controlo da Autoridade Marítima. Que não existe. O que é que é preciso para existir? É só a lei. A lei é que permite”</p>
COMENTÁRIOS FINAIS	<p>Problema complexo, que não é de fácil resolução</p>	<p>“Será muito difícil pensarmos que existiria no futuro condições para ter duas estruturas autónomas ou coisa do género. Não vai acontecer. Porque, obviamente, a menos que de repente passamos a ser</p>

		um país rico e possamos usar... e possamos ter estruturas. Estruturas duplicadas”
	Alteração da natureza da DGAM	“E depois, porque a utilização de meios, de unidades navais, é uma questão que tem de ser dirimida em contexto legislativo. Não há volta a dar a essa questão. E, portanto, para isso é preciso alterar substancialmente a natureza da DGAM. A DGAM, Direção-Geral da Autoridade Marítima, que é um órgão agregador, articulador, regulador, de auxílio e apoio, de apoio logístico, de apoio material, de normalização, não é de comando e controlo”

Apêndice E6 – Tabela resumo da entrevista – Sub-diretor Geral da DGAM

SUBDIRETOR-GERAL DA DGAM	IDEIAS-CHAVE	CITAÇÃO/PALAVRAS USADAS
PERCURSO PROFISSIONAL		-
PERGUNTA 1 “DIFICULDADES SENTIDAS”	Escassez de recursos humanos	“Esta escassez é fruto da diminuída capacidade da Marinha em apoiar com recursos e da incapacidade de recrutar novos elementos para a estrutura desconcentrada por imposição/limitação da tutela”
	Competência para as tarefas especializadas da DGAM	“A normal gestão de carreiras de oficiais da Marinha, impõem, naturalmente, rotação entre funções/cargos, na Marinha e na Autoridade Marítima Nacional (AMN) o que, de certa forma, incapacita um desenvolvimento prolongado da carreira na estrutura da DGAM”
	Robustez da estrutura organizacional existente	“a estrutura organizacional existente é inadequada face às múltiplas obrigações legais impostas e apetência de outras entidades para desempenharem as competências da AMN”
	Degradação dos meios materiais	“estes denotam uma idade avançada, o que acarreta uma despesa com manutenção superior ao desejável comparativamente com o valor económico patrimonial do meio. (viaturas e embarcações com média de idade de 15 anos)”
PERGUNTA 2 “AUXÍLIO DA MARINHA”	Sinergia entre Marinha e AMN	“A principal mais valia do sistema é a sinergia entre a Marinha e a AMN, havendo órgãos de base que sustentam a atuação da AMN, seja na infraestrutura física, tecnológica, digital e mesmo em termos doutrinários e práticas marinheiras, essenciais a quem desempenha funções no mar ou no Domínio Público Marítimo”

	Emprego de meios em apoio à AMN	“emprega meios navais/aéreos em apoio das competências e tarefas da AMN, numa lógica de Comando apoiante e apoiado”
PERGUNTA 3 “RECURSO MAIS EMPENHADO”	Meios à disposição do Capitão do Porto	“Ao nível operacional/tático os meios mais empenhados são os que existem na estrutura descentralizada, atuando no cumprimento das competências atribuídas ao Capitão do Porto (CdP), Autoridade Marítima Local e Comandante Local da Polícia Marítima”; “São empenhados meios humanos e materiais na vigilância e policiamento dos espaços sobre responsabilidade do CdP e em resposta a situações de emergência e sinistro no mar e na orla costeira, podendo envolver elementos da PM, Estações salva-vidas, Capitania, Combate à Poluição no Mar, Marinha, Força Aérea, Bombeiros e outras Forças e Serviços de Segurança, pela razão da matéria ou na necessidade de reforçar capacidades no local, possam ser coordenados, na ação, pelo CdP”
PERGUNTA 4 “QUALIDADE E EFICIÊNCIA DA ARTICULAÇÃO”	Sistema eficaz, com separação de competências	“Na minha opinião, é um sistema que funciona eficazmente, havendo sempre oportunidades de melhoria, tanto numa perspetiva cultural (de perceções), material (modernização evolutiva) e de pessoal (quantidade e qualidade-especializada), que deve ser suportada por uma adequada disponibilidade financeira (deficiente nos últimos anos na Marinha e DGAM)”
PERGUNTA 5 “PROPOSTAS DE MUDANÇA”	Consolidação da articulação da DGAM com a Marinha	“consolidar a articulação da DGAM com a Marinha e a cooperação com parceiros nacionais e internacionais”
	Modernização de sistemas de gestão e conhecimento	“adotar sistemas de gestão de conhecimento e integração de sistemas com o objetivo de reforçar a transição digital”

	Capacitação de recursos humanos	“capacitar e motivar as pessoas”
	Renovação/Manutenção de meios	“potenciar a renovação e manutenção das infraestruturas e meios promovendo a sua sustentabilidade com benefícios operacionais e financeiros”
	Maior presença e comunicação externa	“incrementar a presença nos espaços públicos (mais pessoas e mais e melhores meios) e; focar a comunicação externa”
COMENTÁRIOS FINAIS	Atualização da legislação	“Está em processo de trabalho com a tutela o desenvolvimento de propostas de Lei Orgânica da AMN, Lei Orgânica da Polícia Marítima e, do Estatuto do Pessoal da Polícia Marítima.”

**Apêndice F – Formato da tabela agregadora das entrevistas – População-
Alvo 1**

	IDEIAS-CHAVE		
	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
DIFICULDADES SENTIDAS			
EMPENHAMENTO DOS MILITARES			
IMPACTO NA TAXA DE ESFORÇO			
PROPOSTAS DE MUDANÇA			
COMENTÁRIOS FINAIS			

**Apêndice G – Formato da tabela agregadora das entrevistas – População-
Alvo 2**

	IDEIAS-CHAVE		
	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
DIFICULDADES SENTIDAS			
AUXÍLIO DA MARINHA			
RECURSO MAIS EMPENHADO			
QUALIDADE E EFICIÊNCIA DA ARTICULAÇÃO			
PROPOSTAS DE MUDANÇA			
COMENTÁRIOS FINAIS			

Apêndice H - Tabela agregadora das entrevistas – População-Alvo 1

	IDELIS-CHAVE					
	CO NRP CASSIOPEIA	CO NRP SAGITARIO	CO NRP HUDRA	CO NRP TEIO	CO NRP SETIBAL	CO NRP BARTOLOMEU DIAS
DIFICULDADES SENTIDAS	Legislação dispersa	Coordenação e tratamento de dados Passagem de informação para terra	Formação específica para fiscalização	Adversidade das condições meteorológicas	Pouca especialização para a tarefa de fiscalização Priorização da tarefa de fiscalização Tempo de respostas a uma chamada SAR Operação em condições METOC adversas	Formação Gestão de planejamento
EMPENHAMENTO DOS MILITARES	Navio empilhado, quase na sua totalidade, em apoio à AMN	Foco superior em missões de salvaguarda da vida humana	Mais empenho em missões de salvaguarda da vida humana	Maior motivação para a fiscalização marítima devido à mesma ser a tarefa principal do navio	Maior motivação para missões de salvaguarda da vida humana Resistência inicial, mas execução motivada	Maior motivação para missões de salvaguarda da vida humana
IMPACTO NA TAXA DE ESFORÇO	Acima do desejável	Tempo prolongado de deslocamento na Zona Marítima do Sul Ausência de unidades navais operacionais Pouco tempo para efetuar manutenção	Ausência de unidades navais	Navio empilhado maioritariamente em ações de fiscalização Gestão do esforço da guarnição	Tarefas adjacentes à missão SAR impactam a taxa de esforço	Empenhamento em missões SAR
PROPOSTAS DE MUDANÇA	Mais formação direcionada às atividades da AMN Alinhamento de mentalidades entre os níveis de comando Estado do teatro de operações Manutenção preventiva dos meios	Modernização das comunicações Atualização das aplicações informáticas Ferramenta informática de comando e controlo	Redução do número de meios disponibilizados à AMN para missões fora do SAR	Maior contextualização da estrutura da AMN	Tornar o dispositivo naval padrão mais robusto	Frequência em cursos pertinentes para apoio à AMN, por parte de alguns elementos Maior quantidade de meios disponível para apoio à AMN, para evitar empenhamento de fragatas
COMENTÁRIOS FINAIS	Condições externas que afetam o cumprimento da missão Necessidade de análise numérica das opiniões Considerar o esforço associado ao embarque em diferentes unidades Necessidade de tempo para implementação de mudança Separação das preocupações e existência de confiança entre níveis		Relação próxima entre AMN e a Marinha Especialização dos navios para missões da AMN		Focar uma unidade naval para uma tipologia de missão Tempo necessário para a mudança	

Apêndice I – Tabela agregadora das entrevistas – População-Alvo 2

		IDEIAS-CHAVE					
	GESTOR DO COMARINCC LISBOA	CAPTÃO DO PORTO DE CASCAIS	ADULTO DO CHEFE DO DEPARTAMENTO MARÍTIMO DO SUL	CHEFE DO DEPARTAMENTO MARÍTIMO DO SUL	DIRETOR TÉCNICO DA DGAM	SUP-DIRETOR GERAL DA DGAM	
DIFICULDADES SENTIDAS	Poucas dificuldades sentidas, devido à investigação entre entidades	Previdência do mar Prontidão dos meios da capitania, em resposta a emergências Redução efetiva de recursos humanos Insistência de administração portuária, para combater à poluição	Ligação entre a missão dos navios e a ANN	Faltas à ligação Formação insuficiente Manutenção da operacionalidade dos meios	Estima desvalorizada, nome o Capitão do Porto (sem competências operacionais) DGAM e DT não exercem comando e controlo	Excesso de recursos humanos Competência para as tarefas especializadas da DGAM Robustez da estrutura organizacional existente Degradação dos meios marítimos	
AJUTÍLIO DA MARINHA	Marinha disponibiliza navios para SAR Contacto entre MRCC e Capitão do Porto	Campo de ação no MRCC CONLAR Mobilização dos meios da Marinha Apoio generalizado em várias componentes	Apoio significativo em pessoal e meios	Integração de militares da NP em equipas-varieta com elementos da ANN Unidades navais em apoio à ANN	Apoio logístico e material assegurado pela Marinha	Sinergia entre Marinha e ANN Emprego de meios em apoio à ANN	
RECURSOS MAIS EMPENHADOS	Meios aéreos Buses prolongadas exigem atenção de unidade naval	Meios do INN PN e meios de policiamento auxiliares	Pessoal dos quadros da NP	Pessoal integrado na estrutura do Departamento Comando de zona	Meios externos à Autoridade Marítima	Meios à disposição do Capitão do Porto	
QUALIDADE E EFICIÊNCIA DA ARTICULAÇÃO	Bom articulação entre MRCC e capitania	Falta de SIRESP Proximidade como fator facilitador	Articulação eficaz, a nível regional	Processo eficaz, mas sem evolução	Necessidade de mudança legislativa para melhorar a investigação Boa articulação com as restantes entidades do SAM	Sistema eficaz, com separação de competências	
PROPOSTAS DE MUDANÇA	Aquisição de SIRESP para a ANN Clareza de sistema tanto de informação	Clareza de um centro de coordenação integrante das várias entidades Redução da capacidade de resposta das entidades não-vidas Redução da ação marítima por parte do PN	Menor carga de trabalho administrativo	Redução do pessoal de estatura do Departamento/Comando de zona Formação adequada aos cargos e funções Aplicação do processo de numeração dos meios Investimento na digitalização de processos Fomentar a interoperabilidade	Clarificação da legislação, por motivos extrínsecos Identificação para navios da ANN Mecanismo de comando e controlo para a ANN	Consolidação da articulação da DGAM com a Marinha Modernização de sistemas de gestão e controlo Capacitação de recursos humanos Reservação/Manutenção de meios Maior presença e comunicação externa	
COMENTÁRIOS FINAIS	Oficinas articuladas da Marinha permitem melhor articulação	Ligação entre a Capitania e entidades civis Aproximação do SAM à Autoridade do Estado no mar	-	Diferença de funções como fator facilitador de articulação dentro da estrutura Faltas à ligação têm de ser compensadas com criação de equipas-varieta Previdência de recrutamento de mais pessoal	Problema complexo, que não é de fácil resolução Atenção da natureza da DGAM	Análise da legislação	

Anexos

Anexo A – Objetivos estratégicos da DE da AMN, relativa a 2022

Objetivos Estratégicos	
PRONTA	OE1 - Otimizar a capacidade operacional, agilizando a estrutura organizacional, o dispositivo de referência e a distribuição do efetivo.
	OE2 - Incrementar a uniformização, normalização e certificação de processos e procedimentos.
	OE3 - Potenciar o capital humano.
ÚTIL	OE4 - Reforçar a articulação com a Marinha e a cooperação interagências e multiagências, com parceiros nacionais e internacionais.
	OE5 - Aperfeiçoar os processos internos e a gestão de recursos, melhorando a eficiência energética e a proteção ambiental.
	OE6 - Afirmar a AMN enquanto ator relevante para os interesses nacionais e desenvolvimento económico.
MODERNA	OE7 - Potenciar a inovação e o desenvolvimento tecnológico.
	OE8 - Acelerar a digitalização e a informatização.
	OE9 - Gerir de forma eficiente os recursos disponíveis no investimento e conservação dos meios operacionais e infraestruturas.
PRÓXIMA	OE10 - Manter a presença nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional e a participação em missões internacionais.
	OE11 - Afirmar a competência, o rigor e a credibilidade junto das populações.
	OE12 - Incrementar a captação e execução de fontes de financiamento supletivas.