

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2024/2025**



III

CONTRIBUTOS PARA UM NOVO CONCEITO ESTRATÉGICO NAVAL

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

**João Pedro Alves de Brito Monteiro da Silva
Capitão-de-mar-e-guerra**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**CONTRIBUTOS PARA UM NOVO CONCEITO
ESTRATÉGICO NAVAL**

CMG M João Pedro Alves de Brito Monteiro da Silva

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2024/2025

Pedrouços 2025



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**CONTRIBUTOS PARA UM NOVO CONCEITO
ESTRATÉGICO NAVAL**

CMG M João Pedro Alves de Brito Monteiro da Silva

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2024/2025

Orientador: CMG M Neves Rodrigues

Pedrouços 2025



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, João Pedro Alves de Brito Monteiro da Silva, declaro por minha honra que o documento intitulado “Contributos para um novo Conceito Estratégico Naval” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2024/2025 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 23 de julho de 2025

João Pedro Alves de Brito Monteiro da Silva
Capitão-de-mar-e-guerra



Agradecimentos

A presente investigação só foi possível pela convivência com ilustres marinheiros, Oficiais, Sargentos e Praças da Armada, que ao longo destes 37 anos de crescimento, essencialmente no mar, ao serviço da Marinha e dos Portugueses, me proporcionaram a experiência, conhecimento e saber que me colocaram neste curso.

Gostaria de agradecer ao Instituto Universitário Militar, enquanto instituição que proporcionou um conjunto de conhecimentos indispensáveis para a realização deste trabalho.

Aos meus Camaradas do Curso de Promoção a Oficial General, agradeço o ambiente de franca camaradagem e a partilha de experiências, que em muito me tem enriquecido, pessoal e profissionalmente.

O meu agradecimento ao meu orientador – Comandante Neves Rodrigues – pela disponibilidade, paciência e avisado conselho e orientação, durante o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço igualmente a todos os que de forma direta ou indireta contribuíram para o resultado deste trabalho, seja através da resposta às entrevistas e outras solicitações, ou pela simples partilha de conhecimento. Todos os contributos, pequenos ou grandes, foram extremamente valiosos.

Em particular, ao Comandante Silva Inácio e ao Comandante Cruz Rafael, um profundo agradecimento pelo extraordinário apoio e atenção que sempre me dispensaram, não só no desenvolvimento deste trabalho, mas ao longo desta singradura que percorremos em conjunto, desde a Escola Naval.

Ao meu Pai, pelos seus preciosos e fundamentais ensinamentos, que mantenho sempre presentes e que tem norteado a minha vida pessoal e profissional.

Por último, agradeço à minha mulher, Mónica, e aos meus filhos, Diogo e David – o meu porto de abrigo – pela infinita compreensão e apoio demonstrado.

Muito obrigado!



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1. Estado da arte/revisão da literatura	4
2.2. Modelo de análise	6
2.3. Base conceptual	6
2.3.1. Estratégia naval	6
2.3.2. Outros conceitos	8
2.3.2.1. Operações multidomínio	8
2.3.2.2. Operações interagência	9
2.3.2.3. Operações distribuídas e operações simbióticas	10
2.3.2.4. O contínuo da competição	10
2.3.2.5. Funções do poder naval	11
3. Metodologia e método	13
3.1. Metodologia	13
3.2. Método	13
3.2.1. Participantes e procedimento	13
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados	13
3.2.3. Técnicas de tratamento dos dados	13
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	15
4.1. O contexto de atuação da Marinha	15
4.1.1. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 1	18
4.2. Funções da Marinha e orientações para as estratégias genética, estrutural e operacional	19
4.2.1. Estratégia genética	21
4.2.2. Estratégia estrutural	24
4.2.3. Estratégia operacional	24
4.2.4. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 2	26
4.3. Elementos de ponderação para o novo Conceito Estratégico Naval	27
4.3.1. Síntese conclusiva e resposta à Questão Central	30



5. Conclusões	31
Referências bibliográficas	34

Índice de Apêndices

Apêndice A – Corpo de conceitos	Apd A-1
Apêndice B – Entidades entrevistadas.....	Apd B-1
Apêndice C – Guião das entrevistas	Apd C-1
Apêndice D – Resumo da análise de conteúdo às entrevistas	Apd D-1
Apêndice E – Análise SWOT	Apd E-1
Apêndice F – Prova da estratégia	Apd F-1
Apêndice G – Matriz de Influência/Impacto	Apd G-1
Apêndice H – Conceito Estratégico Naval (contributos)	Apd H-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Funções da Marinha	4
Figura 2 – Conceito de ação da Marinha	5
Figura 3 – Contributo da Estratégia Militar para a Segurança Nacional.....	7
Figura 4 – Operações multidomínio	9
Figura 5 – Relações interagência a nível nacional	9
Figura 6 – O contínuo da competição.....	11
Figura 7 – Aplicação do Poder Naval.....	12
Figura 8 – Ação da Marinha	15
Figura 9 – Matriz Influência/Impacto.....	18

Índice de Quadros

Quadro 1 – Objetivos e questões da investigação	3
Quadro 2 – Modelo de análise.....	6
Quadro 3 – Vetores principais e Ideias Força.....	29
Quadro 4 – Análise de conteúdo às entrevistas	Apd D-1
Quadro 5 – Metodologia da análise SWOT.....	Apd E-1
Quadro 6 – Análise SWOT (ambiente interno).....	Apd E-1
Quadro 7 – Análise SWOT (ambiente externo)	Apd E-1
Quadro 8 – Resumo da análise SWOT	Apd E-2



Quadro 9 – Validação das Ideias Força	Apd F-1
Quadro 10 – Matriz de Influência/Impacto	Apd G-1
Quadro 11 – Resumo de incidências da Matriz de Influência/Impacto.....	Apd G-2
Quadro 12 – Matriz de Influência/Impacto (classificação e fatores aplicados)	Apd G-2



Resumo

Este estudo analisa os desafios estratégicos enfrentados pela Marinha Portuguesa num contexto global marcado por profundas alterações geopolíticas e rápidas evoluções tecnológicas, com consequências diretas para a segurança marítima e a defesa nacional. O ambiente estratégico atual, caracterizado pela crescente multipolaridade e pela emergência de novas ameaças híbridas exige uma revisão dos conceitos estratégicos existentes, garantindo o alinhamento com as orientações estratégicas definidas pela Organização do Tratado do Atlântico Norte e pela União Europeia.

A investigação seguiu uma abordagem qualitativa, baseada em análise documental, bibliográfica e em entrevistas a entidades com conhecimento relevante no assunto, tendo-se recorrido a ferramentas como a análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* e a matriz de Influência/Impacto.

Os resultados evidenciam a necessidade de valorizar o fator humano, integrar novas tecnologias disruptivas – como sistemas não tripulados e inteligência artificial –, implementar alterações na estrutura organizacional e reforçar a capacidade operacional.

As conclusões enfatizam a importância de uma abordagem integrada às estratégias genética, estrutural e operacional, promovendo maior eficiência, flexibilidade e capacidade de adaptação da Marinha. Assim, este estudo fornece elementos concretos para a futura revisão do Conceito Estratégico Naval, contribuindo para que a Marinha esteja preparada para responder eficazmente aos desafios emergentes do atual contexto estratégico.

Palavras-chave: Estratégia naval; Conceito estratégico; Funções da Marinha.



Abstract

This study analyses the strategic challenges faced by the Portuguese Navy within a global context marked by profound geopolitical shifts and rapid technological advancements, with direct consequences for maritime security and national defence. The current strategic environment, characterised by growing multipolarity and the emergence of new hybrid threats, demands a thorough review of existing strategic concepts, ensuring alignment with the strategic guidelines defined by the North Atlantic Treaty Organization and the European Union.

The research adopted a qualitative approach, based on document and literature analysis and interviews with entities possessing relevant subject matter expertise, and employing tools such as the Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats analysis and the Influence/Impact matrix.

The results highlight the need to value the human factor, integrate disruptive new technologies — such as unmanned systems and artificial intelligence —, implement changes in organisational structure, and reinforce operational capacity.

The conclusions emphasise the importance of an integrated approach to genetic, structural, and operational strategies, promoting greater efficiency, flexibility, and adaptability of the Navy. Thus, this study provides concrete elements for the future revision of the Naval Strategic Concept, contributing to ensuring that the Navy is prepared to respond effectively to the emerging challenges of the current strategic context.

Keywords: *Naval strategy; Strategic concept; Navy functions.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

A	Ameaça
AAN	Autoridade Aeronáutica Nacional
Ac	Aceitabilidade
Ad	Adequabilidade
AMN	Autoridade Marítima Nacional
ANEPC	Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil

C

CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEN	Conceito Estratégico Naval
CHN	República Popular da China
CMF	Conjunto Modular de Forças
CNPCE	Conselho Nacional de Planeamento Civil de Emergência
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General

D

DefAut	Defesa Autónoma
DefCol	Defesa Coletiva
DGRSP	Direção-Geral de Reinserção e dos Serviços Prisionais
DIPLO	<i>Diplomatic</i>

E

E	Entrevista
ECO	<i>Economic</i>
EDT	<i>Emergent and Disruptive Technologies</i>
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
Ex	Exequibilidade

F

FFAA	Forças Armadas
FND	Forças Nacionais Destacadas
FPAS	Forças Permanentes em Ação de Soberania



FRI	Força de Reação Imediata
G	
GFMD	<i>German Federal Ministry of Defence</i>
GNR	Guarda Nacional Republicana
GP	Governo de Portugal
I	
IA	Inteligência Artificial
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IF	Ideias Força
INFO	<i>Informational</i>
IoP	<i>Instruments of Power</i>
IUM	Instituto Universitário Militar
M	
MDO	<i>Multi-Domain Operations</i>
N	
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NeMD	<i>Netherlands Ministry of Defence</i>
NLD	Reino dos Países Baixos
NoMD	<i>Norwegian Ministry of Defence</i>
O	
O	Oportunidade
OE	Objetivo Específico
O&M	Operação e Manutenção
OG	Objetivo Geral
P	
P	Potencialidade
PA	Usar Potencialidades para evitar Ameaças
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PJ	Polícia Judiciária
PO	Usar Potencialidades para tirar vantagem de Oportunidades
PSP	Polícia de Segurança Pública
Q	
QC	Questão Central



QD	Questão Derivada
R	
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RUS	Federação da Rússia
S	
SegCoop	Segurança Cooperativa
SF	Sistema de Forças
SIED	Serviço de Informações Estratégicas de Defesa
SIS	Serviço de Informações de Segurança
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
T	
TII	Trabalho de Investigação Individual
U	
UE	União Europeia
V	
V	Vulnerabilidade
VA	Minimizar Vulnerabilidades e evitar Ameaças
VENT	Veículos não tripulados (ou sistemas não tripulados)
VO	Tirar vantagem de Oportunidades para ultrapassar Vulnerabilidades



1. Introdução

As mudanças na situação geopolítica global, como o surgimento da guerra na Europa, na sequência da invasão da Ucrânia pela Federação da Rússia (RUS), em 2022, a instabilidade no Médio Oriente, a afirmação da República Popular da China (CHN) como uma potência de primeira ordem e as incertezas resultantes de uma nova liderança nos Estados Unidos da América (EUA), colocam desafios internos e internacionais sem precedentes (Governo de Portugal [GP], 2024, p. 97).

O Conceito Estratégico da Organização do Tratado do Atlântico Norte (acrónimo NATO, em inglês) identifica a RUS como a mais significativa e direta ameaça à paz e à estabilidade na região Euro-Atlântica, destacando igualmente a ameaça do terrorismo, em todas as suas manifestações, assim como os focos de instabilidade regional em África e no Médio Oriente (NATO, 2022a, p. 4).

Numa análise do ambiente estratégico, a União Europeia (UE) reconhece a instabilidade em seu redor e a guerra junto às suas fronteiras como fatores que colocam a sua segurança em perigo e obrigam a uma ação integrada e coerente dos seus membros (Conselho da União Europeia, 2022, pp. 7-13).

Concomitantemente, a NATO (2021, p. 20) defende que os esforços para manter uma vantagem tecnológica devem ser contínuos e orientados de forma explícita para uma adoção mais eficaz de *Emergent and Disruptive Technologies* (EDT) (vd. Apêndice A).

A introdução de novas tecnologias irá alterar a forma de atuação das Forças Armadas (FFAA) e trazer novos desafios no âmbito da segurança. As principais EDT a considerar nos processos de planeamento estratégico e operacional serão, os veículos não tripulados (VENT), as armas de hipervelocidade, as tecnologias quânticas, a análise de grandes volumes de dados (*big data*) e a Inteligência Artificial (IA). Outra consequência do avanço tecnológico é a evolução das ameaças no campo de batalha, tornando imperativo limitar a exposição direta dos combatentes ao estritamente necessário. Em resposta, a tendência manifesta-se claramente na adoção de VENT e no potencial que encerram na redução do risco de vida para os militares e de custos de operação (Estado-Maior-General das Forças Armadas [EMGFA], 2022, p. 14).

A sociedade encontra-se em constante transformação, marcada pela revolução digital, pela mudança no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e por profundas alterações no mercado de trabalho, com consequências para as FFAA (Prazuck, 2018).



As alterações profundas do contexto estratégico, que afetam diretamente a segurança e a defesa de Portugal, “tornam indispensável” a revisão do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) (Presidência do Conselho de Ministros [PCM], 2023).

Assim, o XXIV GP (2024, p. 100) estabeleceu como objetivo adotar um novo CEDN, promovendo o seu alinhamento com o Conceito Estratégico da NATO, e com a Bússola Estratégica para a Segurança e a Defesa da UE.

A validade temporal do Conceito Estratégico Naval (CEN) situa-se entre 8 e 12 anos devendo, no entanto, proceder-se à sua revisão em função dos novos paradigmas, decorrentes da ocorrência de um evento significativo com consequências no ambiente político, militar, económico e social (Marinha, 2015, p. 1.1).

Numa perspetiva de atualização da documentação estruturante da defesa nacional, onde se incluem, o CEDN (2013) e o Conceito Estratégico Militar (CEM) (2014), considera-se conveniente a atualização do CEN (2015), tornando assim relevante e oportuna a abordagem do tema “Contributos para um novo Conceito Estratégico Naval”.

Assim, o objeto de estudo deste Trabalho de Investigação Individual (TII) é o CEN.

Atenta a dimensão do objeto de estudo será considerada a delimitação no tempo, espaço e conteúdo (Santos & Lima (Coords.), 2019, pp. 41-43) de acordo com o seguinte:

- Tempo: de outubro de 2024 (início da pesquisa) até abril de 2025. Pretende-se incluir na investigação a documentação estratégica de nível superior que esteve na origem do CEN (2015) e a documentação estratégica da NATO, UE, nacional e de Marinhas ou FFAA congéneres, e outras, entretanto produzidas, e que não tenham sido revogadas;

- Espaço: Espaço Estratégico de Interesse Nacional Permanente e Espaço Estratégico de Interesse Nacional Conjuntural, conforme definidos no CEM (2014) (*vd.* Apêndice A), porquanto são estes os espaços de atuação da Marinha (Marinha, 2015, p. 3.1);

- Conteúdo: contributos para a revisão do CEN, analisando o conceito de ação da Marinha considerando as dimensões genética, estrutural e operacional.

O Objetivo Geral (OG), Objetivos Específicos (OE) e as correspondentes Questão Central (QC) e Questões Derivadas (QD) apresentam-se no Quadro 1.



Quadro 1 – Objetivos e questões da investigação

OG	Propor contributos para a revisão do CEN.
OE1	Analisar o contexto de atuação da Marinha.
OE2	Avaliar as funções da Marinha e as orientações para a estratégia genética, estrutural e operacional.
QC	Quais os contributos para revisão do CEN?
QD1	Qual o contexto de atuação da Marinha?
QD2	Em que medida as funções da Marinha e as orientações para a estratégia genética, estrutural e operacional respondem ao atual ambiente estratégico?

O presente TII está estruturado no formato de artigo científico (Instituto Universitário Militar [IUM], 2020).

O primeiro capítulo contém o enquadramento e justificação do tema da investigação, o objeto do estudo e sua delimitação, os objetivos e as questões da investigação e a organização do estudo. No segundo capítulo apresenta-se o enquadramento teórico e a base conceptual. No terceiro capítulo aborda-se a metodologia e o método utilizado na investigação. No quarto capítulo apresentam-se os dados recolhidos e a análise, respondendo-se às questões da investigação. No quinto e último capítulo expõem-se as conclusões através da apresentação de um breve enquadramento do tema, um sumário do procedimento metodológico, a súmula dos resultados obtidos, os contributos para o conhecimento, as limitações e as recomendações.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo apresenta-se o enquadramento teórico e a base conceptual.

2.1. Estado da arte/revisão da literatura

A missão da Marinha encontra-se definida na Lei Orgânica da Marinha (Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro) e, genericamente, centra-se na defesa militar da República, assegurando a preparação e sustentação de forças operacionais. Compreende, igualmente, a participação em missões internacionais, humanitárias e de paz, a cooperação com forças de segurança e proteção civil, o apoio a projetos de cooperação técnico-militar¹, a garantia da autoridade do Estado nas zonas marítimas sob soberania ou jurisdição nacional e a promoção de atividades culturais e científicas ligadas ao mar. Adicionalmente, incube à Marinha assegurar o funcionamento do Serviço de Busca e Salvamento Marítimo.

O CEN estabelece, entre outras, as funções exercidas pela Marinha (Figura 1), e as orientações para a estratégia genética, estrutural e operacional, tendo por base os princípios do equilíbrio de capacidades, da eficiência estrutural e da flexibilidade de emprego (Marinha, 2021, p. 3.6).

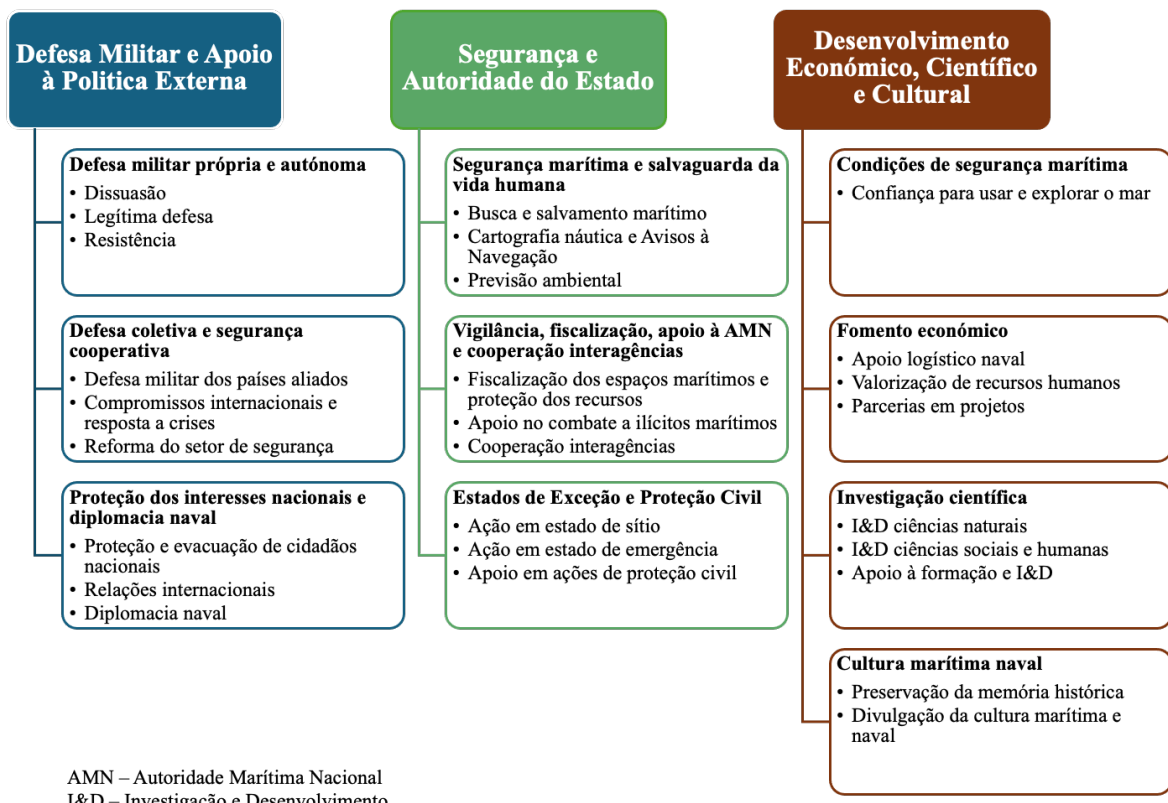


Figura 1 – Funções da Marinha
Fonte: Adaptado a partir de Marinha (2015).

¹ Atualmente designada Cooperação no Domínio da Defesa.



Para o cumprimento da sua missão, *maxime* os objetivos estratégicos, a Marinha desenvolve ações, atividades e tarefas, que podem ser conceptualmente agrupadas em funções, que sistematizam a prossecução dos objetivos (Marinha, 2015, p. 3.2), que integram do seu conceito de ação (Figura 2), e que no plano mais doutrinário são corresponsáveis das funções do poder naval (NATO, 2016, p. 11).



Figura 2 – Conceito de ação da Marinha
Fonte: Adaptado a partir de Marinha (2015).

O CEM estabelece o nível de ambição e as orientações para as Missões das FFAA e o Sistema de Forças (SF), incluindo o planeamento e a geração, que, na versão de 2014, prevê uma Força de Reação Imediata (FRI), um conjunto de Forças Permanentes em Ação de Soberania (FPAS) e um Conjunto Modular de Forças (CMF), orientado para os compromissos internacionais no âmbito do emprego das Forças Nacionais Destacadas (FND) (Conselho de Chefes de Estado-Maior [CCEM], 2014, pp. 35-41).

Neste âmbito, o nível de ambição para a Marinha, preconiza a:

[...] Capacidade para projetar e sustentar, em simultâneo, duas unidades navais de tipo fragata, para participação nos esforços de segurança e defesa coletiva;
[...] Capacidade anfíbia e submarina, navios auxiliares, de patrulha oceânica e de fiscalização costeira e capacidade oceanográfica, de modo a garantir, simultânea e continuamente, o controlo e vigilância do espaço marítimo sob responsabilidade e jurisdição nacional, as missões de interesse público e as atribuições cometidas à Armada no âmbito do Sistema de Autoridade Marítima.
(CCEM, 2014, p. 36)

Para a Marinha espanhola, perante um ambiente estratégico em mudança, Ríos (2025, pp. 11-12) preconiza quatro pilares fundamentais de transformação, num horizonte até 2050:



atuar de forma decisiva e relevante a partir do mar; ser exemplar no compromisso com o pessoal; ser inovador na integração de tecnologia; e ser eficiente na gestão.

2.2. Modelo de análise

Para a realização do presente TII utilizou-se o seguinte modelo de análise:

Quadro 2 – Modelo de análise

Tema	Contributos para um novo CEN.				
Objetivo Geral	Propor contributos para a revisão do CEN.				
Questão Central	Quais os contributos para revisão do CEN?				
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos Estruturantes	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha e tratamento de dados
OE1. Analisar o contexto de atuação da Marinha.	QD1. Qual o contexto de atuação da Marinha?	Estratégia naval	<ul style="list-style-type: none"> • Defesa Autônoma • Defesa Coletiva • Segurança Cooperativa 	1. Grau de influência e impacto no contínuo da competição. (FPAS, FRI, CMF/FND)	Análise bibliográfica;
OE2. Avaliar as funções da Marinha e as orientações para a estratégia genética, estrutural e operacional.	QD2. Em que medida as funções da Marinha e as orientações para a estratégia genética, estrutural e operacional respondem ao atual ambiente estratégico?		<ul style="list-style-type: none"> • Funções da Marinha • Genética (<i>means</i>) • Estrutural (<i>ways</i>) • Operacional (<i>ends</i>) 	2. Risco (para as funções da Marinha). 3. Nível de ambição: 3.1 Pessoal; 3.2 Material; 3.3 Informação; 3.4 Finanças. 4. Grau de maturidade: 4.1 Op. Multidomínio; 4.2 Op. Interagência; 4.3 Op. Distribuídas e Simbióticas.	Análise documental; Entrevistas semiestruturadas; Análise SWOT; Matriz Influência/Impacto; Validação de resultados.

2.3. Base conceptual

Na abordagem ao tema do TII, o conceito “estratégia naval” emerge como estruturante porque permite estabelecer os alicerces do modelo de análise adotado (Santos & Lima (Coords.), 2019, p. 51).

2.3.1. Estratégia naval

Segundo Couto (1988, p. 209), a estratégia será “a ciência e a arte de desenvolver e utilizar as forças morais e materiais de uma unidade política ou coligação, a fim de se atingirem objetivos políticos que suscitem, ou podem suscitar, a hostilidade de uma outra vontade política”.

Para a presente investigação importa considerar a estratégia militar (estratégia geral) que se aplica ao emprego das FFAA na prossecução de objetivos oriundos da vontade



política e, neste âmbito, restringir à estratégia naval (estratégia particular) (Couto, 1988, pp. 227-230).

Como refere Lykke Jr (1997, p. 183), a estratégia equivale a *ends, ways and means*, correspondendo respetivamente, aos fins a alcançar, às modalidades de ação e aos instrumentos pelos quais se podem atingir os objetivos ou fins. Este conceito geral pode servir de base para a formulação de qualquer tipo de estratégia – militar, política e económica – sendo que as estratégias possuem duas características essenciais: são elaboradas antes das ações a que se aplicam e são desenvolvidas de forma consciente e deliberada (Mintzberg, 2003, p. 4).

Lykke Jr (1997, p. 186) elabora ainda sobre o risco que poderá existir para a segurança nacional de um Estado, se os três pilares que suportam a estratégia militar – definição dos objetivos militares, formulação do conceito estratégico e recursos disponíveis – não estiverem devidamente equilibrados (Figura 3).

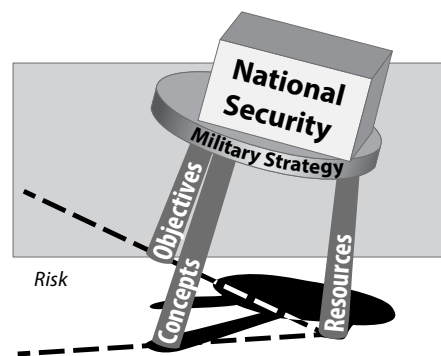


Figura 3 – Contributo da Estratégia Militar para a Segurança Nacional
Fonte: Lykke Jr (1997).

A componente conceptual relativa a edificar, dispor e empregar, evidencia que a estratégia intervém em toda a gama de ações genéticas, estruturais e operacionais, destinadas, a gerar novos meios (edificar), a compor, organizar e articular os meios (dispor) e a utilizar os meios (empregar) (Couto, 1988, p. 230).

Destas duas abordagens poder-se-á estabelecer uma correlação entre *means* e estratégia genética (edificar), entre *ways* e estratégia estrutural (dispor), e entre *ends* e estratégia operacional (empregar).

A estratégia naval tem como objetivo estabelecer, apoiar e aumentar o poder marítimo de um Estado, tanto em tempo de paz como em tempo de guerra (Mahan, 1890, p. 23), considerando-se assim a atuação das FFAA ao longo do *continuum* paz-guerra.



Surge assim a necessidade de dispor de mecanismos de transição que podem incluir a convocação, mobilização ou requisição, assentes num núcleo de capacidades permanente, com aptidão para atuar em todo o espectro de operações militares (CCEM, 2014, p. 28).

Para Telo (2004, p. 35) a estratégia naval de pequenos Estados, como Portugal, deve ser desenvolvida com base na sua realidade específica, evitando a aplicação de conceitos próprios de grandes potências, inspirados em autores como Mahan e Corbett.

Com este propósito, Portugal deve desenvolver “uma estratégia naval clara e precisa que oriente a Marinha na edificação dos seus meios, na estruturação das suas capacidades e na realização das operações necessárias ao cumprimento eficaz da sua missão” (Ribeiro, Silva, Palma, & Monteiro, 2010, p. 7).

Desta forma, a estratégia genética visa estabelecer orientações para a edificação harmoniosa e balanceada de capacidades. Já a estratégia estrutural deverá estabelecer medidas para a composição, articulação e organização dos recursos, promovendo a simplificação e racionalização de processos, bem como da estrutura orgânica. Por fim, a estratégia operacional foca-se no estabelecimento de um conjunto de princípios fundamentais e de procedimentos que assegurem eficiência e eficácia na atuação (Marinha, 2021, p. 3.7 a 3.8).

Assim, a formulação exige procedimentos racionais para preparar e empregar o poder naval, garantindo a concretização dos objetivos estratégicos, superando desafios e aproveitando oportunidades (Ribeiro, 2008, p. 11).

2.3.2. Outros conceitos

Neste subcapítulo abordam-se alguns conceitos que, pela sua natureza, importa explicitar e que suportam o desenrolar da pesquisa (*vd.* Apêndice A).

2.3.2.1. Operações multidomínio

No desenvolvimento da estratégia naval há que ter em consideração que, ocorrendo as ameaças em vários domínios, também as operações serão preparadas e planeadas numa perspetiva multidomínio (EMGFA, 2022, p. 27).

No âmbito do presente trabalho considera-se a definição da NATO para as operações multidomínio, que consiste na orquestração de atividades militares, nos cinco domínios das operações – mar, terra, ar, espaço e ciberespaço – e ambientes – informacional e eletromagnético – sincronizadas com as atividades não militares, que permitam à Aliança obter, em tempo, efeitos convergentes nas dimensões física, cognitiva e virtual (Figura 4) (NATO, 2023a, p. 9).



Tendo em vista o combate a agressões ou ameaças transnacionais, incumbe às FFAA cooperar com Forças e Serviços de Segurança, bem como colaborar em missões de proteção civil (Lei Orgânica n.º 2/2021 de 9 de agosto).

2.3.2.3. Operações distribuídas e operações simbióticas

O aumento da ameaça submarina russa, do narcotráfico e das rotas migratórias irregulares, reforça a necessidade de um conhecimento situacional abrangente e de uma capacidade operacional robusta, incluindo unidades navais e sistemas autónomos estrategicamente dispersos (Marinha, 2024).

A manutenção de bases dispersas, que podem ser partilhadas no âmbito da NATO ou da UE, é essencial para sustentar operações aeronavais no triângulo estratégico português, garantindo profundidade estratégica no Atlântico Norte (Melo, 2019, p. 29).

A adaptação das forças anfíbias implica a sua transformação em forças ligeiras que projetem poder em terra através de ataques dispersos e em profundidade (Kaushal & Totten, 2024, p. 1), contribuindo para a dissuasão. Em vez de forças pesadas, a prioridade será dada a unidades anfíbias flexíveis e ágeis, aproveitando o "elemento líquido" para dispersão, mobilidade, alcance e surpresa (Melo, 2019, p. 42).

Neste quadro, segundo Melo (conferência na Academia “Mama Sume”, 20 de maio de 2024), aplicam-se os conceitos de **operações distribuídas** – que utilizam pequenos grupos para garantir surpresa, flexibilidade, rapidez e letalidade em ações coordenadas e dispersas – e de **operações simbióticas** – que combinam sistemas tripulados e não tripulados, cada vez mais robotizados, empregando IA e maximizando a interação homem-máquina

Os avanços tecnológicos em *human machine teaming* serão cruciais para contrabalançar eventuais vantagens de opositores, sendo necessário o desenvolvimento de novos conceitos que considerem a vantagem da combinação *human judgement – technological capabilities* (Kaushal, et al., 2024, pp. 1-2).

2.3.2.4. O contínuo da competição

O contínuo da competição é um modelo que representa de que forma as atitudes e os comportamentos moldam as relações internacionais. Este modelo identifica quatro tipos de relações entre Estados ou grupos populacionais: cooperação, rivalidade, confrontação e conflito armado (Figura 6). As fronteiras entre cooperação, rivalidade e confrontação, bem como o limiar entre confrontação e conflito armado, são complexas e dinâmicas, e a transição entre elas não é linear nem de fácil definição (NATO, 2022b, p. 5).

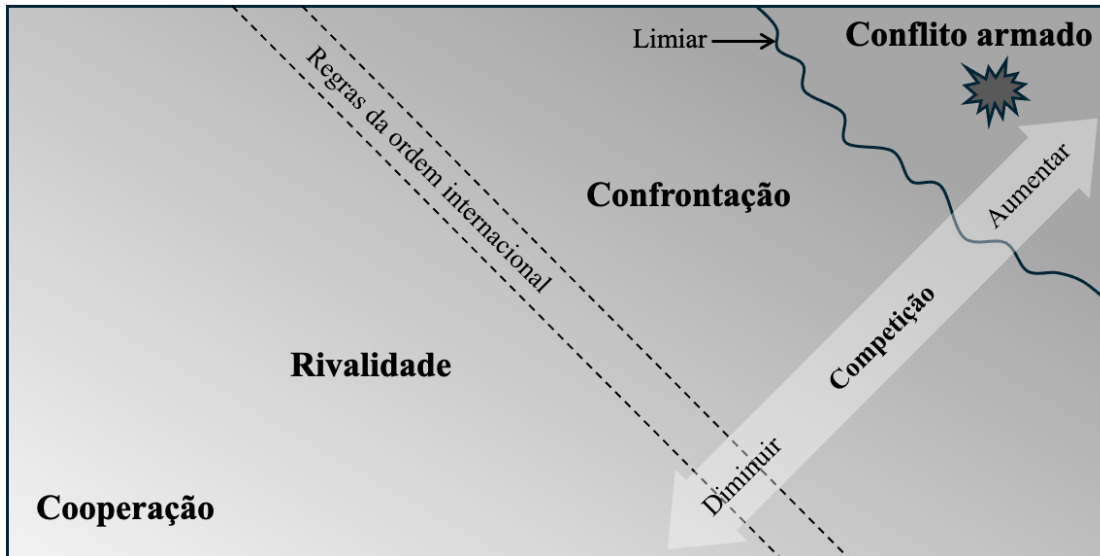


Figura 6 – O contínuo da competição
Fonte: Adaptado a partir de NATO (2022b, p. 7)

A cooperação surge quando diferentes atores, estatais ou não, alinham os seus interesses para atingir objetivos comuns. A rivalidade caracteriza-se pela competição pacífica entre atores com interesses divergentes, dentro das regras da ordem internacional, pelo que, desde que enquadrada nesse sistema, pode ter efeitos positivos para todas as partes e para a estabilidade global. A confrontação surge quando adversários não conciliam as suas diferenças e recorrem a atitudes hostis, como ameaças ou coerção, para alcançar vantagens. Esta fase é marcada pela instabilidade e ambiguidade quanto ao limiar do conflito armado. O conflito armado representa uma escalada onde se recorre à força militar para resolver disputas tendo consequências com impacto profundo nas emoções, estabilidade e resiliência de indivíduos e instituições (NATO, 2022b, pp. 5-7).

2.3.2.5. Funções do poder naval

A NATO (2016, p. 1) considera que o poder naval deriva da capacidade de um estado (ou ator não estatal) exercer influência diplomática, económica e militar num determinado momento e lugar, ao seu critério. Nesse sentido considera três funções, ou atividades, do poder naval: *warfare and combat*, *maritime security* e *security cooperation* (Figura 7) (NATO, 2016, p. 11).



Alliance Maritime Strategy → Crisis Management Deterrence & Collective Defence Maritime Security Cooperative Security		
Maritime Activities in the Application of Military Power		
Warfare and Combat	Maritime Security	Security Cooperation
Sea Control Sea Denial Power Projection via Antisubmarine Warfare Antiair Warfare Antisurface Warfare Naval Mine Warfare Electronic and Acoustic Warfare Strike Warfare Amphibious Operations Special Operations Riverine Operations	Support Maritime Situational Awareness Uphold Freedom of Navigation Conduct Maritime Interdiction Fight Proliferation of Weapons of Mass Destruction Protect Critical Infrastructure Support Maritime Counterterrorism Contribute to Maritime Security Capacity Building	Training and Exercises Forward Presence Security Sector Reform Stabilization and Reconstruction Humanitarian Assistance and Disaster Relief Operations Non-Combatant Evacuation Operations Civil-Military Cooperation

Figura 7 – Aplicação do Poder Naval
 Fonte: NATO (2016, p. 12)



3. Metodologia e método

Neste capítulo apresenta-se a metodologia e o método aplicado na investigação.

3.1. Metodologia

De acordo com a taxonomia das linhas de investigação do IUM, considera-se que este TII se enquadra no Domínio Científico das “Ciências Militares”; Área Nuclear de Investigação “18. Estudo das Crises e dos Conflitos Armados”; Subárea de Investigação “18.2 Estratégia Militar” (IUM, 2024).

A investigação seguiu um **raciocínio dedutivo**, do geral para o particular, partindo do ponto inicial, o CEN (2015), que se pretende atualizar, bem como, de premissas pré-estabelecidas (Santos & Lima (Coords.), 2019, p. 19).

A investigação adotou uma **estratégia qualitativa**, assente numa análise de conteúdo bibliográfica e documental, e em entrevistas semiestruturadas (Santos & Lima (Coords.), 2019, pp. 27-29) com um desenho de pesquisa do tipo **estudo de caso**, em que foi investigada a estratégia naval, enquanto única unidade de estudo, de forma a verificar a sua atualidade, confrontando-a com o ambiente estratégico e outros elementos de análise, na procura de novas teorias (Freixo, 2011, p. 110).

3.2. Método

Neste subcapítulo apresentam-se os participantes, o procedimento, os instrumentos de recolha e as técnicas de tratamento de dados.

3.2.1. Participantes e procedimento

Foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas a entidades diversas (*vd.* Apêndice B). Estavam previstas 15 entrevistas, mas três entidades não responderam. As entrevistas foram realizadas presencialmente ou via teleconferência e, quando tal não foi possível, por e-mail.

3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Os dados foram recolhidos através da análise bibliográfica e documental e da realização de entrevistas semiestruturadas, com base num guião (*vd.* Apêndice C).

3.2.3. Técnicas de tratamento dos dados

Os dados qualitativos obtidos das entrevistas foram tratados com recurso à análise de conteúdo adaptada da metodologia proposta por Sarmiento (2013), designadamente, efetuando a transcrição e a leitura, estabelecendo relações entre as respostas e a construção de uma matriz de análise por questão (*vd.* Apêndice D).



Deste processo obtiveram-se fatores que foram objeto de análise das *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats* (SWOT), como descrita por Wheelen, Hunger, Hoffman e Bamford (2018) e, a partir desta, deduziram-se Ideias Força (IF). A análise SWOT encontra-se detalhada no Apêndice E. Estes resultados foram alvo de validação, através da aplicação de critérios de adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade (vd. Apêndice F).



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo apresentam-se os dados recolhidos e os resultados obtidos, consubstanciados nas respostas às duas QD e à QC, para atingir os OE e OG.

4.1. O contexto de atuação da Marinha

Neste subcapítulo analisa-se o contexto de atuação da Marinha, considerando o emprego de meios/forças do SF em três dimensões – Defesa Autónoma (DefAut), Defesa Coletiva (DefCol) e Segurança Cooperativa (SegCoop) – (Figura 8), e em que medida a sua influência/impacto ocorrem no contínuo da competição.



Figura 8 – Ação da Marinha

Num ambiente geopolítico internacional tão incerto como o da atualidade, elaborar sobre o contexto de atuação da Marinha revela-se desafiante. Não obstante, aspetos de natureza geográfica e geoestratégica de carácter mais perene permitem sustentar uma análise que pode, ainda assim, ser considerada válida. Os aspetos de natureza geopolítica, muito afetados recentemente por uma postura diferenciada dos EUA no panorama internacional, serão considerados enquanto tendências ou singularidades que contêm uma variabilidade elevada consentânea com o contínuo da competição.

Depois da Conferência de Munique de 2025, fica a perceção que terminou o consenso sobre a liderança incontestável dos EUA na ordem internacional. Essa liderança é agora considerada prejudicial aos interesses americanos, pela Administração Trump, que tenderá a adotar um envolvimento mais seletivo no “palco internacional”, focando-se na contenção da CHN e no apoio a Israel, enquanto os compromissos com a NATO e a Ucrânia se poderão erodir. Esta abordagem poderá potenciar a desordem global e acelerar a multipolarização do sistema internacional (Schütte, 2025, pp. 55-61) [Ameaça (A)2/A3]².

A ordem internacional está a tornar-se cada vez mais multipolar, com a dispersão do poder entre vários atores e um aumento da polarização ideológica. Enquanto alguns percecionam essa mudança como uma oportunidade para uma governança mais equilibrada,

² Ao longo do texto indicam-se as correlações com os fatores e IF da análise SWOT (vd. Apêndice E).



outros temem maior instabilidade e conflito. A política externa dos EUA, especialmente sob Trump, pode acelerar essa transição, intensificando a rivalidade com a CHN, principal promotora da multipolaridade (Bunde & Eisentraut, 2025, pp. 13-31) [A2/A3].

Diferentes potências reagem de forma distinta: a UE enfrenta desafios internos e externos, a RUS procura expandir a sua influência apesar de dificuldades económicas, e países como Índia, Brasil e África do Sul tentam reforçar o seu papel global. No entanto, a coexistência de múltiplos modelos de governança dificulta a adaptação pacífica da ordem mundial e a cooperação para enfrentar desafios comuns, como a segurança e as alterações climáticas (Koenig, et al., 2025, pp. 9-11) [A2].

Em contraste com o referido no CEDN, que em 2013 considerava a RUS “um parceiro” (Resolução do Conselho de Ministros [RCM] n.º 19/2013, de 5 de abril), recentemente, a NATO identificou a RUS como a mais significativa e direta ameaça à paz e à estabilidade na região Euro-Atlântica (NATO, 2022a) [A5].

Perante o contexto geopolítico mundial, a UE considera ser necessária uma resposta nova e reforçada. A intensificação da concorrência estratégica, aliada à invasão da Ucrânia pela RUS, redefiniu os princípios da ordem multilateral, violando a soberania e as fronteiras nacionais, com consequências negativas para a economia e a população europeias (Comissão Europeia, 2023, p. 2) [A3/A5].

A segurança marítima, em particular, enfrenta desafios resultantes de um contexto estratégico em rápida deterioração, com a intensificação das ameaças híbridas a manifestarem-se de forma crescente no domínio marítimo, facto evidenciado pelo aumento de incidentes decorrentes de atividades de sabotagem nos mares Báltico e Negro, bem como, pela crescente vulnerabilidade das infraestruturas críticas submarinas (Comissão Europeia, 2025, pp. 3-5) [A1/A5].

A ordem internacional que sustentou três décadas de paz e prosperidade encontra-se hoje em causa, em face da mudança dos equilíbrios de poder e da convergência de múltiplas crises. Este novo ciclo encontra-se dominado pela competição das grandes potências, pela intensificação das ameaças híbridas e pela disputa estratégica pelos domínios do ciberespaço e do espaço (PCM, 2023) [A1/A3].

A invasão da Ucrânia, a crise energética e alimentar e a pandemia de Covid-19 evidenciaram a vulnerabilidade das fronteiras europeias, a dependência externa e o declínio da competitividade científica e tecnológica, enquanto o terrorismo, a criminalidade



organizada e a sabotagem das infraestruturas críticas subsistem enquanto ameaças contínuas (PCM, 2023) [A1/A3/A5].

A intensificação da competição geopolítica exige a revisão das estratégias europeias e ocidentais, conforme indicado pela Bússola Estratégica da UE e pelo Conceito Estratégico da NATO. Entre os objetivos identificados destacam-se a garantia da segurança e defesa – com especial ênfase na segurança marítima –, o reforço da autonomia estratégica e o desenvolvimento da resiliência institucional, de forma a reconstruir uma ordem internacional baseada no direito, no multilateralismo e na proteção dos direitos humanos (PCM, 2023) [Potencialidade (P)3].

Atualmente, as três principais potências, os EUA, a RUS e a CHN, revelam ambições territoriais que consideram importantes para a sua segurança. Estas ambições irão condicionar o relacionamento entre si, e também o relacionamento com os restantes países, dificultando compromissos que não respondam, integralmente, às suas pretensões ou que sejam percecionados como uma ameaça à sua segurança (F. Ribeiro, entrevista presencial, 5 de fevereiro de 2025) [A3].

Simultaneamente, verifica-se um ajuste na hierarquia dos oceanos com o Indo-Pacífico e o Ártico a assumirem relevância acrescida (F. Ribeiro, *op. cit.*). Neste quadro, uma potencial erosão da relação transatlântica, seja através da secundarização da NATO ou das relações bilaterais, poderá suscitar renovado interesse pelo território insular português, fruto da sua relevância geoestratégica (Ribeiro, 2025) [A2/A3].

A noção do valor estratégico do mar mantém-se atual, tal como referida no CEN (2015). A atuação da Marinha é condicionada pela geografia, elemento que não se altera significativamente. A característica física do espaço marítimo português mantém-se perene, independentemente das eventuais disrupções políticas ou estratégicas (N. de Sousa, entrevista presencial, 31 de janeiro de 2025). Não obstante, o processo da extensão da plataforma continental apresenta desafios no que respeita às áreas de soberania nacional (RCM n.º 68/2021, de 4 de junho).

Simultaneamente, há que considerar o profundo impacto da aceleração da robotização do conflito, por via daquilo que se tem assistido na guerra da Ucrânia. Não sendo propriamente uma novidade há, no entanto, um elemento que o caracteriza: o grau de aceleração que essa evolução revelou e o que representa em termos de oportunidade e ameaça no emprego de forças militares (N. de Sousa, *op. cit.*) [Oportunidade (O)3/A4].



Na guerra da Ucrânia, este elemento aceleração da robotização do conflito encerra um paradoxo que nos deverá fazer refletir e ser cautelosos na visão prospetiva da atuação das FFAA, pois num momento de grande desenvolvimento tecnológico, estamos, simultaneamente, a assistir a uma guerra de trincheiras (N. de Sousa, *op. cit.*).

Nas operações navais e marítimas, o permanente desenvolvimento de VENT, a evolução do domínio ciberespaço e a exploração do espectro eletromagnético, comportam desafios que obrigam a respostas inovadoras e flexíveis e a uma adaptação dos conceitos de emprego (S. de Figueiredo, entrevista presencial, 27 de janeiro de 2025) [P2/O3].

Com base nas Entrevistas (E) realizadas (*vd.* Apêndice D), foi elaborada uma matriz de Impacto/Influência, focada nas dimensões, DefAut, DefCol e SegCoop (indicador 1) cujo resultado aponta para uma postura equilibrada, com ligeira vantagem para a DefAut, conforme Apêndice G.

A Figura 9 apresenta o resultado da análise às 12 entrevistas, estando assinalado a cinzento (cheio) os entrevistados militares no ativo.

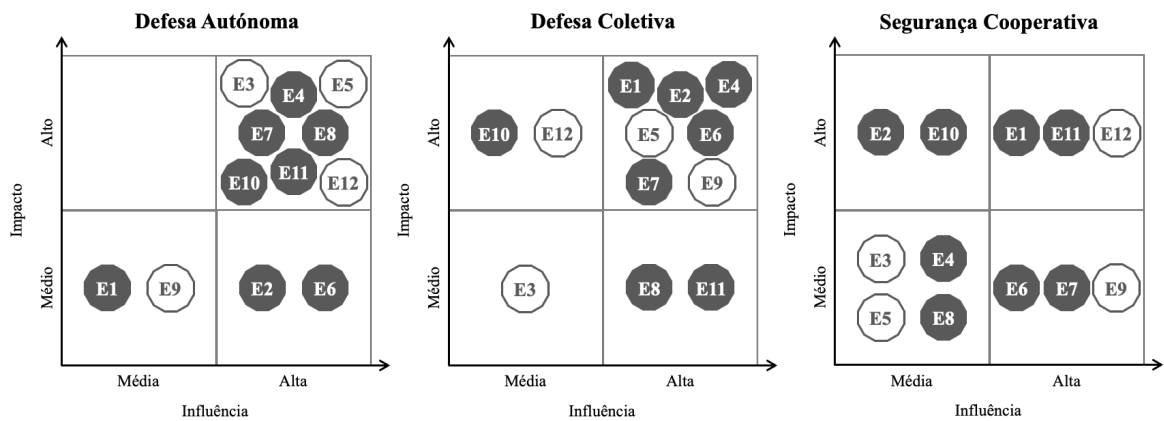


Figura 9 – Matriz Influência/Impacto

4.1.1. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 1

Tendo por base a análise efetuada, e em resposta à QD1 – *Qual o contexto de atuação da Marinha?* – conclui-se que a atuação da Marinha se fará num ambiente geopolítico em transformação, dominado pelas tensões entre os principais atores internacionais e pelas ambições territoriais das três grandes potências, EUA, RUS e CHN. A crescente multipolaridade da ordem internacional está a dar espaço ao surgimento de uma nova realidade, onde as alianças e parcerias de outrora serão questionadas, acentuando os desafios respeitantes à segurança marítima e à disputa pelos domínios do ciberespaço e do espaço.



Uma nova postura seletiva dos EUA sugere um reposicionamento estratégico global, tanto da UE como, eventualmente, da NATO. Para Portugal, pela sua localização atlântica e pretensão de extensão da plataforma continental, a segurança marítima assume uma importância acrescida. O Indo-Pacífico e o Ártico ganham relevância, enquanto a possível erosão das relações transatlânticas exige uma visão estratégica flexível. Surge assim, um alinhamento com as IF [PA1/PA3], evidenciando potencial preferência para capacidades no âmbito da DefAut para reforçar os contributos para a DefCol e, sobretudo, a necessidade de flexibilidade e sinergias entre meios/forças do SF no âmbito de atuação da DefAut e de DefCol no contínuo de competição (indicador 1).

Por outro lado, assiste-se a uma aceleração da robotização dos conflitos com consequências para a atuação das FFAA e das marinhas em particular. Neste aspeto, a proliferação de VENT e IA, e a exploração do espectro eletromagnético e dos domínios cibernético e espacial, colocam desafios de natureza genética, estrutural e operacional, no contínuo da competição (indicador 1), o que relaciona com a IF [PA2].

Este novo contexto, caracterizado pela multipolaridade, pela predominância das grandes potências mundiais e manifestação das suas ambições territoriais, pelo reposicionamento estratégico nas alianças e pela aceleração tecnológica, afeta os equilíbrios subjacentes a uma DefAut, à DefCol e à SegCoop, o que sustenta a IF [PA1].

Ainda neste âmbito, considera-se razoável concluir que, DefAut e DefCol se devam reforçar ou complementar mutuamente no contínuo da competição, pela aplicação balanceada e complementar dos meios/forças (FPAS, FRI e CMF/FND), com evidente impacto na sua composição e configuração, incluindo nos níveis de prontidão e de sustentação, bem como na sua capacidade de crescimento (indicador 1).

4.2. Funções da Marinha e orientações para as estratégias genética, estrutural e operacional

Neste subcapítulo analisam-se as funções da Marinha, atendendo ao contexto, bem como as perspetivas genética, estrutural e operacional, atuais e futuras.

Segundo Covington (2023), a **dissuasão** começa em tempo de paz, materializando-se através de demonstrações militares de elevada prontidão, criando dilemas táticos, operacionais e estratégicos a um potencial adversário.

A NATO (2022a, pp. 6-8), enquanto aliança defensiva, estabelece como sua tarefa principal a **dissuasão e defesa**. Esta tarefa abrange “*deter, defend, contest and deny*” em todos os domínios e direções.



Para a Noruega, o principal objetivo da defesa é prevenir e **dissuadir** agressões, em estreita colaboração com os Aliados (Norwegian Ministry of Defence [NoMD], 2024, p. 6).

O Chanceler Alemão alinhou as expectativas para as FFAA alemãs com o Conceito Estratégico da NATO, destacando a **dissuasão** e defesa (German Federal Ministry of Defence [GFMD], 2023, p. 2).

Simultaneamente, o Reino dos Países Baixos (NLD), estabelece como principal objetivo estratégico a **dissuasão** e prontidão para um conflito de larga escala (Netherlands Ministry of Defence [NeMD], 2024, p. 15).

Num contexto de intensa competição estratégica e ameaças híbridas, a **dissuasão** e a proteção de infraestruturas marítimas assumem crescente importância (Governo de Espanha, 2024, p. 56), enquanto que, para a autonomia estratégica francesa, a **dissuasão** é considerada a garantia fundamental da sua segurança nacional (General Secretariat for Defence and National Security, 2022, p. 20).

Verificando-se que a dissuasão é colocada em evidência pela NATO e outros Aliados (Alemanha, Espanha, França, Noruega, NLD) é oportuna uma reflexão sobre a sistematização das funções da Marinha, no sentido de acomodar o termo “dissuasão”. Contudo, da análise efetuada às entrevistas realizadas, verifica-se que mais de metade dos entrevistados (78%) considera que a atual sistematização, das funções da Marinha, responde aos desafios atuais e futuros (*vd.* Apêndice D). A dissuasão é entendida como parte integrante da defesa e não é abordada separadamente.

Consequentemente, a atual sistematização das funções da Marinha mantém-se adequada e abrangente, permitindo flexibilidade operacional sem comprometer a coerência doutrinária. A dissuasão, encontra-se integrada na defesa, alinhando-se com uma visão coerente do processo defensivo, como um primeiro pilar estruturante. A criação de uma função separada para a dissuasão não traria benefícios claros, podendo redundar numa duplicação conceptual. Além disso, qualquer alteração sem uma justificação sustentada pode comprometer a estabilidade doutrinária construída ao longo do tempo. Assim, a formulação vigente assegura latitude operacional suficiente para enfrentar desafios atuais e emergentes, sem necessidade de reformulação estrutural (N. de Sousa, *op. cit.*).

A atual sistematização mantém-se eficaz, permitindo enquadrar todas as capacidades necessárias às suas missões, tanto militares como de apoio a outras entidades. E isso requer que a organização dos meios e a alocação dos recursos seja eficiente e garanta flexibilidade operacional. Alterar esta sistematização sem uma necessidade concreta, poderia



comprometer a coerência do conjunto e a flexibilização que ela proporciona, tornando-se um exercício desnecessário face à sua capacidade de adaptação aos desafios atuais (P. Neves, entrevista presencial, 29 de janeiro de 2025).

4.2.1. Estratégia genética

Na vertente do **peçoal**, um dos maiores desafios passa por recrutar, reter e potenciar o seu desempenho, garantindo condições adequadas de trabalho, formação e recompensa. A eliminação das lacunas existentes nestas áreas potenciará a motivação, a prontidão e a capacidade de mobilização. As FFAA necessitam de se adaptar continua e rapidamente às ameaças, pelo que importa garantir uma capacidade de crescimento, na preparação para um conflito, e de retração, no pós-conflito. Esta realidade obriga a equacionar novos modelos de serviço militar adaptáveis, flexíveis e com capacidade para um rápido crescimento, sempre que se torne necessário (NeMD, 2024, p. 43) [Vulnerabilidade (V)1/V5].

Um plano de longo prazo para reduzir as vulnerabilidades das FFAA e aumentar o respetivo poder de combate, disponibilidade, resiliência e sustentação, exige que se recrute e retenha mais pessoas (NoMD, 2024, p. 4) [V1/V5].

Para D. Correia (entrevista por email, 9 de fevereiro de 2025), o peçoal deve ser encarado como uma prioridade estratégica, com especial cuidado no recrutamento, formação avançada – em guerra eletrónica, IA, cibersegurança, *data science*, e administração de sistemas e de redes – e na retenção de talentos, garantindo competências essenciais para enfrentar os desafios no domínio digital e tecnológico [V1/V5].

N. de Sousa (2024, p. 7) refere que é essencial rever o apoio aos militares, continuar a flexibilizar o recrutamento, mantendo concursos contínuos para praças, e apostar na literacia digital, com foco na IA [V1/V5].

A aceleração da robotização e automação na guerra observada na Ucrânia imprime um ritmo evolutivo que coloca desafios à edificação da componente naval, influenciando as características das plataformas, a doutrina, a operação e o treino. Na vertente do **material**, há que procurar o equilíbrio entre a robotização e as capacidades convencionais, assegurando uma adaptação transformacional que permita uma transição gradual e equilibrada. As capacidades devem incluir defesa contra VENT e o seu emprego operacional, assegurando interoperabilidade, tal como, a Investigação e Desenvolvimento (I&D) deve integrar melhor o peçoal das operações com os investigadores, garantindo uma aplicação prática das tecnologias em desenvolvimento (N. de Sousa, *op. cit.*) [A4/V4].



No entanto, esta aceleração da robotização da guerra pode ser difícil de acompanhar, se a burocracia e os processos de aquisição de capacidades não permitirem flexibilidade para integrar novas soluções (N. de Sousa, *op. cit.*) [V3].

A aquisição de equipamentos, tecnologias de informação e comunicação, bem como infraestruturas, tem de ser acelerada. Os processos de aquisição devem ser mais céleres, mantendo, simultaneamente, elevados padrões no que respeita a uma adequada gestão de recursos e boa governança (NoMD, 2024, p. 14) [V5].

As FFAA necessitam de uma cadeia de abastecimento robusta e flexível para garantir a disponibilidade do material certo no momento adequado. Apostar na inovação e no desenvolvimento de “ecossistemas” para manutenção e evolução das capacidades, incluindo um foco especial nos VENT, visa aumentar a produção e disponibilidade desses sistemas (NeMD, 2024, p. 49) [V2/O5].

A regeneração da capacidade oceânica de superfície e o reforço das capacidades submarina e de guerra de minas, devem ser iniciadas. Em simultâneo, a modernização da esquadra deve prosseguir juntamente com o projeto de edificação de infraestruturas para apoio aos militares, tal como as medidas para otimização da gestão (Sousa, 2024, p. 7) [V5].

O plano de defesa norueguês dá ênfase ao domínio marítimo, através do reforço da capacidade oceânica de superfície (incluindo capacidade anti-submarina) e capacidade submarina, bem como um investimento em VENT de longo alcance e em satélites (NoMD, 2024, pp. 2-4) [O3].

A manutenção de um conhecimento situacional esclarecido é fundamental, o que justifica apostar nas capacidades de vigilância, monitorização e seguimento (NoMD, 2024, p. 8) [O2].

Simultaneamente, as FFAA devem estar preparadas para integrar esforços aliados e contribuir para a dissuasão e defesa, incluindo operações em conflitos de alta intensidade. Para isso, as reservas de guerra, devem ser reforçadas (NoMD, 2024, p. 8) [P3/V5].

Os meios navais, especialmente os navios e as suas guarnições, seguem um ciclo com três fases: (1) manutenção, (2) treino e (3) prontidão operacional. Com guarnições treinadas, cerca de um terço da esquadra pode ser considerada pronta para combate, pelo que, é essencial minimizar perturbações neste ciclo. A aquisição de sistemas padronizados facilita a manutenção e o treino, assim sendo, os futuros projetos de aquisição para a esquadra devem considerar este fator (GFMD, 2023, p. 7) [V2/V5].



Para Pacheco (2023), a adaptação da Marinha às alterações climáticas deve ser considerada no longo prazo, garantindo eficácia operacional sem comprometer a segurança ou sustentabilidade [O5].

De acordo com Speller (2024, p. 132), todas as atividades marítimas, seja em tempo de paz ou em guerra, dependem de um conhecimento situacional completo, que inclua a superfície, a subsuperfície, o ar e as zonas terrestres contíguas, que permita tomar as decisões corretas, primeiro que qualquer opositor, assegurando a superioridade da **informação**.

O aproveitamento do potencial da análise e utilização de dados (*data science*) e da IA, para as operações, exige um investimento em tecnologias de informação de elevada qualidade, bem como a implementação de metodologias baseadas na utilização e exploração de dados, assentes em quadros normativos bem definidos (NeMD, 2024, p. 31) [O3/O4].

A tecnologia baseada na *cloud* permite a utilização de dados e IA, melhora a disponibilidade, fiabilidade e resiliência da informação, permitindo a continuidade das operações, promovendo a inovação, a segurança digital e maior eficiência (NeMD, 2024, p. 31) [O3/O4].

Segundo S. de Figueiredo (*op. cit.*), a introdução de plataformas multifuncionais, integrando redes de dados e sistemas automatizados, deve desenvolver-se a par com o reforço da resiliência cibernética das infraestruturas críticas da Marinha [O3/O4].

A modernização e proteção das infraestruturas de comunicações, incluindo redes e centros de dados, devem acompanhar o ritmo da transformação digital da NATO, assegurando elevados níveis de resiliência, segurança e disponibilidade contínua de dados críticos, essenciais à superioridade informacional e operacional (D. Correia, *op. cit.*) [O4].

Na vertente das **finanças**, a maioria dos entrevistados (80%) considerou que, numa situação normal, a distribuição equilibrada de recursos financeiros deve ser feita da seguinte forma: 50% para Pessoal, 25% para Operação e Manutenção (O&M) e 25% para Investimento (50/25/25), o que está alinhado com o compromisso da NATO de dedicar, pelo menos, 20% ao investimento (NATO, 2023b) (*vd.* Apêndice D) [O1/O2/O3].

A distribuição 50/25/25 tende a ser a ideal, mas há que considerar outros fatores, designadamente a necessidade de reforçar o investimento ou garantir os recursos, em especial o pessoal, atendendo à evolução da despesa alocada à defesa, que se prevê, venha a crescer (P. Neves, *op. cit.*) [O1/O2].

A distribuição de recursos financeiros deve privilegiar o reforço do investimento para consolidação das capacidades existentes, ajustando a proporção entre pessoal e O&M. A



distribuição que tem vindo a ser apontada tem sido 50/25/25, no entanto, fruto de análise interna, a experiência recente sugere que a distribuição 60/20/20, seja a mais realista (N. de Sousa, *op. cit.*) [O1/O2/O3].

4.2.2. Estratégia estrutural

É necessário adaptar a estrutura organizacional com a incorporação de plataformas multifuncionais suportadas por VENT, IA e novas doutrinas operacionais, que respondam aos desafios atuais e futuros (S. de Figueiredo, *op. cit.*) balanceando a integração da robotização com os sistemas convencionais (N. de Sousa, *op. cit.*) [O3/A4].

A incorporação de novas tecnologias na Marinha tem sido efetuada a par com adaptações de natureza estrutural, designadamente na edificação de novas unidades operacionais (J. Pires, entrevista presencial, 29 de janeiro e 2025) [P1/P2/O3].

Segundo N. de Sousa (2024, p. 8), o apoio da Marinha à Autoridade Marítima Nacional (AMN) deve ser reforçado, assegurando pessoal e recursos para uma gestão eficiente dos espaços costeiros e marítimos. O novo Modelo de Administração Financeira e Patrimonial, prevê melhorar a eficiência na administração e a racionalidade na utilização dos recursos. Adicionalmente, deve-se apostar na transição digital da Marinha, modernizando sistemas e unidades operacionais, e prosseguir a reestruturação dos Fuzileiros segundo o conceito de operações distribuídas [P2/O4].

Para a Defesa alemã, a estruturação da marinha deve ser suficientemente flexível para se adaptar à evolução demográfica (GFMD, 2023, p. 8), enquanto que a Defesa neerlandesa, prevê adaptar a sua estrutura organizacional para facilitar a integração de reservistas, num modelo flexível que permita acomodar o crescimento e a redução de efetivos, na medida das suas necessidades (NeMD, 2024, p. 43). [V1/V5]

4.2.3. Estratégia operacional

Conforme refere Speller (2024, p. 2), para se compreender a guerra naval na atualidade é essencial uma abordagem multidomínio, considerando a interação entre atividades no mar, em terra, no ar, no espaço, no ciberespaço e no espectro eletromagnético. A resposta a ameaças híbridas exige capacidade para atuar no contínuo da competição, mantendo presença, em permanência, para impedir o adversário de explorar vulnerabilidades (2024, p. 205) [A1/P3].

Ainda segundo o mesmo autor, as operações distribuídas oferecem vantagem estratégica ao dispersar meios, tornando mais difícil a sua deteção, minimizando o impacto



de eventuais ataques. Esta abordagem permite ainda a execução de ataques coordenados, a partir de múltiplas direções (2024, p. 138).

As operações multidomínio respondem aos desafios atuais e futuros da complexidade do campo de batalha, pelo que se deve fortalecer a abordagem integrada de recursos militares e civis, incluindo a prevenção de conflitos, tornando o pensamento multidomínio o princípio orientador fundamental nas operações com parceiros nacionais e internacionais (NeMD, 2024, p. 35) [P2/P3].

A marinha alemã contribui para as operações multidomínio devendo, para isso, contar com sistemas que operam em rede, com capacidade *swarm*³, sempre que possível, não tripulados, e desenvolvendo capacidade de ataque a partir do mar. No futuro, a integração de sistemas tripulados e não tripulados, será garantida através de uma *combat cloud* (GFMD, 2023, p. 9) [P2/O3/O4].

No contexto nacional, N. de Sousa (2024, pp. 5-6) refere que, a perspetiva operacional da Marinha deve focar-se no aumento da prontidão das unidades operacionais, apostando no treino para melhorar o aprontamento. Paralelamente, é fundamental revitalizar o conhecimento e as competências em operações navais e marítimas, aprofundando a tática naval e a doutrina operacional. A diversificação do empenhamento em missões internacionais, no âmbito das FND, também se revela essencial, alargando os teatros de operações e a tipologia de unidades envolvidas. No modelo de duplo uso, que conjuga a atuação militar com funções típicas das guardas costeiras, torna-se imperativo fortalecer a coordenação entre a Marinha e a AMN, promovendo complementaridade no emprego dos meios [P3/P4].

Ainda segundo N. de Sousa (2024, p. 6) devem-se consolidar os avanços no uso de VENT e manter a posição de liderança nas ciências do mar, fundamental para aprofundar o conhecimento do mar português e apoiar a proposta portuguesa de extensão da plataforma continental [P2].

A presença continuada no mar, de capacidades credíveis, é fundamental para contrariar a ameaça submarina e a ameaça a infraestruturas marítimas críticas (C. Ferreira, entrevista presencial, 7 de fevereiro de 2025) [A5/V5].

³ Capacidade *swarm*: capacidade para atuar em enxame ou em grande número.



4.2.4. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 2

Tendo por base a análise efetuada, e em resposta à QD2 – *Em que medida as funções da Marinha e as orientações para a estratégia genética, estrutural e operacional respondem ao atual ambiente estratégico?* – pode-se concluir que as funções da Marinha permitem atender aos desafios atuais e futuros, sendo a atual sistematização suficiente e adequada. Embora a NATO, bem como alguns Aliados, evidenciem a dissuasão, na sistematização nacional, esta encontra-se englobada na defesa militar, própria e autónoma, garantindo a coerência doutrinária estabelecida, não consubstanciando risco conceptual para as funções da Marinha (indicador 2).

No que respeita aos elementos genéticos, é de relevar a necessidade de adotar medidas no âmbito da gestão do pessoal, garantindo uma abordagem abrangente, centrada no recrutamento e retenção de talentos, na formação especializada em áreas críticas como as associadas a EDT e aos novos domínios, espaço e ciberespaço. Para melhorar a resiliência e a disponibilidade, é necessário um plano de longo prazo que aumente o efetivo e melhore a retenção, bem como criar modelos flexíveis e escaláveis de serviço militar, que assegurem a capacidade de crescimento em cenários de conflito, incluindo a mobilização, e retração no pós-conflito. Daqui resulta a necessidade de incrementar o nível de ambição na vertente pessoal (indicador 3.1) [VO1/VA2].

Simultaneamente, há que procurar o equilíbrio entre a adaptação transformacional necessária para incorporar a inovação imposta pela aceleração da robotização dos conflitos, com o desenvolvimento de capacidades convencionais. É necessário apostar: na inovação – em áreas como os VENT; na modernização da logística; na simplificação de processos de aquisição; na eficiência energética; e no reforço da prontidão. Tudo isto deve ser acompanhado pela reposição de reservas de guerra, minimização das perturbações aos ciclos de manutenção, para maximizar a prontidão, o que determina incrementar o nível de ambição na vertente material (indicador 3.2) [PA2/VO2/VA3].

O avanço tecnológico permite o aproveitamento da *data science* e da IA aplicada às operações navais com vista à superioridade de informação, sendo necessário apostar na transformação digital, reforçar a resiliência cibernética e melhorar a disponibilidade e fiabilidade da informação (indicador 3.3) [PA2/PO1/PO2].

No que respeita à distribuição de recursos financeiros, a experiência recente indica que deve ser ponderada em torno de 60% para Pessoal, 20% para O&M e 20% para Investimento,



consequente com o imperativo de valorização do pessoal, o que determina maior nível de ambição da afetação financeira (indicador 3.4) [VA1/VO4/PO3/PO4].

Quanto aos elementos estruturais, a integração de novas plataformas e novas tecnologias – VENT e IA – exige um alinhamento I&D-operações, uma adaptação organizacional e uma abordagem diferenciada, atendendo à necessidade de uma gestão flexível da necessidade de efetivos, consoante as necessidades operacionais. Há ainda que considerar a transição digital e a reestruturação assente no conceito de operações distribuídas e no apoio exigido pelas operações interagências (indicadores 3.1/4.2/4.3) [VO3/VA4/PO1].

A estratégia operacional da Marinha deve basear-se em princípios fundamentais e procedimentos que assegurem a eficiência e eficácia da atuação. No contexto atual, e de forma a responder eficazmente a todas as ameaças, incluído as de natureza híbrida, importa assimilar e implementar uma abordagem multidomínio, considerando que as operações modernas se desenvolvem nos cinco domínios operacionais e que a atuação das FFAA se faz no contínuo da competição (indicador 4.1). A capacidade para as operações multidomínio deve ser considerada a par com a necessidade de executar: operações interagência – de cariz securitário, em apoio a outras entidades –, de forma a potenciar o conceito de duplo uso; operações distribuídas, com unidades ligeiras e flexíveis; e, operações simbióticas, beneficiando das novas tecnologias (indicadores 4.2/4.3) [PA3/PA4].

Paralelamente, é necessário consolidar os avanços no uso de VENT e fortalecer o conhecimento sobre o mar português, designadamente no que respeita à extensão da plataforma continental.

A presença permanente de capacidades navais credíveis, no mar, é crucial para contrariar ameaças (submarinas), proteger infraestruturas marítimas críticas e evitar a exploração de vulnerabilidades, no contínuo da competição [PA3].

4.3. Elementos de ponderação para o novo Conceito Estratégico Naval

Neste subcapítulo responde-se à QC recorrendo à análise das entrevistas e ao seu cruzamento com as respostas às QD, o que permitiu extrair um conjunto de elementos de ponderação para uma revisão do CEN.

O CEN (2015) foi desenvolvido e aprovado num contexto geopolítico diferente do atual. Não obstante, aspetos de natureza perene, como o espaço geográfico nacional e a natureza abrangente da atuação da Marinha, no cumprimento da sua missão e tarefas, implicam que subsistam relevantes e válidos elementos constantes no CEN, designadamente no que respeita à sistematização das funções da Marinha (indicador 2).



Outras áreas recomendam uma ponderação diferenciada. No pessoal, adotar medidas efetivas para o recrutamento, retenção e gestão flexível de efetivos. No material, equilibrar a adaptação transformacional, decorrente da adoção de EDT, com o desenvolvimento de capacidades convencionais. Na informação, apostar na transformação digital e adotar medidas que potenciem a superioridade da informação. Nas finanças, manter uma distribuição de recursos financeiros ponderada em torno de 60/20/20 (indicador 3).

Por fim, nas operações, há que assegurar a capacidade de contribuir para as operações multidomínio, interagências, distribuídas e simbióticas, no contínuo da competição, assegurando uma presença permanente e credível no mar (indicador 4).

Os dados recolhidos nas entrevistas foram sujeitos a uma análise SWOT (*vd.* Apêndice E) do que resultou um conjunto de IF, que se apresentam de seguida:

PA1. Reforçar as alianças estratégicas e interoperabilidade para mitigar o enfraquecimento das Organizações Internacionais;

PA2. Apostar na modernização e adaptação tecnológica para enfrentar a aceleração da robotização da guerra;

PA3. Apostar na capacidade para operar autonomamente e em alianças para responder ao aumento da ameaça da RUS;

PA4. Utilizar o alinhamento estratégico para fortalecer a preparação contra ameaças híbridas;

PO1. Utilizar a capacidade de adaptação às novas tecnologias e aposta na modernização, para beneficiar da integração de EDT, com potencial redução de custos;

PO2. Aproveitar as alianças estratégicas e interoperabilidade, para beneficiar da transformação digital da NATO;

PO3. Utilizar a capacidade de adaptação às novas tecnologias e aposta na modernização para investir em *outsourcing* em sectores estratégicos melhorando a eficiência financeira;

PO4. Aproveitar o alinhamento estratégico para potenciar o benefício do aumento da despesa em defesa;

VA1. Aumentar o investimento na edificação do SF e na renovação da esquadra, para contrariar ameaças externas;

VA2. Rever o sistema de recrutamento e retenção, garantindo pessoal qualificado para contrariar ameaças;



VA3. Reduzir a rigidez nos processos de aquisição e acelerar a edificação do SF e renovação da esquadra, prevenindo a ameaça da RUS e da instabilidade global;

VA4. Melhorar o alinhamento I&D-operações para fortalecer a resposta à aceleração da robotização da guerra;

VO1. Aproveitar o aumento da despesa em defesa para corrigir a falta de pessoal qualificado;

VO2. Explorar a integração de EDT para reduzir a dependência de apoio externo;

VO3. Explorar a integração de EDT e a transformação digital para alinhar a I&D com as operações;

VO4. Aproveitar o aumento de despesa em defesa e a potencial redução de custos com a integração de EDT para melhorar a edificação do SF.

Finalmente, os elementos apresentados na investigação, podem-se sistematizar em quatro vetores principais: (1) capacidade de atuação multidomínio, a partir do mar, em todo o contínuo da competição; (2) aposta na valorização, recrutamento e retenção do pessoal; (3) incorporação de EDT; e (4) otimização de processos de gestão; numa adaptação do proposto por Ríos (2025, pp. 11-12) e que se inter-relacionam com as IF (Quadro 3).

Quadro 3 – Vetores principais e Ideias Força

	(1) Capacidade de atuação multidomínio, a partir do mar, em todo o contínuo da competição	(2) Aposta na valorização, recrutamento e retenção do pessoal	(3) Incorporação de EDT	(4) Otimização de processos de gestão
PA1	X			
PA2			X	X
PA3	X			
PA4	X			
PO1			X	
PO2	X		X	
PO3			X	
PO4	X			
VA1	X			
VA2		X		
VA3				X
VA4			X	X
VO1		X		
VO2	X		X	
VO3	X		X	X
VO4	X		X	



4.3.1. Síntese conclusiva e resposta à Questão Central

Tendo por base a análise efetuada, e em resposta à QC – *Quais os contributos para revisão do CEN?* – conclui-se que no atual contexto, caracterizado pela multipolaridade, pela manifestação das ambições territoriais de grandes potências mundiais, pelo reequilíbrio estratégico das alianças e pela aceleração tecnológica, fica subjacente a necessidade de uma capacidade equilibrada para DefAut, DefCol e SegCoop, suportada no adequado balanceamento de meios/forças.

As funções da Marinha permitem responder aos desafios atuais e futuros, considerando-se a atual sistematização adequada.

Numa perspetiva genética, há que atender à necessidade de completar a edificação do SF balanceado com as adaptações a novas tecnologias, considerando a aceleração da robotização do conflito, e investir significativamente no pessoal, numa perspetiva de longo prazo, que aumente o efetivo, melhore a retenção e implemente modelos flexíveis e escaláveis de serviço militar, adaptáveis a cenários de crescimento em conflito e retração no pós-conflito, incluindo a mobilização. Importa igualmente, apontar a distribuição de recursos financeiros para 60% para Pessoal, 20% para O&M e 20% para Investimento, simplificar processos de aquisição e potenciar a superioridade de informação com base no desenvolvimento tecnológico da *data science* e IA.

Na vertente estrutural, a integração de novas plataformas e tecnologias – como VENT e IA – exige uma adaptação organizacional e a necessidade de uma estrutura flexível para ajustar os efetivos às exigências operacionais.

Na perspetiva operacional, importa garantir eficiência e eficácia, atuar em todo o contínuo da competição e adotar uma abordagem multidomínio para responder a ameaças, incluindo as de natureza híbrida. A prontidão operacional deve compreender a necessidade de conduzir/participar em operações interagência, operações distribuídas e simbióticas, aproveitando novas tecnologias, entre as quais, o emprego de VENT. A presença continuada de capacidades navais credíveis nos espaços de interesse, desde o tempo de paz, considerando o contínuo da competição, é crucial para a dissuasão, proteção e defesa, mitigando vulnerabilidades.

Fica assim respondida a QC – *Quais os contributos para revisão do CEN?* – concretizando o OG deste TII – *Propor contributos para a revisão do CEN.*

No Apêndice H apresenta-se uma proposta para inclusão na revisão do CEN.



5. Conclusões

O contexto estratégico global sofreu alterações profundas nos últimos anos, impulsionado pela guerra na Europa, a instabilidade no Médio Oriente, a ascensão da CHN como potência global e mudanças na política dos EUA. A NATO identifica a RUS como uma ameaça direta à estabilidade Euro-Atlântica, enquanto a UE reconhece que a segurança regional está em risco, exigindo uma resposta integrada. Paralelamente, a aceleração da inovação tecnológica tem impacto direto na estratégia militar, visando reduzir riscos e aumentar a eficácia operacional. Estas mudanças reforçam a necessidade de revisão da documentação estruturante da defesa nacional, designadamente do CEDN, do CEM e do CEN, promovendo o alinhamento com a NATO e a UE como forma de enfrentar os novos desafios à segurança e defesa.

Em termos da metodologia do estudo, adotou-se um raciocínio dedutivo, partindo do CEN (2015), e uma estratégia de investigação qualitativa, assente numa pesquisa do tipo estudo de caso, baseada na análise de conteúdo bibliográfico e documental, e em 12 entrevistas semiestruturadas a entidades diversas.

O estudo foi realizado em duas fases: exploratória e analítica/conclusiva. O tratamento dos dados incluiu a transcrição e análise de conteúdo, conduzindo a uma análise SWOT, a partir da qual foram identificadas IF. Os resultados foram validados segundo os critérios de adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade. Como apoio para a resposta à QD1, recorreu-se à aplicação de uma matriz de análise Influência/Impacto.

Para cumprir com o OG e responder à QC, foram estabelecidos dois OE suportados por duas QD.

A resposta à QD1 – *Qual o contexto de atuação da Marinha?* – permitiu concluir que o contexto geopolítico atual é caracterizado por uma crescente multipolaridade e competição estratégica, impulsionada pelo “aparente” afastamento da liderança internacional dos EUA, a agressividade da RUS, a ascensão da CHN e a erosão da ordem internacional baseada no multilateralismo, onde ressurgem disputas territoriais fomentadas pelas grandes potências mundiais. Paralelamente, verifica-se um ajuste na hierarquia dos oceanos, com o Indo-Pacífico e o Ártico a assumirem crescente relevância geopolítica. A segurança marítima enfrenta desafios complexos, desde ameaças híbridas até ao impacto das alterações climáticas, ciberataques e ameaças a infraestruturas críticas.

O valor estratégico do espaço marítimo português mantém-se central, enquanto a crescente robotização do conflito e o desenvolvimento de VENT e a aplicação da IA, a par



da exploração do espectro eletromagnético e dos domínios cibernético e espacial, exigem uma adaptação inovadora das capacidades, dos conceitos operacionais da Marinha e da sua organização.

O reposicionamento estratégico dos EUA recomenda uma adaptação da UE e, eventualmente, da NATO, sendo que para Portugal, a sua posição atlântica e a pretensão de extensão da plataforma continental reforçam a importância da segurança marítima e da manutenção de uma abordagem flexível, num espaço que também é estratégico para os EUA.

Neste novo contexto recomenda-se uma postura equilibrada entre a capacidade de DefAut, DefCol e SegCoop.

A resposta à QD2 – *Em que medida as funções da Marinha e as orientações para a estratégia genética, estrutural e operacional respondem ao atual ambiente estratégico?* – permitiu concluir que a atual sistematização das funções da Marinha é considerada adequada para enfrentar os desafios atuais e futuros, conforme indicado por 78% dos entrevistados. Esta sistematização mantém a flexibilidade operacional e evita duplicações desnecessárias, garantindo a coerência doutrinária. Embora a função dissuasão seja colocada em evidência pela NATO e outros Aliados, tal não indica a necessidade de uma reformulação. Assim, a sistematização atual continua a garantir um enquadramento funcional e flexível, permitindo à Marinha cumprir a sua missão.

Numa perspetiva genética, os desafios com o pessoal e a adaptação tecnológica surgem em evidência. O recrutamento, retenção e formação em áreas críticas são fundamentais, tal como o desenvolvimento de um modelo flexível e escalável de gestão de efetivos ajustável ao contínuo da competição. A adaptação transformacional às novas tecnologias deve ser balanceada com as capacidades convencionais, sem descuidar a reposição de reservas de guerra, enquanto se prima pela redução das perturbações nos ciclos de manutenção e pela simplificação dos processos de aquisição.

Na perspetiva estrutural, a integração de novas plataformas e tecnologias exige uma adaptação organizacional alinhada com a transição digital, acompanhada de uma aposta na reestruturação dos Fuzileiros e na implementação de um modelo flexível, capaz de se ajustar aos efetivos conforme as necessidades operacionais.

No âmbito da estratégia operacional, impõe-se uma abordagem multidomínio, apta a enfrentar ameaças híbridas e a atuar ao longo do contínuo da competição, o que reforça a necessidade de incorporar os domínios do ciberespaço e do espaço nas operações navais e marítimas. A prontidão das forças deve, também, incluir as operações interagência e



operações distribuídas e simbióticas, tirando partido das novas tecnologias e promovendo a utilização consolidada de VENT e IA. A manutenção de uma presença naval credível e contínua, nos espaços de interesse, mesmo em tempo de paz, é fundamental para dissuadir ameaças submarinas, proteger infraestruturas marítimas críticas e reduzir vulnerabilidades estratégicas.

Ao responder à QD1 – *Qual o contexto de atuação da Marinha?* – e QD2 – *Em que medida as funções da Marinha e as orientações para a estratégia genética, estrutural e operacional respondem ao atual ambiente estratégico?* – obtiveram-se elementos que permitiram responder à QC – *Quais os contributos para revisão do CEN?*

O principal **contributo deste estudo para o conhecimento**, resulta dos elementos obtidos e que permitiram redigir uma proposta renovada para incorporar no novo CEN, conforme Apêndice H, a qual, de forma resumida se centra em quatro vetores: a capacidade de atuação multidomínio, a partir do mar, em todo o contínuo da competição; a aposta na valorização, recrutamento e retenção do pessoal; a incorporação de EDT; e, a otimização de processos de gestão, cumprindo-se assim o OG – *Propor contributos para a revisão do CEN*. Estes contributos podem ser considerados na próxima revisão do CEN, após a revisão da documentação estruturante da defesa nacional que se encontra a montante, designadamente o CEDN e o CEM.

A principal **limitação desta investigação** resulta da volatilidade do contexto geopolítico da atualidade, e conseqüente variabilidade que obrigou a um frequente ajuste da sua caracterização, e do facto dos documentos estruturantes da defesa nacional, que se encontram a montante do CEN, terem mais de dez anos, correspondendo a um período pré-anexação da Ucrânia, em 2014, o que dificultou o alinhamento do pensamento estratégico.

Recomenda-se uma revisão dos atuais contributos, após a promulgação da revisão da documentação estruturante que se encontra a montante do CEN.



Referências bibliográficas

- Airbus. (s.d.). *Multi.Domain Combat Cloud (MDCC)*. Retirado de Airbus: <https://www.airbus.com/en/products-services/defence/multi-domain-combat-cloud>
- Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bunde, T., & Eisentraut, S. (2025). *Multipolarization*. Munich: Munich Security Conference.
- Chiavenato, & Sapiro. (2003). *Planejamento Estratégico. Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Comissão Europeia. (2023). *Comunicação Conjunta ao Parlamento Europeu e ao Conselho relativa à atualização da Estratégia de Segurança Marítima da União Europeia e do seu plano de ação*. Bruxelas: Autor.
- Comissão Europeia. (2025). *Livro Branco Conjunto. Preparação da defesa europeia 2030*. Bruxelas: Autor.
- Conselho da União Europeia. (2022). *Bússola Estratégica para a Segurança e a Defesa*. Bruxelas: Autor.
- Conselho de Chefes de Estado-Maior. (2014). *Conceito Estratégico Militar (CEM) 2014*. Lisboa: Autor.
- Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia: Apontamentos para um curso - Volume 1*. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Covington, S. R. (2 de agosto de 2023). *NATO's Concept for Deterrence and Defence of the Euro-Atlantic Area (DDA)*. Belfer Center for Science and International Affairs, Harvard Kennedy School. Retirado de <https://www.belfercenter.org/publication/natos-concept-deterrence-and-defence-euro-atlantic-area-dda>
- Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro. (2022). *Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) e procede à primeira alteração à Lei Orgânica da Marinha, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro*. Diário da República, 1ª Série, 16, 3-97. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2022). *Visão Estratégica Militar para as Forças Armadas Portuguesas 2022 | 2034*. Lisboa: Autor.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica (3.ª Ed)*. Lisboa: Instituto Piaget.



- General Secretariat for Defence and National Security. (2022). *National Strategic Review - Intermediate version*. Paris: Autor.
- German Federal Ministry of Defence. (2023). *German Navy Objectives for 2035 and beyond*. Rostock: Autor.
- Governo de Espanha. (2024). *National Strategy for Maritime Security 2024*. Madrid: Autor.
- Governo de Portugal. (2024). *Programa XXIV Governo Constitucional*. Lisboa: Autor.
- Instituto Português da Qualidade. (2018). *Gestão do risco. Linhas de orientação NP ISO 31000:2018*.
- Instituto Universitário Militar. (2020). *Estrutura e regras de citação e referência de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar. Norma de Execução Permanente / Investigação 003 (A3)*. Pedrouços: IUM.
- Instituto Universitário Militar. (15 de fevereiro de 2024). Despacho n.º 17/2024. *Aprovação da taxonomia das linhas de investigação do IUM*. Pedrouços: IUM.
- Kaushal, S., & Totten, M. (2024). *Amphibious Futures: The Royal Marines in Contested New Operating Environments*. London: RUSI.
- Kaushal, S., Lynch, J., Suess, J., Lee, J.-J., Vannurden, L., & Bajraktari, Y. (2024). *Leveraging Human– Machine Teaming*. London: RUSI.
- Koenig, N., Schütte, L., Pauly, J., Eisentraut, S., Kump, I., & Hammelehle, J. (2025). *Executive Summary*. Munich: Munich Security Conference.
- Lei Orgânica n.º 2/2021 de 9 de agosto. (2021). *Aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, revogando a Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho*. Diário da República, 1ª Série, 153, 2-17. Lisboa: Assembleia da República.
- Lykke Jr, C. A. (1997). Defining Military Strategy. *Military Review*, January-February 1997 pp. 183-186. Retirado de <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/75th-Anniversary/75th-PDF/75th-Lykke.pdf>
- Mahan, A. T. (1890). *The Influence of Sea Power Upon History*. Boston: Little, Brown and Company.
- Marinha. (2010). *Manual do Oficial em serviço no Estado-Maior (IGA 2(B))*. Lisboa: Autor.
- Marinha. (2015). *Conceito Estratégico Naval (PAA 32 - SUPL V (A))*. Lisboa: Autor.
- Marinha. (2021). *Processo Estratégico da Marinha (PAA 34)*. Lisboa: Autor.
- Marinha. (5 de fevereiro de 2024). *Conceito das '6 Bases' - Apontamento s/n - Estado-Maior da Armada*. Lisboa: Autor.



- Melo, G. e. (2019). Uma Marinha útil e minimamente significativa. *Cadernos Navais n.º 53*. Lisboa: Edições Culturais de Marinha.
- Mintzberg, J. L. (2003). *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. New Jersey: Pearson Education.
- Netherlands Ministry of Defence. (2024). *2024 Defence White Paper*. Autor.
- North Atlantic Treaty Organization - Science and Technology Organization. (2023). *Science & Technology Trends 2023-2043. Across the Physical, Biological, and Information Domains. Volume 2: Analysis*. Brussels: Autor.
- North Atlantic Treaty Organization. (2016). *AJP-3 Allied Joint Doctrine for Maritime Operations Edition A Version 1*. Brussels: Autor.
- North Atlantic Treaty Organization. (2021). *NATO Warfighting Capstone Concept*. Autor.
- North Atlantic Treaty Organization. (2022a). *NATO 2022 Strategic Concept*. Brussels: Autor.
- North Atlantic Treaty Organization. (2022b). *AJP-01 Allied Joint Doctrine Edition F Version 1*. Brussels: Autor.
- North Atlantic Treaty Organization. (2023a). *Alliance Concept for Multi-Domain Operations*. Brussels: Autor.
- North Atlantic Treaty Organization. (2023b). *Vilnius Summit Communiqué*. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_217320.htm?selectedLocale=en
- Norwegian Ministry of Defence. (2024). *The Norwegian Defence Pledge*. Autor.
- Pacheco, L. B. (2023). *O impacto das alterações climáticas na estratégia da Marinha*. (Trabalho de investigação individual elaborado durante a frequência do Curso de Promoção a Oficial General). Pedrouços: IUM.
- Palma, J. N. (2011). O Papel das FA nas operações inter-agências de combate às ameaças emergentes em Portugal. *Cadernos Navais n.º 38*. Lisboa: Edições Culturais de Marinha.
- Prazuck, A. C. (2018). *Mercator Projection Vers 2030*. Paris: Marine Nationale.
- Presidência do Conselho de Ministros. (18 de maio de 2023). Proposta de Grandes Opções do Conceito Estratégico de Defesa Nacional. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril. (5 de abril de 2013). *Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República, 1.ª Série, 67, 1981-1995. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.



- Resolução do Conselho de Ministros n.º 68/2021 de junho. (2021). *Aprova a Estratégia Nacional para o Mar 2021-2030*. Diário da República, 1.ª série, 108, 23-62. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Ribeiro, A. (2008). *Formulação da Estratégia Naval Portuguesa. Modelo e Processo. Cadernos Navais n.º 27*. Lisboa: Edições Culturais de Marinha.
- Ribeiro, A. (2025). O reforço aeronaval dos Açores. *Expresso online*. Retirado <https://expresso.pt/opiniaio/2025-02-20-o-reforco-aeronaval-dos-aco-res-4767db4c>
- Ribeiro, A., Silva, F., Palma, J., & Monteiro, N. (2010). *Estratégia Naval Portuguesa. Cadernos Navais n.º 34*. Lisboa: Edições Culturais de Marinha.
- Ríos, C. d. (9 de janeiro de 2025). *La visión estratégica de la Armada: "Armada 2050". Documento de Opinión IEEE 01/2025*. Portal de Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDN). Retirado de https://www.defensa.gob.es/ceseden/-/la_vision_estrategica_de_la_armada_2050
- Santos & Lima (Coords.). (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Cadernos do IUM, 8*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schütte, L. (2025). *United States: Maga Carta*. Munich: Munich Security Conference.
- Sousa, J. N. (27 de dezembro de 2024). *Discurso do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada por ocasião da sua tomada de posse*. Lisboa: Autor.
- Speller, I. (2024). *Understanding Naval Warfare*. Abingdon: Routledge.
- Telo, A. J. (2004). *A Estratégia naval Portuguesa. Cadernos Navais n.º 10*. Lisboa: Edições Culturais de Marinha.
- Tsamados, A., Floridi, L., & Taddeo, M. (2024). *Human control of AI systems: from supervision to teaming*. <https://doi.org/10.1007/s43681-024-00489-4>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy (18th Ed)*. Harlow: Pearson.



Apêndice A – Corpo de conceitos

Aceitabilidade: critério para aferir se os resultados a obter através da solução justificam os custos e/ou riscos da sua aplicação (Marinha, 2010, p. D-1-4).

Adequabilidade: critério para aferir se a solução preconizada resolve o problema (Marinha, 2010, p. D-1-4).

Big Data: dados digitais em bruto que apresentam grandes desafios em termos de volume, velocidade, variedade, veracidade e visualização e que são interpretados através de ferramentas de análise avançada de dados (NATO - Science and Technology Organization, 2023, p. 75).

Combat cloud: entendida genericamente como uma rede descentralizada e ciber-resiliente que abrange os domínios aéreo, terrestre, marítimo, espacial e cibernético, utilizando tecnologia baseada na *cloud* (Airbus, s.d.).

Contínuo da competição: é um modelo que representa de que forma as atitudes e comportamentos moldam as relações internacionais. Este modelo identifica quatro tipos de relações entre Estados ou grupos populacionais: cooperação, rivalidade, confrontação e conflito armado (NATO, 2022b, p. 5).

Eficácia: medida normativa do alcance dos resultados globais da organização. Preocupa-se com fazer as coisas certas, para satisfazer as carências da organização e do seu meio envolvente (Bilhim, 2004, p. 395).

Eficiência: medida normativa da utilização dos recursos. Preocupa-se com os meios, os procedimentos e os métodos utilizados, que precisam de ser planeados e organizados a fim de concorrerem para a otimização dos recursos disponíveis, i.e., preocupa-se com fazer as coisas de forma certa (Bilhim, 2004, p. 395).

Emergent and Disruptive Technologies (EDT): inovações científicas ou tecnológicas que estão em desenvolvimento (podem encontrar-se numa fase inicial ou mais avançada de desenvolvimento) e que têm potencial para criar ou transformar a indústria, designadamente, a Inteligência Artificial, a Robótica e Sistemas Autónomos, a Biotecnologia e *Human Enhancement*, a *Big Data* e Tecnologias de Informação e Comunicação, a Eletrónica e Eletromagnetismo, as Tecnologias Hipersónicas, os *Novel and Advanced Materials*, as Tecnologias Quânticas, e as Tecnologias Espaciais, entre outras (NATO - Science and Technology Organization, 2023).

Espaço Estratégico de Interesse Nacional Conjuntural: decorre da avaliação da conjuntura internacional e da definição da capacidade nacional, tendo em conta as prioridades da política externa e de defesa, os atores em presença e as diversas organizações em que Portugal se insere. Podem considerar-se áreas de interesse relevante para a definição do espaço estratégico de interesse nacional conjuntural, quaisquer zonas do globo em que, em certo momento, os interesses nacionais estejam em causa ou tenham lugar acontecimentos que os possam afetar (CCEM, 2014, p. 26).

Espaço Estratégico de Interesse Nacional Permanente: é o espaço que corresponde ao território nacional compreendido entre o ponto mais a norte, no concelho de Melgaço, até ao ponto mais a sul, nas ilhas Selvagens, e do seu ponto mais a oeste, na ilha das Flores, até ao ponto mais a leste, no concelho de Miranda do Douro, bem como o espaço interterritorial e os espaços aéreos e marítimos sob responsabilidade ou soberania nacional (CCEM, 2014, p. 12).

Estratégia: equivale a *ends, ways and means* (correspondendo a: fins a alcançar, modalidades de ação e instrumentos pelos quais se pode atingir um objetivo) (Lykke Jr, 1997, p. 183).



Estratégia estrutural: tem por objetivo a deteção e análise das vulnerabilidades (ou pontos fracos) e das potencialidades das estruturas existentes, com vista à definição das medidas mais adequadas, incluindo a criação de novas estruturas, que conduzam à eliminação ou atenuação das vulnerabilidades, a um reforço das potencialidades e, em última análise, a um melhor rendimento dos meios ou recursos (Couto, 1988, p. 232).

Estratégia genética: tem por objeto a invenção, construção ou obtenção de novos meios, a colocar à disposição da estratégia operacional, no momento adequado, e que sirvam o conceito estratégico adotado e tendo em atenção a evolução previsível da conjuntura (Couto, 1988, p. 231).

Estratégia operacional: trata da conceção e execução da manobra estratégica ao nível dos grandes subordinados (caso, na estratégia militar, dos responsáveis pelos teatros de guerra e teatros de operações) (Couto, 1988, p. 231).

Exequibilidade: critério para aferir se os recursos se encontram disponíveis (Marinha, 2010, p. D-1-4).

Human Machine Teaming (HMT): colaboração entre, pelo menos, um ser humano e, pelo menos, um agente autónomo. Este último é definido como uma entidade computacional que possui um grau parcial ou elevado de autonomia no que concerne à tomada de decisões, à adaptação e à comunicação (Tsamados, Floridi, & Taddeo, 2024).

Informação: dados que já receberam algum processamento e podem ser apresentados de modo inteligível por utilizadores que dependem da informação para tomar decisões (Chiavenato & Sapiro, 2003, p. 408).

Inteligência Artificial (IA): refere-se a sistemas que demonstram um comportamento inteligente através da análise do seu ambiente e da tomada de decisões – com algum grau de autonomia – para alcançar objetivos específicos. Os sistemas baseados em IA podem ser exclusivamente constituídos por software, operando no mundo virtual (por exemplo, assistentes de voz, *software* de análise de imagens, motores de busca, ou sistemas de reconhecimento de voz e facial). Em alternativa, a IA pode estar incorporada em dispositivos físicos (como *robots* avançados, veículos autónomos, drones ou aplicações da Internet das Coisas) (NATO - Science and Technology Organization, 2023, p. 26).

Operações distribuídas: operações que consistem na distribuição de um grande número de meios numa vasta área, tornando mais difícil o seu seguimento, e reduzindo as consequências na eventualidade de um ataque. A dispersão permite também lançar ataques coordenados e sincronizados a partir de diferentes direções (Speller, 2024, p. 138).

Operações interagência: operações num contexto de situações complexas e interdependentes cuja magnitude é de tal ordem, que nenhuma instituição possui capacidade para as resolver sozinha, e envolvem a colaboração, cooperação e coordenação entre diferentes atores (agências), geralmente sem uma hierarquia comum definida (Palma, 2011, pp. 20-21).

Operações multidomínio: consiste na orquestração de atividades militares, nos cinco domínios das operações – mar, terra, ar, espaço e ciberespaço – e ambientes – informacional e eletromagnético – sincronizadas com as atividades não militares, que permitam à Aliança obter, em tempo, efeitos convergentes nas dimensões física, cognitiva e virtual (NATO, 2023a, p. 9).

Risco: efeito da incerteza nos objetivos (Instituto Português da Qualidade, 2018).



Apêndice B – Entidades entrevistadas

Neste apêndice identificam-se as entidades entrevistadas durante a realização do presente TII.

E01 – Chefe do Departamento de Estudos Pós-Graduados do IUM, Contra-almirante Salvado de Figueiredo, em Lisboa, 27 de janeiro de 2025, e por escrito, 7 de março de 2025;

E02 – Superintendente do Pessoal, Vice-almirante Proença Mendes, em Lisboa, 27 de janeiro de 2025;

E03 – Professor da Escola Naval, Comandante Duarte Lynce de Faria, por escrito, 28 de janeiro e 3 de março de 2025;

E04 – Superintendente do Material: Vice-almirante Jorge Pires, em Lisboa, 29 de janeiro de 2025;

E05 – Vice-almirante Pires Neves, em Lisboa, 30 de janeiro de 2025;

E06 – Chefe do Estado-Maior da Armada, Almirante Nobre de Sousa, em Lisboa, 31 de janeiro de 2025, e por escrito, 3 de março de 2025;

E07 – Superintendente das Finanças, Contra-almirante António Pires, por escrito, 31 de janeiro e 5 de março de 2025;

E08 – Diretor-Geral do Instituto Hidrográfico, Contra-almirante Ramalho Marreiros, via Microsoft Teams, 3 de fevereiro de 2025, e por escrito, 3 de março de 2025;

E09 – Professor Doutor José Félix Ribeiro, em Lisboa, 5 de fevereiro de 2025;

E10 – Comandante Naval, Vice-almirante Chaves Ferreira, no Alfeite, 7 de fevereiro de 2025;

E11 – Superintendente da Informação, Comodoro Dias Correia, por escrito, 9 de fevereiro e 9 de março de 2025;

E12 – Presidente da Comissão Portuguesa de História Militar, Major-general João Vieira Borges, em Lisboa, 21 de fevereiro de 2025;

Foram consultadas três outras entidades as quais não responderam em tempo.



Apêndice C – Guião das entrevistas

Neste apêndice apresentam-se as perguntas preparadas para a realização das entrevistas.

Questões:

1. Na sua perspetiva, qual a alteração mais significativa no ambiente estratégico global desde 2015 (data do CEN), com impacto na estratégia naval? Porquê?

2. Perante o ambiente estratégico global, e considerando um cenário de dois caminhos possíveis para a estratégia naval, em que um caminho assenta numa Marinha "essencialmente autónoma" (dando prioridade a uma perspetiva de atuação nacional) e um outro caminho tendencialmente mais virado para a atuação coletiva/cooperativa assente em alianças e parcerias (assegurando padrões de interoperabilidade e integração em forças multinacionais), como perspetiva a Marinha do futuro?

3. Em que medida considera que as iniciativas, projetos ou atividades em curso/planeadas, na Marinha (ou outras), estão ajustadas ao atual contexto estratégico, respondem a necessidades atuais e preparam a Marinha para o futuro? Quais? Porquê?

4. No atual ambiente estratégico, algumas organizações/países atribuem prioridade acrescida à dissuasão, como forma de prevenir um eventual conflito no futuro. Qual a sua perspetiva relativamente a esta posição e eventuais consequências para a estratégia naval?

5. As funções da Marinha são um conjunto diverso de operações e atividades que conceptualmente estão agrupadas em três funções:

- (1) Defesa Militar e Apoio à Política Externa;
- (2) Segurança e Autoridade do Estado;
- (3) Desenvolvimento Económico, Científico e Cultural.

Considera esta sistematização adequada no atual ambiente estratégico? Porquê? Que outras funções poderiam ser consideradas?

NOTA: possível nova sistematização: (1) Dissuasão; (2) Defesa Militar; (3) Diplomacia Naval; (4) Segurança Marítima; (5) Assistência Humanitária e Apoio a Emergências Cíveis; (6) Economia, Ciência e Cultura.

6. De que forma podem as tecnologias emergentes e disruptivas*, influenciar a evolução da Marinha na dimensão genética, estrutural e operacional? Porquê?

(*) sistemas não tripulados, armas de hipervelocidade, tecnologias quânticas, *big data*, inteligência artificial, entre outras.

7. Como consideraria a distribuição adequada de recursos financeiros entre custos com (1) Pessoal, (2) Operação e Manutenção, e (3) Investimento? Porquê?

NOTA: o atual CEN prevê a seguinte distribuição, 60/25/15, e a Diretiva Estratégica de Marinha de 2022 prevê 50/25/25.

8. Considerando a dinâmica do ambiente estratégico e a velocidade da evolução tecnológica, os modelos de estratégia tendencialmente mais geral e de longo prazo ou mais concreta e de médio/curto prazo parecem surgir em oposição. Que modelo considera mais adequado e que alterações proporia à formulação da estratégia naval?

**Apêndice D – Resumo da análise de conteúdo às entrevistas**

No Quadro 4 apresenta-se o resumo da análise de conteúdo adaptada da metodologia proposta por Sarmento (2013).

Quadro 4 – Análise de conteúdo às entrevistas

Unidades de contexto (Ideias-chave)	Entrevistados												Unidade de enumeração	Resultados	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		%	% RE
Questão 1. Na sua perspectiva qual a alteração mais significativa no ambiente estratégico global desde 2015 (data do CEN), com impacto na estratégia naval? Porquê?															
Guerra na Ucrânia - Confirmação da RUS como opositor	x	x		x	x		x	x		x	x	x	9	75%	75%
Competição entre grandes potências / enfraquecimento das organizações internacionais			x		x				x		x		4	33%	33%
Aceleração da robotização da guerra + tecnologias disruptivas, ameaça assimétrica, ciberdefesa		x	x			x						x	4	33%	33%
Mudança na hierarquia dos oceanos / ambições territoriais dos EUA, CHN e RUS									x				1	8%	8%
Guerra híbrida												x	1	8%	8%
Não Responde/Não Sabe													0	0%	
Questão 2. Perante o ambiente estratégico global e considerando um cenário de dois caminhos possíveis para a estratégia naval, em que um caminho assenta numa Marinha "essencialmente autónoma" (dando prioridade a uma perspectiva de atuação nacional) e um outro caminho tendencialmente mais virado para a atuação coletiva/cooperativa assente em alianças e parcerias (assegurando padrões de interoperabilidade e integração em forças multinacionais), como perspectiva a Marinha do futuro?															
Equilíbrio / todo o espectro / híbrido	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11	92%	92%
Ênfase na cooperação e interoperabilidade / prioridade a alianças 60-40 ou 70-30						x						x	2	17%	17%
Ênfase na autonomia face ao multilateralismo												x	1	8%	8%
Não Responde/Não Sabe													0	0%	
Questão 3. Em que medida considera que as iniciativas, projetos ou atividades em curso/planeadas, na Marinha (ou outras), estão ajustadas ao atual contexto estratégico, respondem a necessidades atuais e preparam a Marinha para o futuro? Quais? Porquê?															
Ajustadas / alinhadas com o SF / novos meios - SIM	x	x		x		x	x	x		x	x	x	9	75%	82%
Importância das novas tecnologias (VENT, IA, ciber, etc.)		x		x			x	x		x	x	x	7	58%	64%
Pessoal (recrutamento/retenção/formação especializada) - DESAFIO		x					x					x	3	25%	27%
Dificuldade na edificação do SF					x								1	8%	9%
Reduzir dependência externa apostando em projetos realistas			x										1	8%	9%
Desalinhamento entre I&D e operações - melhorar alinhamento						x							1	8%	9%
Não Responde/Não Sabe									x				1	8%	
Questão 4. No atual ambiente estratégico, algumas organizações/países atribuem prioridade acrescida à dissuasão, como forma de prevenir um eventual conflito no futuro. Qual a sua perspectiva relativamente a esta posição e eventuais consequências para a estratégia naval?															
Importância da dissuasão - SIM	x	x		x	x	x			x	x	x	x	9	75%	90%
Dissuasão - NÃO - apenas grandes potências - apostar nos interesses nacionais			x										1	8%	10%
Não Responde/Não Sabe							x	x					2	17%	



<p>Questão 5. As funções da Marinha são um conjunto diverso de operações e atividades que conceptualmente estão agrupadas em três funções: (1) Defesa Militar e Apoio à Política Externa; (2) Segurança e Autoridade do Estado; (3) Desenvolvimento Económico, Científico e Cultural. Considera esta sistematização adequada no atual ambiente estratégico? Porquê? Que outras funções poderiam ser consideradas?</p> <p>NOTA: possível nova sistematização: (1) Dissuasão; (2) Defesa Militar; (3) Diplomacia Naval; (4) Segurança Marítima; (5) Assistência Humanitária e Apoio a Emergências Cívicas; (6) Economia, Ciência e Cultura."</p>															
Sistematização e funções atuais estão adequadas - SIM	x			x	x	x	x			x	x		7	58%	78%
Mas admite ajustes, se justificados	x				x					x	x		4	33%	44%
Nova sistematização (com ajustes!) - SIM		x	x										2	17%	22%
Não Responde/Não Sabe								x	x			x	3	25%	
<p>Questão 6. De que forma podem as tecnologias emergentes e disruptivas (*), influenciar a evolução da Marinha na dimensão genética, estrutural e operacional? Porquê? (*) sistemas não tripulados, armas de hipervelocidade, tecnologias quânticas, <i>big data</i>, Inteligência Artificial, entre outras."</p>															
(G/E/O) Introdução de VENT - menores custos e maior flexibilidade	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	10	83%	91%
(G/E/O) Introdução de IA e <i>big data</i> - melhores e mais rápidas decisões	x		x		x	x		x	x	x	x	x	9	75%	82%
(O) Ciberespaço	x	x	x		x				x				5	42%	45%
(O) Tecnologia a fazer evoluir os conceitos				x								x	2	17%	18%
Necessária uma adaptação constante vs evolução abrupta						x							1	8%	9%
Desafios da CP						x							1	8%	9%
Não Responde/Não Sabe							x						1	8%	
<p>Questão 7. Como consideraria a distribuição adequada de recursos financeiros entre custos com (1) Pessoal, (2) Operação e Manutenção, e (3) Investimento? Porquê? NOTA: o atual CEN prevê a seguinte distribuição, 60/25/15, e a Diretiva Estratégica de Marinha de 2022 prevê 50/25/25."</p>															
Distribuição adequada 50/25/25 (E10 refere 50/20/30)	x	x		x	x				x	x	x	x	8	67%	80%
Prioridade à edificação de capacidades - prioridades ao investimento					x	x				x		x	4	33%	40%
Distribuição adequada 60/25/15 (aposta no pessoal)							x						1	8%	10%
Distribuição realista (análise interna e experiência recente) 60/20/20						x							1	8%	10%
Não Responde/Não Sabe			x					x					2	17%	
<p>Questão 8. Considerando a dinâmica do ambiente estratégico e a velocidade da evolução tecnológica, os modelos de estratégia tendencialmente mais geral e de longo prazo ou mais concreta e de médio/curto prazo parecem surgir em oposição. Que modelo considera mais adequado e que alterações proporia à formulação da estratégia naval?</p>															
Curto prazo (3 anos) e flexibilidade na revisão do CEN		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	83%	83%
Modelo híbrido					x	x			x	x	x		5	42%	42%
Manter visão de longo prazo / Base estratégica de longo prazo						x					x		2	17%	17%
CEN permanente / execução ágil	x												1	8%	8%
Não Responde/Não Sabe													0	0%	



Apêndice E – Análise SWOT

Neste apêndice apresenta-se a análise SWOT efetuada, e que permitiu extrair IF através da conjugação de fatores obtidos na realização das entrevistas.

Do ambiente interno extraíram-se Potencialidades (P) e Vulnerabilidades (V), e do ambiente externo Ameaças (A) e Oportunidades (O). Combinando os fatores deduziram-se as IF conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Metodologia da análise SWOT

SWOT		Ambiente interno	
		POTENCIALIDADES (P)	VULNERABILIDADES (V)
Ambiente externo	AMEAÇAS (A)	PA - Usar Potencialidades para evitar Ameaças	VA - Minimizar Vulnerabilidades e evitar Ameaças
	OPORTUNIDADES (O)	PO - Usar Potencialidades para tirar vantagem de Oportunidades	VO - Tirar vantagem de Oportunidades para ultrapassar Vulnerabilidades

Fonte: Adaptado de Wheelen et al. (2018)

Os Quadros 6 e 7 indicam os fatores relevantes para a análise SWOT (entrevistas entre parêntesis).

Quadro 6 – Análise SWOT (ambiente interno)

Ambiente interno
POTENCIALIDADES (P)
P1 - Existe um alinhamento estratégico no planeamento e projetos a ser implementados (E1/E4/E12); P2 - Capacidade de adaptação às novas tecnologias e aposta na modernização, I&D e inovação (E2/E3/E4/E5/E6/E7/E8/E9/E10/E11/E12); P3 - Alianças estratégicas, integração e interoperabilidade (E5/E9/E11); P4 - Capacidade para operar autonomamente e em alianças estratégicas (E7).
VULNERABILIDADES (V)
V1 - Falta de pessoal qualificado (recrutamento e retenção) (E2/E7/E11); V2 - Dependência de apoio externo na edificação de capacidades (E3/E5); V3 - Rigidez nos processos de aquisição e contratação (E6/E12); V4 - Deficiente alinhamento entre I&D e as necessidades operacionais (E6/E12); V5 - Lacunas na edificação do SF e lentidão na renovação da esquadra (E5/E7/E8).

Quadro 7 – Análise SWOT (ambiente externo)

Ambiente externo
AMEAÇAS (A)
A1 - Ameaças híbridas, incluindo ciberataques e interferências no espectro eletromagnético (E1/E2/E5/E11/E12); A2 - Enfraquecimento das organizações internacionais e preponderância de interesses individuais das grandes potências (E3); A3 - Crescente instabilidade global e aumento das rivalidades estratégicas (Ucrânia, Médio Oriente, Indo-Pacífico e Ártico) (E5/E7/E8/E9/E11); A4 - Aceleração da robotização da guerra (E6); A5 - Crescente ameaça da RUS, incluindo ameaça submarina no Atlântico e ameaças a infraestruturas críticas (E4/E6/E10).
OPORTUNIDADES (O)
O1 - Aumento da despesa em defesa para 2% do PIB (E1/E4); O2 - Integração de EDT (VENT, IA, etc.) (E5/E6/E8/E9/E12); O3 - Potencial redução de custos com a integração de EDT (E3/E7); O4 - Transformação digital da NATO (e nacional) (E11); O5 - A adoção de <i>outsourcing</i> em sectores estratégicos pode melhorar a eficiência financeira (E3).

Identificados os fatores procedeu-se à sua correlação, de acordo com a metodologia SWOT (Quadro 5) para obter as IF (PA, PO, VA, VO) apresentadas no Quadro 8.



Quadro 8 – Resumo da análise SWOT

Análise SWOT	POTENCIALIDADES P1 - Alinhamento estratégico (E1/E4/E12) P2 - Capacidade de adaptação às novas tecnologias e aposta na modernização (E2/E3/E4/E5/E6/E7/E8/E9/E10/E11/E12) P3 - Alianças estratégicas, integração e interoperabilidade (E5/E9/E11) P4 - Capacidade para operar autonomamente e em alianças (E7)	VULNERABILIDADES V1 - Falta de pessoal qualificado (recrutamento e retenção) (E2/E7/E11) V2 - Dependência de apoio externo (E3/E5) V3 - Rigidez nos processos de aquisição (E6/E12) V4 - Deficiente alinhamento I&D- operações (E6/E12) V5 - Lacunas na edificação do SF e lentidão na renovação da esquadra (E5/E7/E8)
AMEAÇAS A1 - Ameaças híbridas (E1/E2/E5/E11/E12) A2 - Enfraquecimento das Organizações Internacionais (E3) A3 - Crescente instabilidade global (Ucrânia, Médio Oriente, Indo-Pacífico e Ártico) (E5/E7/E8/E9/E11) A4 - Aceleração da robotização da guerra (E6) A5 - Crescente ameaça da RUS (E4/E6/E10)	PA1 – P3/A2 - Reforçar as alianças estratégicas e interoperabilidade para mitigar o enfraquecimento das Organizações Internacionais PA2 – P2/A4 - Apostar na modernização e adaptação tecnológica para enfrentar a aceleração da robotização da guerra PA3 – P4/A5 – Apostar na capacidade para operar autonomamente e em alianças para responder ao aumento da ameaça da RUS PA4 – P1/A1 - Utilizar o alinhamento estratégico para fortalecer a preparação contra ameaças híbridas	VA1 – V5/A5 - Aumentar o investimento na edificação do SF e na renovação da esquadra, para contrariar ameaças externas VA2 – V1/A1 a A5 - Rever o sistema de recrutamento e retenção, garantindo pessoal qualificado para contrariar ameaças VA3 – V3 e V5/A3 e A5 - Reduzir a rigidez nos processos de aquisição e acelerar a edificação do SF e renovação da esquadra, prevenindo a ameaça da RUS e da instabilidade global VA4 – V4/A4 - Melhorar o alinhamento I&D-operações para fortalecer a resposta à aceleração da robotização da guerra
OPORTUNIDADES O1 - Aumento da despesa em defesa para 2% do PIB (E1/E4) O2 – Integração de EDT (VENT, IA, etc.) (E5/E6/E8/E9/E12) O3 – Potencial redução de custos com a integração de EDT (E3/E7) O4 - Transformação digital (da NATO) (E11) O5 – Adoção de <i>outsourcing</i> em sectores estratégicos para melhorar a eficiência financeira (E3)	PO1 – P2/O2 e O3 – Utilizar a capacidade de adaptação às novas tecnologias e aposta na modernização, para beneficiar da integração de EDT, com potencial redução de custos PO2 – P3/O4 - Aproveitar as alianças estratégicas e interoperabilidade, para beneficiar da transformação digital da NATO PO3 – P2/O5 - Utilizar a capacidade de adaptação às novas tecnologias e aposta na modernização para investir em <i>outsourcing</i> em sectores estratégicos melhorando a eficiência financeira PO4 – P1/O1 - Aproveitar o alinhamento estratégico para potenciar o benefício do aumento da despesa em defesa	VO1 – V1/O1 - Aproveitar o aumento da despesa em defesa para corrigir a falta de pessoal qualificado VO2 – V2/O2 - Explorar a integração de EDT para reduzir a dependência de apoio externo VO3 – V4/O2 e O4 – Explorar a integração de EDT e a transformação digital para alinhar a I&D com as operações VO4 – V5/O1 e O3 – Aproveitar o aumento de despesa em defesa e a potencial redução de custos com a integração de EDT para melhorar a edificação do SF

Obtiveram-se assim as seguintes IF:

PA1. Reforçar as alianças estratégicas e interoperabilidade para mitigar o enfraquecimento das Organizações Internacionais;

PA2. Apostar na modernização e adaptação tecnológica para enfrentar a aceleração da robotização da guerra;

PA3. Apostar na capacidade para operar autonomamente e em alianças para responder ao aumento da ameaça da RUS;

PA4. Utilizar o alinhamento estratégico para fortalecer a preparação contra ameaças híbridas;

PO1. Utilizar a capacidade de adaptação às novas tecnologias e aposta na modernização, para beneficiar da integração de EDT, com potencial redução de custos;



PO2. Aproveitar as alianças estratégicas e interoperabilidade, para beneficiar da transformação digital da NATO;

PO3. Utilizar a capacidade de adaptação às novas tecnologias e aposta na modernização para investir em *outsourcing* em sectores estratégicos melhorando a eficiência financeira;

PO4. Aproveitar o alinhamento estratégico para potenciar o benefício do aumento da despesa em defesa;

VA1. Aumentar o investimento na edificação do SF e na renovação da esquadra, para contrariar ameaças externas;

VA2. Rever o sistema de recrutamento e retenção, garantindo pessoal qualificado para contrariar ameaças;

VA3. Reduzir a rigidez nos processos de aquisição e acelerar a edificação do SF e renovação da esquadra, prevenindo a ameaça da RUS e da instabilidade global;

VA4. Melhorar o alinhamento I&D-operações para fortalecer a resposta à aceleração da robotização da guerra;

VO1. Aproveitar o aumento da despesa em defesa para corrigir a falta de pessoal qualificado;

VO2. Explorar a integração de EDT para reduzir a dependência de apoio externo;

VO3. Explorar a integração de EDT e a transformação digital para alinhar a I&D com as operações;

VO4. Aproveitar o aumento de despesa em defesa e a potencial redução de custos com a integração de EDT para melhorar a edificação do SF.



Apêndice F – Prova da estratégia

No Quadro 9 apresenta-se a validação das IF, efetuada através da prova da estratégia, segundo os critérios de Adequabilidade (Ad), Exequibilidade (Ex) e Aceitabilidade (Ac).

Foram utilizados os critérios genéricos de adequabilidade (a solução resolve o problema?), exequibilidade (encontram-se disponíveis os recursos?) e aceitabilidade (os resultados a obter através da solução justificam os custos e/ou riscos da sua aplicação?) (Marinha, 2010).

A validação foi efetuada junto de cinco entidades da Marinha: Comandante Naval, Superintendente do Pessoal, Superintendente do Material, Superintendente das Finanças e Superintendente da Informação. As respostas estão indicadas com **1** – Válida, **0** – Não válida, **x** – não responde.

Da súmula dos resultados obtidos consideram-se todas as IF validadas.

Quadro 9 – Validação das Ideias Força

Ideias Força	Ad	Ex	Ac
PA1 - Reforçar as alianças estratégicas e interoperabilidade para mitigar o enfraquecimento das Organizações Internacionais;	11x11	11x11	11x11
PA2 - Apostar na modernização e adaptação tecnológica para enfrentar a aceleração da robotização da guerra;	11111	11111	11111
PA3 - Apostar na capacidade para operar autonomamente e em alianças para responder ao aumento da ameaça da RUS;	11111	11111	11111
PA4 - Utilizar o alinhamento estratégico para fortalecer a preparação contra ameaças híbridas;	11111	11111	11111
PO1 - Utilizar a capacidade de adaptação às novas tecnologias e aposta na modernização, para beneficiar da integração de EDT, com potencial redução de custos;	11111	11111	11111
PO2 - Aproveitar as alianças estratégicas e interoperabilidade, para beneficiar da transformação digital da NATO;	11111	11111	11111
PO3 - Utilizar a capacidade de adaptação às novas tecnologias e aposta na modernização para investir em <i>outsourcing</i> em sectores estratégicos melhorando a eficiência financeira;	11111	11111	11011
PO4 - Aproveitar o alinhamento estratégico para potenciar o benefício do aumento da despesa em defesa;	11x11	11x11	11x11
VA1 - Aumentar o investimento na edificação do SF e na renovação da esquadra, para contrariar ameaças externas;	11111	11111	11111
VA2 - Rever o sistema de recrutamento e retenção, garantindo pessoal qualificado para contrariar ameaças;	11111	11111	11111
VA3 - Reduzir a rigidez nos processos de aquisição e acelerar a edificação do SF e renovação da esquadra, prevenindo a ameaça da RUS e da instabilidade global;	11111	11101	11111
VA4 - Melhorar o alinhamento I&D-operações para fortalecer a resposta à aceleração da robotização da guerra;	11111	11111	11111
VO1 - Aproveitar o aumento da despesa em defesa para corrigir a falta de pessoal qualificado;	11111	11111	11111
VO2 - Explorar a integração de EDT para reduzir a dependência de apoio externo;	11111	11111	11111
VO3 - Explorar a integração de EDT e a transformação digital para alinhar a I&D com as operações;	11111	11111	11111
VO4 - Aproveitar o aumento de despesa em defesa e a potencial redução de custos com a integração de EDT para melhorar a edificação do SF.	11111	11111	11111

**Apêndice G – Matriz de Influência/Impacto**

No Quadro 10, apresenta-se a matriz de influência/impacto efetuada com base nas respostas às questões 1 e 2 das entrevistas. Esta análise focou-se nas dimensões, Defesa Autónoma, Defesa Coletiva e Segurança Cooperativa.

Quadro 10 – Matriz de Influência/Impacto

	Dimensão	Influência	Impacto	Classificação
E1	Defesa Autónoma	Média	Médio	Área de Acompanhamento
	Defesa Coletiva	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Segurança Cooperativa	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
E2	Defesa Autónoma	Alta	Médio	Capacidade Crítica
	Defesa Coletiva	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Segurança Cooperativa	Média	Alto	Área de Potencial Influência
E3	Defesa Autónoma	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Defesa Coletiva	Média	Médio	Área de Acompanhamento
	Segurança Cooperativa	Média	Médio	Área de Acompanhamento
E4	Defesa Autónoma	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Defesa Coletiva	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Segurança Cooperativa	Média	Médio	Área de Acompanhamento
E5	Defesa Autónoma	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Defesa Coletiva	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Segurança Cooperativa	Média	Médio	Área de Acompanhamento
E6	Defesa Autónoma	Alta	Médio	Capacidade Crítica
	Defesa Coletiva	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Segurança Cooperativa	Alta	Médio	Capacidade Crítica
E7	Defesa Autónoma	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Defesa Coletiva	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Segurança Cooperativa	Alta	Médio	Capacidade Crítica
E8	Defesa Autónoma	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Defesa Coletiva	Alta	Médio	Capacidade Crítica
	Segurança Cooperativa	Média	Médio	Área de Acompanhamento
E9	Defesa Autónoma	Média	Médio	Área de Acompanhamento
	Defesa Coletiva	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Segurança Cooperativa	Alta	Médio	Capacidade Crítica
E10	Defesa Autónoma	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Defesa Coletiva	Média	Alto	Área de Potencial Influência
	Segurança Cooperativa	Média	Alto	Área de Potencial Influência
E11	Defesa Autónoma	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Defesa Coletiva	Alta	Médio	Capacidade Crítica
	Segurança Cooperativa	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
E12	Defesa Autónoma	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica
	Defesa Coletiva	Média	Alto	Área de Potencial Influência
	Segurança Cooperativa	Alta	Alto	Zona de Ação Estratégica

No Quadro 11 apresenta-se o resumo de incidências da matriz de influência/impacto e no Quadro 12 a classificação e os fatores aplicados.



Quadro 11 – Resumo de incidências da Matriz de Influência/Impacto

Dimensão	Zona de Ação Estratégica (fator 6)	Capacidade Crítica (fator 5)	Área de Potencial Influência (fator 4)	Área de Acompanhamento (fator 3)	Classificação
Defesa Autônoma	8	2	0	2	64
Defesa Coletiva	7	2	2	1	63
Segurança Cooperativa	3	3	2	4	53

Quadro 12 – Matriz de Influência/Impacto (classificação e fatores aplicados)

Influência/Impacto	Alto Impacto	Médio Impacto
Alta Influência	Zona de Ação Estratégica (fator 6)	Capacidade Crítica (fator 5)
Média Influência	Área de Potencial Influência (fator 4)	Área de Acompanhamento (fator 3)



Apêndice H – Conceito Estratégico Naval (contributos)

Neste apêndice apresenta-se um texto elaborado com base no CEN (2015), onde foram inseridos elementos resultantes do trabalho de pesquisa individual.

Os elementos inalterados do CEN (2015), que se consideram válidos, encontram-se devidamente referenciados no texto abaixo com a indicação “(Marinha, 2015)”. Todos os outros elementos são novos e resultado das conclusões do presente trabalho de investigação. Considera-se que este texto poderá ser utilizado aquando da revisão do CEN.

O ambiente estratégico

Desde a aprovação do anterior CEN – em 2015 – verificaram-se alterações diversas no ambiente estratégico, que recomendam a sua revisão, destacando-se o seguinte:

- a. O Conceito Estratégico da Organização do Tratado do Atlântico Norte (acrónimo NATO, em inglês), de 2022, identifica a Federação da Rússia como a mais significativa e direta ameaça à paz e à estabilidade na região Euro-Atlântica e destaca a ameaça do terrorismo, em todas as suas manifestações, e os focos de instabilidade regional em África e no Médio Oriente. Simultaneamente, considera que a República Popular da China representa um desafio estratégico ao procurar expandir a sua influência global através de políticas coercivas, operações híbridas e cibernéticas maliciosas, controlo económico e tecnológico, a par de uma parceria crescente com a Federação da Rússia, contrariando os interesses, a segurança e os valores da Aliança. O atual conceito, mantém as três tarefas essenciais da Aliança, nomeadamente a dissuasão e defesa coletiva, a prevenção e gestão de crises e a segurança cooperativa;
- b. [Incluir atualização da revisão da Estratégia Marítima da NATO que está a decorrer em 2025];
- c. A revisão, em 2023, da Estratégia de Segurança Marítima da União Europeia (UE), evidencia os desafios oriundos de disputas territoriais, disputas por recursos naturais e ameaças à liberdade de navegação, afetando áreas como o Mediterrâneo, o Báltico e o Mar Negro, bem como regiões extraeuropeias. Acresce a este cenário o agravamento das alterações climáticas, a degradação ambiental, os ataques híbridos e ciberataques a infraestruturas críticas, a pirataria e roubo à mão armada no mar, que intensificam os riscos e impõem à UE o imperativo de uma ação coordenada e do desenvolvimento de tecnologias inovadoras para reforçar a resiliência;
- d. As recentes opções da administração dos Estados Unidos da América que geraram uma forte mudança no panorama internacional criando um clima de grande incerteza e variabilidade, com potenciais repercussões nas organizações internacionais;
- e. A situação política e militar em alguns países acolhedores da diáspora portuguesa (Marinha, 2015);
- f. A instabilidade generalizada em alguns países do continente africano, designadamente na região do Sahel, dando origem a problemas graves de ordem securitária e a fluxos migratórios irregulares, com potencial impacto no Espaço Estratégico de Interesse Nacional;
- g. A persistência do fenómeno da pirataria marítima, nas costas africanas oriental e ocidental, e os fatores de insegurança que geram no transporte marítimo internacional (Marinha, 2015);



- h. A reafirmação da NATO, em 2024, da necessidade de todos os seus Aliados reforçarem a sua despesa em defesa acima dos 2% do Produto Interno Bruto;
- i. A aceleração da robotização do conflito – com o emprego de sistemas não tripulados com recurso a inteligência artificial – com potenciais benefícios operacionais e, simultaneamente, representando novas ameaças, fruto da crescente utilização por atores estatais e não estatais;
- j. A crescente relevância do Indo-Pacífico e do Ártico, bem como as ambições territoriais das grandes potências.

Orientações para a Estratégia Genética

Pessoal

- a. O pessoal é um elemento central no cumprimento da missão da Marinha, pelo que será prioritário:
 - (1) Responder aos desafios de recrutamento e retenção com medidas eficazes e flexíveis que permitam, no atual quadro, recuperar rapidamente os níveis de efetivos previstos;
 - (2) Desenvolver um modelo de longo prazo, flexível e escalável, de gestão de efetivos que seja ajustável e capaz de responder às necessidades, em todo o contínuo da competição, desde a cooperação até ao conflito armado;
 - (3) Incrementar a eficiência de processos na gestão do pessoal (Marinha, 2015) apostando na flexibilidade e numa efetiva gestão de talentos;
 - (4) Valorizar a formação especializada em áreas críticas, a avaliação do mérito, o rigor, a transparência e a comunicação interna (Marinha, 2015), de modo a assegurar pessoal motivado e proficiente.

Material

- b. O cumprimento da missão da Marinha tem uma forte dependência da capacidade da esquadra. A amplitude do espectro de missões implica dispor de um conjunto **equilibrado** de capacidades (Marinha, 2015), em todo o contínuo da competição.
- c. No atual contexto, importa concentrar os esforços em:
 - (1) Defesa Militar – apostar no incremento e preservação da capacidade de dissuasão coletiva;
 - (2) Segurança e Autoridade do Estado – apostar no incremento da capacidade para executar missões no âmbito da segurança marítima, salvaguarda da vida humana no mar e vigilância e fiscalização dos espaços marítimos sob soberania e jurisdição nacional;
 - (3) Investigação científica – preservar a capacidade de apoio à proposta de extensão da plataforma continental.
- d. É fundamental assegurar a completa edificação dos meios e forças previstos no Sistema de Forças (revisto ou a rever), bem como das reservas de guerra, assegurando a sua adequada manutenção, dentro dos ciclos previstos.



- e. Apostar na modernização e adaptação tecnológica. O elemento aceleração da robotização do conflito deve ser balanceado com o desenvolvimento das capacidades convencionais, assegurando que existe o equilíbrio entre a aplicação de tecnologias emergentes e disruptivas, designadamente os sistemas não tripulados e a utilização da inteligência artificial, e os sistemas convencionais.
- f. O planeamento e a edificação dos meios navais das capacidades da Marinha, devem ser realizados de forma equilibrada no que se refere aos esforços financeiros e de renovação operacional da esquadra (Marinha, 2015). Simultaneamente, importa rever os processos e procedimentos de aquisição para que estes se possam desenvolver em linha com a aceleração do desenvolvimento tecnológico.

Informação

- g. A aceleração do avanço tecnológico e a transformação digital proporcionam oportunidades significativas no desenvolvimento de capacidades para assegurar a superioridade da informação, sendo indispensável:
 - (1) Potenciar a transformação digital, em linha com as iniciativas da NATO, assegurando elevados níveis de resiliência, segurança e disponibilidade contínua de dados críticos, essenciais à superioridade informacional e operacional;
 - (2) Garantir a existência de uma infraestrutura tecnologicamente moderna, resiliente e adequada às necessidades da Marinha, assegurando a sua célere edificação, manutenção e modernização ao longo do ciclo de vida (Marinha, 2015);
 - (3) Assegurar a adoção e/ou desenvolvimento, e a manutenção de sistemas de informação de apoio à decisão (Marinha, 2015) resilientes, que assegurem a superioridade da informação e a continuidade das operações;
 - (4) Desenvolver/aplicar técnicas que beneficiem a exploração e a valorização de dados e informação, melhorando a sua disponibilidade, fiabilidades e resiliência, dentro de quadros normativos bem definidos.

Finanças

- h. Considerar, em qualquer circunstância, a necessidade de uma gestão criteriosa, equilibrada e racional dos recursos financeiros atribuídos, sendo prioritário:
 - (1) Desenvolver e propor medidas que visem a simplificação dos processos e contribuam para a sua celeridade, mantendo permanentemente uma adequada gestão e boa governança, que contribuam para a rápida implementação e desenvolvimento de capacidades operacionais;
 - (2) Desenvolver indicadores de gestão relevantes para o apoio à tomada de decisão, que visem garantir a correta alocação dos recursos financeiros à execução das atividades e cumprimento da missão (Marinha, 2015);



- (3) Assegurar a participação em processos e centros de decisão com relevância financeira e logística ao nível do Ministério da Defesa Nacional, do Estado-Maior General das Forças Armadas e de organismos internacionais (Marinha, 2015);
- (4) Utilizar, como referência de longo prazo, a distribuição orçamental: 60% para as despesas com pessoal, 20% para as despesas de operação e manutenção e 20% para as despesas com investimento.

Orientações para a Estratégia Estrutural

A **otimização** organizacional está muito dependente da forma como as unidades orgânicas se relacionam entre si e das funções que exercem. A eliminação da duplicação de esforços e estruturas, bem como a interligação de produtos setoriais, são fatores potenciadores da valorização do produto operacional da Marinha (Marinha, 2015). Assim, é prioritário:

- a. Acompanhar e ajustar a evolução da organização militar face a novas realidades sociológicas e tecnológicas, acautelando o seu impacte na estrutura orgânica da Marinha, considerando, designadamente (Marinha, 2015):
 - (1) A incorporação de tecnologias emergentes e disruptivas;
 - (2) A adoção de estruturas flexíveis e adaptáveis capazes de responder a uma gestão flexível de efetivos, em todo o contínuo da competição, desde a cooperação até ao conflito armado;
 - (3) A incorporação de conceitos como as operações multidomínio, as operações distribuídas e as operações simbióticas.
- b. Implementar soluções tecnológicas potenciadoras de otimização organizacional (Marinha, 2015);
- c. Desburocratizar e desmaterializar processos sempre que adequado (Marinha, 2015);
- d. Concentrar estruturas cujas funções sejam comuns dentro de cada setor e, sempre que possível, entre setores (Marinha, 2015);
- e. Desenvolver capacidades funcionais que maximizem o produto institucional através do estabelecimento de relações funcionais, conjugação de produtos e partilha de recursos das capacidades genéticas (Marinha, 2015).

Orientações para a Estratégia Operacional

- a. Adotar e/ou desenvolver doutrina, técnicas, táticas e procedimentos que respondam aos objetivos do país assegurados pelas Forças Armadas e, mais especificamente, pela Marinha (Marinha, 2015).
- b. Considerar o emprego **flexível** dos meios e capacidades como forma de resposta à diversidade dos âmbitos da ação do Estado no mar (Marinha, 2015), potenciando o benefício do duplo uso.
- c. Assegurar a capacidade nacional de dissuasão e de defesa dos interesses nacionais, de segurança coletiva dos países aliados, e de segurança cooperativa internacional (Marinha, 2015), contribuindo para o



reforço das alianças estratégicas, em todo o contínuo da competição, desde a cooperação ao conflito armado, dando prioridade a:

- (1) Cumprimento dos padrões de prontidão dos meios e forças navais para a realização das atividades e missões da Marinha (Marinha, 2015);
- (2) Capacidade de atuação em ambiente multidomínio, incluindo as operações interagência, as operações distribuídas e as operações simbióticas, maximizando as potencialidades da integração das tecnologias emergentes e disruptivas;
- (3) Manutenção de uma presença continuada e credível nos espaços de interesse contribuindo decisivamente para a dissuasão coletiva e segurança cooperativa;
- (4) Atividades de treino e colaboração no seio da NATO e com os países aliados pertencentes a esta organização e, ainda, no âmbito da UE e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (Marinha, 2015);
- (5) Fomentar a aproximação entre a Investigação e Desenvolvimento e as operações, e a integração de tecnologias emergentes e disruptivas, para potenciar o benefício da aceleração da robotização do conflito;
- (6) Agilizar e promover a cooperação operacional nacional e internacional com outros organismos e entidades com competências e responsabilidades no mar (Marinha, 2015).