

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO PROMOÇÃO OFICIAL GENERAL
2020/2021**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

CORPO DE FUZILEIROS 2030 – UMA PERSPETIVA A DEZ ANOS

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.

**Rogério Paulo Figueira Martins de Brito
CAPITÃO-DE-MAR-E-GUERRA FUZILEIRO**



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

**CORPO DE FUZILEIROS 2030
—
UMA PERSPETIVA A DEZ ANOS**

CMG FZ Rogério Paulo Figueira Martins de Brito

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2020/2021

Pedrouços 2021



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

**CORPO DE FUZILEIROS 2030
-
UMA PERSPETIVA A DEZ ANOS**

CMG FZ Rogério Paulo Figueira Martins de Brito

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2020/2021

Orientador: COM Paulo Jorge da Silva Ribeiro

Docente de apoio: TCOR TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Rogério Paulo Figueira Martins de Brito**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Corpo de Fuzileiros 2030 – uma perspectiva a dez anos** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **CPOG 2020/2021** 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, **26 de julho de 2021**

Rogério Paulo Figueira Martins de Brito
CMG FZ



Agradecimentos

Num ano fortemente marcado pela crise pandémica da COVID-19 que alterou significativamente as rotinas e condicionou o contacto entre as pessoas, a concretização deste trabalho apenas foi possível graças à colaboração de uma série de instituições e personalidades, das quais destaco:

– o Corpo de Fuzileiros, na pessoa do seu Comandante, pela proposta submetida ao Instituto Universitário Militar para investigação deste tema no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) 2020/2021; pela disponibilização de diversa documentação e publicações relativas ao tema do trabalho; pela autorização concedida para a realização das sessões de *focus group*, reiterando o meu profundo agradecimento a todos os seus participantes, incluindo os Comandos que acolheram os eventos;

– o meu orientador, Comodoro Silva Ribeiro, pelo seu apoio, revisão, camaradagem, disponibilidade e rumo que deu à investigação;

– o docente apoiante para as metodologias de investigação científica, Tenente-Coronel Santos Loureiro, pelas recomendações, disponibilidade e amizade;

– todos os entrevistados e participantes, designadamente os Oficiais Gerais responsáveis pelas várias estruturas da Marinha, os especialistas de estratégia e criação de cenários prospetivos, assim como os Fuzileiros conhecedores da história que comigo partilharam a sua visão, o seu saber e a sua experiência;

– os camaradas Fuzileiros, representantes nacionais no *Combined Joint Operations from the Sea, Centre of Excellence* (CJOS COE), em Norfolk, Estados-Unidos, e no *NATO Special Operations Headquarters* (NSHQ), em Mons, Bélgica, pela diversa documentação partilhada e pelos contactos disponibilizados, essenciais à análise de *benchmarking* realizada neste estudo;

– a minha família pelo incondicional apoio, revisão e carinho que jamais esquecerei;

– os auditores do CPOG 2020/2021 pela camaradagem e «companhia nesta viagem»;

– o Instituto Universitário Militar pelo conhecimento que me proporcionou este ano.

Aproveito, por fim, para dedicar este estudo a todos os FUZILEIROS: aos do passado, pelo extraordinário legado que nos deixaram; aos do presente, pelo seu exemplo, dedicação e resiliência; aos do futuro, para que continuem a ACREDITAR, afinal “*há mil sonhos ainda a viver, mil batalhas ‘inda por ganhar*” (Amorim, 2010).



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e concetual	4
2.1 Estado da arte	4
2.1.1 Corpo de Fuzileiros	4
2.1.2 Forças e Unidades de Fuzileiros	5
2.1.3 Conceito de emprego	5
2.1.4 Cenários	6
2.2 Modelo de análise	7
3. Metodologia e método	8
3.1 Metodologia	8
3.2 Método	8
3.2.1 Participantes e procedimentos	8
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados	9
3.2.3 Técnicas de tratamento de dados	10
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	11
4.1 Linha de Investigação Sócio-histórica	11
4.1.1 Caracterização do emprego operacional dos Fuzileiros	11
4.1.2 Síntese conclusiva e resposta à QD1	13
4.2 Linha de Investigação Conjuntural	13
4.2.1 Análise das prioridades atuais do CF	13
4.2.2 Síntese conclusiva e resposta à QD2	15
4.3 Linha de Investigação Estratégica	16
4.3.1 Monitorização das estratégias de forças congéneres	16
4.3.2 Construção e análise de cenários	17
4.3.2.1 Orientar	17
4.3.2.2 Explorar	18
4.3.2.3 Sintetizar	19
4.3.2.4 Atuar	21
4.3.3 Síntese conclusiva e resposta à QD3	22



4.4	Conceito de emprego das Forças e Unidades de Fuzileiros	22
4.4.1	Contributos para a revisão do conceito	22
4.4.1.1	Projeção de força	23
4.4.1.2	Proteção de força	24
4.4.1.3	Operações especiais.....	25
4.4.2	Síntese conclusiva e resposta à QC	25
5.	Conclusões	26
	Referências bibliográficas	30

Índice de Apêndices

Apêndice A	– Corpo de conceitos	Apd A - 1
Apêndice B	– Esquema da investigação.....	Apd B - 1
Apêndice C	– Modelo de análise.....	Apd C - 1
Apêndice D	– Índice do manual “Corpo de Fuzileiros - 400 anos de história ao serviço de Portugal”	Apd D - 1
Apêndice E	– Análise do emprego dos Fuzileiros ao longo da sua história.....	Apd E - 1
Apêndice F	– Análise dos <i>focus group</i>	Apd F - 1
Apêndice G	– Análise de <i>benchmarking</i>	Apd G - 1
Apêndice H	– Síntese das entrevistas estruturadas (LI Estratégica)	Apd H - 1
Apêndice I	– Análise do ambiente externo.....	Apd I - 1
Apêndice J	– Matriz para formulação de contributos.....	Apd J - 1

Índice de Figuras

Figura 1	– Quatro séculos de Fuzileiros ao serviço de Portugal	1
Figura 2	– Modelo para a criação de cenários	7
Figura 3	– Relevância das missões atribuídas aos Fuzileiros	11
Figura 4	– Símbolo das comemorações dos 400 anos dos Fuzileiros	12
Figura 5	– Matriz de prioridades do CF	15
Figura 6	– Países NATO com capacidade anfíbia.....	16
Figura 7	– Distribuição das LF	18
Figura 8	– Cenários para o CF em 2030	19
Figura 9	– Distintivo dos Fuzileiros	20
Figura 10	– Variação do potencial de combate dos Fuzileiros desde 1621	Apd E - 1



Figura 11 – Avaliação conjuntural vs. impacto operacional	Apd F - 6
Figura 12 – Determinação das LF que podem afetar o emprego dos Fuzileiros em 2030	Apd I - 3

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Lista de participantes	9
Tabela 2 – Síntese das perguntas e respostas sobre o ambiente externo	Apd H - 1
Tabela 3 – Síntese das perguntas e respostas sobre o CF	Apd H - 2

Índice de Quadros

Quadro 1 – Apresentação das LI	7
Quadro 2 – Padrões de empenhamento dos Fuzileiros desde 1621	12
Quadro 3 – LF que podem condicionar o emprego dos Fuzileiros	18
Quadro 4 – Caracterização dos cenários.....	20
Quadro 5 – Grau de prioridade das missões atribuídas aos Fuzileiros.....	Apd E - 1
Quadro 6 – Síntese das questões formuladas nos FG.....	Apd F - 1



Resumo

Com 400 anos de história, os Fuzileiros são um símbolo vivo da nação, preservando valores como a disciplina, lealdade, honra, integridade e coragem. Como outrora cruzaram os mares e lutaram em terras sem fim, hoje cumprem outro tipo de missões, conscientes de que os recursos são finitos e que o mundo está em profunda transformação.

O objeto do presente estudo é o *conceito de emprego das Forças e Unidades de Fuzileiros*, propondo-se formular contributos que visem a sua revisão. São analisadas as missões dos Fuzileiros ao longo da história, as prioridades atuais que produzem impacto na atividade operacional e os potenciais cenários de emprego, em 2030, recorrendo a três linhas de investigação que contam com a colaboração de várias entidades, civis e militares.

Apesar das incertezas que o futuro encerra, o emprego dos Fuzileiros deve perseguir a especialização e a consolidação do seu estatuto de *força especial da Marinha*, privilegiando a flexibilidade, superioridade na decisão e capacidade de sobrevivência. O investimento em reequipamento é prioritário, a interoperabilidade com os parceiros, essencial. Ser Fuzileiro não é uma opção, mas sim um dever para com a Pátria que um dia se jurou defender.

Palavras-chave

Marinha, Fuzileiros, Conceito de Emprego, Missões, Futuro.



Abstract

With four hundred years of history, the Fuzileiros are a National symbol preserving high values, like discipline, loyalty, honor, integrity and bravery. As they once crossed the seas and fought abroad, they now handle different missions, deeply aware that the world is constantly changing and there is a scarcity in resources.

This study's main objective is to identify the concept of the Fuzileiros Forces' assignment, and consequently suggesting future contributions. The different Fuzileiros tasking are carefully analyzed over the years, as well as the current needs to improve their operational capability, and even new scenarios in nine years' time, performing three investigation routes that include interviews with stakeholders and experts.

Despite the future's uncertain nature, the Fuzileiros assignment should follow the specialization and reinforcement of their Navy Special Force status, highlighting their flexibility, ascendancy on decision and survivor capability. The investment in re-equipment is of high priority, and it is fundamental the interoperability with the partners. Being a Fuzileiro is not an option, but rather a duty with the Nation that he ought to conserve.

Key words

Navy, Fuzileiros, Operational Assignment, Missions, Future.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

A2AD	<i>Anti-Acess and Area Denial</i>
ADM	Armas de Destrução Massiva
Apd	Apêndice
ANEPC	Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil
AOR	<i>Area of Responsibility</i>

B

BF1	Batalhão de Fuzileiros n.º 1
BLD	Batalhão Ligeiro de Desembarque

C

C2	Comando e Controlo
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CF	Corpo de Fuzileiros
CIMIC	<i>Civil-Military Cooperation</i>
CJOS COE	<i>Combined Joint Operations from the Sea, Centre of Excellence</i>
CMG FZ	Capitão-de-mar-e-guerra Fuzileiro (posto e classe da Marinha)
CoG	<i>Centre of Gravity</i>
COM	Comodoro (posto Marinha)
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General

D

D	Domínio
DAE	Destacamento de Acções Especiais
DHUMINT	Destacamento de Informações da Marinha
DMO	<i>Distributed Maritime Operations</i>



E

E	Perspetiva Estrutural da Estratégia Naval
E1	Potencial do Capital Humano
E2	Transição Digital
E3	Otimização Organizacional
EABO	<i>Expeditionary Advanced Based Operations</i>
EAI	<i>European Amphibious Initiative</i>
EEINC	Espaço Estratégico de Interesse Nacional Conjuntural
EU	<i>European Union</i>
EUA	Estados-Unidos da América
EUABG	<i>European Amphibious Battlegroup</i>

F

FCF	<i>Future Commando Force</i>
FFAA	Forças Armadas
FFZ	Forças de Fuzileiros
FFZ/UF	Forças e Unidades de Fuzileiros
FG	<i>Focus Group</i>
FLitOC	<i>Future Littoral Operating Concept</i>
FOC	<i>Full Operating Capability</i>
FRI	Força de Reação Imediata

G

G	Perspetiva Genética da Estratégia Naval
G1	Recursos Humanos
G2	Recursos Materiais
G3	Recursos Informacionais
G4	Recursos Financeiros

I

I&D	Investigação e Desenvolvimento
IEF	<i>Initial Entry Force</i>
IGM	Inspeção Geral de Marinha
Ind	Indicador



INTELL	<i>Intelligence</i>
IOA	Instrução Operacional da Armada
ISR	<i>Intelligence, Surveillance and Reconnaissance</i>
IUM	Instituto Universitário Militar
L	
LAW	<i>Light Amphibious Warship</i>
LOCE	<i>Littoral Operations in Contested Environments</i>
LOMAR	Lei Orgânica da Marinha
LF	Linha de Força
LI	Linha de Investigação
M	
M#	Missão
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MLU	<i>Mid-Life Upgrade</i>
MOUT	<i>Military Operations in Urban Terrain</i>
MP	<i>Military Police</i>
N	
NALES	<i>NATO Amphibious Leaders</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NSHQ	<i>NATO Special Operations Headquarter</i>
O	
O	Perspetiva Operacional da Estratégia Naval
O1	Emprego operacional
O2	Sustentação
O3	Treino
O4	Doutrina
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OpEsp	Operações Especiais



P

PELBOARD	Pelotão de Abordagem
PESCO	<i>Permanent Structured Cooperation</i>
PESTAL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal
PjF	Projeção de Força
POA	Publicação Operacional da Armada
PtF	Proteção de Força

Q

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada

R

RECOM	Recomendação
RNLMC	<i>Royal Netherlands Marine Corps</i>

S

SERE	<i>Survival, Evasion, Resistance and Escape</i>
SF	Sistema de Forças
SFSG	<i>Special Forces Support Group</i>
SOC	<i>Special Operations-capable</i>
SOTG	<i>Special Operations Task Group</i>

T

TCOR	Tenente-Coronel (posto Força Aérea)
<i>Tier 1</i>	Organização de nível superior
TMMA	Técnico de Manutenção de Material Aéreo (especialidade Força Aérea)
TN	Território Nacional

U

UF	Unidade de Fuzileiros
UKRM	<i>United Kingdom Royal Marines</i>
UPN	Unidade de Polícia Naval
USMC	<i>United States Marine Corps</i>



V

V Variáveis

VUCA *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*



1. Introdução

O Corpo de Fuzileiros (CF) é o legítimo herdeiro do Terço da Armada da Coroa de Portugal, comemorando-se este ano os 400 anos da data da sua criação¹. Com o objetivo de proteger as esquadras comerciais e os portos nacionais, combater as incursões dos piratas junto à nossa costa e repelir as invasões holandesas nas colónias do Brasil, este Terço foi o



Figura 1 – Quatro séculos de Fuzileiros ao serviço de Portugal
Fonte: Marinha (2021b).

primeiro a ser constituído em Portugal com *caráter fixo e permanente*², auferindo, assim, o estatuto de organização militar mais antiga do nosso país (Cutileiro, 1982). Ao longo destes quatro séculos de existência, os “Fuzileiros” integraram diferentes estruturas, tiveram várias designações, foram extintos, recriados e sujeitos a múltiplas reformas, sempre de acordo com os superiores interesses nacionais, em cada uma das épocas. Hoje, integram o CF, organização que fazendo jus aos seus antepassados, mantém um conceito de *força de elite* para emprego no mar e a partir deste, com um forte caráter expedicionário e de elevada prontidão operacional.

Olhando para o futuro, verifica-se que a evolução do ambiente externo e a rápida aceleração das mudanças abrem espaço, apenas, às organizações mais resilientes que se adaptam e exploram as oportunidades que vão surgindo, em especial, quando esse horizonte é cada vez mais “volátil, incerto, complexo e ambíguo” (Ribeiro, 2020). Por outro lado as Forças Armadas (FFAA) portuguesas são financiadas com o dinheiro do erário público, razão pela qual cada cidadão tem o direito de saber se a preparação dos Fuzileiros, a sua organização e prontidão estão a ser eficientes, e se o seu emprego justifica os recursos em causa (Soeters, Shields, & Rietjens, 2014, p. 3).

¹ 18 de abril de 1621.

² conforme Faria (1621, cit. por Baêna, 2020, p.19) foi determinado pelo Rei D. Filipe III, de Portugal, que se “alevantassem um Terço de Portugueses pagos de Inverno e verão”.



É com este **enquadramento e justificação** que se desenvolve o tema da presente investigação, procurando compreender de que forma o CF poderá ser útil e credível, em 2030. O estudo insere-se no domínio dos elementos nucleares das Ciências Militares, nas áreas do Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar, das Técnicas e Tecnologias Militares, dos Estudos das Crises e dos Conflitos Armados (Decreto-Lei nº249/2015, de 28 de outubro).

Estabeleceu-se como **objeto do estudo** o *Conceito de Emprego das Forças e Unidades de Fuzileiros (FFZ/UF)* que define as missões e tarefas que lhes podem ser atribuídas, assim como as suas modalidades de atuação. Em termos concetuais, procedeu-se à **delimitação** do tema em tempo, espaço e conteúdo, nos seguintes termos (Santos & Lima, 2019):

- Tempo: é colocado o foco no ano de 2030, conforme preconizado no título da investigação, estando esse *timing* alinhado com a maioria das análises estratégicas em desenvolvimento por países Aliados;

- Espaço: é centrado no Espaço Estratégico de Interesse Nacional Conjuntural (EEINC), considerando o emprego dos Fuzileiros em todas as áreas onde o interesse nacional se manifeste;

- Conteúdo: incide na componente operacional do Sistema de Forças (SF) sob responsabilidade do CF, materializada por um conjunto de capacidades, forças e meios.

Assim, o **Objetivo Geral (OG)** deste estudo de caso, consiste em *formular contributos para a revisão do conceito de emprego das FFZ/UF, em 2030, no EEINC, adaptado aos futuros cenários de atuação e com uma relevância acrescida para o instrumento do poder militar em Portugal*. Para a prossecução deste OG foram decompostos três **Objetivos Específicos (OE)**, de acordo:

- OE1: *Analisar o conceito de emprego das FFZ/UF ao longo da sua história;*

- OE2: *Analisar as prioridades atuais do CF com impacto nas capacidades operacionais por si geradas;*

- OE3: *Analisar os potenciais cenários de emprego para as FFZ/UF em 2030.*

Decorrente dos vários objetivos, formulou-se a **Questão Central (QC)** da seguinte forma: *Que alterações devem ser introduzidas ao conceito de emprego das FFZ/UF, tendo como referências o seu padrão de atuação no passado, as prioridades do presente e os cenários que se antecipam para a próxima década?*



Na **organização e apresentação deste estudo** são adotadas as regras e normas em vigor no Instituto Universitário Militar (IUM), designadamente no IUM Atualidade n.º 7 (Fachada, Ranhola, Marreiros, & Santos, 2020) e nas Normas de Execução Permanente de Investigação NEP/INV-001(A1) (IUM, 2020a), e NEP/INV-003(A3) (IUM, 2020b), relativas à elaboração de artigos científicos.

Para além da presente introdução, segue-se um segundo capítulo com os conceitos estruturantes e a apresentação do modelo de análise. No terceiro capítulo, é abordada a metodologia e o método da investigação, nomeadamente o tipo de raciocínio, a estratégia de investigação, o desenho de pesquisa, as técnicas de recolha e de tratamento de dados, os participantes e outros procedimentos. No quarto capítulo são apresentados os resultados da investigação que respondem às várias Questões Derivadas (QD) e à QC. No capítulo das conclusões, inclui-se um breve resumo do trabalho e alguns contributos para o futuro, quer para o conhecimento geral, quer para estudos posteriores, juntando ainda umas recomendações finais de ordem prática.

Em separado, e por forma a desenvolver o OE1, foi elaborado um documento subordinado ao tema “Corpo de Fuzileiros – 400 anos de história ao serviço de Portugal”.



2. Enquadramento teórico e concetual

Neste segundo capítulo apresenta-se o estado da arte com uma breve revisão da literatura, seguido do modelo de análise.

2.1 Estado da arte

A experiência acumulada pelo auditor durante três décadas no exercício de vários cargos no CF permitiu adquirir um conhecimento profundo sobre esta organização, facilitando a abordagem ao tema. Foram, ainda, consultados vários trabalhos académicos sobre os Fuzileiros e outros documentos normativos que serão referenciados ao longo da investigação. Apresentam-se, de seguida, alguns conceitos estruturantes – vide Apêndice (Apd) A para outros termos e definições importantes.

2.1.1 Corpo de Fuzileiros

Importa começar por descrever quem são os Fuzileiros e o porquê desta designação. A origem do termo, em Portugal, remonta ao início do século XVIII d.C. quando o rei D. Pedro II encomendou a Inglaterra as primeiras armas de fecharia de sílex munidas de um *fuzil*³, que passaram a equipar as tropas portuguesas, substituindo o uso dos piques, mosquetes e arcabuzes. Com a distribuição destas novas armas ao Terço da Armada Real do Mar e Oceano, em agosto de 1705, surgiram as primeiras companhias de Fuzileiros (Cutileiro, 1982)⁴. No âmbito deste trabalho, e porque já existiam soldados na Armada, desde 1621, o termo Fuzileiro estende-se a todos os seus marinheiros que desde essa data vêm contribuindo para a capacidade expedicionária da Marinha, projetando o poder naval além-mar e que, pela sua preparação e condição, têm o *braço às armas feito*⁵.

Apesar da sua longevidade, o CF é uma organização administrativa bem mais recente, criada apenas em 1974 (Decreto nº 275/74, de 24 de junho, p. 741) com o objetivo de centralizar as atividades de treino e emprego, colocando as várias Unidades de Fuzileiros (UF) na dependência de um único comando. Atualmente, e de acordo com a Lei Orgânica da Marinha - LOMAR (Decreto-Lei nº 185/2014, de 29 de dezembro, p. 6403) compete ao CF aprontar e apoiar logística/administrativamente as FFZ/UF e outras que lhes sejam atribuídas; conduzir o treino e avaliação; assegurar a gestão das qualificações operacionais.

³ Peça móvel de metal existente nas antigas espingardas de pederneira (sílex) que uma vez percutida, produzia uma faísca e fazia a deflagração da pólvora, provocando, desse modo, o disparo do projétil.

⁴ De acordo com Baêna (2020, p. 12) o termo *fusilier* já era usado em França, tendo em Portugal o Exército perdido essa designação a partir das reformas do Conde de Lippe.

⁵ Lema do CF estampado no seu brasão de armas. Frase que integra Os Lusíadas, Canto X, estrofe 155, v. 1 (Camões, 2002), manifestando a disposição de servir o Rei em combate.



De acordo com o regulamento que operacionaliza a orgânica da Marinha (Decreto-Regulamentar nº 10/2015, de 31 de julho) e o Sistema de Forças 2014, da responsabilidade do Ministério da Defesa Nacional (MDN, 2014c), o Comando do CF faz parte da Componente Operacional do Sistema de Forças na sua capacidade de Comando e Controle (C2), sendo ainda responsável pelo aprontamento e prontidão das FFZ/UF que edificam a capacidade de Projeção de Força. O CF integra outras Unidades e Órgãos, cujas estruturas e funcionamento são definidas em Regulamento Interno. É constituído por Fuzileiros e outros militares da Marinha provenientes de várias classes, e por funcionários do Mapa do Pessoal Civil da Marinha para as tarefas de apoio geral.

2.1.2 Forças e Unidades de Fuzileiros

Começando por caracterizar as UF estas são estruturas permanentes, de natureza operacional ou administrativa, constituídas essencialmente por militares da classe de Fuzileiros que dependem diretamente do Comandante do CF e executam missões de acordo com o seu quadro de atribuições (Decreto-Lei nº 185/2014, de 29 de dezembro, 2014, p. 6404). As Forças de Fuzileiros (FFZ) são forças-tarefa de índole operacional, mas de carácter eventual, sendo edificadas para uma determinada operação e atribuídas a um comando operacional para o seu emprego; são essencialmente constituídas por UF (ou por escalões subordinados) podendo ainda integrar, na sua composição, Unidades de outra natureza (Decreto-Lei nº 185/2014, de 29 de dezembro, 2014, p. 6403). Deste modo, e para efeitos da presente investigação, consideram-se FFZ/UF todas as estruturas compostas essencialmente por militares Fuzileiros, constituídas com carácter permanente ou geradas pontualmente para o cumprimento das missões atribuídas.

2.1.3 Conceito de emprego

O conceito de emprego das FFZ/UF decorre dos documentos estruturantes da estratégia de Defesa Nacional e dos regulamentos internos da Marinha. Com base no enquadramento geoestratégico e na avaliação das ameaças e riscos, o conceito caracteriza as áreas de operações, missões, tarefas e modalidades atribuídas aos Fuzileiros, incluindo outros fatores condicionantes que podem afetar a sua ação. O conceito atualmente em vigor (Marinha, 2000) consta da publicação Instrução Operacional da Armada - IOA 400(A)⁶ – e versa sobre o emprego de três vetores (ou elementos de capacidade) gerados no CF, de acordo:

⁶ Os requisitos operacionais estão definidos na Publicação Operacional da Armada - POA 1 (Marinha, 1998).



- Projeção de Força (PjF): é uma capacidade militar da Marinha, composta por várias forças e meios (MDN, 2014c), competindo ao CF gerar o Batalhão Ligeiro de Desembarque (BLD), Destacamento de Acções Especiais (DAE) e Destacamento de Informações (DHUMINT). Esta capacidade visa exercer a força no mar, ou a partir do mar sobre terra, tanto na salvaguarda dos interesses nacionais autónomos, como na satisfação dos compromissos assumidos por Portugal nas diversas organizações que faz parte.

- Proteção de Força (PtF): designação que descreve o vetor gerado pelo Batalhão de Fuzileiros n.º1 (BF1), através do emprego da Unidade de Polícia Naval (UPN) e do Pelotão de Abordagem (PELBOARD). De acordo com a doutrina da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), a PtF é uma função de combate que visa minimizar a vulnerabilidade do pessoal, instalações, material e operações a eventuais ameaças e riscos, através do envolvimento de meios e a implementação de medidas específicas para garantir a sua liberdade de ação (2015).

- Operações Especiais (OpEsp): o DAE “materializa a SOTG⁷ marítima das Forças de Operações Especiais das Forças Armadas” (MDN, 2014c).

2.1.4 Cenários

A análise prospetiva do futuro é uma componente muito importante para qualquer processo de gestão estratégica, sendo a criação de cenários uma técnica que pode alavancar a tomada de decisão e aprimorar a organização no futuro (Sutter, Carvalho, & Polo, 2011). No caso presente, a projeção de cenários permite caracterizar o quadro em que as FFZ/UF poderão ser empregues, em 2030. De acordo com Brito (2012, p. 32), projetar cenários “é uma ferramenta do processo estratégico realizada a partir de variáveis, perspetivas e relações que nos ajudam a visualizar o futuro e a tomar decisões”, constituindo um processo científico que ultrapassa o simples ato de previsão, prognóstico ou visão⁸. Segundo Ringland (1998) o objetivo da criação de cenários não passa por obter uma fotografia precisa do futuro, mas sim dar subsídios para a tomada de decisões estratégicas, mais acertadas e abrangentes, devendo ser analisadas entre três e cinco soluções.

⁷ *Special Operations Task Group*.

⁸ A previsão caracteriza o futuro em resultado das mudanças e tendências mas sem avaliação de risco; o prognóstico é o resultado das probabilidades com base nas hipóteses que se estabelecem no presente; a visão é uma ideia qualitativa que se baseia num futuro desejado; o cenário identifica as várias componentes, com base na incerteza e medindo os riscos que cada uma comporta (Lindgren & Bandhold, 2003, p. 23).

A literatura apresenta uma variedade de abordagens quanto à definição, aos processos, métodos e classificações de cenários⁹ sendo que, para efeitos da presente investigação, ela resulta da caracterização de um objeto num determinado momento do futuro, construído com base em tendências e na análise das incertezas mais críticas. O processo adotado para a construção de cenários segue o modelo apresentado na Figura 2. Uma das particularidades é a externalidade deste processo, *i.e.* tem uma abordagem «de fora para dentro» com análise dos fatores exógenos que afetam a organização e, só depois, os endógenos, inspirando uma perspectiva mais real acerca das variáveis que influenciam o processo de tomada de decisão.

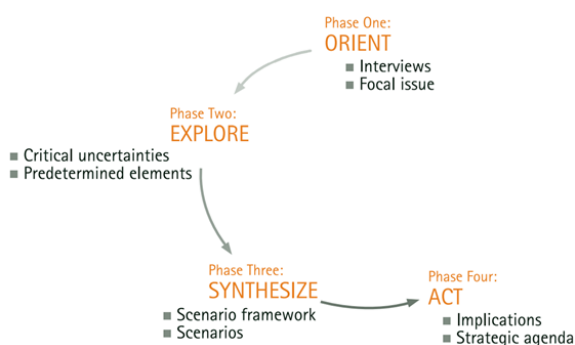


Figura 2 – Modelo para a criação de cenários

Fonte: Adaptado a partir de Scearce & Fulton (2004, p. 24).

2.2 Modelo de análise

Ao estruturar o presente trabalho foram identificadas três dimensões que se interligam no tempo e promovem o *continuum* da investigação: a primeira compreende o passado, permitindo que dela se extraíam os padrões de emprego dos Fuzileiros ao longo das várias épocas; a segunda centra-se no presente, sugerindo uma análise conjuntural da organização que permita identificar as principais prioridades que afetam o seu produto operacional; a terceira incide no futuro, na prospetiva e análise estratégica, assentes na reflexão sobre a mudança do ambiente e nos desafios que se avizinham, culminando com a criação de cenários. A cada uma destas dimensões é definida uma linha de investigação (LI) independente, fazendo corresponder um OE (Quadro 1).

Quadro 1 – Apresentação das LI

OE	LI	DIMENSÃO	CONCEITOS
#1	<i>Sócio-histórica</i>	Passado	FFZ/UF; Conceito de emprego
#2	<i>Conjuntural</i>	Presente	CF
#3	<i>Estratégica</i>	Futuro	FFZ/UF; Cenários

No Apd C apresenta-se o modelo de análise completo, correlacionando estas dimensões com as respetivas questões derivadas, variáveis e indicadores.

⁹ *e.g.*, Héraude & Cuhls 1998; Martin, 1995; Slaughter, 1996; Popper, 2008; Georghiou, 2001; Miles, 2002; Voros, 2003) (Lopes, 2012, p. 27).



3. Metodologia e método

O capítulo apresenta uma breve descrição da metodologia e do método aplicados na investigação – o Apd B esquematiza, graficamente, o processo seguido.

3.1 Metodologia

Em termos metodológicos, a investigação segue um raciocínio indutivo¹⁰, associado a uma estratégia de investigação qualitativa, tendo-se optado pelo estudo de caso como desenho de pesquisa (Santos & Lima, 2019).

3.2 Método

Neste subcapítulo caracterizam-se os participantes e procedimentos aplicados, assim como os instrumentos de recolha e as técnicas de tratamento de dados usados.

3.2.1 Participantes e procedimentos

- Na LI *sócio-histórica* o objetivo foi recolher opiniões de oficiais, na reforma, tendo em vista a sua experiência em cargos de topo no CF ou o conhecimento específico da sua história. Composto por *seis militares*, a amostra teve uma natureza não probabilística e intencional, de pequena dimensão e de elevado grau de validade (Santos & Lima, 2019, p. 71), tendo em conta os critérios de representatividade e objetividade atrás aludidos. Dois terços dos contactos foram concretizados presencialmente e os restantes por telefone.

- Na LI *conjuntural* o objetivo foi auscultar militares do CF, no ativo, para saber a sua opinião sobre o estado atual da organização. Os *59 participantes*, todos voluntários, foram selecionados através de uma amostra aleatória estratificada não proporcional (Santos & Lima, 2019, p. 68), representando as três categorias¹¹ e as várias Unidades/Departamentos/Serviços do CF. Todos os contactos foram efetuados presencialmente.

- Na LI *estratégica* foram envolvidos especialistas da estratégia e oficiais gerais das FFAA, em particular, da estrutura superior da Marinha. A amostra teve uma natureza não probabilística e intencional (Santos & Lima, 2019, p. 71), contando com a participação de *12 entidades* através de plataformas digitais de comunicação e correio eletrónico.

Os procedimentos variaram de acordo com as técnicas de recolha aplicadas, tendo-se registado algumas restrições em consequência do confinamento imposto pela pandemia. Foram, ainda, garantidas as questões de anonimato e confidencialidade das respostas, não obstante a maioria dos participantes ter abdicado dessas reservas. A composição dos participantes consta da Tabela 1.

¹⁰ Partindo da observação de factos particulares para a generalização de um conceito.

¹¹ Oficiais, sargentos e praças.



Tabela 1 – Lista de participantes

LI	PARTICIPANTES NO ESTUDO
Sócio-histórica	- Um almirante na reforma, ex-Comandante do CF - Dois capitães-de-mar-e-guerra Fuzileiros Especiais na reforma, ex-2.º Comandantes do CF - Três oficiais Fuzileiros na reforma, especialistas em História
Conjuntural	- 24 oficiais do ativo que prestam serviço no CF - 18 sargentos do ativo que prestam serviço no CF - 17 praças do ativo que prestam serviço no CF
Estratégica	- Um general na reforma, ex-Chefe Estado Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) - Um almirante na reforma, ex-Comandante do CF - Cinco almirantes da Marinha no ativo (dois são ex-Comandantes do CF) - Um general do Exército no ativo - Um capitão-de-mar-e-guerra Fuzileiro Especial na reforma, ex-Comandante do CF - Três Prof. Dr. universitários (acadêmicos/especialistas na área da Estratégia)

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

A investigação iniciou-se com a recolha documental¹² tendo em vista desenvolver o conhecimento teórico, seguida de uma outra componente não documental com aplicação de diferentes instrumentos de recolha, conforme:

- Na LI *sócio-histórica*, para além da pesquisa de fontes e documentos específicos, foram acrescentadas *entrevistas dirigidas, não estruturadas* (Santos & Lima, 2019, p. 85), realizadas entre novembro e dezembro de 2020. Centrando as questões no passado dos Fuzileiros, procurou-se esclarecer algumas dúvidas e factos omissos suscitados durante a pesquisa documental, adicionar novas fontes e integrar uma visão pessoal relativamente às transformações ocorridas desde 1961.

- Na LI *conjuntural*, baseou-se a análise em relatórios¹³ e na experiência do investigador no exercício do cargo de 2.º Comandante do CF¹⁴. Para validar e legitimar esse conhecimento organizacional, foram conduzidas várias sessões de *focus group* (FG): três no CF - Pólo Alfeite, em 07 de janeiro 2021; três na Escola de Fuzileiros a 13 e 14 de janeiro 2021 (*p.m.*). A iniciativa foi superiormente autorizada pelo Comandante do CF, após submetida a referida proposta.

- Na LI *estratégica*, os dados foram recolhidos a partir de várias diretivas estratégicas de países amigos e alianças que Portugal integra, e, ainda, de reformas que as forças congéneres estão a implementar. Foram, igualmente, conduzidas *entrevistas estruturadas* (Santos & Lima, 2019) de modo a validar as mudanças que estão a ocorrer no ambiente estratégico e a nível interno, que podem afetar o futuro dos Fuzileiros.

¹² Através da consulta de bibliografia, incluindo obras, artigos, legislação, relatórios e acesso a arquivos.

¹³ Um alusivo à inspeção global efetuada ao CF pela Inspeção Geral de Marinha (IGM, 2019) e, outro, resultado de um questionário aplicado na Escola de Fuzileiros para identificação e avaliação de riscos psicossociais (CF, 2019).

¹⁴ De 09 de fevereiro de 2018 a 23 de setembro de 2020.



3.2.3 Técnicas de tratamento de dados

À semelhança das secções anteriores, também as técnicas de tratamento de dados variaram de acordo com os OE definidos em cada LI, de acordo:

- Na LI **sócio-histórica**, aplicou-se uma *análise de padrão* de modo a agrupar as missões atribuídas aos Fuzileiros ao longo das várias épocas¹⁵, de acordo com as prioridades de emprego que lhe foram sendo atribuídas e a frequência com que ocorreram, permitindo, assim, compartimentá-las por níveis de relevância;

- Na LI **conjuntural**, o foco incidiu na *análise de prioridades* do CF, correlacionando o estado atual de cada perspectiva de gestão estratégica da Marinha e o impacto produzido no emprego operacional das FFZ/UF, resultando uma matriz de necessidades;

- Na LI **estratégica**, e tendo em vista a prospetiva de cenários, realizou-se uma *análise estrutural* centrada na perceção do ambiente e das suas tendências, na causalidade entre as principais variáveis e nos atores do sistema, assim como no comportamento futuro das incertezas críticas, contribuindo para a reflexão das escolhas estratégicas a tomar.

Na apresentação e discussão dos resultados (capítulo 4) estas técnicas são desenvolvidas com um maior detalhe. Não obstante as diversas análises de conteúdo, a que atrás se alude e, por se tratar de uma investigação com base numa estratégia qualitativa, seguiu-se o modelo proposto por Guerra (2006), onde toda a informação recolhida através dos vários instrumentos e participantes é resumida e estruturada previamente, sendo no final interpretada de acordo com os critérios definidos.

¹⁵ A história dos Fuzileiros foi dividida em cinco épocas (vide Apd D).

4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

O capítulo está dividido em quatro partes: as três primeiras destinam-se à apresentação e análise das LI, respondendo às respetivas QD; a última, desenvolve os contributos para o conceito de emprego das FFZ/UF, respondendo dessa forma à QC.

4.1 Linha de Investigação Sócio-histórica

“Não se conhece completamente uma ciência enquanto não se souber da sua história”

(Auguste Comte)

Nesta LI pretende-se *“Analisar o conceito de emprego das FFZ/UF ao longo da sua história”*. Com base na informação recolhida, foi elaborado um manual *“Corpo de Fuzileiros - 400 anos de história ao serviço de Portugal”* (vide Índice no Apd D), contendo a organização e os efetivos aproximados em cada época, a localização da respetiva base/aquartelamento, o principal armamento, fardamento e equipamento usado, uma súpula dos factos e feitos mais significativos, assim como o conceito de emprego das FFZ/UF, propósito último desta LI – publicação em separado.

4.1.1 Caracterização do emprego operacional dos Fuzileiros

Para facilitar esta análise foi construído um gráfico (Figura 3) que ordena as principais missões atribuídas aos Fuzileiros ao longo da sua história. No total foram identificadas as 15 missões (M#) mais relevantes e frequentes, agrupadas pelos vetores: PtF (M1-M4); PjF (M5-M8); OpEsp (M9-M11); cerimonial e protocolo (M12-M13); diversos (M14-M15). Começou-se por definir o grau de prioridade de cada missão, em cada uma das épocas, e depois a sua frequência de acordo com a variação que foi sofrendo (vide Apd E).

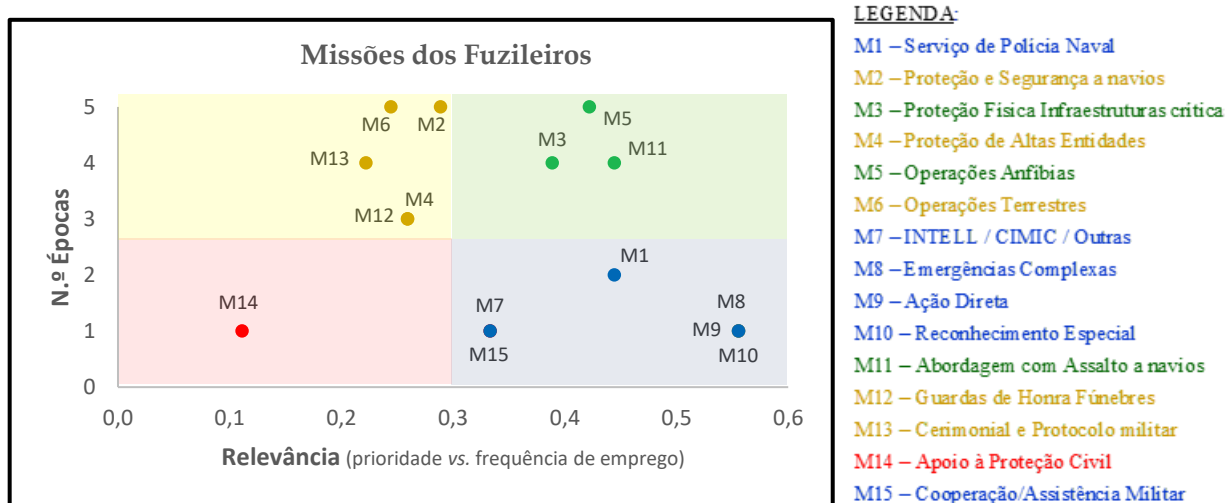


Figura 3 – Relevância das missões atribuídas aos Fuzileiros

Cada quadrante (cor) corresponde a um padrão de empenhamento distinto (Quadro 2):



Quadro 2 – Padrões de empenhamento dos Fuzileiros desde 1621

Trends – corresponde às missões mais frequentes mas que não são nucleares. São tendências que se podem repetir no futuro:

Proteção e segurança a navios: entende-se a sua atribuição aos Fuzileiros em casos esporádicos e na presença de uma forte ameaça (em missões *out of area*);

Proteção de Altas Entidades: missão técnica de grande responsabilidade que pode exigir o uso da força, apropriada para o emprego dos Fuzileiros;

Guardas de Honra Fúnebres: são missões protocolares de enorme sensibilidade e relevância para a Marinha, não sendo específicas dos Fuzileiros;

Operações Terrestres: tem um carácter complementar que decorre de circunstâncias muito particulares e sempre que seja necessário;

Cerimonial e protocolo militar: missão transversal a toda a Marinha, embora com um emprego/incidência especial dos Fuzileiros.

Weak signals – corresponde às missões complementares dos Fuzileiros e que são menos frequentes, assumindo um carácter circunstancial. São sinais fracos, pouco expressivos para o futuro.

Apoio à proteção civil: missões pontuais no Território Nacional (TN) em apoio à Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC), de patrulhamento, vigilância e rescaldamento a incêndios, colaboração nos planos “cheias” nas diversas bacias hidrográficas e outras atividades de carácter pontual (e.g. o apoio à atual crise pandémica).

Figura 4: Símbolo das comemorações dos 400 anos dos Fuzileiros



Megatrends – corresponde às missões mais relevantes dos Fuzileiros e que têm estado presentes num maior número de épocas, definindo a sua principal identidade operacional. São megatendências que se devem manter:

Operações Anfíbias, incluem os raids, assaltos anfíbios e operações ribeirinhas; foram uma das razões que levou à criação do Terço da Armada no século XVII d.C.;

Abordagem com assalto a navios, outra missão atribuída ao Terço, também transversal a várias épocas e que espelha bem as características navais dos Fuzileiros;

Proteção física de infraestruturas críticas, embora não esteja diretamente relacionada com o mar, pode exigir uma atuação musculada e dissuasora sendo, nesse caso, uma missão apropriada para os Fuzileiros (importa distingui-la da segurança e/ou controlo de acessos, funções aplicáveis a qualquer militar ou militarizado).

Strong signals – corresponde a missões bastante relevantes embora ainda pouco frequentes. São sinais fortes que carecem de confirmação futura:

Emergências complexas: missões no EEINC para assistência humanitária, apoio a catástrofes, evacuação de cidadãos não combatentes, etc;

Ação direta: é uma missão de OpEsp, embora ao longo da história tenha sido executada noutras circunstâncias. Consiste no resgate, destruição, emboscadas ou outro tipo de ações especiais;

Reconhecimento especial: é uma missão de OpEsp para recolha de informações sensíveis de nível operacional/estratégico com elevado impacto na diplomacia;

Serviço de Polícia Naval: é uma missão que se adequa aos Fuzileiros pela eventual necessidade do uso da força e exercício da autoridade;

INTELL/CIMIC/ outras: valências que têm vindo a ser desenvolvidas mais recentemente e que contribuem para um apoio de combate robusto, reconhecendo-se o seu potencial no futuro dos Fuzileiros (inclui sistemas aéreos não tripulados);

Cooperação no domínio da defesa /assistência militar: importante missão de parceria estratégica, de cariz bilateral, tendo em vista a estabilidade e segurança regionais.

Observações: as designações usadas para caracterizar cada quadrante foram adaptadas a partir de termos usados em estudos prospetivos, não correspondendo integralmente ao mesmo significado.



4.1.2 Síntese conclusiva e resposta à QD1

Concluída a análise sobre o passado e para dar resposta à QD1 “*Que padrões se podem extrair da atuação operacional dos Fuzileiros, desde 1621?*” agruparam-se as missões da seguinte forma: as **Megatrends** definem o padrão que melhor caracteriza a identidade operacional dos Fuzileiros, acomodando assim as missões nucleares e transversais às várias épocas, nomeadamente a condução de operações anfíbias, a abordagem com assalto a navios e a proteção física de infraestruturas críticas; as **Strong Signals** referem-se ao padrão que inclui as missões, igualmente relevantes, mas que têm sido menos frequentes, identificando-se as emergências complexas, a ação direta, o reconhecimento especial, o serviço de polícia naval, a INTELL/CIMIC/Outras e a cooperação/assistência militar; as **Trends** correspondem ao padrão de missões frequentes mas supletivas, como a proteção de altas entidades, proteção e segurança a navios, guardas de honra fúnebres, operações terrestres, cerimonial e protocolo militar; por último, as **Weak Signals** dizem respeito às missões complementares e menos frequentes, cujo padrão tem pouco impacto no futuro, como é o caso do apoio à proteção civil.

Foram ainda selecionados cinco factos para reflexão futura. O primeiro tem a ver com a circunstância do Terço da Armada ser a primeira força militar, em Portugal, criada com carácter permanente; o segundo, com a dificuldade de recrutamento e retenção, aspeto transversal à maioria das épocas; o terceiro, incide no declínio progressivo dos Fuzileiros durante a primeira metade do século XIX d.C.; o quarto, versa sobre a inexistência de Fuzileiros, na Marinha, durante as campanhas de pacificação e ocupação de África até à GG; por fim, o necessário alinhamento entre a formação e o emprego operacional dos Fuzileiros.

4.2 Linha de Investigação Conjuntural

*“Se queres conhecer o passado, examina o presente que é o resultado;
se queres conhecer o futuro, examina o presente que é a causa”*
(Confúcio)

O objetivo desta LI é “*Analisar as prioridades atuais do CF com impacto nas capacidades operacionais por si geradas*”.

4.2.1 Análise das prioridades atuais do CF

O questionário aplicado no FG foi elaborado com base nas perspetivas e temas de gestão estratégica da Marinha. A análise das respostas permitiu caracterizar o estado geral da organização aferindo-o com as recomendações apresentadas nos relatórios de inspeção e de riscos psicossociais no trabalho, ambos elaborados em 2019 (Vide Apd F).



Perspetiva genética (G) – procurou-se avaliar em que medida os recursos postos à disposição do CF são adequados para fazer face ao cumprimento da sua missão. Relativamente aos *recursos humanos* (G1) – as pessoas - constata-se que os efetivos atuais são insuficientes, o grau de impacto é “crítico” e a avaliação “deficiente”. Quanto aos *recursos materiais* (G2) – equipamento, armamento, instalações, meios - verifica-se um vasto desinvestimento nos últimos anos do qual resulta uma elevada degradação, o grau de impacto é “crítico” e a avaliação “deficiente”. Sobre os *recursos informacionais* (G3) - sistemas e tecnologias de informação, infraestruturas de base tecnológica - existe uma enorme insuficiência de meios informáticos e as tecnologias de informação estão desatualizadas, o grau de impacto é “ligeiro” e a avaliação “deficiente”. Por fim, considera-se que os *recursos financeiros* (G4) - orçamentos de funcionamento e investimento - também são escassos, o grau de impacto é “moderado” e a avaliação “deficiente”. Conclui-se, assim, que os recursos atribuídos ao CF para o cumprimento da sua missão são deficitários e que o tema desta perspetiva de gestão (o equilíbrio) não está alcançado.

Perspetiva estrutural (E) – procurou-se retratar a organização, o relacionamento hierárquico e funcional entre as várias estruturas que a compõe. Iniciando pela *potenciação do capital humano* (E1) - como se desenvolve, estrutura e mantém as pessoas qualificadas e motivadas - verificam-se oportunidades de melhoria na área da formação e da gestão de carreiras que afetam a motivação e atratividade pela classe, o grau de impacto é “moderado” e a avaliação “aceitável”. Quanto à *transição digital* (E2) - adaptação com vista à transformação para o digital - os indicadores revelam limitações na área das operações, o grau de impacto é “moderado” e a avaliação “deficiente”. Relativamente à *otimização organizacional* (E3) - como se organiza e articula internamente – o grau de impacto é “ligeiro” e a avaliação “aceitável”. Considera-se que o tema desta perspetiva de gestão (a eficiência) está atingida mas, e não obstante a resiliência da organização, as exigências laborais de caráter perene, afetam os níveis de motivação e degradam o compromisso individual com a instituição.

Perspetiva operacional (O) – procurou-se medir a flexibilidade do empenhamento dos Fuzileiros. Iniciando pelo *emprego* (O1) - eficácia na ação, prontidão e adaptação aos novos ambientes e ameaças - existe a perceção de que está muito orientado para missões complementares, sendo o grau de impacto “crítico” e a avaliação “aceitável”. Sobre a *sustentação* (O2) - otimização do apoio - revela fragilidades que decorrem do reduzido treino logístico, o grau de impacto é “moderado” e a avaliação “deficiente”. Quanto ao *treino* (O3) - potenciação do desempenho e da interoperabilidade - este tem estado condicionado

nos últimos anos devido ao empenhamento noutras atividades complementares, o grau de impacto é “crítico” e a avaliação “aceitável”. Por último, a *doutrina* (O4) - coerência doutrinária - identificam-se fundamentalmente dificuldades de harmonização entre as Unidades operacionais e a formação, o grau de impacto é “moderado” e a avaliação “aceitável”. Conclui-se, assim, que o tema desta perspectiva de gestão (a flexibilidade) é alcançada, considerando-se no entanto a organização demasiado polivalente e multifuncional, obrigando a dispersar-se por vários domínios e a consumir tempo que afeta outras atividades essenciais, como o treino e a regeneração/descanso do pessoal.

Com base na informação transcrita, procedeu-se à análise das prioridades, construindo uma matriz (Figura 5) que confronta o estado atual de cada área e o grau de impacto que produz na atividade operacional. Os critérios aplicados resultam da avaliação qualitativa apresentada ao longo da descrição em cada perspectiva.

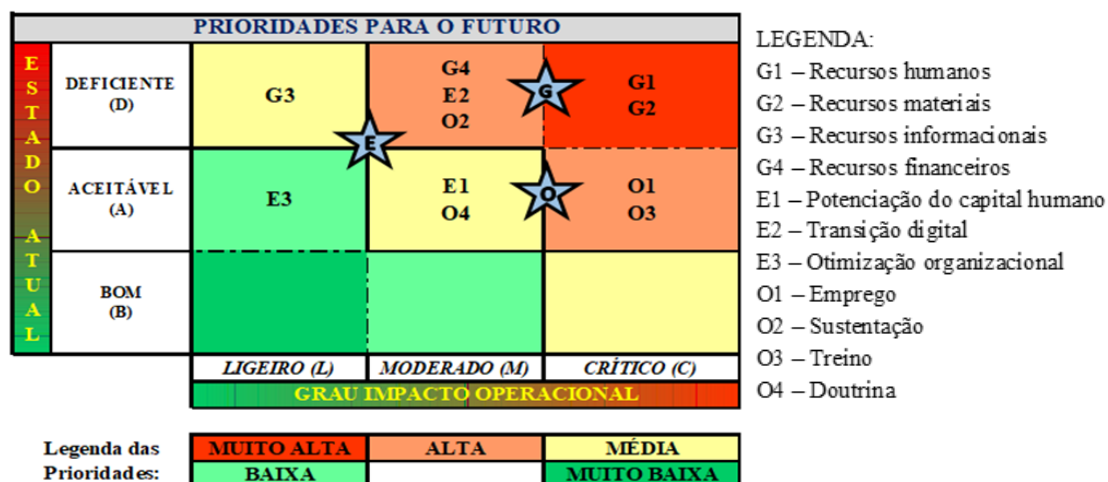


Figura 5 – Matriz de prioridades do CF

4.2.2 Síntese conclusiva e resposta à QD2

Nesta LI fez-se uma avaliação do estado atual do CF aplicando uma grelha com base nos temas da gestão estratégica da Marinha. Assim, e dando resposta à QD2 “*Que prioridades se identificam atualmente no funcionamento do CF que influenciam o emprego operacional das FFZ/UF?*” verifica-se, no topo das precedências, com muito alta prioridade, os *recursos humanos e materiais*, sendo os itens que mais afetam o emprego operacional; seguem-se as necessidades de alta prioridade, enunciando o *emprego* das FFZ/UF, o *treino*, os *recursos financeiros*, a *transição digital* e a *sustentação* logística; com média prioridade, identificam-se a *potenciação do capital humano*, a *doutrina* e os *recursos informacionais*; por fim, considera-se de baixa prioridade a *otimização organizacional*.

4.3 Linha de Investigação Estratégica

“Somos mais pais do nosso futuro do que filhos do nosso passado.”

(Miguel de Unamuno)

Com esta LI pretende-se “Analisar os potenciais cenários de emprego para as FFZ/UF em 2030”. O exercício não consiste em prever o futuro, mas partilhar uma reflexão sobre os prováveis cenários que podem vir a ocorrer, contribuindo assim para um melhor conhecimento das tendências e incertezas que o configuram. A abordagem contempla uma breve apresentação das iniciativas estratégicas que estão a ser adotadas por algumas forças congéneres, seguindo-se a construção e análise de quatro cenários prospetivos.

4.3.1 Monitorização das estratégias de forças congéneres

A análise de *benchmarking* incidiu globalmente nos países da NATO com capacidade de condução de operações anfíbias (Figura 6), especialmente aqueles cujas Forças de Desembarque estão a desenvolver reformas nos seus conceitos de emprego.

NATO's Countries with Marines / Dedicated Landing Forces		
	Sea Battalion "Seebataillon"	
	9 th Marine Infantry Brigade 6 th Light Armour Brigade "9e Brigade d'Infanterie de Marine" "6e Brigade Légère Blindée"	
	32 nd Marine Brigade 32 TAX PN - 32 Taxiaria Pizonavton "Moravas"	
	Netherlands Marine Corps "Korps Mariniers"	
	307 th Naval Infantry Regiment "Regimentul 307 Infanterie Marină"	
	Amphibious Marine Brigade "Amfibi Deniz Piyade Tugay Komutanlığı"	
	San Marco Brigade Brigata Marina "San Marco" "Pozzuolo del Friuli" Brigade Brigata di Cavalleria "Pozzuolo del Friuli"	
	Portuguese Marine Corps "Corpo de Fuzileiros"	
	Spanish Marine Corps "Fuerza de Infanteria de Marina"	
	Royal Marines 3 Commando Brigade	
	United States Marine Corps (East Coast) 2 nd Marine Expeditionary Force / Brigade	

Figura 6 – Países NATO com capacidade anfíbia

Fonte: (NATO, 2021).

Apesar da sua dimensão e desproporcionalidade, os *United States Marine Corps* (USMC) continuam a ser a referência mundial desta capacidade militar, encontrando-se, atualmente, num importante processo de transformação. Também os *United Kingdom Royal Marines* (UKRM) e os *Royal Netherlands Marine Corps* (RNLMC), com estratégias semelhantes e parcerias próximas, procuram adaptar-se ao novo futuro. Foram ainda analisados: o *Seebataillon* da Alemanha, pela capacidade comparável à de Portugal e o caso francês, pelo seu modelo completamente distinto. Para terminar, duas rápidas alusões à NATO e à União Europeia (EU – *European Union*) onde esta capacidade está, igualmente, a sofrer algumas mudanças, o que afeta diretamente os compromissos e interesses nacionais (Williams, Germanovich, Webber, & Tarini, 2020) – ver análise no Apd G.



4.3.2 Construção e análise de cenários

Em ambientes de grande incerteza as previsões são falíveis, sendo a criação de cenários a melhor forma de retratar o futuro (TGA, 2021). Conforme apresentado na secção 2.1.4 adotou-se nesta investigação o modelo preconizado por Searce & Fulton (2004).

4.3.2.1 Orientar

Nesta primeira fase do processo procurou-se obter uma visão sobre o futuro do CF. Nesse sentido foram entrevistados vários professores catedráticos, especialistas em estratégia, e oficiais de Marinha questionando sobre as mudanças do ambiente externo, a evolução das ameaças e a forma como veem o CF, em 2030. Às opiniões – resumo das respostas no Apd H - juntou-se a visão do Almirante CEMGFA, extraída de uma comunicação proferida durante o Seminário de Defesa Nacional, em 26 de novembro último (Ribeiro, 2020) concluindo-se que o futuro é “fluido, acelerado e incerto” (Pires, 2021), ingredientes que tornam este exercício prospetivo num desafio de elevado risco. O mundo está, efetivamente, em mudança acelerada, não só devido à revolução tecnológica que veio transformar a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos (Schwab, 2016) mas também por outros fatores naturais de evolução – análise do ambiente externo no Apd I.

Qualquer visão futura sobre o CF está condicionada pela incerteza da evolução tecnológica, pela imprevisibilidade dos efeitos ambientais e pela interdependência que a globalização impõe (Pereira, 2021). De que modo a Marinha vê o emprego dos seus Fuzileiros em 2030? Quais as prioridades de investimento para o reequipamento e manutenção? Manter-se-ão as dificuldades de recrutamento e retenção na classe? Como operacionalizar a capacidade de PjF, conhecidas as insuficiências da Esquadra? As respostas apontam para a continuidade das idiossincrasias dos Fuzileiros, designadamente a sua flexibilidade, elevada prontidão, espírito de missão e capacidade de projeção. Relativamente ao emprego, as respostas centram-se na edificação de FFZ/UF de pequena dimensão que integrem múltiplas valências e sejam dotadas de grande autonomia tática; na atuação dispersa contra alvos de grande valor estratégico e em ambientes de enorme exigência, quer na obtenção de informação relevante (capacidade ISR)¹⁶ quer na condução de ações cirúrgicas, lançando raides a partir do mar para terra; mas, também, na interoperabilidade ao nível das tecnologias, da doutrina e dos meios. Neste contexto, acresce a necessária aptidão para operar sistemas tecnologicamente mais avançados e complexos, com um previsível investimento na formação técnica e na especialização de novos conceitos.

¹⁶ *Intelligence, Surveillance and Reconnaissance.*

4.3.2.2 Explorar

Após a descrição deste «futuro possível», segue-se agora a análise estrutural para a criação dos cenários. O primeiro passo corresponde à identificação das linhas de força (LF), *i.e.* as variáveis e os atores que podem condicionar o emprego dos Fuzileiros, em 2030. As exógenas (resultantes do ambiente externo) foram identificadas através de uma análise PESTAL¹⁷ (vide Apd I), enquanto as endógenas (internas das Marinha) resultaram das opiniões recolhidas nas várias entrevistas, tendo-se selecionado as 15 variáveis que apresentam uma maior relação de causalidade com o objeto de estudo (Quadro 3).

Quadro 3 – LF que podem condicionar o emprego dos Fuzileiros

EXÓGENAS	ENDÓGENAS
1. Ataque a um país aliado da NATO	11. Baixa atratividade pela carreira militar
2. Confrontação EUA/CHN, NATO/RUS	12. Aquisição de um navio anfíbio / polivalente logístico
3. Intensificação de conflitos regionais	13. Orientação estratégica relativamente aos Fuzileiros
4. Recrudescimento do terrorismo	14. Reequipamento e modernização dos meios orgânicos e sistemas de armas dos Fuzileiros
5. Recuperação económica	15. Compromissos de empenhamento dos Fuzileiros no âmbito da NATO e da EUABG
6. Aumento crime organizado transnacional / tráfico	
7. Desenvolvimento tecnológico	
8. Ocorrência de uma catástrofe natural, desastre ambiental ou acidente grave PRT	
9. Segurança marítima	
10. Emergências complexas	

De seguida, selecionaram-se as variáveis mais relevantes para o exercício da cenarização: por um lado, as incertezas críticas, *i.e.* aquelas que podem alterar significativamente o futuro e que, pelo seu elevado grau de indeterminação, devem entrar na formulação de cada cenário; por outro, os elementos pré-determinados que são as LF de menor incerteza mas que também produzem um elevado impacto, entrando assim como hipóteses assumidas em todos os cenários (Figura 7).

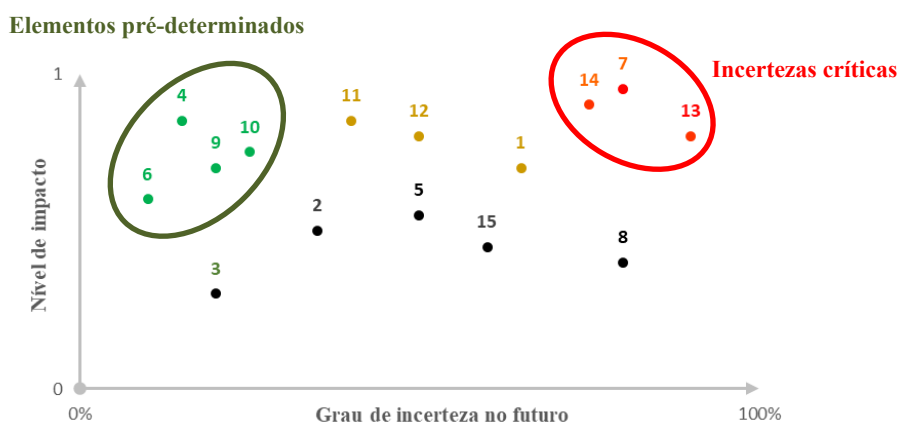


Figura 7 – Distribuição das LF

¹⁷ Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal.

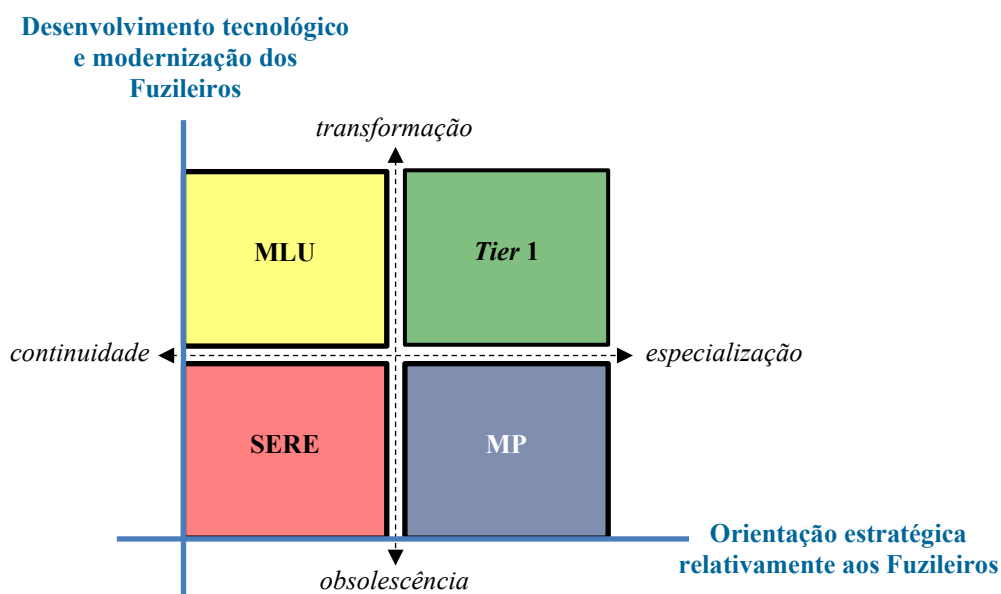
Duas das incertezas críticas apresentadas na Figura 7 (n.ºs 7 e 14) têm uma correlação positiva entre si, podendo ser agrupadas. Assim, e para os eixos dos cenários (Figura 8), são definidas as seguintes variáveis:

- horizontal aplica-se a LF n.º 13, que representa a **orientação estratégica relativamente aos Fuzileiros** – um dos extremos move a organização para a *especialização*; o outro, mais conservador, defende a *continuidade* do modelo atual com a polivalência e máxima eficiência dos recursos.

- vertical, aplica-se a conjugação das LF n.º 7/14 que expressa o **desenvolvimento tecnológico e a modernização dos Fuzileiros** – num extremo encontra-se a visão da *transformação*, do progresso, investimento e inovação; no outro a *obsolescência* e desvalorização desse vetor face a outras prioridades das FFAA e do país.

4.3.2.3 Sintetizar

A terceira fase consiste na criação, propriamente dita, dos cenários (Figura 8) e a apresentação das respetivas narrativas (Quadro 4) para dar corpo aos «futuros alternativos».



Legenda:

- Tier 1 – Organização de nível superior
- MLU – *Mid-Life Upgrade*
- SERE – *Survival, Evasion, Resistance and Escape*
- MP – *Military Police*

Observações: as designações usadas para identificar cada cenário foram adaptadas a partir de termos/conceitos usados no léxico militar, pela relação/analogia que se estabelece.

Figura 8 – Cenários para o CF em 2030



Quadro 4 – Caracterização dos cenários

<p>Cenário «MLU» – resulta de um processo de modernização tecnológica e inovação, conservando, no entanto, o atual modelo de organização e emprego polivalente, através dos seus vetores de Ptf, PjF e OpEsp. Trata-se de uma «atualização da plataforma» a meio do ciclo de vida com recurso a investimento, quer em equipamento e novos sistemas de armas, como na atualização da doutrina e outros procedimentos atinentes. É um cenário de mitigação face à atualidade, permitindo recuperar alguma credibilidade interna e reposicionamento externo - responde à inexistência (ou inadequação) de meios de mobilidade terrestre e anfíbia, à degradação acelerada do material e ao desinvestimento que o CF tem sido sujeito nas últimas décadas. No entanto, ao manter um largo espectro de atuação, não permite a especialização e é afetado pela constante redução de pessoal – tendência que se deve manter na classe de Fuzileiros. Em suma, mantém o mesmo espectro de missões, mas incorpora investimento, baseado no projeto do “Fuzileiro do futuro”, à semelhança do iniciado no Exército para equipar as suas Brigadas. A concretização do cenário prospectiva uma estabilidade dos Fuzileiros até meados do corrente século.</p>	<p>Cenário «Tier I» – representa a modernidade e especialização dos Fuzileiros para o combate num ambiente de acelerada transformação tecnológica. São uma força especial da Marinha, de natureza expedicionária, edificam a capacidade de projeção do poder naval (no mar e em terra) através dos vetores anfíbio e especial, assentes em sinergias – conceito <i>Special Forces Support Group</i> (SFSG). Novo sistema de combate, credível e disponível para o uso da força. Possuem equipamento moderno; proteção balística robusta e leve; armamento letal e preciso com sistemas de pontaria e equipamentos de visão noturna de última geração; comunicações fiáveis, integradas e interoperáveis; novos meios de mobilidade anfíbia e terrestre; um navio anfíbio e sistemas não tripulados para apoio à manobra e recolha de informações. Esta especialização exige uma rutura com o atual modelo de emprego, sendo necessário criar uma solução alternativa, na Marinha, para as tarefas específicas de Polícia Naval, assim como para outras tarefas mais correntes que não impliquem uma força tão treinada (vigilância das praias, patrulhamento florestas e rescaldo a incêndios, apoio sanitário, transporte diverso).</p>
<p>Cenário «SERE» – é a continuidade do modelo atual, em 2030. Conservador e inerte, baseia o emprego dos Fuzileiros em múltiplas atividades de largo espectro, acentuando-se a obsolescência dos seus meios e a falta de investimento tecnológico. É um cenário de resistência e sobrevivência interna, de enfraquecimento progressivo que resulta da pluralidade de tarefas atribuídas à Marinha e da sua posterior afetação aos Fuzileiros; mas, também, da suspensão dos processos de reequipamento e modernização, secundarizados por outras prioridades operacionais das FFAA e da Marinha, que consomem recursos de elevado valor financeiro. A contínua redução de efetivos no CF e o envelhecimento dos seus quadros, vão desviar o emprego dos Fuzileiros para tarefas complementares e subsidiárias, inviabilizando (ainda mais) a sua participação em missões de natureza operacional e expedicionária, para as quais estão vocacionados há mais de 400 anos. A inexistência de um navio anfíbio ou polivalente logístico reforça esta degradação de capacidade.</p>	<p>Cenário «MP» – consiste na especialização dos Fuzileiros em funções de proteção de força (polícia militar), com um investimento acomodável na modernização do seu armamento, maioritariamente não letal, em sistemas de vigilância e proteção individual. As suas atribuições permitem à Marinha salvaguardar as necessidades internas de segurança às instalações críticas e proteção de navios estrangeiros em visita ao porto de Lisboa, assim como a condução de escoltas e rondas, constituição de equipas de abordagem para embarque nos navios da Esquadra e, ainda, a participação de forças militares no cerimonial e protocolo, inclusive a prestação de guardas de honra fúnebres a militares na reserva/reforma. Abdica, no entanto, do seu maior ativo e padrão operacional ao longo dos 400 anos de história, <i>i.e.</i> a capacidade de projetar força de forma sustentada do mar para terra. Essa vertente expedicionária é assegurada apenas por uma Unidade de OpEsp (com dimensão e estrutura a definir) recorrendo a todo o universo da Marinha para recrutar os seus operacionais.</p>



Figura 9 – Distintivo dos Fuzileiros



4.3.2.4 Atuar

Cumpra, agora, apresentar as implicações que cada cenário produz face às demais tendências¹⁸ e incertezas¹⁹ do futuro, acrescentando uma breve cronologia até 2030.

Cenário «Tier 1» – por ser o cenário mais robusto não se identificam grandes implicações no cumprimento das missões operacionais. O maior desafio é a identificação de fontes de financiamento para reequipamento e investimento tecnológico, pela imprevisibilidade da recuperação económica a nível nacional e da eventual atribuição de outras prioridades. Outra condicionante, são as missões de PtF, cerimonial e protocolo cujo cenário não cobre essas atividades. Em termos de calendarização, a reorganização deverá decorrer entre 2022 e 2027, estando o reequipamento e a aquisição do navio agendados para o último quadriénio da Lei de Programação Militar (2027-2030).

Cenário «MLU» – comparando com o cenário anterior também não se anteveem implicações operacionais e mantém-se o desafio financeiro; comporta, no entanto, um maior risco pela redução de efetivos, mas assegura o cumprimento das missões de PtF. Relativamente à agenda, o processo é mais simples, estando apenas sujeito ao reequipamento e aquisição do navio polivalente logístico, no mesmo período que o cenário anterior.

Cenário «SERE» – não tem grandes condições decisivas pois é o prolongamento da situação atual. No entanto, a falta de especialização e investimento comportam sérios riscos: acentua-se a falta de efetivos para cobrir todo o espectro de missões e o equipamento torna-se obsoleto, perdendo capacidade/credibilidade para atuar em certas operações (*e.g.* no caso de ataque a um país aliado ou em operações de gestão de crise mais complexas). Por último, a inexistência de um navio anfíbio/polivalente logístico limita o seu emprego futuro, ficando refém da disponibilidade e oferta de nações aliadas.

Cenário «MP» – sem os desafios de reequipamento e modernização de outros cenários, este é o que apresenta maior impacto operacional na capacidade de PjF. Mesmo mantendo uma Unidade de OpEsp e Equipas de Abordagem para responder às ameaças mais letais, o emprego em emergências complexas e os compromissos anfíbios com os países/organizações que Portugal integra ficam comprometidas. A especialização dos Fuzileiros em missões de PtF implica, igualmente, um período de reorganização interna, que decorrerá entre 2022 e 2025.

¹⁸ O aumento do crime organizado e dos tráficos (6), do terrorismo (4), das ações que impliquem o reforço da segurança marítima (9) e das operações de ajuda humanitária e apoio a catástrofes (10).

¹⁹ O ataque a um país aliado da NATO (1), a baixa atratividade da classe de Fuzileiros (11) e a aquisição de um navio anfíbio/polivalente logístico (12).



4.3.3 Síntese conclusiva e resposta à QD3

Nesta LI estratégica efetuou-se um breve estudo de *benchmarking* e uma análise de quatro cenários prospetivos. Conclui-se que o mundo está cada vez mais perigoso e a sofrer mudanças abruptas, num contexto que se designa por volátil, incerto, complexo e ambíguo²⁰ ou, mesmo, caótico como outros autores o vêm caracterizando. O litoral revela ser um dos espaços mais perigosos da terra pelos efeitos da globalização e urbanização, colocando novos desafios à projeção do poder naval. A maioria dos países da NATO está a redesenhar a sua capacidade anfíbia e a adaptá-la a novos conceitos de emprego.

A nível interno, a crise económica provocada pela pandemia, a degradação e obsolescência de alguns meios e equipamentos militares e a constante redução de efetivos, são alguns desafios que se colocam ao CF nos próximos anos. Analisadas as principais tendências e incertezas que marcam a próxima década, foram construídos quatro cenários, cuja concretização depende essencialmente das opções que vierem a ser tomadas; algumas delas implicam reformas estruturantes que devem começar, desde já, a ser trabalhadas. São estes os fatores que respondem à QD3 “*Que mudanças e desafios se podem antecipar para a próxima década, que inspirem alterações ao emprego das FFZ/UF?*”.

4.4 Conceito de emprego das Forças e Unidades de Fuzileiros

“A distinção entre passado, presente e futuro é apenas uma ilusão teimosamente persistente”
(Albert Einstein)

Para atingir o OG desta investigação foram analisados os conceitos de emprego dos Fuzileiros desde 1621 (LI sócio-histórica), as prioridades atuais do CF (LI conjuntural) e os potenciais cenários para 2030 (LI estratégica), culminado agora com a integração desse conhecimento na formulação de alguns contributos, tendo em vista a revisão do atual conceito de emprego das FFZ/UF.

4.4.1 Contributos para a revisão do conceito

A mensagem do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) por ocasião dos 400 anos da criação do Terço da Armada, releva “a necessidade do país dispor no CF duma capacidade credível de atuação no mar e a partir do mar, pronta para o cumprimento de missões e adaptada a novos ambientes e desafios” (Marinha, 2021c). O discurso confirma a necessidade de se efetuar alguns ajustamentos, quer para melhorar a credibilidade de atuação dos Fuzileiros quer na sua adaptação aos novos desafios.

²⁰ Ambiente VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).



Os cenários levantados nesta investigação mostram alguns possíveis caminhos para acomodar essas mudanças; cada um deles comporta diferentes características, razão pela qual os contributos para a revisão do conceito de emprego são apresentados pelos respetivos vetores de atuação. As recomendações (RECOM) resultam da combinação das principais conclusões recolhidas em cada uma das LI – ver matriz no Apd J.

4.4.1.1 Projeção de força

- **RECOM#1:** manter o BLD como força-tarefa operacional. Comentários: (1) apesar de ser uma FFZ de geometria variável e *mission-tailored* os seus requisitos operacionais (Marinha, 1998) e as modalidades de atuação (Marinha, 2000) devem ser revistos de acordo com o emprego futuro; (2) face ao crescente nível de ameaça que o litoral representa, a atuação autónoma desta força está limitada a ações de baixa intensidade, devendo ser reforçada em termos de proteção (física e do ciberespaço) e mobilidade; (3) enquanto não existir um navio dedicado à PjF, o seu treino/emprego deve ser feito com recurso a outros navios da Esquadra e/ou de países amigos numa base de oportunidade, podendo ainda integrar forças combinadas no âmbito das várias organizações; (4) o BLD é a estrutura mínima credível para lançar uma *Initial Entry Force* (IEF) e continuar a assumir uma capacidade anfíbia nacional, ainda que de uma forma limitada; (5) aplicável nos *Tier 1*, MLU e SERE embora se antecipem grandes dificuldades de pessoal para edificar esta força-tarefa nos últimos dois cenários.

- **RECOM#2:** manter o emprego de forças-tarefa de escalão inferior a batalhão. Comentários: (1) forças mais ligeiras, flexíveis e autónomas; mais letais e expedicionárias na sua natureza, com elevada mobilidade e emprego disperso no terreno; bem treinadas, equipadas²¹ e prontas; configuradas essencialmente para dois tipos de operações anfíbias: a condução de raides e apoio a operações de resposta a crise (NATO, 2017); (2) são as FFZ/UF com maior probabilidade de emprego no futuro; (3) geradas a partir da estrutura do BLD para o exercício de C2, sustentação logística e ligação a outros níveis de comando; (4) solução com maior viabilidade no cenário *Tier 1* e MLU, pois só o investimento em reequipamento e tecnologia lhes confere a credibilidade necessária.

²¹ Particular referência para o armamento, equipamento e proteção individual, visão noturna, comunicações e mobilidade (terrestre e anfíbia).



- **RECOM#3:** desenvolver valências na área ISR. Comentários: (1) a forma dispersa e isolada como se prevê o futuro emprego das FFZ/UF exige um acesso antecipado à informação, através de um forte investimento em sistemas de vigilância, reconhecimento e técnicas de recolha INTELL²², capacidade de análise e decisão; (2) a inovação e o desenvolvimento de veículos não tripulados, a inteligência artificial e robotização, o trabalho em rede de 5.^a geração, são alguns exemplos de investimentos que importa realizar; (3) os cenários que acomodam esta solução são o *Tier 1* e MLU.

- **RECOM#4:** desenvolver o conceito de SFSG. Comentários: (1) a cooperação entre o DAE e outras UF já existe há vários anos²³, embora não esteja formalmente conceptualizada no âmbito da componente de operações especiais; (2) ao explorar este conceito a Marinha aumenta a sua cadeia de valor e posiciona-se para participar em missões de segurança cooperativa e gestão de crises de média intensidade (forças especiais), que tenderão a ser cada vez mais frequentes na próxima década; (3) grande parte das valências não comporta investimento supletivo se conjugadas com a RECOM#3 (exceto o apoio de combate que necessita ser modernizado); (4) aplicável nos cenários *Tier 1* e MLU.

4.4.1.2 Proteção de força

- **RECOM#5:** consolidar o emprego das Equipas de Abordagem. Comentários: (1) é um modelo de FFZ/UF que tem alcançado bons resultados; (2) na prática, o embarque destas Equipas tem *dual-purpose*: projeção de força na valência de abordagem; e, proteção de força no reforço à segurança dos navios e defesa contra ameaças assimétricas; (3) a evolução do conceito deve passar pela transformação do PELBOARD num Destacamento com a agregação de outras valências, de acordo com a análise da missão vs. ameaça; (4) aplicável a todos cenários, embora a credibilidade dependa muito do reequipamento e integração de novas tecnologias/sistemas de combate, sendo por isso menos exequível nos cenários SERE e MP.

- **RECOM#6:** conceptualizar o emprego da UPN como agente de PtF. Comentários: (1) apesar da PtF não ser uma capacidade da Marinha²⁴ nem a UPN surgir, explicitamente, referenciada no SF²⁵, ela contribui decisivamente para o cumprimento da missão da Marinha através do serviço de Polícia Naval e apoio ao BLD; (2) no cenário MP esta recomendação é mais relevante por caracterizar uma especialização, embora se aplique nos MLU e SERE.

²² *Intelligence* - e.g. HUMINT, ELINT, SIGINT, IMINT, GEOINT, entre outras.

²³ e.g. EUFOR RD CONGO e NATO *Assurance Measures* na Lituânia.

²⁴ Ao contrário do Exército que tem definida a capacidade de «Proteção e Sobrevivência das Forças Terrestres».

²⁵ Apesar de integrar o BLD na sua organização para ação (com um Pelotão - funções de preboste e estafetas).



4.4.1.3 Operações especiais

- **RECOM#7: potenciar o emprego do DAE**. Comentários: (1) discriminar o emprego em grupos-tarefa, de acordo com a doutrina de OpEsp; (2) fortalecer a atuação no âmbito da componente de OpEsp e intensificar a colaboração com as FFZ/UF através do conceito SFSG; (3) o DAE é contemplado nos quatro cenários apresentados pelo potencial que pode gerar, considerando, no entanto, que a sua credibilidade depende essencialmente do crescimento sustentado e investimento em reequipamento/avanço tecnológico, com relevância nos *Tier 1* e MLU.

4.4.2 Síntese conclusiva e resposta à QC

Com o conhecimento desenvolvido em cada uma das LI procurou-se dar resposta à QC desta investigação: *“Que alterações devem ser introduzidas ao conceito de emprego das FFZ/UF, tendo como referências o seu padrão de atuação no passado, as prioridades do presente e os cenários que se antecipam para a próxima década?”*. Foram identificadas sete recomendações: a primeira, relativa à manutenção do BLD como força-tarefa de escalão máximo a edificar no CF, sujeito no entanto à revisão dos requisitos operacionais e ao modo de atuação para fazer face aos desafios do futuro; a segunda, a exploração do conceito de emprego de FFZ de escalão inferior a Batalhão, num quadro de referência cada vez mais comum, exigindo investimento e reequipamento; a terceira, visa desenvolver competências na área da ISR como área de especialização dos Fuzileiros, para apoio a todo o tipo de operações; a quarta, a concretização de valências de SFSG transformando os Fuzileiros numa força especial da Marinha com maior abrangência operacional; a quinta, a consolidação da capacidade de abordagem e segurança a navios como fator diferenciador na Esquadra; a sexta, a conceptualização da função PtF resultante do emprego da Unidade de Polícia Naval; a sétima, e última, a consolidação do emprego do DAE em missões de OpEsp, fortalecendo ainda mais a sua colaboração em missões específicas da componente naval.



5. Conclusões

“Só tem Pátria quem sabe morrer,
Só tem Pátria quem sabe lutar.”

(Amorim, 2010)

No ano em que se comemoram 400 anos da criação do Terço da Armada da Coroa de Portugal, os Fuzileiros portugueses continuam a honrar o seu legado e a servir orgulhosamente a Pátria, cumprindo com brio e determinação as suas missões, desde a Lituânia a Moçambique, de Timor-Leste à Colômbia. Mas, também, em TN na preservação da segurança e bem estar das populações, num inestimável serviço público que vem prestando ao país. É indiscutível a razão da sua existência e o valor da sua ação, quer na paz quer na guerra, no mar e em terra. Porém, a dicotomia que resulta da sua ação polivalente, por um lado procurando a eficiência e rentabilidade dos meios, por outro o emprego de recursos altamente remuneradores em missões pouco especializadas, levanta questões relativamente à adequabilidade do seu conceito de emprego. É neste contexto que se enquadra o OG desta investigação que pretende “*Formular contributos para a revisão do conceito de emprego das FFZ/UF, em 2030, no EEINC, adaptado aos futuros cenários de atuação e com uma relevância acrescida para o instrumento do poder militar em Portugal*”.

Baseado num processo de raciocínio indutivo e estratégia qualitativa, utilizou-se neste estudo de caso vários instrumentos de recolha de dados. A análise documental foi transversal às três LI levantadas, permitindo a construção do conhecimento nas diversas dimensões, seguindo-se outras técnicas: **LI sócio-histórica**, efetuaram-se seis entrevistas não estruturadas, aplicadas a personalidades relevantes com conhecimento da história dos Fuzileiros e experiência da organização; **LI conjuntural**, incluiu a condução de seis FG, contando com a participação de 59 militares do CF; **LI estratégica**, foi realizada uma análise de *benchmarking* e 12 entrevistas estruturadas, direcionadas a especialistas na área da estratégia, do comando e liderança da Marinha, para a construção de cenários prospetivos. O estudo está dividido em cinco capítulos: os três primeiros destinados à introdução, ao enquadramento e à metodologia; o quarto, direcionado à apresentação e análise dos resultados, dando respostas às QD e QC; o quinto, à apresentação das conclusões.

Para responder à QD1 e cumprir o OE1, “*Analisar o conceito de emprego das FFZ/UF ao longo da sua história*”, dividiu-se o período em cinco épocas, de acordo com as suas características e designações. Neste âmbito, foi elaborado um documento intitulado “Corpo de Fuzileiros – 400 anos ao serviço de Portugal” que é publicado em separado. Os principais



motivos que levaram à criação do Terço da Armada, visavam projetar força para os territórios ultramarinos para expelir as tentativas de invasão dos holandeses e responder às ameaças dos piratas junto à costa portuguesa, efetuando abordagens e lançando assaltos aos seus navios. Ao longo de várias épocas constatou-se, ainda, o emprego frequente dos Fuzileiros na proteção física de infraestruturas críticas, sendo estas as missões mais relevantes e frequentes que formam o grupo designado por “*megatrends*”.

Para a resposta à QD2 e cumprir o OE2, “*Analisar as prioridades atuais do CF com impacto nas capacidades operacionais por si geradas*”, foram identificadas várias necessidades que limitam o emprego operacional dos Fuzileiros. As necessidades mais urgentes e críticas, de “muito alta” prioridade, são de ordem genética: os **recursos humanos**, cuja lacuna tem origem nas sucessivas reduções de efetivos, desde 1975, acentuando-se hoje com a dificuldade de recrutamento e retenção das Praças na classe de Fuzileiros; os **recursos materiais**, derivam do baixo investimento em reequipamento realizado no CF durante a última década, bem como da obsolescência geral do armamento e dos meios atribuídos.

Para responder à QD3 e cumprir o OE3 “*Analisar os potenciais cenários de emprego para as FFZ/UF em 2030*” verificam-se várias alterações no ambiente estratégico, em particular durante a última década, quer em termos geopolíticos quer devido a outras ameaças emergentes e disruptivas de natureza tecnológica, financeira e ambiental. Portugal, à escala e dimensão que tem, enfrenta também essas forças de mudança, e ainda outros desafios de ordem interna que condicionam o emprego do seu aparelho militar. Foi com este enquadramento que se desenvolveram quatro cenários prospetivos para 2030, visando o emprego futuro das FFZ/UF, assente em dois grandes eixos de incerteza: a **orientação estratégica** que se pretende dar aos Fuzileiros; e, o **desenvolvimento tecnológico e a modernização** dos seus meios e equipamentos. Decorrem de cada cenário, vários desafios e oportunidades que deverão marcar o futuro desta organização.

Para responder à QC e cumprir o OG, formularam-se sete recomendações que visam adaptar os Fuzileiros, a um novo conceito de emprego operacional. À semelhança da estratégia usada por algumas forças congéneres da NATO, os Fuzileiros devem procurar ter uma atuação mais dispersa, superioridade na decisão, maior flexibilidade e capacidade de sobrevivência; investir no desenvolvimento de parcerias, na interoperabilidade, na recolha e partilha de informação, na integração dos vários domínios e agências, em equipamento, inovação e tecnologia. Os contributos formulados têm impacto nos vetores hoje edificados pelo CF e projetam-se nos vários cenários levantados.



Para além de despertar a curiosidade pela história que os Fuzileiros protagonizaram durante quatro séculos, esta investigação traz como principal **contributo para o conhecimento** o próprio saber-saber, estimulando a reflexão, a crítica e compreensão acerca do emprego operacional e das capacidades que esta força especial pode gerar. Ao analisar as três dimensões que formam o *continuum* da sua narrativa, a investigação permite identificar um padrão de atuação dos Fuzileiros ao longo da sua história; dar a conhecer as dificuldades, restrições e limitações atuais que condicionam o seu emprego operacional; e, partilhar as principais tendências e incertezas que caracterizam o futuro, adiantando cenários que podem apoiar a decisão dos próximos líderes na construção de um CF mais útil e credível.

Identificam-se nesta investigação duas principais **limitações**: a primeira decorre da classificação de segurança que o objeto de estudo comporta e que limitou a apresentação de alguns detalhes da análise e das respetivas recomendações, permitindo no entanto ser público e de acesso ilimitado; a segunda, prende-se com as opções tomadas na criação dos cenários que exploram apenas dois eixos de incerteza, excluindo outras soluções, eventualmente, também válidas. Não obstante estas limitações, considera-se que o estudo confere uma visão realista e pragmática acerca do emprego futuro das FFZ/UF.

Analisado neste trabalho o emprego operacional dos Fuzileiros (*ends*), como contributos para a elaboração de **estudos futuros**, recomenda-se prosseguir a investigação nas restantes perspetivas de gestão, nomeadamente a estrutural (*ways*) e a genética (*means*), tendo em vista a consolidação de uma estratégia integrada que permita reorganizar e reequipar as FFZ/UF para esse fim.

Apesar da distância que nos separa de 2030, o futuro deve começar a ser construído hoje. Nesse sentido, é necessário agir... agir rápido, de forma assertiva e coordenada, com decisões claras sobre a direção que se pretende seguir, mitigando os riscos que tiverem de ser assumidos. As **recomendações de ordem prática** apontam, em primeiro lugar, para que haja uma tomada de decisão sobre o futuro do CF e, depois, rever a IOA 400(A) e a POA 1 através da definição de uma estratégia global para este Corpo de forças especiais, da Marinha.

Marcados pela coragem e heroísmo dos seus antepassados, os Fuzileiros reveem-se nos valores e na cultura de uma organização secular, assentes numa formação extremamente exigente, num treino permanente e numa prontidão imediata – afinal, o seu dever é cumprir a missão.

“Thank God I have done my duty”

(Lord Nelson, 1805)



Pedrouços, **26 de julho de 2021**

O Auditor,

Rogério Paulo Figueira Martins de Brito

CMG FZ

Visto,

Paulo Jorge Silva Ribeiro

COM



Referências bibliográficas

- Amorim, D. (2010). *Hino da Associação Fuzileiros*. Retirado de <https://associacaofuzileiros-afz.pt/afz-hino>
- Baêna, L. (2020). *Infantaria de Marinha*. Manuscrito em preparação.
- Brito. (2012). *Forças Armadas: As Operações Ribeirinhas* (Investigação do Curso de Estado-Maior Conjunto). Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], Lisboa.
- Corpo de Fuzileiros. (2019). *Relatório de Identificação e Avaliação dos Riscos Psicosociais*. Vale de Zebro.
- Cravinho, J. (2021, 19 de Fevereiro). *Rumo a uma Bússola Estratégica? Reflexões sobre o Futuro da Segurança e Defesa da UE*. Portal Governo XXII. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia>
- Cutileiro, A. (1982, 27 de Outubro). *A origem do glorioso Corpo de Fuzileiros da Armada*. Comunicação apresentada na Academia de Marinha, Lisboa.
- Decreto n.º 275/74, de 24 de junho (1974). *Criação do Comando do Corpo de Fuzileiros*. Diário do Governo, I Série, 145, 741 - 742. Lisboa: MDN.
- Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro (2014). *Lei Orgânica da Marinha*. Diário da República, 1.ª série, 250, 6406-6413. Lisboa: MDN.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). *Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, 1ª Série, 211, 9298 – 9311. Lisboa: MDN.
- Decreto-Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho (2015). *Regulamento da Marinha*. Diário da República, 1.ª série, 148, 5200 - 5237. Lisboa: MDN.
- Defence News. (2006, 20 de Abril). *Special Forces Support Group forms in Wales* [Página *online*]. Retirado de <http://www.mod.uk/DefenceInternet/DefenceNews/MilitaryOperations/SpecialForcesSupportGroupFormsInWales.htm>
- EY. (2018). *Construção de Cenários*. Ceará 2050. http://www.ceara2050.ce.gov.br/api/wp-content/uploads/2019/01/ceara-2050-astef_produto-2-3_construcao-de-cenarios_v-5-0.pdf
- Fachada, C., Ranhola, N., Marreiros, J., & Santos, L. (2020). *Normas de Autor no IUM* (3.ª Ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Faria, M. S. (1621). *Annaes de Portugal*. Biblioteca Pública de Évora. Évora.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.



- Godet, M., Durance, P. (2008). *Strategic Foresight: La prospective - Use and Misuse of Scenario Building*. Paris. DUNOD.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentido e formas de uso* (1.^a Ed.). Estoril: Príncipeia.
- Inspeção Geral de Marinha. (2019). *Relatório Final da Inspeção Global ao Comando do Corpo de Fuzileiros*. Lisboa: Autor.
- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003). *Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy* (1st ed.). Norwich: Palgrave Macmillan.
- Lopes, M. L. (2012). *Análise prospetiva*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Marine Nationale. (2016). *FORFUSCO 3.0 - Force Maritime des Fusiliers Marins et Commandos*. França: Autor.
- Marinha. (1998). *POA 1 - Requisitos Operacionais BLD e DAE*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- Marinha. (2000). *IOA 400 (A) - Conceito de Emprego das Forças e Unidades de Fuzileiros*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- Marinha. (2005). *PAA 32 - SUPL VI - Paradigma Genético da Marinha*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- Marinha. (2020). *PAA 32(A) - SUP VII - Estratégia Estrutural da Marinha*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- Marinha. (2021a). *PAA 32(A) - SUP VIII - Estratégia Operacional da Marinha*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- Marinha. (2021b, 18 de Abril). *Fuzileiros: Quatro séculos ao serviço de Portugal*. Subportal Corpo de Fuzileiros. <https://fuzileiros.marinha.pt>
- Marinha. (2021c, 18 de Abril). *Mensagem do Alm CEMA por ocasião dos 400 anos dos Fuzileiros* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=qEYueLEdNUM>
- Maritime Warfare Centre (2019, Oct). *Future Littoral Operating Concept - FLitOC* (Vs. 1.1). Royal Netherlands Navy. Holanda: Autor.
- Ministério da Defesa Nacional. (2014a). *Conceito Estratégico Militar – CEM 2014*. Aprovado pelo Ministro da Defesa Nacional em 22 de julho de 2014. Confirmado em Conselho Superior de Defesa Nacional de 30 de julho de 2014. Lisboa: Conselho de Chefes de Estado-Maior.



- Ministério da Defesa Nacional. (2014b). *Missões das Forças Armadas – MIFA 2014*. Aprovado em Conselho Superior de Defesa Nacional de 30 de julho de 2014. Lisboa: Conselho de Chefes de Estado-Maior.
- Ministério da Defesa Nacional. (2014c). *Sistema de Forças – SF 2014*. Aprovado em Conselho Superior de Defesa Nacional de 30 de julho de 2014. Lisboa: Conselho de Chefes de Estado-Maior.
- Ministério do Planeamento. (2021). *Plano de Resiliência e Recuperação*. Lisboa: XXII Governo.
- Ministério dos Negócios Estrangeiros (2000). *Os Lusíadas* (4ª Edição). Lisboa: Instituto Camões.
- NEP/INV-001 (A1). (2020a). Procedimentos relativos à Elaboração de Trabalhos de Investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP/INV-003 (A3). (2020b). Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no IUM. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- North Atlantic Treaty Organization. (2015). *AJP-3.14 - Allied Joint Doctrine for Force Protection*. Bruxelas: NATO Standardization Office.
- North Atlantic Treaty Organization. (2017). *ATP-08 (D)(1) - Vol I - Doctrine for Amphibious Operations*. Bruxelas: NATO Standardization Office.
- North Atlantic Treaty Organization. (2021). *NATO's Marine Forces: Challenges for a Better Integration*. Manuscrito em preparação. Norfolk, VA: CJOS COE.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3.ª Ed. Oslo: Manual.
- Pieske, R. (1994). *Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen*. 6.ª Ed. Zurique: IO Management.
- Pires, N. (2020). *Civilização Quântica - Um caminho possível para tempos incertos*. Alcochete: NEXO.
- Pires, N. (2021, 06 de Abril). A segurança internacional num futuro fluido, acelerado e incerto. *Conferência*. Lisboa: Sociedade de Geografia de Lisboa.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 9.ª Ed. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.



- Ribeiro, A. (2020). *As Forças Armadas na resposta de emergência a crises complexas*. Lisboa: Instituto de Defesa Nacional.
- Ringland, G. (1998). *Scenario Planning: Managing for the future*. West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons.
- Santos, L., & Lima, J. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2ª Ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Scearce, D., & Fulton, K. (2004). *What If? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits*. Global Business Network.
- Schwab, K. (2016). *The Four Industrial Revolution* (1st Ed.). New York: Crown Business.
- Soeters, J., Shields, P., & Rietjens, S. (2014). *Routledge Handbook of Research Methods in Military Studies*. Inglaterra: Routledge.
- Stoltenberg, J. (2021, 11 de Fevereiro). *Food for Thought Paper, NATO 2030 – A Transatlantic Agenda for the Future*. Bruxelas. International Staff.
- Sutter, M., Carvalho, D., & Polo, E. (2011). *Construção de Cenários: Apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica*. Em: XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro.
- TGA. (2021). *E depois do COVID?*. Retirado de <https://www.tga.pt/ponto-tga/estrategia>
- Thompson, J. (2000). *Ideologia e cultura moderna: teoria social critica na era dos meios de comunicação de massa*. 5.ª Ed. Petrópolis, Brasil: Vozes.
- United Kingdom Prime Minister. (2021, Março). *Global Britain in a competitive age. The Integrated Review of Security, Defence, Development and Foreign Policy*. UK. Retirado de <http://www.gov.uk/official-documents>
- United Kingdom Royal Marines. (2021, 23 de Março). *What Is The Future Commando Force? Forces Net*. Retirado de <https://www.forces.net/news/royal-marines/what-royal-marines-future-commando-force>
- United Kingdom Secretary of State for Defence. (2021). *Defence in a Competitive Age*. UK. Retirado de <http://www.gov.uk/official-documents>
- United States Department of Defense. (2018). *Summary of the National Defense Strategy of United States of America*. DoD. Retirado de <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>



United States Department of the Navy. (2020, 26 de Março). *Force Design 2030*. Washington: USMC Headquarter.

Williams, J., Germanovich, G., Webber, S., & Tarini, G. (2020). *Unlocking NATO's Amphibious Potential: Lessons from the Past, Insights for the Future*. Santa Monica, CA: RAND Corp. Retirado de <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PEA695-1.html>



Apêndice A – Corpo de conceitos

Para além dos conceitos estruturantes apresentados no capítulo 2, expõem-se neste Apêndice outros termos e definições usados na investigação, igualmente importantes, para melhor compreensão do seu significado (adaptados/transcritos a partir das referências citadas).

Anfibiosidade – não existe no vocabulário português; é uma expressão que decorre da designação “*amphibiosity*”, usada regularmente pela comunidade internacional para expressar a capacidade de combate e a cultura das forças anfíbias.

Benchmarking – é um método de procura de soluções modelo para obter os melhores resultados, aprendendo com os outros e beneficiando da sua experiência (Pieske, 1994).

Capacidade militar – é o conjunto de elementos que contribuem para a realização de tarefas operacionais ou efeitos a atingir, englobando as componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade, entre outras – DOTMLP II (MDN, 2014c).

Cenários – são visões parciais e consistentes de como o mundo será no futuro, alertando para o conjunto de circunstâncias (incertezas) que podem vir a ocorrer (Porter, 1986).

Elementos pré-determinados – são LF relativamente certas (de baixa incerteza) devendo entrar como hipóteses na formulação dos cenários (Searce & Fulton, 2004).

Espaço Estratégico de Interesse Nacional Conjuntural (EEINC) - é o espaço que decorre de uma avaliação conjuntural e corresponde a qualquer zona do globo onde os interesses nacionais estejam em causa ou tenham lugar acontecimentos que os possam afetar (MDN, 2014a).

Focus Group – (grupos focais) é uma entrevista a várias pessoas, em simultâneo, previamente selecionadas por terem características em comum, promovendo o debate de vários temas que permite ao investigador analisar o modo como estes interagem (Flick, 2005).

Incertezas críticas – são LF de grande imprevisibilidade que produzem um grande impacto no objeto do estudo, devendo entrar na formulação dos cenários (Searce & Fulton, 2004).

Inovação - Implementação de uma (nova ou melhorada) solução, produto, processo ou método organizacional, com o objetivo de reforçar a posição competitiva, aumentar o desempenho ou o conhecimento (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005).

Linhas de força – são variáveis imprevisíveis que produzem um forte impacto no futuro, podendo mudar de curso rapidamente (Godet, 2008).



Operação anfíbia - é uma operação militar lançada a partir do mar por uma força anfíbia para condução de operações no litoral (NATO, 2017).

Perspetiva Estrutural – componente da estratégia (da Marinha) que tem por objetivo definir a composição, organização e articulação dos recursos recorrendo à inovação e a sistemas de apoio à decisão, para promover a simplificação e a racionalização (Marinha, 2020).

Perspetiva Genética – componente da estratégia (da Marinha) que estabelece orientações para a edificação de capacidades no domínio da gestão dos recursos humanos, materiais, informacionais e financeiros (Marinha, 2005).

Perspetiva Operacional – componente da estratégia (da Marinha) que estabelece as medidas de doutrina, treino, sustentação e emprego, visando o cumprimento da missão institucional, segundo uma atuação de vertente militar e não militar (Marinha, 2021a).

PESTAL – ferramenta para caracterizar o ambiente externo que afeta o funcionamento de uma organização ou sistema, através da análise dos fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

Reforma - é um processo que consiste em introduzir alterações e melhorias com impacto significativo e efeitos duradouros no funcionamento ou nas estruturas de uma instituição ou administração, para alcançar objetivos estratégicos, como o crescimento e a resiliência (Ministério do Planeamento, 2021).

Sistema de Forças – é o conjunto das capacidades militares, forças e meios, necessários ao cumprimento das missões das FFAA (MDN, 2014b), considerando as orientações específicas e os cenários de emprego previstos no Conceito Estratégico Militar (MDN, 2014c).

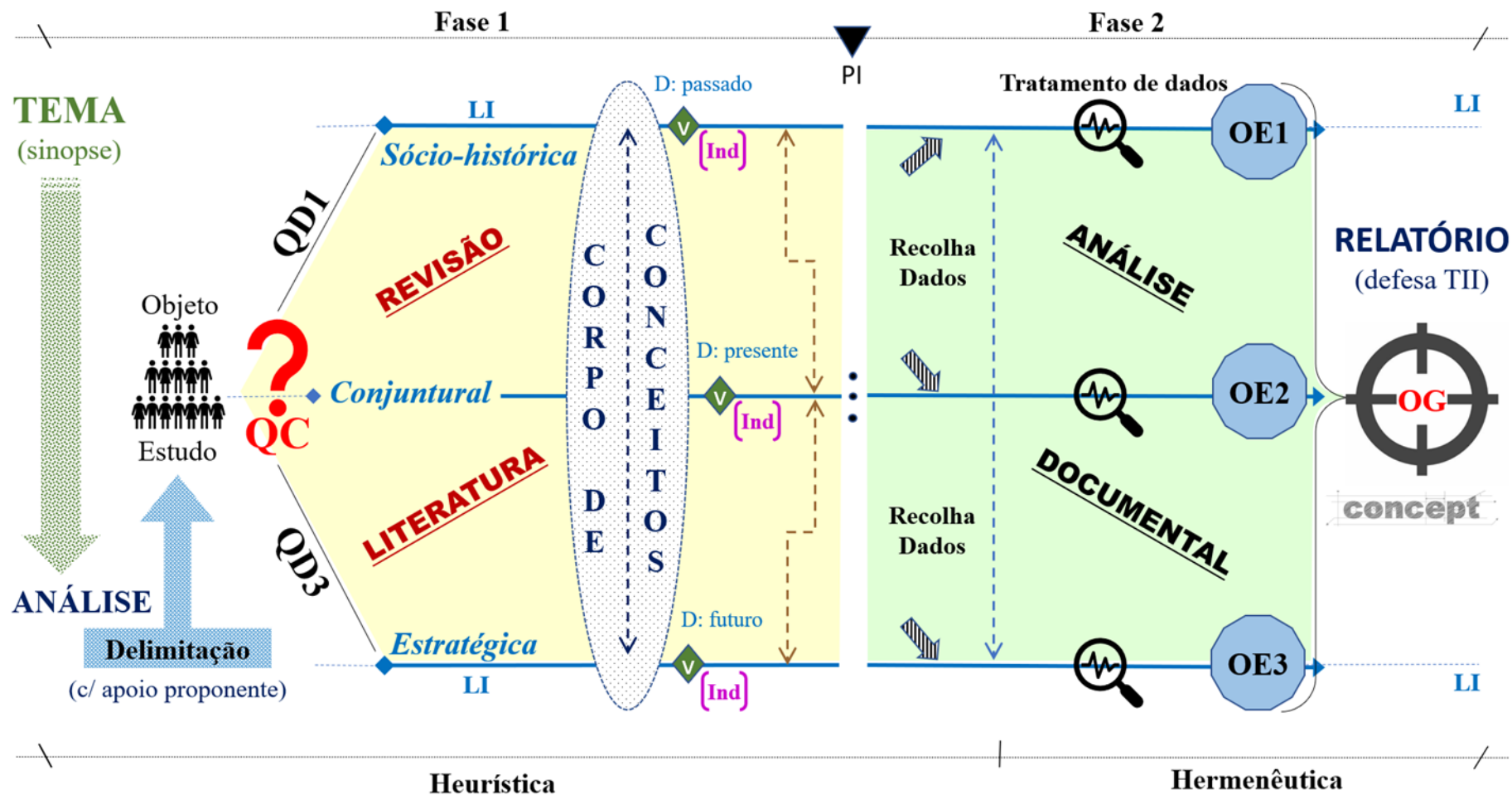
Sócio-histórico (análise) – é a reconstrução das condições sociais e históricas de uma organização ou sociedade (Thompson, 2000).

Special Forces Support Group – é um conceito em desenvolvimento em vários países que visa o emprego de Forças Especiais em missões de OpEsp, podendo atuar como *Quick Reaction Force*, apoio de combate, forças de bloqueio; efetuar isolamento de área, manobras de diversão, capacitação e mentoria, entre outras. Mantendo uma elevada prontidão são interoperáveis com as Forças de OpEsp (em doutrina, sistemas, meios e equipamentos) treinam regularmente, criando sinergias que potenciam uma ação conjunta (Defence News, 2006).

Tendências – são movimentos que induzem alterações dentro e fora do ambiente das organizações. São declarações de mudança de direção que moldam o futuro (EY, 2018).



Apêndice B – Esquema da investigação



**Apêndice C – Modelo de análise**

OBJETIVO GERAL	Formular contributos para a revisão do conceito de emprego das FFZ/UF, em 2030, no EEINC, adaptado aos futuros cenários de atuação e com uma relevância acrescida para o instrumento do poder militar em Portugal.					
QUESTÃO CENTRAL	Que alterações devem ser introduzidas ao conceito de emprego das FFZ/UF, tendo como referências o seu padrão de atuação no passado, as prioridades do presente e os cenários que se antecipam para a próxima década?					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES DERIVADAS	CONCEITOS ESTRUTURANTES	DIMENSÃO	VARIÁVEIS	INDICADORES	TÉCNICA DE RECOLHA DADOS
OE1 Analisar o conceito de emprego das FFZ/UF ao longo da sua história	QD1 Que padrões se podem extrair da atuação operacional dos Fuzileiros, desde 1621?	FFZ/UF Conceito de emprego	Sócio- histórica (Passado)	Tipologia das missões Prioridades de emprego Relevância	Modalidade de atuação Tarefas Principais Tarefas Complementares Frequência	Análise documental Entrevistas não estruturadas
OE2 Analisar as prioridades atuais do CF com impacto nas capacidades operacionais por si geradas	QD2 Que prioridades se identificam atualmente no funcionamento do CF que influenciam o emprego operacional das FFZ/UF?	CF	Conjuntural (Presente)	Perspetiva Genética (equilíbrio nos recursos) Perspetiva Estrutural (eficiência organizacional) Perspetiva Operacional (flexibilidade no emprego)	Recursos humanos Recursos materiais Recursos informacionais Recursos financeiros Potencial capital humano Transição digital Otimização organiz. Emprego Sustentação Treino Doutrina	Observação não participante Análise de relatórios e inquéritos FG
OE3 Analisar os potenciais cenários de emprego para as FFZ/UF em 2030	QD3 Que mudanças e desafios se podem antecipar para a próxima década, que inspirem alterações ao emprego das FFZ/UF?	Cenários FFZ/UF	Estratégica (Futuro)	Reformas em curso (<i>benchmarking</i>) Ambiente externo	Modelos de forças congêneres Elementos Pré-determinados Incertezas críticas	Análise documental Entrevistas estruturadas



Apêndice D – Índice do manual “Corpo de Fuzileiros - 400 anos de história ao serviço de Portugal”



Índice

1. Introdução	1
2. Terço da Armada	4
2.1 Antecedentes	4
2.2 A criação do Terço	6
2.3 O Terço da Armada da Coroa de Portugal (1621-1640)	7
2.4 O Terço da Armada Real do Mar e Oceano (1640-1707)	11
2.5 Conceito de emprego	13
3. Regimento da Armada	14
3.1 Descrição geral (1707-1797)	14
3.2 Conceito de emprego	17
4. Brigada Real de Marinha	19
4.1 Brigada Real de Marinha (1797-1936)	19
4.2 Batalhão Naval (1837-1851)	22
4.3 Conceito de emprego	24
5. Corpo de Marinheiros (1851-1961)	26
5.1 As várias estruturas do Corpo de Marinheiros	26
5.2 Brigada da Guarda Naval (1924-1926)	30
5.3 Conceito de emprego	32
6. Corpo de Fuzileiros	33
6.1 Guerra do Ultramar (1961-1974)	33
6.2 Pós-guerra (1974-...)	43
6.3 Conceito de emprego	52
7. Análise e conclusões	54
7.1 Caracterização do emprego operacional dos Fuzileiros	54
7.2 Factos relevantes para o futuro	57
Referências bibliográficas	61
Índice de Apêndices	
Apêndice A – Mapa cronológico dos Fuzileiros	Apd A-1



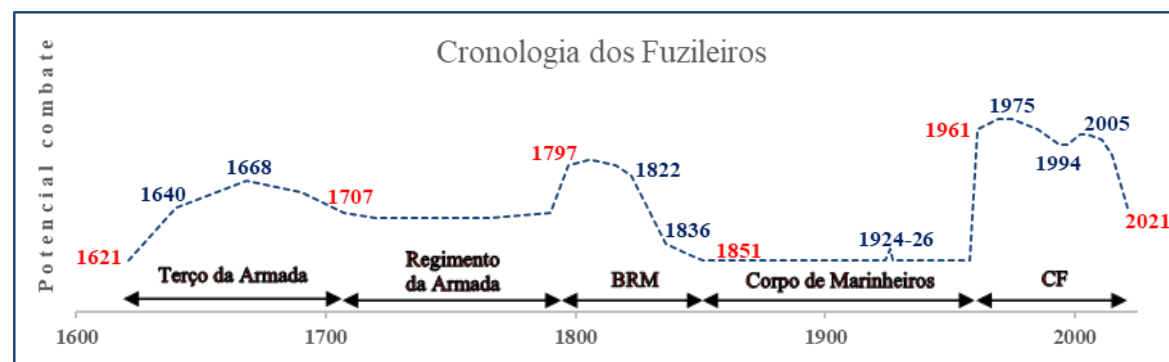
Apêndice E – Análise do emprego dos Fuzileiros ao longo da sua história

Quadro 5 – Grau de prioridade das missões atribuídas aos Fuzileiros

CAPACIDADES	MISSÕES / TAREFAS	ÉPOCA*	TERÇO DA ARMADA	REGIMENTO DA ARMADA	BRIGADA REAL MARINHA	CORPO DE MARINHEIROS	CORPO DE FUZILEIROS
			1621 - 1707	1707 - 1797	1797 - 1851	1851 - 1961	1961 - 2021
M1	PROTEÇÃO DE FORÇA	Serviço de Polícia Naval			E		P
M2		Proteção e segurança a navios	C	E	P	C	E
M3		Proteção Física a Infraestruturas críticas	C	E	P		P
M4		Proteção Altas Entidades	P		C		C
M5	PROJEÇÃO DE FORÇA	Operações anfíbias (inclui ribeirinhas)	P	E	P	C	P
M6		Operações terrestres	E	C	C	C	P
M7		Intell./CIMIC/Outras					E
M8		Emergências complexas					P
M9	OPERAÇÕES ESPECIAIS	Ação direta					P
M10		Reconhecimento especial					P
M11		Abordagem e assalto a navios	P	P	C		P
M12	CERIMONIAL E PROTOCOLO	Guardas de honra fúnebres			C	C	P
M13		Cerimonial e protocolo militar	P		C	C	C
M14	DIVERSOS	Apoio proteção civil (incêndios, cheias)					C
M15		CTM/CDD/Assistência militar					E

* As épocas são apresentadas por períodos mínimos de 50 anos, podendo incluir diferentes organizações com missões distintas.

P - tarefa principal com emprego frequente
 E - tarefa principal com emprego esporádico
 C - tarefa complementar



BRM - Brigada Real de Marinha
 CF – Corpo de Fuzileiros

Figura 10 – Variação do potencial de combate dos Fuzileiros desde 1621



Apêndice F – Análise dos *focus group*

1. Síntese das questões formuladas

Quadro 6 – Síntese das questões formuladas nos FG

PERSPETIVA	QUESTÃO
G1	Considera que a lotação e os efetivos do CF são adequados para a edificação das capacidades operacionais que este deve gerar? Quais os seus impactos?
	Que soluções preconiza para colmatar as dificuldades de recrutamento e retenção na classe de Fuzileiros?
G2	Como avalia o estado geral do armamento, equipamento e meios existentes no CF? Quais os impactos? Que prioridades de aquisição/substituição atribui?
	A que se deve a degradação e obsolescência dos meios e equipamentos? De que forma se poderá prolongar a longevidade do material?
	Que outros meios/equipamentos de projeção e mobilidade, proteção e sustentação, seriam importantes para o atual emprego das FFZ/UF?
G3	Como avalia as instalações e infraestruturas de treino no CF? Que outros materiais e consumíveis são uma limitação ao emprego dos Fuzileiros?
G4	Como avalia o estado atual das comunicações e sistemas de informação no CF? Que oportunidades de melhoria identifica?
G	De que modo os recursos financeiros condicionam a formação, o treino e aprontamento FFZ/UF, o seu emprego operacional e sustentação?
E1	De que forma a atual gestão de recursos concorre para o tema estratégico do paradigma genético, i.e. desenvolver uma “Marinha equilibrada”?
	Como avalia a formação ministrada aos militares da classe de Fuzileiros face ao seu emprego operacional?
	Que análise e oportunidades de melhoria se podem identificar na gestão das carreiras dos militares da classe de Fuzileiros, em cada uma das categorias?
	Como avalia e classifica a liderança no CF e o estado atual de motivação dos seus militares? Que impacto produz no seu desempenho operacional?
E2	Numa perspetiva estrutural que fatores considera estarem na origem da dificuldade de recrutamento e retenção na classe de Fuzileiros?
E3	Que medidas de gestão estão a ser implementados no CF no âmbito da implementação de uma cultura digital?
	Que áreas / projetos estão a ser promovidos no CF com recurso à inovação?
E	Decorridos cinco anos após a reestruturação do CF que lições e oportunidades de melhoria se identificam quanto à flexibilização da sua estrutura?
	Que imagem tem hoje a sociedade civil sobre os Fuzileiros? Considera que tem vindo a melhorar ou a perder credibilidade? E, porquê?
O1	Sendo o tema estratégico do paradigma estrutural, desenvolver uma “Marinha eficiente”, como avalia o funcionamento do CF enquanto organização?
	Que tipo de missões são cumpridas pelas FFZ/UF que se enquadram nos seus vetores de referência (missões nucleares) e quais é que são complementares?
	De que modo a inexistência de um navio anfíbio, na Esquadra, compromete o emprego operacional dos Fuzileiros?
	Considera que as várias UF são estanques no cumprimento das missões atribuídas ao CF ou existe complementaridade entre elas? Qual a melhor solução?
	Qual o impacto do emprego dos Fuzileiros em missões de apoio à proteção civil e outras tarefas não específicas?
O2	De que modo as FFZ/UF estão preparadas para enfrentar novas ameaças e integrem os exigentes ambientes operacionais que se prospectiva para o futuro?
O3	Como avalia a preparação dos militares que guarnecem o Elemento de Apoio de Serviços em Combate para integrar as FFZ/UF?
O4	Considera o modelo de treino das UF adequado face ao emprego operacional dos Fuzileiros? Identifica algumas alterações ocorridas nos últimos anos?
O	De que forma são introduzidos novos conceitos, teorias, técnicas, táticas e procedimentos nas FFZ/UF? Existe uniformidade e padronização? De que forma as lições identificadas e a aprendizagem resultante das missões é experimentada e vertida em doutrina interna?
	Sendo o tema estratégico do paradigma operacional, desenvolver uma “Marinha flexível”, considera que os Fuzileiros otimizam essa abordagem? Até que ponto a polivalência compromete a sua proficiência no emprego das missões nucleares?



2. Síntese das respostas dos *focus group*

Perspetiva genética – relativamente aos *recursos humanos* é transversal a opinião de que a lotação do CF não é a adequada para gerar as capacidades que o SF lhe atribui (MDN, 2014c), e fazer face a outras missões de interesse público e/ou específicas da Marinha. Anota-se, em particular, o problema das acumulações internas que resultam da última reestruturação, em especial aquelas que ocorrem simultaneamente nos dois Pólos; e, a baixa taxa de preenchimento de efetivos que deriva da dificuldade de recrutamento e retenção, da elevada taxa de atrição nos cursos e de outras prioridades de gestão, comprometendo as metas estabelecidas nas várias diretivas estratégicas da Marinha. A situação conduz a um elevado desgaste e saturação dos militares que prestam serviço no CF, em particular do seu empenhamento multitarefa no cumprimento de missões complementares e da permanente prontidão que lhes é exigida. Provoca, igualmente, um sentimento de pouca eficácia pela frequente reação e imprevisibilidade de empenhamento, instabilidade e disrupção nas tarefas atribuídas, comprometendo o foco, a motivação e o investimento cognitivo/emocional. A avaliação deste item é “deficiente” e o grau de impacto na atividade operacional “crítico”.

Sobre os *recursos materiais* o estado geral do armamento, equipamento, comunicações, optrónicos, viaturas, meios de desembarque e outros existente no CF, constitui um fator de elevada preocupação, constatando-se um desinvestimento contínuo e acentuado, há mais de 15 anos. A obsolescência e degradação do material bem como a falta de outros meios essenciais ao emprego dos Fuzileiros (e.g. viaturas ligeiras blindadas, equipamentos de visão noturna, comunicações seguras, etc.) tem um considerável impacto na missão e na credibilidade das FFZ/UF. A maioria do equipamento (individual e coletivo) já ultrapassou a sua vida útil, é partilhado por vários utilizadores e a manutenção está frequentemente condicionada pela falta de sobressalentes, necessário adquirir ao mercado. Constata-se, de igual forma, a inexistência de infraestruturas específicas de treino, simuladores e instalações condignas para trabalho, descanso e bem-estar da guarnição. A avaliação deste item é “deficiente” e o grau de impacto na atividade operacional “crítico”.

Quanto aos *recursos informacionais*, é reconhecida a sua elevada pertinência na era digital que atravessamos. É uma das áreas que permite comparação com os demais setores da Marinha, verificando-se uma enorme discrepância, resultado da insuficiência e obsolescência do parque informático e das tecnologias de informação no CF (assunto complementado na perspetiva estrutural). A avaliação deste item é “deficiente” e o grau de impacto na atividade operacional “ligeiro”.



Por fim, os **recursos financeiros** são também um fator de prioridade e estão na origem da maioria dos problemas atrás identificados. Os baixos orçamentos de funcionamento e investimento estão associados à reduzida manutenção dos meios e à falta de reequipamento no CF, tendo um forte impacto operacional. A avaliação deste item é “deficiente” e o grau de impacto na atividade operacional “moderado”.

Confirmou-se que estes problemas já estão identificados e foram reportados no relatório da Inspeção Global ao CF, em 2019, validando o conteúdo agora exposto. O despacho do CALM Inspetor-Geral de Marinha ao referido relatório (IGM, 2019), alude ao déficit existente no CF em várias dimensões dos recursos, designadamente os humanos, financeiros e infraestruturais, com impacto no cumprimento da sua missão. Mas, também, refere deficiências na área do material e manutenção, onde é notório o desinvestimento nos últimos anos, com impacto na taxa de operacionalidade desses meios. 66% dos factos verificados na inspeção (e as consequentes recomendações) estão dependentes da alocação de recursos, o que demonstra a vulnerabilidade que esta componente da gestão estratégica assume no funcionamento do CF. Por fim, e em sede do questionário sobre a identificação e avaliação de riscos psicossociais, também é mencionado que a diminuição dos efetivos, a falta de equipamento e a insuficiência no investimento têm um grande impacto na moral da guarnição. Conclui-se, assim, que *os recursos atribuídos ao CF para o cumprimento da sua missão são deficitários, percecionando-se ainda que a gestão poderia ser mais equilibrada.*

Perspetiva estrutural – iniciando pela **potenciação do capital humano**, em concreto pela área da formação, e não obstante a qualidade que lhe é reconhecida, verifica-se que a duração do curso de Fuzileiros deveria ser revista, apoiando-se num modelo de evolução mais progressiva, com base em qualificações e ações complementares. Sobre a gestão de carreiras a opinião geral não é favorável, sobretudo no que se refere aos movimentos e nomeação para novos cargos, e à introdução do novo sistema de avaliação do mérito. Quanto ao nível da motivação, constata-se que está afetado e reflete-se na baixa atratividade da classe, assim como na dificuldade de retenção dos militares. No entanto, e porque os motivos apontam essencialmente para questões de ordem genética, considera-se que a avaliação deste item é “aceitável” e o grau de impacto na atividade operacional “moderado”.

Na **transição digital**, os indicadores mostram várias limitações, apontando para a necessidade de um forte investimento em tecnologia para acompanhar a mudança que está em curso na sociedade. Não só no âmbito da desburocratização, automatização e regularização administrativa como, e sobretudo, ao nível operacional onde as novas tecnologias (emergentes e disruptivas) obrigam à busca de paridade e orientação do esforço



para a investigação e desenvolvimento (I&D). A criação de centros de conhecimento, o trabalho em rede e a robotização são apenas alguns exemplos de áreas que merecem uma maior atenção futura. A avaliação deste item é “deficiente” e o grau de impacto na atividade operacional “moderado”.

Por fim, a *otimização organizacional* muito focada na avaliação do processo transformacional ocorrido no CF, em 2015, em especial no que se refere à implementação de soluções e métodos para reforçar o aumento do desempenho e aumentar a eficiência. A flexibilidade e prontidão, as valências integradas e a dispersão dos serviços são aspetos que devem merecer reflexão no futuro. Quanto à visibilidade e imagem externas, considera-se que tem vindo a ser reforçada, fruto da divulgação do seu empenhamento operacional, apesar deste estar muito centrado no apoio a ações de emergência civil. A avaliação deste item é “aceitável” e o grau de impacto na atividade operacional “ligeiro”.

De forma supletiva o relatório da Inspeção Global ao CF (IGM, 2019) alerta para o incumprimento do período de experimentação que estava previsto no processo de reestruturação, em 2015; para a necessidade de aprovação do regulamento interno; e, para a atualização das instruções permanentes da Unidade. O relatório dos riscos psicossociais (CF, 2019) incide nos aspetos motivacionais e nas suas eventuais causas, nas questões de liderança e bem-estar; confirma, em particular, a preocupação com as exigências laborais na sua dimensão cognitiva, na medida em que o equilíbrio dos militares não é feito de uma forma sustentada, o que constitui um preocupante sinal de alerta. Conclui-se que, em termos da perspectiva estrutural, *o CF é uma organização bastante eficiente e resiliente*, com um elevado compromisso coletivo e espírito de missão, registando, porém, *preocupações ao nível da motivação e estabilidade dos seus militares*, decorrentes da sobrecarga e exigência laboral a que são sujeitos, e das baixas expectativas de carreira que afetam o recrutamento e a retenção na classe. Verifica-se, ainda, *uma fraca cultura de I&D no setor digital/tecnológico*, muito associado à falta de recursos financeiros.

Perspetiva operacional – A estratégia operacional da Marinha articula-se para responder às missões que lhe são atribuídas, percecionando-se que o *emprego* das Forças e Unidades de Fuzileiros está muito orientado para as missões complementares, em detrimento das nucleares²⁶. A inexistência de um navio dedicado à PjF e as prioridades de treino da Esquadra noutras disciplinas da guerra naval, limitam o desenvolvimento desta capacidade que é a principal razão de existência dos Fuzileiros, há já quatro séculos. O BLD materializa

²⁶ Consideram-se missões nucleares as que decorrem das capacidades geradas no Sistema de Forças e as complementares todas as demais.



o seu nível máximo de ambição, assegurando o comando e controlo, apoio de combate, integração das UF, treino e prontidão, entre outras responsabilidades. Porém, o empenhamento real das FFZ/UF vem exigindo diferentes configurações e está orientado para tarefas essencialmente terrestres, sem necessidade de especialização ou de treino orientado para a missão. Consta-se, ainda, que a preparação dos Fuzileiros ao nível do treino e equipamento para enfrentar ameaças emergentes e disruptivas não está assegurada, devendo ser alvo de atenção futura. A avaliação deste item é “aceitável” e o grau de impacto na atividade operacional “crítico”.

A **sustentação** tem sido pouco testada embora haja noção de algumas falhas, quer ao nível da formação, quer na prontidão e preparação dos militares que integram o dispositivo operacional. Ao nível da Esquadra, emergem igualmente fragilidades que decorrem do reduzido treino logístico a partir do mar para a terra. A avaliação deste item é “deficiente” e o grau de impacto na atividade operacional “moderado”.

Relativamente ao **treino** este tem vindo a ser condicionado nos últimos três anos em resultado da crescente participação em atividades complementares²⁷ e, mais recentemente, devido à atual situação pandémica. Para além da indisponibilidade de tempo identificam-se outras causas de ordem logística, como a falta de infraestruturas de treino e meios de apoio sanitário (e.g. ambulâncias todo-o-terreno); a inexistência de áreas de exercício próximas; a escassez de munições/explosivos e os requisitos de segurança que o seu transporte exige; e, ainda, outras razões mais técnicas, como a incapacidade do Serviço de Experimentação, Treino e Avaliação (SETA) que se encontra fragmentado e disperso. Ainda assim, a avaliação deste item é “aceitável” e o grau de impacto na atividade operacional “crítico”.

Por fim, a área da **doutrina** também sofre pelo estado atual do SETA, havendo apenas capacidade para acompanhar o desenvolvimento de novas publicações da NATO. Apesar do esforço investido na atualização dos manuais escolares, identificam-se discrepâncias nas técnicas, táticas e procedimentos em vigor nas Unidades operacionais com aquelas que são ministradas na formação. Não obstante, a avaliação deste item é “aceitável” e o grau de impacto na atividade operacional “moderado”.

Conclui-se que em termos da perspetiva operacional *o CF contribui para o emprego flexível da Marinha*, sendo no entanto *pouco especializado e bastante polivalente*, facto que obriga a dispersar-se pelos vários domínios e a consumir tempo que afeta outras atividades essenciais, como o treino e a própria regeneração/descanso do pessoal.

²⁷ Apoio a emergências civis, cerimonial e protocolo, entre outras.



Procurando sistematizar o conteúdo das respostas recolhidas nos FG, a Figura 11 compila a avaliação de cada uma das perspetivas em análise.

PERSPETIVAS DE GESTÃO	PARÂMETROS	AVALIAÇÃO ESTADO ATUAL	GRAU IMPACTO OPERACIONAL
	SUBTEMAS		
G1	RECURSOS HUMANOS	D	C
G2	RECURSOS MATERIAIS	D	C
G3	RECURSOS INFORMACIONAIS	D	L
G4	RECURSOS FINANCEIROS	D	M
G	MARINHA E QUILBRADA	POUCO EQUILBRADA	
E1	POTENCIAÇÃO CAPITAL HUMANO	A	M
E2	TRANSIÇÃO DIGITAL	D	M
E3	OTIMIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	A	L
E	MARINHA EFICIENTE	EFICIENTE MAS COM IMPACTO PESSOAL	
O1	EMPREGO	A	C
O2	SUSTENTAÇÃO	D	M
O3	TREINO	A	C
O4	DOCTRINA	A	M
O	MARINHA FLEXIVEL	FLEXÍVEL MAS POUCO ESPECIALIZADA	
Legenda dos Critérios:		B - Bom	C - Critico
		A - Aceitável	M - Moderado
		D - Deficiente	L - Ligeiro

Figura 11 – Avaliação conjuntural vs. impacto operacional



Apêndice G – Análise de *benchmarking*

USMC - O posicionamento da China como potência global veio reorientar a prioridade dos USMC no Indo-Pacífico, exigindo uma alteração do seu conceito de emprego, após 20 anos empenhados em *ground-centric campaigns*. O *Marine Corps Force Design 2030* (Department of the Navy, 2020) traz de volta a «anfibioidade» embora com uma abordagem distinta do período da guerra fria. A mudança decorre da *National Defense Strategy* (2018) e está alinhada com outros conceitos da Marinha norte-americana [e.g. *Distributed Maritime Operations* (DMO), *Littoral Operations in Contested Environments* (LOCE), *Expeditionary Advanced Based Operations* (EABO)] prevendo atingir a *Full Operating Capability* (FOC) em 2030. Assumindo que os recursos e a despesa não irão aumentar durante a próxima década, a visão aponta para um corte aproximado de 10% dos efetivos, assim como a redução de várias capacidades, realocando o pessoal e novo equipamento (mais tecnológico e robotizado) no desenvolvimento de outras prioridades. O novo conceito, visa projetar pequenas unidades (70/80 *Marines*) pelas várias ilhas do Pacífico, com recurso aos novos *Light Amphibious Warship* (LAW).

UKRM - O programa *Future Commando Force* (FCF) (Royal Marines, 2021) prepara os ingleses para o problema do *Anti-Acess and Area Denial* (A2AD) e para ultrapassar o conceito de consolidação da cabeça de praia, após o desembarque. Passa de um modelo mais convencional, de concentração e poder de fogo com o emprego de Unidades tipo Batalhão, para o uso de forças de menor escalão, infiltradas e dispersas no terreno, com maior flexibilidade e capacidade de sobrevivência, aproveitando a introdução de novas tecnologias, de equipamentos e sistemas de combate diferenciados para apoiar a manobra. O modelo exige superioridade na informação e um forte investimento na capacidade ISR, em sistemas de comunicações fiáveis, no uso de *drones* e na aplicação de novas tecnologias de combate (UK Secretary of State for Defence, 2021). Decorre da *Strategic Defence and Security Review 2015*, recentemente atualizada (Prime Minister, 2021), prevendo cerca de £200m para investimento em equipamento, até 2030, e a adoção de um novo conceito de emprego *Special Operations-capable* (SOC) [Forças com capacidade de conduzir OpEsp no Ramo ou em apoio às SOF através do conceito SFSG].

RNLMC - Com base no *Future Littoral Operating Concept* (FLitOC) (Maritime Warfare Centre, 2019) o litoral passa a ser o centro de gravidade (CoG) das operações navais onde, por intermédio dos efeitos da globalização e urbanização, se concentram atores que transformam a projeção anfíbia numa manobra bastante complexa (A2AD). Foram estabelecidas 13 áreas de desenvolvimento destacando-se, a dispersão nas operações, o domínio pelo ambiente informacional, o investimento tecnológico e a interoperabilidade. O programa é para estar concluído em 2035 [em três fases: *Force Concept* (2015-2020), *Force Design* (2021-2023) e *Force Building* (2024-2035)] tendo os RNLMC já alterado a designação dos seus *Battalion* para *Combat Group*, as *Company* para *Squadron* e os *Platoon* para *Troop*.

Seebataillon - Os alemães criaram em 2014 um Batalhão anfíbio com 1200 militares [manobra, ISR, EOD e Abordagem] com limitada capacidade de combate. Apostam na especialização e desenvolvimento tecnológico, emprego de baixos escalões, promoção sinérgias internas (conceito SFSG) e parcerias externas com os RNLMC.

Fusiliers Marins / Commandos - Sendo a capacidade anfíbia francesa assegurada por duas Brigadas do Exército, a Marinha possui um total de 2500 operacionais, *Fusiliers Marins* que edificam a capacidade de proteção de força e os *Commandos* distribuídos por seis destacamentos que materializam as OpEsp navais (Marine Nationale, 2016).

NATO - O projeto NALES (NATO *Amphibious Leaders*) herdado dos USMC, em 2018, consiste no desenvolvimento de uma capacidade anfíbia integrada para operar na sua *Area of Responsibility* (AOR), eventualmente levar à criação de uma futura *Standing NATO Amphibious Task Force* (NATO, 2021).

EU – A *European Union Amphibious Battlegroup* (EUABG) existe há mais de 20 anos. Portugal integra/embarca regularmente uma Companhia Fuzileiros nos Batalhões de Infantaria Marinha/navios anfíbios daquele país. A *European Amphibious Initiative* (EAI) é outro projeto paralelo que Portugal integra, desde 2015, tem como objetivo desenvolver a capacidade anfíbia na Europa e estimular a interoperabilidade dos vários países integrantes.



Apêndice H – Síntese das entrevistas estruturadas (LI Estratégica)

1. Questões gerais sobre o ambiente externo

Tabela 2 – Síntese das perguntas e respostas sobre o ambiente externo

<p>Q1: que tendências e alterações mais significativas do ambiente geoestratégico podem influenciar o emprego das FFAA portuguesas no futuro?</p> <p>No contexto do sistema internacional: a transferência para a multipolaridade (em particular decorrente do forte crescimento da China e da Índia, o reposicionamento de atores como a Rússia, a Coreia do Norte e o Irão, a entrada da nova administração norte-americana, a saída da Inglaterra da EU e o papel da Turquia no contexto da NATO) com competição por espaços e áreas de influência - a NATO e a EU necessitam rever as respetivas estratégias; intensificação dos conceitos de multidomínio (espaço, terra, mar, ar e ciberespaço) e das abordagens híbridas (e.g. da invasão da Crimeia); o aumento pela disputa de recursos (especialmente em África - continente da próxima década) e a segurança energética; a aceleração provocada pela transformação digital; as guerras contra atores não estatais e o incumprimento do direito internacional; a relevância da determinação política e da coesão das organizações. <u>A nível nacional</u>: a relevância da lusofonia e a diáspora; a intensificação/alargamento ao multilateralismo (devido à nossa escala); o investimento na ciberdefesa, nas respostas às pandemias, catástrofes naturais e desastres ambientais.</p>
<p>Q2: na próxima década, que ameaças ou crises poderão exigir o emprego operacional das FFAA portuguesas?</p> <p>Não há ameaças novas, podem é ter outra “roupagem” com um impacto mais severo e/ou aumento do nível de risco; algumas têm pouca história mas são atualmente o fator de aceleração das mudanças: combinação das alterações climáticas (aquecimento global, acidificação dos oceanos, recursos, desastres naturais, crises ambientais) agravadas com as pressões demográficas; a atomização/dispersão do poder; as narrativas radicais; as tecnologias emergentes e disruptivas. O ciberespaço é um domínio em desenvolvimento ainda pouco conhecido e os “<i>common globals</i>” um espaço promotor de disputas. As pandemias e crises sanitárias, os fluxos de migratórios, as reservas de energia, a extensão da plataforma continental, o uso de armas de destruição massiva (ADM), são outras ameaças a prever na próxima década. A questão da “<i>attribution</i>” i.e. quem são os atores que ameaçam, hoje é bastante mais difuso (e.g. no ciberespaço).</p>
<p>Q3: que tipo de emprego se prevê para as FFAA na próxima década?</p> <p>Participação em missões de defesa coletiva, gestão de crises e segurança cooperativa da NATO sob certo equilíbrio (360° e no ciberespaço), em particular no flanco sul contribuindo para as medidas de dissuasão/tranquilização; resiliência na partilha de informações, desenvolvimento das capacidades de <i>intelligence</i> e proteção das redes militares, especialmente na defesa de ciberataques (e outros mecanismos de resposta - e.g. a ameaças híbridas); reforço do empenhamento em África em missões de gestão de crises (em especial no Magrebe e Sahel, incluindo o combate à pirataria no Golfo da Guiné), recuperação da ação dos Estados, treino e cooperação no domínio da defesa e operações de paz; apoio às emergências civis, incluindo a prevenção e combate aos incêndios rurais, assistência a catástrofes naturais e crises sanitárias, em TN e no EEINC, procurando antecipar os efeitos adversos que irão ser causados numa abordagem holística (combinação das alterações climáticas com as pressões demográficas). Importante que o SF edifique as capacidades necessárias para o cumprimento destas missões, uma vez que o poder militar nacional é limitado. Algumas incertezas quanto ao futuro da NATO e da EU, por via dos interesses em outras parcerias (e.g. relações económicas com outros atores). Necessário o incremento na defesa e afirmação da plataforma continental.</p>
<p>Q4: de que modo a atual crise sanitária poderá afetar, em termos financeiros, o funcionamento das FFAA na próxima década?</p> <p>Deve-se cumprir os compromissos nacionais junto da NATO quanto ao investimento/orçamento na Defesa e não deixar que as “crises” mudem o rumo. As FFAA devem estar bem armadas e equipadas para serem credíveis e úteis. O orçamento da Marinha não tem crescido nos últimos anos, expectável algum impacto na próxima revisão da Lei de Programação Militar e nos orçamentos de funcionamento; qualquer corte, será trágico. Uma das possibilidades é passar a omitir determinado tipo de ameaças e só responder àquelas que efetivamente se concretizarem (e.g. pandemia). Para além da manutenção e modernização dos meios, a operação e o treino também podem ser afetados, avizinhando-se decisões muito difíceis. Aproveitar os fundos internacionais.</p>
<p>Q5: de que forma as FFAA portuguesas podem mitigar a desvantagem tecnológica face a potenciais adversários?</p> <p>A indústria de Defesa Nacional está “desmantelada” mas é um setor de investimento que gera emprego. A melhor forma para acompanhar esta evolução é através dos parceiros tecnológicos (indústria, academia, centros de desenvolvimento), apostar na inovação com a digitalização, inteligência artificial, robótica, etc. Os processos de inovação devem assentar numa perspetiva de capacitação interna e de aquisição/consolidação de conhecimentos, investindo nas pessoas. Procurar outro tipo de parcerias externas, em particular no quadro da PESCO (<i>Permanent Structured Cooperation</i>) da EU ou da NATO, uma vez que não temos escala interna. Há que investir em I&D.</p>



2. Questões específicas sobre o Corpo de Fuzileiros

Tabela 3 – Síntese das perguntas e respostas sobre o CF

Q6: que tipo de capacidades considera adequado serem geradas pelos Fuzileiros no final desta década e qual o nível de ambição que devem procurar atingir?
Deve-se investir em forças de OpEsp, atuando em contexto próprio e em operações disruptivas contra alvos de grande valor, na recolha de informações, etc. Em 2004 a NATO definiu objetivos de força para os Fuzileiros (Companhia reforçada ± 230 elementos), devendo-se manter o nível de ambição para emprego no âmbito daquela organização. Outra sugestão aponta no sentido de desenvolver o conceito de SFSG dando relevância aos Fuzileiros como forças especiais; importante desenvolver interoperabilidade em termos conjunto (interno), combinado (integração nas forças NATO) e cooperativo (forças e serviços de segurança, outras agências). Os Fuzileiros devem apostar em unidades de pequena dimensão (<i>empowerment</i> de baixos escalões), dotadas de grande autonomia no plano tático, e interoperáveis, ao nível das TIC, da doutrina e dos conceitos, para poderem participar em teatros diversificados. Replicar o conceito das <i>distributed operations</i> . Maior integração dos Fuzileiros a bordo dos navios da Esquadra.
Q7: face à polivalência das missões atribuídas aos Fuzileiros qual das seguintes opções melhor responde à necessidade de formação: fasear o curso em dois níveis (modelo francês) ou recriar os Fuzileiros Especiais (para o combate) e os Fuzileiros Navais (para as missões de menor exigência)?
As opiniões dividem-se: - por um lado, atendendo à especificidade, complexidade e custos associados à formação de um fuzileiro, o seu emprego deve ser especializado e não discricionário (e.g. as operações de apoio aos fogos das florestas ou segurança de infraestruturas, em tempo de paz não deviam ser atribuídas aos Fuzileiros). A formação deve ser comum e o seu emprego adequado à fase do ciclo operacional em que as FFZ/UF se encontram, devendo o esforço ser colocado em recuperar os efetivos e não reinventar novos modelos. - por outro, há quem considere que se deve rever a formação (curso mais curto) e optar por uma qualificação profissional por módulos, com formação gradual e contínua, passando as UF a ter comissões mais longas.
Q8: considera haver necessidade de desenvolver um novo conceito de emprego das FFZ/UF, atendendo às alterações no ambiente geoestratégico e às mudanças internas que o CF sofreu nos últimos 20 anos?
As opiniões diferem quanto à manutenção do BLD como nível máximo de ambição para emprego operacional. Uns avogam a importância daquele escalão como estrutura mínima para conduzir uma IEF (estratégico), outros referem as dificuldades de pessoal para reajustar a forma de emprego dos Fuzileiros. Outra opinião, ainda, refere que a evolução deveria ser no sentido de aprofundar o conceito iniciado em 2015, adaptando-o aos novos requisitos das operações no litoral.
Q9: que estratégias deverão ser adotadas na Marinha, para lidar com a dificuldade de recrutamento e retenção na classe de Fuzileiros?
A Marinha tem um programa intersectorial para o recrutamento e retenção, do qual consta uma estratégia que visa reverter a atual tendência (apesar de grande parte das medidas que podem resolver o problema não dependerem de ações internas). Valorizar a condição militar, tornar a carreira mais aliciante e uma fluída progressão nos postos, melhorar os índices de admissão, aumentar as remunerações, melhorar as condições de bem-estar, a proteção social e hospitalar, a renovação da Esquadra e dos meios, o reequipamento e o empenhamento operacional (aumentar a visibilidade e o quadro de missões, dignificar as missões de PtF). No futuro, não se deve estabelecer níveis de ambição desajustadas, mas dar prioridade à liderança e gerir expectativas.
Q10: qual é a sua visão para o CF, em 2030?
Não se concebe ter um país predominantemente Atlântico sem uma Força de Fuzileiros credível, apta a desembarcar do mar para a terra e a operar nesses espaços, tendo um papel muito importante no SF. Os Fuzileiros estarão extintos em 2030 se não se reinventarem. Os Fuzileiros devem ser purificados (decantados), devem ser Fuzileiros e não “policías” da Marinha. Manter os três vetores (PtF, PjF, OpEsp) com relevância, a flexibilidade e prontidão, ser eficiente na gestão e eficaz na ação. O reforço do papel de Portugal junto da NATO (para além da retórica), deve ser acompanhado com uma capacidade anfíbia credível, investindo-se na interoperabilidade, em padrões de excelência, na mobilidade e adaptação, vetores relevantes aos conflitos de média/baixa intensidade. A nível de oficiais criar uma classe única, juntar os Fuzileiros num único local (forças operacionais e formação), combater a pirataria, cooperação com a Polícia Judiciária no combate aos tráficos, empregues em ambientes hostis, de forma isolada ou em conjunto. Fomentar a liderança e a introdução de novas tecnologias, suportadas em estruturas leves, flexíveis e modulares, mantendo as suas características de «anfíbiosidade». Aumentar a participação dos Fuzileiros no âmbito das Forças Nacionais Destacadas. A maior incerteza do futuro é o entendimento da Marinha acerca daquilo que são os Fuzileiros.

Nota: as tabelas resumem as várias opiniões dos entrevistados, tendo-se procurado expor as diferentes perspetivas numa linha de resposta coerente mas que, por vezes, podem não coincidir totalmente.



Apêndice I – Análise do ambiente externo

Com base nas entrevistas e na revisão documental, realizou-se uma análise PESTAL para sistematizar os fatores de mudança no ambiente externo, resultando as seguintes ideias-chave:

- No campo *político* a análise centra-se na geografia do poder e nas relações internacionais que afetam a posição de Portugal, em particular, a sua estratégia de segurança e defesa. A ascensão da China como potência global, o comportamento provocativo da Rússia, a mudança política na administração norte-americana e a crescente decadência, dispersão e atomização do poder em diversas partes do planeta, são os principais fatores de mudança que lançam novos desafios à ordem internacional, causando a multipolaridade do sistema. A NATO estuda a possibilidade de rever a sua estratégia dando enfoque ao reforço do compromisso político e da coesão, resiliência, dissuasão e defesa (Stoltenberg, 2021). Também a EU com a recente saída de um dos seus Estados-membros, revisita a política de segurança e defesa, cada vez mais apostada no multilateralismo, na intensificação da cooperação e em novas dimensões de parcerias (Cravinho, 2021). No instrumento militar, assiste-se à atuação no multidomínio (espaço, terra, mar, ar e ciberespaço), enquanto as abordagens híbridas, a desinformação, a propaganda e a proliferação nuclear são outras tendências muito relevantes. Em termos nacionais, a intensificação destas parcerias, a importância da lusofonia e da diáspora, levam Portugal a dar prioridade à participação em missões da NATO e da EU, no desenvolvimento de capacidades de *intelligence* e proteção de redes militares, no reforço do seu empenhamento em África e no apoio às emergências complexas em resposta às pandemias, catástrofes naturais e desastres ambientais.

- No plano *económico*, os danos causados pela pandemia da COVID-19 que desencadeou uma retração generalizada da atividade económica, vai obrigar à implementação de reformas estruturais, medidas de investimento e uma gestão mais parcimoniosa dos recursos. Possivelmente, este será um dos maiores choques económicos verificados depois da 2ª Guerra Mundial, provocando enormes disrupções no comportamento da sociedade e no estilo de vida das populações. O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) concebido para impulsionar a recuperação económica e social, em Portugal, reforça o objetivo de convergência com a Europa durante a próxima década, investindo-se particularmente: na resiliência económica, social e territorial do país; no combate às alterações climáticas; e, na transição digital (Ministério do Planeamento, 2021).

- Em termos *sociais* assiste-se a várias narrativas radicais, a ideologias extremadas e a movimentos populistas, promotores da desordem, do crime organizado, do terrorismo e dos



conflitos (Pires, 2020). África é o continente onde essas revoluções são mais latentes, quer devido à fragilidade dos Estados e às desigualdades sociais, quer pela disputa dos recursos naturais e energéticos que são cada vez mais escassos e estão afetados pelas alterações climáticas, aumentando assim os fluxos migratórios e os conflitos nessas regiões. A pobreza extrema, a taxa de crescimento populacional e a concentração nos grandes centros urbanos, em especial junto ao litoral, são outras tendências que afetam o equilíbrio social, a segurança e a qualidade de vida das populações.

- No âmbito **tecnológico**, as mudanças são ainda mais radicais e o perigo iminente. Se por um lado, é um fator de progresso e desenvolvimento, de simplificação e automatização, os efeitos por si provocados podem ser catastróficos, como o uso abusivo e malicioso do ciberespaço. A inteligência artificial e a engenharia genética, a nano e biotecnologia com recurso a grafenos e borofanos, a computação quântica, a *internet of things*, a energia de fusão e espacial, a impressão a 3 e 4D, o *big data*, são alguns exemplos da 4.^a revolução industrial que já marca o ritmo da mudança (Pires, 2021). Esta era das acelerações, é multiplicadora das tecnologias disruptivas assumindo-se como uma das maiores ameaças à segurança global durante as próximas décadas. Face a este cenário, Portugal aposta novamente nas parcerias estratégicas, na inovação e especialização de nichos tecnológicos.

- No setor **ambiental**, acentuam-se os impactos das alterações climáticas em todo o planeta, fortemente agravados pelas pressões demográficas e fluxos migratórios. O aquecimento global provocado pelas emissões de CO₂, os fenómenos meteorológicos extremos, a poluição, a acidificação dos oceanos, a escassez de água potável, a deterioração dos ecossistemas, as agressões à biodiversidade, as pandemias e outros riscos sanitários são temas cada vez mais significativos, muito potenciados pela globalização e urbanização.

- Por fim, na parte **legal**, o futuro antecipa vários desafios com a proliferação das ameaças transnacionais (e.g. crime organizado, tráfico, imigração ilegal) e o surgimento de atores não-estatais que violam repetidamente as normas dos países e do direito internacional. Mas, também, as disputas pelos *global commons* e as crescentes ameaças no ciberespaço apelam a uma urgente regulamentação. O desenvolvimento tecnológico, a transformação digital, a criação das criptomoedas, a globalização e os fortes interesses dos Estados exigem uma cultura de *compliance*²⁸ ao nível global.

²⁸ significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer o que lhe foi imposto.



ANÁLISE PESTAL	VARIÁVEIS	AÇÃO SOBRE O OBJETO DE ESTUDO	Grau de causalidade	
				LF
POLÍTICO (e militar)	Ataque a um país aliado da NATO (incluindo Portugal)	Possível emprego dos Fuzileiros missões âmbito Art. 5.º	5	1
	Desagregação da NATO	Preocupação defesa TN e relevância política Segurança e Defesa EU (gestão de crises)	3	
	Confrontação EU A/China ou NATO/Rússia	Possível apoio militar com emprego Fuzileiros integrados Força de Coligação	4	2
	Violação espaço soberania nacional	Dependendo da escala, incidência e domínio onde essa violação ocorra	3	
	Proliferação descontrolada ADM	Eventual reforço das medidas de dissuasão	2	
	Governos extremistas/volatilidade política	Aumento instabilidade sem impacto direto no emprego dos Fuzileiros	1	
	Intensificação de conflitos regionais	Emprego dos Fuzileiros multi/bilateralmente para imposição/manutenção paz	4	3
	Recrudescimento do terrorismo	Aumento capacidade de OpEsp / forças especiais em ações de contraterrorismo	5	4
ECONÓMICO	Recuperação económica (déficit, dívida externa, desemprego)	Impacto no reequipamento e desenvolvimento tecnológico dos Fuzileiros, possível inflação no recrutamento e retenção	4	5
	Desagregação da EU	Impacto económico e aumento participação FFAA em missões de carácter uni/bilateral	3	
	Pirataria marítima	Emprego de equipas de abordagem para segurança no mar	4	X1
	Restrições navegação afetando transporte marítimo	Incremento do emprego de equipas de abordagem para uso do mar	4	X1
SOCIAL	Crise humanitária no espaço lusofonia	Possível emprego dos Fuzileiros no âmbito da Força Reação Imediata (FRI)	4	X2
	Crise sanitária (pandemia, doenças infecciosas)	Implementação medidas de mitigação / apoio (não específico dos Fuzileiros)	3	
	Imigração ilegal em Portugal por via marítima	Incremento do emprego de equipas de abordagem e vigilância das praias	4	X1
	Aumento crime organizado transnacional/tráficos	Empenhamento operações especiais e equipas de abordagem	5	6
	Urbanização (concentração grandes centros urbanos junto litoral)	Necessário aperfeiçoamento técnicas de combate MOUT (<i>Military Operations in Urban Terrain</i>)	1	
	Fragmentação sociedade, pobreza e instabilidade (étnico, religioso, cultural)	Aumento da conflitualidade com possível missão de gestão de crises	3	
TECNOLÓGICO	Desenvolvimento tecnológico	Potencial obsolescência do armamento e equipamento dos Fuzileiros	5	7
	Subalternização à máquina (robotização)	Substituição do homem pela máquina	3	
	Exploração maliciosa dimensão informacional (ciberataques)	Desenvolvimento de mecanismos de defesa (não específico dos Fuzileiros)	3	
AMBIENTAL	Alterações climáticas a nível global (temperatura, cheias, tempestades, nível mar, degelo)	Possível emprego dos Fuzileiros no âmbito da FRI (capacidade expedicionária)	4	X2
	Degradação ambiental (poluição, falta água, acidificação oceanos)	Pouca influência no emprego dos Fuzileiros	1	
	Extensão da plataforma continental aprovada	Potencia a fiscalização e segurança da nova área	2	
	Ocorrência de uma catástrofe natural, desastre ambiental ou acidente grav e em Portugal	Emprego dos Fuzileiros em apoio à ANEPC numa primeira resposta	4	8
LEGAL (direito)	Segurança energética	Pouca influência no emprego dos Fuzileiros	2	
	Degradação Estado de direito (corrupção, suborno, desigualdade)	Pouca influência no emprego dos Fuzileiros	1	
	Violação dos direitos humanos	Pouca influência no emprego dos Fuzileiros	2	
Fatores em correlação	Segurança marítima (correlação X1)	Incremento do emprego de equipas de abordagem	5	9
	Emergências complexas (correlação X2)	Incremento da PjF com emprego de FFZ/UF	5	10

Legenda: 1 - Baixo
5 - Elevado

Figura 12 – Determinação das LF que podem afetar o emprego dos Fuzileiros em 2030

**Apêndice J – Matriz para formulação de contributos**

Padrões de emprego	Prioridades	Benchmarking	Cenários	CONTRIBUTOS
MEGATRENDS (Operações Anfíbias) STRONG SIGNALS (Emergências Complexas)	G1, G2, G4 E1, E3 O1, O2, O3, O4	USMC, UKRM, RNLMC, NATO, EUABG	<i>Tier 1</i> MLU, SERE (com limitações)	#1 BLD
MEGATRENDS (Operações Anfíbias) STRONG SIGNALS (Emergências Complexas) TRENDS (Operações Terrestres) WEAK SIGNALS (Apoio Proteção Civil)	G2, G3, G4 E2, E3 O1, O2, O3, O4	TODOS	<i>Tier 1, MLU</i>	#2 FFZ baixos escalões
TODOS	G2, G3, G4 E2 O1, O3, O4	TODOS	<i>Tier 1, MLU</i>	#3 ISR
MEGATRENDS (Operações Anfíbias) TRENDS (Operações Terrestres) STRONG SIGNALS (Ação Direta, Reconhecimento Especial)	G2, G3, G4 E1, E2, E3 O1, O2, O3, O4	UKRM, <i>Seebataillon</i>	<i>Tier 1, MLU</i>	#4 SFSG
MEGATRENDS (Abordagem e assalto navios)	G2, G4, E3 O1, O3, O4	UKRM, RNLMC, <i>Seebataillon, Commando</i>	Todos (SERE, MP com limitações)	#5 ABORDAGEM
MEGATRENDS (Proteção Física Infraestruturas Críticas) STRONG SIGNALS (Serviço Polícia Naval)	G1 E3 O1, O3, O4	<i>Fusiliers Marins</i>	MP (com relevância) MLU, SERE	#6 UPN
MEGATRENDS (Operações Anfíbias) STRONG SIGNALS (Ação Direta, Reconhecimento Especial, Assistência Militar)	G1, G2, G3, G4 E1, E2, E3 O1, O2, O3, O4	USMC, UKRM, RNLMC, <i>Commando</i>	Todos (SERE, MP com limitações)	#7 DAE
PASSADO	PRESENTE	FUTURO		