

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL  
2021/2022**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**EMPREGO DE FORÇAS EM OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ:  
DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE CAPACITAÇÃO**

**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.**

**Jorge Manuel dos Reis Gamito Torres  
CORONEL DE INFANTARIA**



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

**EMPREGO DE FORÇAS EM OPERAÇÕES DE APOIO À**  
**PAZ: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE CAPACITAÇÃO**

**CORONEL DE INFANTARIA, Jorge Manuel dos Reis Gamito Torres**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2021/2022

Pedrouços 2022



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

**EMPREGO DE FORÇAS EM OPERAÇÕES DE APOIO À**  
**PAZ: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE CAPACITAÇÃO**

**COR INF, Jorge Manuel dos Reis Gamito Torres**

Trabalho de Investigação Individual CPOG 2021/2022

Orientador: COR TIR ART, António José Ruivo Grilo

Pedrouços 2022



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Jorge Manuel dos Reis Gamito Torres**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**Emprego de Forças em Operações de Apoio à Paz: Desafios e Oportunidades de Capacitação**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2021/2022**, 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, **06 de maio de 2022**

Jorge Manuel dos Reis Gamito Torres

Coronel de Infantaria



## Agradecimentos

Ao longo do período em que realizei este trabalho, beneficiei de inúmeros apoios e colaborações institucionais, pessoais e familiares, que importa reconhecer publicamente e com especial gratidão e apreço, manifestar o meu agradecimento penhorado pelos contributos para um significativo enriquecimento deste trabalho de investigação individual.

Ao meu orientador, COR TIR ART António Grilo, um agradecimento muito especial, pela disponibilidade permanente, camaradagem e assertividade como conduziu a orientação, muito prestimosa colaboração, valiosas sugestões e contributos, aliados a uma extrema dedicação ao desenho e desenvolvimento da investigação.

Ao Capitão de Fragata Brandão Marques, pelos seus prestimosos contributos e apoio prestado, enquanto docente apoiante em matéria de metodologia de investigação científica.

A todas as entidades e individualidades que tiveram a imensa amabilidade e disponibilidade de conceder entrevistas e partilhar das suas experiências e profundos conhecimentos da temática, nomeadamente ao Tenente-General Guerra Pereira, ao Tenente-General Martins Pereira, ao Tenente-General Marco Serronha, ao Major-General Paulo Abreu, ao Major-General Pedro Sardinha, ao Brigadeiro-General Luís Serôdio, ao Comodoro Sardinha Monteiro, ao COR TIR INF Sebastião Macedo, ao COR TIR INF Nuno Farinha, ao Coronel TIR INF Eduardo Pombo, ao CMG Luís Galrito e ao COR PILAV Jorge Gonçalves, que em muito enriqueceram o trabalho e tornaram possível a realização da investigação.

Ao Major-General João Pedro Ribeiro, ao Coronel Gilberto Garcia, ao Coronel António Flambó, ao Coronel Luís Bernardino, ao Tenente-Coronel Filipe Rodrigues, ao Tenente-Coronel Gabriel Gomes, ao Tenente-Coronel Rebordão de Brito, ao Chefe da *Strategic Force Generation Cell* das Nações Unidas, Cor do Exército Brasileiro, Ivo Werneck e ao Tenente-Coronel do Exército Alemão, Markus Milde, os meus mais sinceros agradecimentos por toda a informação prestada, contributos e apoio incondicional na realização do trabalho.

Aos meus camaradas auditores do Curso de Promoção a Oficial General 2021-22, agradeço os incentivos e apoio permanente e, manifesto a minha elevada estima e consideração, por todos os momentos de sã camaradagem que partilhámos.

À minha mulher Isabel e à minha filha Inês, pelo apoio, motivação, compreensão e paciência, com que sempre conto e que agradeço profundamente.



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico e conceptual .....	5
2.1 Estado da arte e revisão de literatura .....	5
2.1.1 Base conceptual do emprego de Forças .....	6
2.1.2 Planeamento de Forças .....	7
2.1.3 Programação Militar .....	8
2.1.4 Operações de Apoio à Paz .....	8
2.1.5 Forças e Meios Críticos para as Operações de Apoio à Paz .....	9
2.2 Modelo de análise .....	10
3. Metodologia e método .....	12
3.1 Resumo da metodologia .....	12
3.2 Método .....	13
3.2.1 Participantes e procedimento .....	13
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados .....	13
3.2.3 Técnicas de tratamento dos dados.....	14
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados .....	15
4.1 O ambiente externo relativo às Forças e Meios Terrestre em Operações de Apoio à Paz.....	15
4.1.1 Exigências Operacionais .....	15
4.1.2 Necessidades críticas .....	17
4.1.3 Mecanismo financeiro.....	17
4.1.4 Síntese Conclusiva .....	19
4.2 O ambiente interno relativo às Forças e Meios Terrestre em Operações de Apoio à Paz.....	19
4.2.1 Posicionamento nacional na Geração de Forças das Nações Unidas .....	19
4.2.2 Potencial de resposta a necessidades decisivas.....	21



4.2.3	Afetação de capacidades .....	21
4.2.4	O caso da QRF nacional .....	22
4.2.5	Síntese Conclusiva .....	23
4.3	Análise de Potencialidades, Vulnerabilidades, Oportunidades e Ameaças (SWOT) e Linhas de Ação Estratégica.....	24
4.3.1	Objetivos Estratégicos e Linhas de Ação.....	25
4.3.2	Confirmação das Linhas de Ação Estratégica .....	25
4.3.3	Síntese Conclusiva .....	26
5.	Conclusões .....	28
	Referências bibliográficas .....	31

### **Índice de Anexos**

Anexo A	— Articulação do Planeamento de Defesa Militar.....	Anx A-1
Anexo B	— Articulação do Planeamento Estratégico Militar.....	Anx B-1

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A	— Corpo de Conceitos .....	Apd A-1
Apêndice B	— Personalidades consideradas para entrevistas .....	Apd B-1
Apêndice C	— Estrutura base para entrevista confirmação.....	Apd C-1
Apêndice D	— Análise Necessidades Persistentes de Forças e Meios para OAP/ONU .....	Apd D-1
Apêndice E	— Matriz SWOT.....	Apd E-1
Apêndice F	— Análise de entrevistas.....	Apd F-1
Apêndice G	— Objetivos, Linhas de Ação e Validação .....	Apd G-1

### **Índice de Figuras**

Figura 1	— Esquema da investigação .....	13
Figura 2	— Alinhamento Objetivos Estratégicos e Linhas de Ação Estratégica .....	29



Figura 3 - Modelo de Planeamento de Defesa Militar..... Anx A-1  
Figura 4 - Articulação do Planeamento Estratégico Militar ..... Anx B-1

### **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Modelo de Análise ..... 10  
Quadro 2 – Estimativa de ressarcimento anual de uma unidade helicópteros..... 18  
Quadro 3 – Posição Portugal (ranking) como país contribuidor de tropas para OAP/ONU a  
30/11/2021 ..... 20  
Quadro 4 – Evolução Posição de Portugal (ranking) como país contribuidor de tropas para  
OAP/ONU..... 20  
Quadro 5 – Estimativa de ressarcimento anual de uma Companhia QRF..... 23  
Quadro 6 – Objetivos Estratégicos e Linhas de Ação Estratégica ..... 26  
Quadro 7 – Entrevistas ..... Apd B-1  
Quadro 8 – Necessidades de Forças e Meios Críticos para OAP/ONU ..... Apd D-1  
Quadro 9 – Matriz SWOT e Linhas de Ação ..... Apd E-1  
Quadro 10 – Matriz de análise avaliativa de entrevistas de confirmação .....Apd F-1  
Quadro 11 – Objetivos, Linhas de Ação e Validação..... Apd G-1



## **Resumo**

A programação militar, o planeamento e a geração de forças, são aspetos relevantes da edificação de capacidade e emprego da força militar pelas Forças Armadas. E, para que o instrumento militar apoie a estratégia, necessitamos de forças capazes e disponíveis para cumprir os objetivos políticos para o emprego da força. Bem como, de recursos programáticos suficientes ou mesmo inovadores, para apoiar a sua capacitação e geração.

O objetivo do trabalho, consistiu em propor linhas de ação estratégicas para acelerar a edificação de Forças Militares Terrestres, a empregar em Operações de Apoio à Paz das Nações Unidas, que atendam às necessidades e responsabilidades de âmbito nacional e de natureza cooperativa.

Na investigação utilizou-se um processo de raciocínio indutivo, seguindo uma metodologia de investigação qualitativa e um desenho de estudo de caso.

Como principais resultados, identificamos a criticidade das ameaças e subsequentes oportunidades a explorar no ambiente externo, para mitigar vulnerabilidades e relevar as potencialidades de uma resposta nacional assertiva a necessidades decisivas das Nações Unidas. Concluímos com uma proposta de 13 linhas de ação estratégica para acelerar a edificação de forças militares terrestres a empregar em operações, alinhadas com os objetivos estratégicos do Exército e do Estado-Maior-General das Forças Armadas.

## **Palavras-chave:**

Capacitação, Forças e Meios Terrestres, Nações Unidas, Operações de Apoio à Paz, Planeamento de Forças, Programação Militar.



**Abstract**

*The military programming, planning and force generation are relevant aspects of capacity building and of the application of military force by the Armed Forces. And, for the military instrument, to support the strategy, we need capable and available forces to fulfil the political objectives for the use of military force. Likewise, adequate programmatic resources or even innovative resources, to support their capacity building and generation.*

*The aim of the study was to propose strategic lines of action to accelerate the edifice of Military Land Forces, to employ in United Nations Peacekeeping Operations that meet the needs and responsibilities of national cooperative nature.*

*In the investigation, we used an inductive reasoning process, following a qualitative research methodology and a case study design.*

*As main results, we identified the criticality of threats and subsequent opportunities to explore in the external environment, which allowed mitigating vulnerabilities and highlighting the strengths of an assertive national response to decisive United Nation's needs, in the internal domain. We conclude with a proposal of 13 strategic lines of action to accelerate the edification of military land forces to use in peacekeeping operations, aligned with the strategic objectives of the Army and the Armed Forces General Staff.*

**Keywords:**

*Capacity building, Force Planning, Land Forces and Means, Military Procurement, Peacekeeping Operations, United Nations.*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

### A

Anx	Anexo
APA	<i>American Psychological Association</i>
Apd	Apêndice
AUH	<i>Armed Utility Helicopter</i>
AH	<i>Attack Helicopter</i>

### C

CASEVAC	<i>Casualty Evacuation</i>
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CEM	Conceito Estratégico Militar
COE	<i>Contingent-Owned Equipment</i>
Comp	Companhia
CPDM	Ciclo de Planeamento de Defesa Militar
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CRP	Constituição da República Portuguesa
CS	Conselho de Segurança
CSDN	Conselho Superior de Defesa Nacional

### D

DIF	Dispositivo de Forças
DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar
DMPDM	Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar
DPF	Diretiva de Planeamento de Forças

### E

EC	Escalão Companhia
EM	Estados-Membros
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EOD	<i>Explosive Ordinance Disposal</i>
EP	Escalão Pelotão

### F

FFAA	Forças Armadas
------	----------------



FMT	Forças e Meios Terrestres
FND	Forças Nacionais Destacadas
<b>G</b>	
GabCEME	Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército
<b>H</b>	
HV	Horas de voo
<b>I</b>	
IEDD	<i>Improvised Explosive Device Disposal</i>
IUM	Instituto Universitário Militar
ISR	<i>Intelligence Surveillance &amp; Reconnaissance</i>
<b>L</b>	
LA	Linha de Ação
LAE	Linha de Ação Estratégica
LoA	<i>Letter of Assist</i>
LPIM	Lei de Programação de Infraestruturas de Militares
LPM	Lei de Programação Militar
<b>M</b>	
MUH	<i>Medium Utility Helicopter</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MEDEVAC	<i>Medical Evacuation</i>
MIFA	Missões das Forças Armadas
MOU	Memorando de Entendimento
<b>O</b>	
OAP	Operações de Apoio à Paz
OE	Objetivo Específico
OFN	Objetivos de Forças Nacionais
OG	Objetivo Geral
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
<b>P</b>	
PCRS	<i>Peacekeeping Capability Readiness System</i>
PDM	Planeamento de Defesa Militar
PEM	Planeamento Estratégico Militar



PF	Planeamento de Forças
PK	<i>Peacekeeping</i>
<b>Q</b>	
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QRF	Força de Reação Rápida
<b>S</b>	
SUR	<i>Statement of Unit Requirements</i>
SFGCPC	<i>Strategic Force Generation and Capability Planning Cell</i>
SF	Sistema de Forças
SFN	Sistema de Forças nacional
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>
<b>T</b>	
TII	Trabalho de Investigação Individual
<b>U</b>	
UE	União Europeia
Un	Unidade(s)
UNSAS	<i>United Nations Standby Arrangements System</i>
UAS	Sistemas Aéreos não Tripulados



## 1. Introdução

A atualidade, pertinência e importância do tema deste Trabalho de Investigação Individual (TII), decorrem de vários fatores, mas particularmente do prescrito no Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), a respeito do interesse nacional em asseverar a nossa presença no mundo, consolidando a inclusão numa rede de alianças sólida, defendendo a afirmação e a credibilidade externa do Estado e contribuindo para a “promoção da paz e da segurança internacional” (CEDN, 2013). Reforça o referido, a necessidade dos atores políticos e militares, atenderem aos desafios da situação geoestratégica e do ambiente internacional, presente e futuro, para capacitar a resposta nacional (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, 2013).

O emprego de forças em Operações de Apoio à Paz (OAP) insere-se em objetivos políticos do Estado no que respeita ao emprego (externo) da força militar, seja no domínio bilateral, multinacional, ou inserida em organizações regionais ou internacionais. Neste campo, o planeamento e a geração de forças, são aspetos relevantes da edificação de capacidade e da aplicação da força militar pelas Forças Armadas (FFAA).

O instrumento militar, e em particular as Forças Militares apoiam a estratégia e, para que tal se possa consubstanciar, necessitamos: i) de forças capazes e disponíveis para cumprir os objetivos políticos para o emprego da força militar e; ii) de recursos programáticos suficientes ou mesmo inovadores, para apoiar a sua geração.

Neste âmbito, alude-se a que a relevância, visibilidade e sustentabilidade, a respeito do emprego de forças em OAP, se poderá associar à necessidade crítica/disponibilidade de determinadas capacidades militares para emprego em operações. Acresce, que a criteriosa identificação de lacunas (*shortfalls*) de capacidades críticas<sup>1</sup> (forças e meios) em OAP, poderá contribuir para moldar e justificar acelerar a edificação ou modernização de relevante capacidade militar para emprego em operações, atendendo à expressão financeira de ressarcimentos<sup>2</sup> pelo seu emprego em operações da Organização das Nações Unidas (ONU).

Segundo Andrade e Escorrega (2017, p. 349), espera-se que a componente militar alcance os objetivos definidos pela política, socorrendo-se do planeamento de longo prazo, ou optando por métodos expeditos alinhados com perspetivas de curto prazo. No plano teórico, o planeamento sucede ao pensamento estratégico, permitindo acautelar e enfrentar, proactivamente, desafios à concretização dos seus objetivos. Por outro lado e segundo

---

<sup>1</sup> São exemplo recorrente, os meios aéreos de asa rotativa e de vigilância do campo de batalha (ONU, 2021a).

<sup>2</sup> Compensação financeira da ONU pelo empenhamento de forças e meios em operações (2021b, p. 40).



Escorrega (2013, p. 245), os interesses, desafios e recursos escassos não permitem que se adote o imprevisto como forma de análise, sendo indispensável planear com critério de apoio à decisão.

Deste enquadramento, resultam quatro aspetos que relevam a importância do tema, acuidade e necessidade da investigação, como o seu possível contributo para o conhecimento, designadamente: a disponibilidade, a necessidade, a compensação e a aplicabilidade.

No contexto da disponibilidade, verifica-se que existem capacidades militares nacionais (forças e meios), requeridas para as operações e desejadas no Sistema de Forças (SF). Estas, apesar de desejáveis, podem não estar disponíveis no curto, médio ou longo prazo, ou mesmo fora da amplitude temporal e de financiamento da programação militar (Ribeiro, 2006).

No que respeita à necessidade, das missões de paz da ONU, pela oportunidade de possíveis contributos de forças para a paz e segurança internacionais, porquanto subsistem capacidades militares muito requeridas nas operações, que também constam do nosso SF, mas que não estão edificadas (prontas).

No domínio da compensação<sup>3</sup>, realçar que a participação em Operações da ONU tem um retorno financeiro, que poderá ser considerado no Planeamento de Forças (PF) e no apoio à sustentação financeira da programação militar para, eventualmente, se considerar acelerar a edificação de Forças e Meios Terrestres (FMT)<sup>4</sup>.

E por fim, no contexto da aplicabilidade às FFAA no seu todo, por se tratar de forças militares e, em particular, ao Exército.

O objeto do estudo deste TII, são as FMT (Componente Operacional do Sistema de Forças - Exército), no contexto nacional e centrado no emprego em operações da ONU.

Procura-se identificar um contributo, para a acelerar a edificação de FMT e apoiar as respostas às necessidades, interesses e responsabilidades de âmbito nacional e de natureza coletiva e cooperativa (Conselho de Chefes de Estado-Maior, [CCEM], 2014). Percorrendo a dimensão externa para analisar oportunidades e ameaças decorrentes de necessidades de forças de grande procura e baixa disponibilidade para emprego em OAP. Percorrendo a dimensão interna para explorar potencialidades e colmatar vulnerabilidades de poder vir a

---

<sup>3</sup> Foco particular na expressão financeira dos ressarcimentos da ONU, regulado pelo Manual *Contingent-Owned Equipment* (COE) (COE, 2020a).

<sup>4</sup> Explorar outras fontes de financiamento, atendendo à conjuntura contemporânea de exiguidade de recursos.



empregar FMT em OAP, com incremento da relevância internacional, pela afirmação nacional e das FFAA como coprodutor de segurança internacional (CEDN, 2013).

A investigação realizada foi delimitada atendendo aos domínios: tempo, espaço e conteúdo (Santos & Lima, 2019).

No domínio espaço centra-se no Espaço Estratégico de Interesse Nacional Permanente e no Espaço Estratégico de Interesse Nacional Conjuntural, consignados no CEDN (2013) e Conceito Estratégico Militar (CEM) (CCEM, 2014).

A delimitação temporal compreende o período pós aprovação do CEDN vigente (2013), até ao final 2021. Não obstante, atende a estudos prospetivos para a próxima década, relacionados com a Estratégia Genética Terrestre e ao período de vigência da atual Lei de Programação Militar (LPM) (Lei Orgânica n.º 2/2019, 2019).

Em termos de conteúdo, a investigação circunscreve-se ao planeamento, geração e emprego de FMT. Concomitantemente, com os objetivos estratégicos e as linhas de ação estratégica (LAE) nacionais no domínio da estratégia genética e operacional terrestre, focado no empenhamento em OAP da ONU.

Para a investigação, foi definido um Objetivo Geral (OG) e dois Objetivos Específicos (OE): OG - Propor LAE para acelerar a edificação de FMT, a empregar em OAP; OE 1 - Analisar o ambiente externo relativo ao empenhamento de FMT em OAP; OE 2 - Analisar o ambiente interno relativo ao empenhamento de FMT em OAP.

No âmbito da problemática anteriormente definida e em linha com os objetivos de investigação elencados, foram definidas uma questão central (QC), e duas questões derivadas (QD), para orientar o processo de investigação: QC - Que LAE podem contribuir para acelerar a edificação de FMT, a empregar em OAP?; QD 1 - Quais as ameaças e oportunidades face ao empenhamento de FMT em OAP?; QD 2 - Quais as potencialidades e vulnerabilidades face ao empenhamento de FMT em OAP?.

O TII segue a estrutura tipo e conteúdo em formato de artigo científico (IUM, 2020b), organizado em cinco capítulos, correspondendo o primeiro à introdução.

No segundo capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico e conceptual, com informação decorrente da revisão da literatura, conceitos estruturantes para a edificação de forças a empregar em OAP e o modelo de análise.

O terceiro capítulo, versa a metodologia e o método utilizados.



O quarto capítulo, de apresentação dos dados e discussão dos resultados, que integra a análise dos resultados das respostas às QD e QC, que permitiram deduzir e confirmar LAE para acelerar a edificação FMT, a empregar em OAP.

No quinto capítulo, das conclusões, será apresentado um enquadramento sucinto do trabalho, um sumário do procedimento metodológico, uma súmula dos resultados obtidos e dos contributos para o conhecimento, as limitações, recomendações e sugestões para pesquisas futuras.



## 2. Enquadramento teórico e conceptual

O tema do TII insere-se no domínio das Ciências Militares na área do Estudo das Crises e dos Conflitos Armados (Decreto-lei n.º 249, de 28 de outubro, 2015), e focando as subáreas do Planeamento Estratégico Militar (PEM) e do PF.

Apresenta-se neste capítulo, o estado da arte e revisão da literatura, percorrendo estudos de referência, enquadrando os conceitos estruturantes para a contextualização da temática e finaliza-se com a descrição do modelo de análise.

### 2.1 Estado da arte e revisão de literatura

Apesar da temática de planeamento e geração de forças para empenhamento em operações não ser completamente nova, entende-se este TII como original na abordagem ao tema e não se encontraram artigos científicos ou trabalhos de investigação que liguem o emprego de forças em OAP a desafios e oportunidades de capacitação. Não obstante, sintetizam-se algumas das ideias mais relevantes de autores de estudos e trabalhos de investigação relacionados com o tema.

Segundo Bernardino (2019), nas sociedades contemporâneas, as FFAA representam um mecanismo estratégico da política externa de defesa ao serviço do Estado e são elementos de projeção de influência, de poder e dos seus interesses, onde quer que estes se manifestem.

Sobre a temática do “Planeamento de Longo Prazo e a renovação de sistemas de armas para o período 2020 – 2035”, Abreu (2018) apresentou subsídios para a “melhoria do processo de edificação de capacidades no âmbito do Ciclo de Planeamento de Defesa Militar”, alinhados com uma perspetiva programática de renovação dos sistemas de armas numa perspetiva de longo prazo.

Talambas (2020), abordou a temática “Proposta de um Modelo para a Geração de Forças nas Forças Armadas”, analisando o modelo de planeamento e geração de Forças Nacionais Destacadas (FND), para detetar eventuais lacunas e disfunções, no respetivo ciclo anual, e apresentando contributos para a sua otimização.

Sobre “A tipologia de forças a empregar em missões das Nações Unidas – Desafios para Portugal”, Figueiredo (2015) procurou determinar qual a tipologia de unidades (Un) a disponibilizar por Portugal no *United Nations Standby Arrangements System* (UNSAS) que poderia trazer maior retorno financeiro, concluindo que seriam as Companhias (Comp) de Polícia Militar e de Engenharia de Construções verticais e horizontais.

Já Estrela (2021), sobre a temática “O Planeamento das Forças Nacionais Destacadas – alinhamento estratégico, priorização e financiamento”, apresentou critérios de priorização



de nível estratégico/operacional nas FFAA, para o planeamento de emprego das FND em missões e operações no exterior do país.

### 2.1.1 Base conceptual do emprego de Forças

Para apoiar a compreensão da temática da geração e emprego de forças, em conjunto com o corpo de conceitos desenvolvido em Apêndice (Apd) A, apresenta-se uma síntese dos principais conceitos estruturantes para a investigação. Assim como, dos conceitos enquadrantes e necessários para a compreensão, desenvolvimento e, uma melhor compreensão do objeto de estudo.

Como enquadramento, importa aludir inicialmente ao conceito de Estratégia, como “a ciência e a arte de edificar, dispor e empregar meios de coação num dado meio e tempo, para se materializarem objetivos fixados pela política, superando problemas e explorando eventualidades em ambiente de desacordo” (Ribeiro A. S., 2017, p. 22). E que, a charneira entre a conceção e a execução, situa-se ao nível das estratégias gerais (exemplo, a estratégia militar); isto é, entre o que se quer ou deve fazer e o que as condições técnicas e possibilidades materiais admitem fazer, logrando-se distinguir na estratégia, os aspetos operacionais (utilização dos meios), os aspetos genéticos (geração e criação de novos meios) e os aspetos estruturais (composição, organização ou articulação dos meios) (Couto, 1988, p. 230).

Refere Freedman (2013), que a estratégia procura equilíbrios, que requerem não somente determinar o “como” atingir os fins desejados, mas passam por os ajustar a processos realistas, que possam ser executados, para os atingir com os recursos disponíveis.

Importa também para o estudo, o Planeamento Estratégico de Defesa Nacional, como o processo que “articula (...) os meios nacionais de natureza política, (...) e militar, (...) para, em situações de disputa internacional, materializar os objetivos nacionais” (Ribeiro A. M., 2006, p. 1). Bem como, o Ciclo de Planeamento de Defesa Militar (CPDM), cujo desenvolvimento baseado em capacidades militares, articulado com a OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte) e a UE (União Europeia), permite a edificação de um SF [Ministério da Defesa Nacional] (MDN) (2011, p. 3).

Ribeiro (2006, p. 6) refere que a estratégia militar nacional deve decorrer dos objetivos nacionais e da estratégia de defesa nacional e, deve atender às mudanças (e necessidades) do ambiente internacional, aspetos que determinam a maneira como pensamos utilizar os meios militares. Assim, ao nível político, a Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar (DMPDM) estabelece as orientações para o CPDM, baseado em capacidades militares, e



permite a edificação de um SF (MDN, 2020, p. 36). No Anexo A, apresenta-se o descritivo do modelo e passos do Planeamento de Defesa Militar (PDM).

Neste âmbito, a documentação estruturante do Planeamento de Defesa Militar é constituída pelo CEM<sup>5</sup>, as Missões das Forças Armadas (MIFA)<sup>6</sup>, o Sistema de Forças<sup>7</sup> e o Dispositivo de Forças (DIF)<sup>8</sup> (Estado-Maior-General das Forças Armadas [EMGFA], 2020, pp. 3-10). Estes, enquadrados pela Constituição da República Portuguesa (CRP) e Lei de Defesa Nacional (LDN) e conceptualmente inferidos do CEDN, configuram a referência para a definição e operacionalização da estratégia militar nacional, e concorrentemente do PEM (Abreu, 2018, p. 8). Assim, como corolário deste processo, o SF 2014<sup>9</sup>, identifica o conjunto de forças e meios (componente genética), necessários ao cumprimento das MIFA considerando as orientações específicas e cenários de emprego identificados no CEM 2014 (MDN, 2017, p. 1).

### 2.1.2 Planeamento de Forças

A complexidade e ambiguidade do ambiente internacional, a evolução científica e tecnológica, o largo “espectro de ameaças e [com particular interesse para a temática em análise] os orçamentos de defesa limitados”, tornam o planeamento uma tarefa especialmente desafiante (Abreu, 2018, p. 2).

No contexto em apreciação, alude-se às três vertentes charneira do PEM (Anexo B), e que são: a estratégia genética e a estratégia estrutural e, a estratégia operacional (emprego de meios). Destas, a genética encontra-se no âmago do PF (EMGFA, 2020, pp. 2-4).

Segundo Ribeiro (2006, p. 1), o PF serve o planeamento estratégico, ao edificar meios militares com a dimensão, composição e a organização adequadas para as FFAA contribuírem para os objetivos nacionais, atender aos desafios estratégicos do ambiente de segurança e às limitações de recursos. Assim, o PF é parte do processo de PEM, na sua vertente genética, que trata essencialmente do desenvolvimento de forças<sup>10</sup> (traduzido no

---

<sup>5</sup> CEM tem por finalidade orientar a constituição de um instrumento militar que permita dar resposta às necessidades, interesses (...) onde se incluem as solicitações de natureza coletiva (CCEM, 2014, p. 2). O CEM 2014, foi aprovado pelo MDN em 22 de julho de 2014 e confirmado pelo CSDN de 30 de julho de 2014.

<sup>6</sup> MIFA tem por finalidade identificar as missões de nível estratégico-militar cometidas às FFAA (EMGFA, 2020).

<sup>7</sup> O SF é o referencial para o levantamento e sustentação de capacidades, a ser concretizado de acordo com os ciclos de planeamento de forças e através da programação militar (EMGFA, 2020, pp. 3-10).

<sup>8</sup> DIF materializa a forma como se organizam as várias capacidades militares elencadas no SF, tendo em vista o cumprimento das MIFA (EMGFA, 2020, pp. 3-10).

<sup>9</sup> SF 2014, aprovado em CSDN de 30 de julho de 2014.

<sup>10</sup> Capacidades militares.



Sistema de Forças) e da sua estruturação, bem como da geração e criação de meios (EMGFA, 2020, pp. 2-4).

Neste domínio, definiu-se o conceito estruturante de PF como o “processo pelo qual, em âmbito militar, se estabelecem requisitos de meios, baseados numa avaliação de necessidades de defesa nacional, e se edificam e estruturam forças militares, dentro das limitações orçamentais” (Ribeiro, 2006).

Considera Abreu (2018, p. 2), que “para que a eficiência das FFAA se afirme de uma forma credível e eficaz”, a metodologia de PF não pode ser encarada só pela redutora perspectiva financeira, onde o orçamento determina as opções e altera a edificação de capacidades, dessincronizando-a da realidade estratégica.

### 2.1.3 Programação Militar

A edificação das capacidades militares desejadas ou requeridas para os objetivos nacionais, exige recursos, que excedem quase sempre os recursos disponíveis, obrigando a estabelecer prioridades e cuja programação temporal pode ir até aos 18 anos (Ribeiro, 2006). Definiu-se o conceito estruturante de LPM, como o instrumento que “estabelece a programação do investimento público” das FFAA “em matéria de armamento e equipamento, com vista à modernização e operacionalização do sistema de forças, concretizado através da edificação das suas capacidades” (Lei Orgânica n.º 2/2019, 2019, p. 2982). Como conceitos enquadrantes (Apd A), o conceito de Capacidade Militar e o conceito de capacitação operacional.

### 2.1.4 Operações de Apoio à Paz

A multiplicação de conflitos internos, no pós-guerra fria, levou a ONU e o Conselho de Segurança (CS) a incrementar a aplicação da força militar, para manter ou impor a paz em várias regiões do globo (Dias, Freire, Nascimento, & Silva, 2007, p. 367). A ONU, através do CS, passou a fornecer a base legal para legitimar as operações militares - no quadro do contido nos Capítulos VI e VII da Carta da ONU, fixando por vezes, os efetivos e capacidades a envolver (Rogero, 1999, pp. 6, 11).

As operações, passaram a caracterizar-se pelo emprego de forças e meios militares, “na forma de forças multinacionais, mandatadas [e legitimadas pelo CS] para impor, manter ou consolidar a paz” e, ficaram conhecidas por “Operações de Apoio à Paz” (Dias et al., 2007, p. 367).

Segundo Telo (2018, p. 165), as dinâmicas próprias das OAP, induziram uma especificidade de transformação das FFAA mundiais, com aquisições de equipamentos



diferentes dos padrões existentes, adquiridos para missões específicas e tirando partido de “facilidades de financiamento internacional”.

Salienta-se que a participação de forças em operações sob comando da ONU, tem um retorno financeiro relativo ao efetivo de pessoal e tipologia de equipamentos empregues, regulado pelo *Manual on Policies and Procedures concerning the Reimbursement and Control of Contingent-Owned Equipment of Troop/Police Contributors Participating in Peacekeeping Missions* (COE, 2020a).

Importa também, aludir ao facto de que no plano da segurança cooperativa, “os interesses nacionais determinam a estratégia de defesa do sistema multilateral na ordem internacional” e o seu estatuto como membro da ONU, da UE e da OTAN (CEDN, 2013).

Neste âmbito, definiu-se o conceito estruturante de Geração de Forças (ONU), como o processo pelo qual a ONU executa a geração, rotação e repatriamento das contribuições de pessoal e equipamento (militar) dos Estados-Membros (EM), com base nos requisitos de cada Operação de Paz aprovada por uma Resolução do CS (Smith & Boutellis, 2013, p. 1). Como conceitos enquadrantes (Apd A), identificámos o de Modelo de Geração de Forças, e de *Shortfall*.

#### 2.1.5 Forças e Meios Críticos para as Operações de Apoio à Paz

No que respeita à ONU, as recorrentes necessidades de forças e meios militares, para as operações, determinaram a necessidade de maior envolvimento político. Assim, desde o primeiro *Peacekeeping (PK) Summit* em setembro 2014, que os EM se reúnem ao nível de Chefes de Estado e ministerial, para afirmar o seu apoio individual e coletivo às OAP da ONU. Nestes eventos, os EM têm feito compromentimentos significativos de recursos para reforçar as capacidades das operações correntes e futuras da ONU.

A Reunião Ministerial de Seul 2021, enquadrou-se neste propósito e um dos objetivos centrou-se no reforço das capacidades militares e policiais das operações. Para além das necessidades específicas e por vezes recorrentes das missões de paz, foram requeridas forças da seguinte tipologia: Forças de Reação Rápida (QRF) de Escalão Comp (EC); Forças de Reconhecimento de EC; Un de helicópteros utilitários médios (MUH) com capacidade de operação noturna e de evacuação de baixas em combate/médica (CASEVAC/MEDEVAC); Un de helicópteros de ataque (AH) ou armados (AUH) com capacidade de operação noturna; Un de sistemas aéreos não tripulados (UAS); capacidades cirúrgicas móveis de Escalão Pelotão (EP) ou EC; e capacidades de inativação de engenhos explosivos ou improvisados (EOD/IEDD) EP ou EC (ONU, 2021a). Estas forças, também designadas por *shortfalls*,



estão sujeitas a quadros de ressarcimento mais apelativos, para mitigar a necessidade recorrente.

Neste contexto, definiu-se como estruturante, o conceito de Forças e Meios Críticos que consiste na “agregação de pessoal militar, de meios operacionais, de sistemas de armas, de equipamentos militares e do apoio necessário, ou de uma combinação daqueles elementos<sup>11</sup> e que são considerados críticos<sup>12</sup> para emprego em OAP” (EMGFA, 2020, pp. 4-1). Como enquadrante para a investigação, definiu-se o conceito de FND (Apd A), atendendo a que orienta os contextos de emprego de forças nacionais em operações no exterior do território.

## 2.2 Modelo de análise

O modelo de análise da investigação (Quadro n.º1) tem por base conceitos que são estruturantes, designadamente do PF e da programação militar para a edificação de FMT.

**Quadro 1 – Modelo de Análise**

OG	Propor LAE para acelerar a edificação de FMT, a empregar em OAP.					
OE	QC	Que LAE podem contribuir para acelerar a edificação de FMT, a empregar em OAP?				
	QD	CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLHAS E TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
<b>OE 1</b> Analisar ambiente externo relativo empenhamento FMT em OAP.	<b>QD 1</b> Quais as ameaças e oportunidades FMT face empenhamento OAP?	Planeamento de Forças Programação Militar	Externa	Ameaças Oportunidades	Análise documental e entrevistas semiestruturadas	Entrevistas Confirmação Adequabilidade Aceitabilidade Exequibilidade
<b>OE 2</b> Analisar ambiente interno relativo empenhamento FMT em OAP	<b>QD 2</b> Quais as potencialidades e vulnerabilidades FMT face empenhamento OAP?	Operações Apoio Paz Forças e Meios Críticos	Interna	Potencialidades Vulnerabilidades	Análise de conteúdo e análise SWOT	

Fonte: Adaptado a partir de Santos e Lima (2019, p. 96).

<sup>11</sup> Incluindo destacamentos e Unidades operacionais isoladas.

<sup>12</sup> Lacunas de forças, que são recorrentes, para suprir as necessidades das operações.



Importam também para o modelo, os conceitos de geração e emprego de FMT<sup>13</sup> em OAP, sustentado na análise de duas dimensões e quatro indicadores. Segundo Ribeiro (2006, p. 3), à “medida que estas forças são edificadas, tornam-se disponíveis para apoiar a estratégia”.

Focando nas dimensões externa e interna de aplicação de FMT em OAP das Nações Unidas, vamos percorrer o ambiente externo com os indicadores ameaças (gravidade relativa) e oportunidades (necessidade) e, o ambiente interno com os indicadores vulnerabilidades (afetação das capacidades) e potencialidades (relevância da resposta a necessidades decisivas; otimização investimentos). A concetualização é “uma construção abstrata que visa dar conta do real”, não retendo “todos os aspetos da realidade em questão, mas somente o que exprime o essencial dessa realidade, do ponto de vista do investigador” (Quivy & Van, 1995, pp. 121-122).

---

<sup>13</sup> Forças e meios disponíveis/prontos para emprego em OAP ou forças programadas do SF (E), mas ainda não disponíveis.



### **3. Metodologia e método**

Neste capítulo descreve-se a metodologia e o método seguidos na investigação.

#### **3.1 Resumo da metodologia**

O trabalho segue a metodologia de investigação estabelecida pelo IUM no que respeita às Normas de Execução Permanente, INV-001 (IUM, 2020a) e INV-003 (IUM, 2020b) e, orientações metodológicas (Santos & Lima, 2019, p. 11).

O processo de raciocínio utilizado é o indutivo, ou seja do particular para o geral, pois este “generaliza a toda uma classe de acontecimentos (ou população) aquilo que foi provado em alguns casos [...] em que se pretende conhecer, mais profundamente, um determinado fenómeno ou situação particular, podendo ou não chegar-se a uma teoria explicativa formal” (Santos & Lima, 2019, p. 19).

A metodologia segue a estratégia de investigação qualitativa, considerando que “a interpretação da realidade e dos fenómenos relativos à investigação e a atribuição dos respetivos significados, que darão fundamento às orientações” para acelerar a edificação de FMT a empregar em OAP, serão deduzidos de perspetivas, experiências, opiniões e tendências, encontrados em dados, recolhidos em entrevistas e análise documental. Atendendo a que “em vez da medição do fenómeno, o seu objetivo é alcançar um entendimento mais profundo e subjetivo do objeto de estudo, sem se preocupar com medições e análises estatísticas” (Santos & Lima, 2019, p. 27).

Como corolário do resumo da metodologia, refere-se que será utilizado um desenho de pesquisa de estudo de caso, que se centra na análise de FMT de uma determinada entidade, a ONU, e procura levar à compreensão do fenómeno estudado (Santos & Lima, 2019, pp. 36-37).

A Figura 1, explicita o esquema da investigação que pretende analisar, as medidas expostas no ambiente externo e elencar medidas de geração de forças para emprego em OAP, aplicáveis no ambiente interno, que serão submetidas a uma matriz SWOT (Potencialidades / Vulnerabilidades / Oportunidades / Ameaças), para identificar Objetivos Estratégicos nacionais para emprego de forças e meios em OAP e propor LAE, após a sua confirmação, de acordo com critérios de adequabilidade, aceitabilidade e exequibilidade.

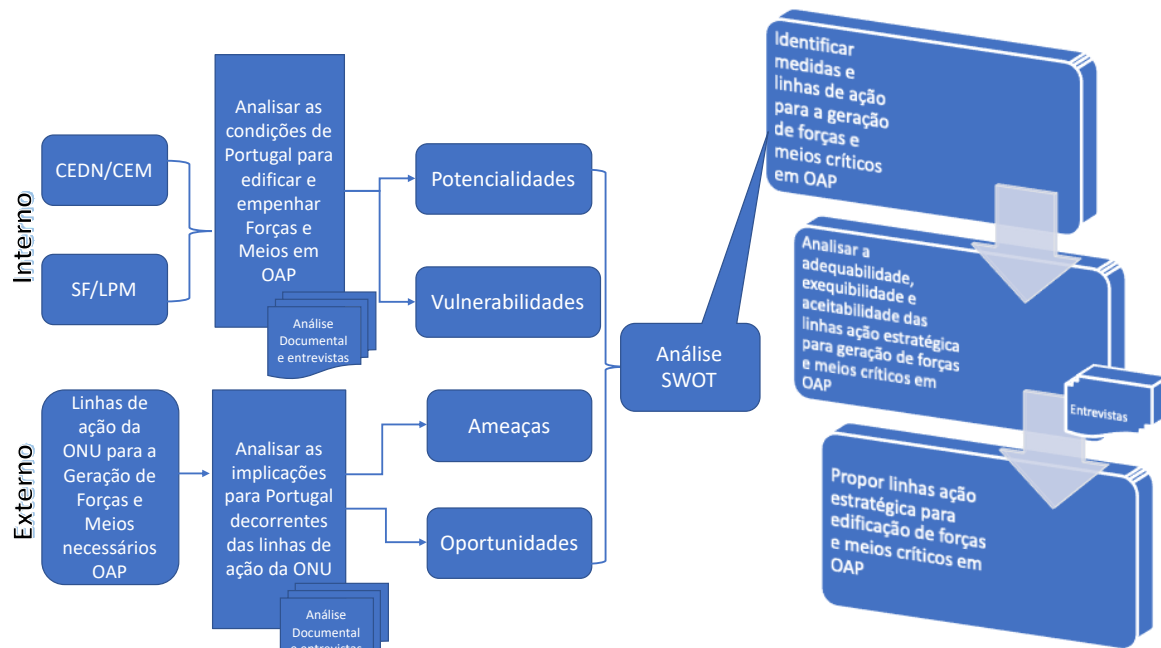


Figura 1 – Esquema da investigação

### 3.2 Método

Foram consideradas duas fases de investigação para o percurso metodológico, uma primeira fase (exploratória) e uma 2ª fase (analítica e conclusiva). Em termos das referências bibliográficas e citações foram utilizadas as normas do IUM e o estilo da norma *American Psychological Association (APA)*, 6ª Edição do *Publication Manual of the American Psychological Association (IUM, 2020b)*.

#### 3.2.1 Participantes e procedimento

As entrevistas realizadas, presencialmente e de modo telemático, foram dirigidas a entidades e especialistas com conhecimento e responsabilidade nos domínios do Planeamento e Geração de Forças, a empregar em operações. Em Apd B, apresenta-se a sequência e estruturação dos diferentes grupos de entrevistas efetuadas a personalidades com elevado interesse e significado para o trabalho, que se constituíram como uma amostra do tipo probabilística ou empírica, intencional (Santos & Lima, 2019, p. 66).

No que respeita a procedimentos, para além do agendamento prévio com os entrevistados, foi enviado em antecipação o guião de entrevista em Apd D e o tratamento dados resultantes em Apd E.

#### 3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados, centrou-se inicialmente na análise documental e entrevistas exploratórias semiestruturadas, relacionadas com a temática do planeamento, geração e emprego de forças em OAP da ONU.



A análise dos produtos permitiu definir uma fase inicial do Estado da Arte, a definição do objeto de estudo e formulação do problema de investigação. O resultado desta fase foi vital para identificar a necessidade da investigação, atendendo a questões não respondidas e carências no âmbito do tema. Foram assim, definidos os objetivos geral e específicos, e formuladas as questões central e derivadas.

A continuidade do estudo fortaleceu o conhecimento sobre o tema, permitiu delimitar a pesquisa, a definição dos conceitos estruturantes, bem como a construção do modelo de análise, a definição da metodologia da investigação e do método a utilizar no desenvolvimento da investigação. Com a entrega do projeto de investigação, procurou-se consolidar a análise bibliográfica, proceder à recolha, apresentação dos dados e discussão dos resultados, de modo a encontrar respostas para as QD (Santos & Lima, 2019).

Concorrente com a análise documental subsequente, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas para obtenção de informação e de confirmação (guião em Apd C), a entidades de reconhecida competência no que respeita ao objeto de estudo, com experiência na ONU e na programação e emprego de forças terrestres em OAP, tanto nacionais como estrangeiras e, que se identificaram como relevantes para o trabalho, de modo a aprofundar e a confirmar (Apd F) os resultados obtidos, para responder à QC (Fachada, et al., 2020).

### 3.2.3 Técnicas de tratamento dos dados

O tratamento de dados, foi assente numa análise interpretativa dos resultados, através da operacionalização dos conceitos que permitiram inferir e gerar conhecimento (Santos & Lima, 2019, p. 116). A análise do ambiente externo e interno, foi conduzida de forma indutiva e, com as respostas qualitativas às QD1 e QD2, agrupadas em Oportunidades e Ameaças e, Potencialidades e Vulnerabilidades, foi elaborada uma matriz SWOT (EMGFA, 2020, pp. 5-9).

Da análise e correlação dos dados da SWOT, foram formuladas e confirmaram-se por análise avaliativa e índice de fiabilidade (Sarmiento, 2013, p. 57), as principais LA nacionais para a edificação de forças e meios críticos em OAP, que constituem a resposta à QC. A confirmação das LAE a propor, foi efetuada pelas provas da estratégia, por validação através de entrevistas de confirmação, segundo os critérios da: i) adequabilidade para a necessidade ou problema concreto; ii) aceitabilidade atendendo à relação custo-benefício e níveis de decisão de emprego e; iii) exequibilidade de concretização atendendo aos recursos disponíveis (EMGFA, 2020).



#### **4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados**

Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados e discussão dos resultados das linhas de ação (LA) da ONU para a geração de FMT necessárias às OAP (ambiente externo) e suas implicações para a geração de FMT (nacionais) necessárias às OAP (ambiente interno), através de dados provenientes da organização de referência (ONU) e estudos de caso de forças em operações da ONU, de forma a responder às QD e QC.

##### **4.1 O ambiente externo relativo às Forças e Meios Terrestre em Operações de Apoio à Paz**

A ONU, empenha atualmente 87.572 militares e polícias, em 12 missões de manutenção de paz (ONU, 2022a). Os efetivos em presença, a amplitude e localizações das missões da ONU, associadas aos desafios contemporâneos dos ambientes operacionais complexos, relevam a dimensão do desafio que se coloca ao secretariado da ONU, para gerar de forma continuada, os recursos de forças e meios militares requeridos pelas operações.

###### **4.1.1 Exigências Operacionais**

A complexidade, volatilidade, incerteza e degradação dos tradicionais ambientes operacionais das OAP, determinou novas exigências à componente militar. Segundo Cruz (2017), a bandeira da ONU já não oferece proteção e tornou-se determinante ajustar o “*mindset*” e demonstrar vontade de atender aos novos desafios. Este novo paradigma, caracteriza-se pelo emprego de forças em contextos de nenhuma ou quase nenhuma paz para manter, de incapacidade da nação hospedeira em assegurar funções de segurança, de constrangimentos de apoio de sustentação, de contenção de ameaças significativas à proteção das populações e, com as forças de manutenção da paz a ser alvo direto de violência (ONU, 2018).

A evolução do ambiente operacional, determinou novos requisitos (necessidades) de proteção das forças e de minimização de riscos (ameaças) (incluindo políticos), que convergem para o robustecimento das capacidades militares para as operações, em quantidade e qualidade. Refere-nos Telo (2018, p. 165), que as OAP, em franco crescimento desde 1991, criaram uma dinâmica própria e original de transformação nas FFAA de todo o mundo, tirando partido do financiamento internacional, mas impactando com uma modernização sustentada e programática.

A evolução do quadro de necessidades de capacidades militares, tecnologicamente mais avançadas e especializadas, reforçou a importância da geração de forças para a ONU e, tornou-a determinante para assegurar as capacidades militares requeridas pelas operações.



Neste sentido, relevam-se três ações de ajuste estratégico da organização face às exigências operacionais, de nível político, organizacional e metodológico. A última reunião ministerial de defesa, realizada em Seul, em dezembro de 2021, configura um bom exemplo de aplicabilidade das medidas aludidas (ONU, 2021a).

Ao nível político, merece destaque o esforço desenvolvido pelo Secretário-geral da ONU, António Guterres, lançando em 2015 as Cimeiras de Líderes anuais ou ministeriais de defesa, focadas na geração de capacidades para as OAP (ONU, 2018). Esta iniciativa de alto nível, procurou criar uma oportunidade anual para os principais decisores dos governos dos EM, comunicarem e discutirem as necessidades de capacidades militares para as OAP. Procurando também, atender à ameaça materializada pelo reconhecimento de que as atuais OAP, exigiam capacidades modernas e da persistência de lacunas de capacidade (ONU, 2018).

Ao nível organizacional, com a criação da *Strategic Force Generation and Capability Planning Cell* (SFGCPC), focada nas necessidades de planeamento e geração de forças, a médio e longo prazo (ONU, 2021b);

Ao nível metodológico, atualizando e ajustando as ferramentas de planeamento de forças e neste contexto, promovendo a substituição do sistema *United Nations Standby Arrangement System* (UNSAS), pelo *Peacekeeping Capability Readiness System* (PCRS) (ONU, 2019a). Este novo sistema, é gerido pela SFGCPC e tem por objetivo reduzir o risco de indisponibilidade de forças a médio prazo e, assegurar forças em mais elevada prontidão e incrementar a sua previsibilidade de emprego, através de uma abordagem mais sustentada, eficiente e colaborativa entre o Secretariado e os EM (ONU, 2021b).

Complementarmente ao PCRS e para atender às ameaças criadas pelas persistentes (curto prazo) lacunas de capacidades, a SFGCPC lança um relatório trimestral, designado de “*Current and Emerging Uniformed Capability Requirements for United Nations Peacekeeping*” (ONU, 2018). Este documento, identifica as forças e meios críticos em falta nas OAP e outras capacidades desejáveis.

Não obstante o referido no ponto anterior, importa relevar a intenção da ONU de tornar o PCRS, no instrumento preferencial de seleção de forças a destacar para OAP. Esta ferramenta de planeamento, categoriza fiabilidade e prontidão, em quatro níveis distintos: um primeiro nível, de capacidades que foram totalmente aceites e registadas no PCRS; um segundo nível, para Un consideradas no nível anterior, com visitas de Avaliação e Aconselhamento (AAV) bem-sucedidas e, em condições de serem destacadas; um terceiro



nível, para Un do nível anterior, que têm o seu pessoal e equipamento, alinhados com uma estrutura tipificada para um requisito militar específico ou genérico da ONU (*Statement of Unit Requirement* (SUR)). E por fim, o nível de projeção rápida (RDL), em que uma Un foi considerada estar pronta para ser destacada, para qualquer OAP, em 60 dias, após um convite formal (ONU, 2021b).

#### 4.1.2 Necessidades críticas

A análise do quadro 8 em Apd D, permite identificar a variação (qualitativa e quantitativa), das necessidades de forças e meios em apoio das OAP, trimestralmente, ao longo dos últimos quatro anos. Neste contexto, colocou-se o foco na apreciação qualitativa, para identificar a presença do requisito nos 15 momentos de apreciação e, apurou-se o seguinte: uma constante de 100 % (15 em 15) de manutenção da necessidade de Un helicópteros, com uma média de faltas de três Un do tipo MUH e também de AUH/MAUH, ao longo do ano 2021; de 85 % (13 em 15) de manutenção da necessidade de unidades UAS ou ISR, com uma média de faltas de cinco unidades do tipo UAS (Classe II), ao longo do ano 2021; e de 46 % (7 em 15) de manutenção da necessidade de Comp do tipo QRF. Assim, pode-se inferir da persistência da incapacidade, em suprir as necessidades, de geração das seguintes forças e meios críticos: Un de helicópteros (MUH/MAUH/AUH), com capacidade CASEVAC e de operação noturna; Un de UAS (classe II); e Comp QRF.

#### 4.1.3 Mecanismo financeiro

O emprego de forças (pessoal e equipamentos) pelos EM, em OAP da ONU, tem um retorno financeiro, designado por ressarcimento e regulado pelo manual COE (ONU, 2020a). Neste processo, assumem particular importância, o Memorando de Entendimento (MOU) e a(s) *Letter of Assist* (LoA), em que ambos os documentos configuram relações contratuais, negociadas entre a ONU e o EM (dentro da amplitude do requerido no SUR, em termos de efetivos e meios), que estabelecem as condições e responsabilidades das partes e, são específicos para uma determinada missão (ONU, 2021b).

Importa para a investigação, aludir sinteticamente a três das componentes principais (pessoal, material e sustentação) do processo de ressarcimentos mensais do manual COE, designadamente ao exposto nos Anexos A, B e C do MOU. O Anexo A do capítulo 9, regula os ressarcimentos pelo efetivo de pessoal (Anexo A - pessoal do MOU) e, considera o valor nominal por militar, por mês de 1.428,00 USD (ONU, 2020a); o Anexo A do capítulo 8, regula os ressarcimentos pelos equipamentos principais, que serão vertidos no Anexo B –



Equipamento Principal do MOU<sup>14</sup>; e o Anexo B do capítulo 8, que regula os ressarcimentos de sustentação, que serão vertidos no Anexo C - Sustentação do MOU (Ford, 2011, p. 130);

No caso específico dos UAS classe II e superiores, o ressarcimento pelo empenhamento do equipamento principal, será vertido numa LoA, em que os níveis de ressarcimento estão muito dependentes do número e valor das horas de voo (HV) (ONU, 2020a, p. 34). Neste particular, I. Werneck refere que o SUR ainda se encontra em desenvolvimento, recomendando a inserção no PCRS, caso exista interesse e a Un seja considerada adequada pelo EM (entrevista telemática, 11 de fevereiro de 2022).

Considerando o interesse da expressão financeira pelo emprego de forças e meios críticos em OAP e, não obstante a dificuldade de obtenção (confidencialidade) de dados concretos das negociações de MOU e LOA entre a ONU e os EM, apresenta-se no quadro 2, um exemplo de possíveis valores de ressarcimento anuais, para uma Un de helicópteros utilitários armados (AUH). Este caso, acolhe os requisitos do SUR da “*Armed (Utility) Helicopter Unit*” (ONU, 2020b), considera um valor médio de referência por HV de 6.000 USD<sup>15</sup> por helicóptero de ataque (Novosseloff, 2017, p. 22) e segundo M. Milde (entrevista telemática, 11 de janeiro de 2022) deverá atender a cerca de 60% do máximo de horas de voo de operação mensal (Sherman, Kugel, & Sinclair, 2012, p. 85).

**Quadro 2 – Estimativa de ressarcimento anual de uma unidade helicópteros**

Un	Requisitos	HV Mensais	Ressarcimento anual <sup>16</sup>	
			LoA	MOU (Anexo A)
AUH	120 militares	Máximo: 180HV	12meses x	12meses x 120 x
	3 Helicópteros		108 HV/mês x	1.428 USD
	Operação 24/7	75% = 135HV	6.000 USD/HV	
	75% disponibilidade ou 45HV/Heli/mês	60% operação = 108HV	7.776.000 USD	2.056.320 USD
<b>Total</b>			<b>9.832.320 USD / 8.698.089 EUR<sup>17</sup></b>	

Fonte: Adaptado a partir de ONU (2020b).

Atento o valor anual estimado, passível de ressarcimento, para uma unidade de três helicópteros, de cerca de 8,6 milhões de EUR e centrado-se a apreciação somente numa perspetiva material da capacidade militar (equipamento principal - aeronave), torna-se possível inferir que a considerar-se um custo de aquisição para 3 helicópteros de apoio proteção e evacuação, de 33 milhões de EUR<sup>18</sup> (Mendes, 2022), que numa perspetiva

<sup>14</sup> Considera-se para efeitos do trabalho, o valor de ressarcimento *Wet Lease*.

<sup>15</sup> Segundo Novosselof (2017), os valores ressarcimento da ONU por HV dos helicópteros tipo “Tiger” e “Apache”, situava-se muito abaixo dos custos reais e, era da ordem do 6.000USD.

<sup>16</sup> Para efeitos do cálculo, sendo pouco expressivos, não foram considerados os valores da LoA para o posicionamento e retração da aeronave e pintura e, os valores dos anexos B e C do MOU.

<sup>17</sup> Taxa de cambio 1 EUR – 1,1304 USD referida a dezembro de 2021 (Portugal, 2022).

<sup>18</sup> Extrapolado do projeto aquisição de 5 Helicópteros de “Evacuação *Personnel Recovery*” (Mendes, 2022).



otimista, este investimento poderia ser recuperado financeiramente com um empenhamento de quatro anos de operação.

#### 4.1.4 Síntese Conclusiva

A amplitude de missões de paz da ONU, as dezenas de milhares de efetivos a apoiar e as novas exigências dos ambientes operacionais, relevam a criticidade das ameaças e subsequentes oportunidades a explorar, para atender às necessidades de geração de forças e meios a empenhar em OAP. Estamos assim em condições de responder à QD1, cumprindo o OE1, de análise ao ambiente externo e expor seguidamente quais as principais ameaças e oportunidades das FMT face ao empenhamento em OAP.

Da análise das exigências operacionais e particularmente do exposto no quadro 8 do Apd D, torna-se possível identificar como ameaças mais críticas para a ONU face ao empenhamento em OAP, as seguintes: i) persistência de incapacidade de gerar as capacidades militares requeridas e decisivas para as operações, designadamente: Un MUH/MAUH/AUH, Un UAS (classe II); e Comp QRF (no curto prazo, as necessidades ultrapassam as disponibilidades); ii) risco de sustentabilidade e de resposta a contingências, na geração das forças requeridas (médio prazo).

A necessidade de gerar forças militares capazes e ajustadas aos novos requisitos operacionais, mobilizou a ONU para desenvolver oportunidades relevantes para contrariar as ameaças mais críticas, designadamente: i) executar eventos de geração de forças requeridas pelas OAP; ii) assegurar previsibilidade (continuidade) de geração de forças requeridas pelas OAP.

## **4.2 O ambiente interno relativo às Forças e Meios Terrestre em Operações de Apoio à Paz**

Neste subcapítulo, de análise da dimensão interna, procuraremos apreciar as potencialidades e vulnerabilidades de emprego das tipologias de FMT consideradas críticas para a ONU, em particular ao nível da relevância de emprego e, ao nível da capacitação operacional.

### 4.2.1 Posicionamento nacional na Geração de Forças das Nações Unidas

Contribuem para o esforço internacional de geração de forças ONU, cerca de 122 países, ocupando Portugal o 54º lugar do *ranking* de países contribuidores de “tropas” (efetivos militares e de polícia, que é cerca de 3,5 % do total) (ONU, 2022b). O quadro 3, permite também apreciar a relação do efetivo empenhado com a posição relativa dos países europeus, que se encontram atualmente, numa posição de *ranking* superior (ONU, 2022b).

**Quadro 3 – Posição Portugal (ranking) como país contribuidor de tropas para OAP/ONU a 30/11/2021**

País	Ranking (X em 122)	Efetivo empenhado
Timor-Leste	122	1
Grécia	61	111
Portugal	54	212
Irlanda	37	545
França	34	626
Espanha	27	838
Itália	24	914
Uruguai	18	1.057
Marrocos	12	1.702
Bangladesh	1	6.344
Total empenhado		75.884

Fonte: Adaptado a partir de ONU (2022b).

A apreciação do quadro 4, identifica a evolução da posição nacional ao longo da última década (reportada ao final de cada ano), verificando-se uma queda acentuada após a saída das missões da ONU em Timor-Leste e no Líbano (ONU, 2022c). A posição atual, é consistente com uma participação continuada em OAP da ONU, após janeiro de 2017, consubstanciada pela FND empregue como QRF na Missão da ONU na República Centro-Africana (Ribeiro A. S., 2021, p. 3).

**Quadro 4 – Evolução Posição de Portugal (ranking) como país contribuidor de tropas para OAP/ONU**

Ranking (X em 122)	Ano (reportado a DD/MM/AAAA)	Efetivo empenhado
43	2011 (31/12/2011)	332
116	2013 (31/12/2013)	2
108	2015 (31/12/2015)	4
71	2016 (31/12/2016)	84
58	2017 (31/12/2017)	174
56	2019 (31/12/2019)	213
54	2021 (30/11/2021)	212

Fonte: Adaptado a partir de ONU (2022c).

Segundo Barroso (2020), o empenhamento externo de cerca de 30.000 militares, desde a década de 90, tornou Portugal num importante contribuinte para a segurança internacional e perspectiva, como de elevada probabilidade, a continuidade de emprego das FFAA em operações de baixa intensidade. Refere ainda, que a aparente especialização nesta tipologia de operações é uma mais-valia para a política externa, pois torna o país mais visível, com mais peso internacional e cimenta a sua credibilidade externa (Barroso, 2020).



#### 4.2.2 Potencial de resposta a necessidades decisivas

O potencial emprego de forças nacionais em operações, materializa um eixo estratégico da política externa, que contribui para a credibilidade internacional e cuja relevância também se depreende ligada ao reconhecimento desse contributo de forças, para a promoção da paz, estabilidade e segurança internacionais (Amaro Dias, Raquel Freire, & Rocha Barradas, 2021, p. 123).

Neste contexto, infere-se da relação direta da relevância com a resposta a necessidades decisivas, importando para o trabalho, verificar a capacidade interna de poder atender às necessidades FMT críticas referidas em 4.1.4.

Segundo Calmeiro (entrevista presencial, 2 de março de 2022), as necessidades de forças críticas requeridas pela ONU, ou Un equivalentes, estão previstas na estratégia genética do Exército e são essenciais ao apoio às operações terrestres contemporâneas e, em todas as suas dimensões (*i.e.*, transporte, proteção, ISR, Apoio Militar de Emergência). Refere também, que o Grupo de Helicópteros do Exército prevê valências de helicópteros armados e de transporte e, que a tipologia de UAV requeridos está considerada numa Comp que agrega outros sistemas de vigilância do campo de batalha. No que respeita a Un tipo QRF, o Exército participa com uma companhia de manobra, que atua como QRF na MINUSCA, que inclui elementos de ligação, valências de apoio de combate e de serviços, apoio de EOD e de uma Equipa de Controladores Aéreos Táticos da Força Aérea (Barata, Cardoso, Medeiros, & Soares, 2019, pp. 77-79).

#### 4.2.3 Afetação de capacidades

Os constrangimentos ou limitações à plena capacitação operacional das FMT requeridas para OAP, configuram vulnerabilidades para a estratégia operacional. Neste contexto, importa verificar o nível de edificação corrente das forças requeridas e das eventuais condições prospetivas para financiar a sua edificação ou modernização. Releva-se neste contexto, que o processo de capacitação operacional, contempla vários vetores de desenvolvimento da capacidade, não somente o material, e como tal é sistémico e moroso.

Conforme refere Calmeiro (*op. cit.*), a capacidade de helicópteros no Exército e, neste particular, o esquadrão de 10 Helicópteros ligeiros de reconhecimento e segurança, que comporta um investimento na ordem dos 100 milhões de EUR, apesar de estar previsto e ser essencial, não se encontra edificado pelo facto de não existir financiamento disponível, no quadro da programação militar vigente 2019-2030. No que respeita à Comp de Sistemas de Vigilância, refere que comporta um valor global de edificação de cerca de 120 milhões de



EUR, encontra-se parcialmente edificada e não se estima existir financiamento disponível, para que possa estar concluída no período de vigência da LPM 2019-30.

No que respeita à análise prospetiva da LPM 19-30, para a capacitação operacional e centrada somente na componente de material, alude-se a que o plano de investimento a 12 anos, comporta somente uma parte de financiamento do valor necessário (Calmeiro, 2022). Importa também considerar, que em cada novo quadriénio da LPM, o valor da disponibilidade de financiamento, tenderá a reduzir-se para novos equipamentos, atendendo a necessidades crescentes da degradação dos existentes.

#### 4.2.4 O caso da QRF nacional

Desde janeiro de 2017, que Portugal tem sob controlo operacional do Comandante da Componente Militar da MINUSCA, uma unidade de manobra com a missão de QRF, com um efetivo de 180 militares (Ribeiro A. S., 2021, pp. 15-18). A força, opera apoiada em viaturas blindadas de rodas PANDUR 8x8 e viaturas táticas ligeiras blindadas VAMTAC<sup>19</sup> (para além de outras viaturas, equipamentos de apoio e UAV classe I), que asseguram elevada manobrabilidade, proteção, poder de fogo e eficiência operacional (Ribeiro A. S., 2021). Esta força, atende aos requisitos da ONU, descritos no “*Generic SUR for QRF Company*” (ONU, 2017).

Segundo Ribeiro (2021, p. 36), a QRF Portuguesa, têm demonstrado elevada prontidão, eficácia operacional e grande flexibilidade no cumprimento de missões de alto risco e, a sua ação, merecido reconhecimento pelas mais altas entidades da ONU, como exemplo paradigmático de uma força de OAP, multifacetada e moderna. Releva, também, que a forma digna e “relevantíssima” como têm cumprido a sua missão na MINUSCA, são motivo de grande orgulho para as FFAA e profundo respeito e consideração para a ONU (2021, p. 36).

Importa também referir, que os ressarcimentos decorrentes da participação em OAP da ONU, têm sido aplicados para reforçar o orçamento doméstico para as FND e sustentar um esforço continuado de coprodução de segurança internacional (Dias et al., 2021, p. 143).

O quadro 5, apresenta uma estimativa da expressão financeira, dos valores previstos de ressarcimento anual da ONU, pelo emprego da QRF na MINUSCA.

---

<sup>19</sup> VAMTAC – Veículo de Alta Mobilidade Tática



**Quadro 5 – Estimativa de ressarcimento anual de uma Companhia QRF**

Un	Requisitos	Ressarcimento anual	
		MOU (Anexo A)	MOU (Anexo B & C)
QRF	180 militares Comando e Estado-maior 3 Pel motorizados e um mecanizado (30 viaturas blindadas e viaturas táticas ligeiras blindadas) 1 Pel Apoio (30 viaturas apoio e atrelados) Hospital nível 1	12meses x 180 x1.428 USD  3.084.480 USD	12meses x 260.240 USD  3.122.880 USD
<b>Total</b>		<b>6.207.360 USD / 4.760.245 EUR</b>	

Fonte: Adaptado a partir de ONU (2017) e F. Rodrigues (entrevista presencial, 16 de novembro de 2021).

Segundo A. Flambó (entrevista por email, 21 de fevereiro de 2022), a diversidade de equipamentos principais, armamento e material de apoio da QRF destacada na MINUSCA, aproxima-se das três dezenas de milhar<sup>20</sup> e, atinge um valor global de cerca de 35 milhões de EUR.

Assim, atento ao valor anual estimado, passível de ressarcimento para uma QRF, de cerca de 4,7 milhões de EUR e centrando-se a apreciação na componente de material da capacidade militar (sem atender à atrição ou desgaste do equipamento), torna-se possível inferir que numa perspetiva otimista, o investimento nesta tipologia de força, poderá ser recuperado financeiramente com um empenhamento de cerca de sete anos e meio de operação.

Por fim referir que segundo Dias et al. (2007, p. 138), a necessidade de incrementar a participação em OAP da ONU, associada ao processo de preparação da candidatura a Secretário-Geral da ONU de António Guterres, determinou o valor estratégico desta participação. Porventura, o processo de candidatura nacional, a membro não permanente do CS, para o biénio 2027-28, poderá configurar nova oportunidade de reforço de contribuição de forças para as OAP da ONU.

#### 4.2.5 Síntese Conclusiva

A participação de Portugal em missões internacionais, segundo Dias et al. (2021) consolidou a importância das forças destacadas como instrumento da política externa e alicerçou o seu contributo decisivo para a afirmação de Estado coprodutor de segurança internacional. Referem os mesmos autores (2021, p. 142), que a participação na MINUSCA, marca um momento de viragem, de maior proatividade, que aproveita as oportunidades da conjuntura internacional, numa ação estratégica de incremento da credibilidade, visibilidade e de retorno político pelo contributo para a segurança internacional.

<sup>20</sup> Não se consideraram consumíveis, tipo munições



O caso da QRF nacional na MINUSCA, releva as potencialidades de uma resposta assertiva a uma necessidade decisiva e das eventuais vulnerabilidades a minimizar, para atender aos desafios contemporâneos de emprego de FMT em OAP. Estamos assim em condições de responder à QD2, cumprindo o OE2, de análise ao ambiente interno e expor seguidamente quais as principais potencialidades e vulnerabilidades FMT face ao empenhamento em OAP.

Da análise da relevância da resposta interna a necessidades decisivas e dos exemplos de possíveis ressarcimentos financeiros pelo emprego de FMT, torna-se possível identificar como potencialidades mais relevantes, as seguintes: i) incrementar a relevância internacional de Portugal como coprodutor de segurança; ii) otimizar o investimento genético.

Da análise interna, dos níveis de edificação correntes das FMT, compatíveis com as necessidades críticas FMT para emprego em OAP e, das condições programáticas para financiar a capacitação operacional, torna-se possível identificar como vulnerabilidades mais críticas, as seguintes: i) níveis de edificação corrente das FMT críticas insuficientes; ii) exiguidade de financiamento da programação militar.

#### **4.3 Análise de Potencialidades, Vulnerabilidades, Oportunidades e Ameaças (SWOT) e Linhas de Ação Estratégica**

Neste subcapítulo, procura-se apresentar as principais linhas de ação estratégica (LAE) para acelerar a edificação de FMT a empregar em OAP, deduzidas de uma matriz SWOT, correlacionando as oportunidades e ameaças, no ambiente externo, com as potencialidades e vulnerabilidades, do ambiente interno, e subsequente confirmação por análise de validade (Sarmiento, 2013, p. 57).

A análise SWOT, como metodologia e ferramenta do PEM, permite a identificação de riscos e impactos no cumprimento da missão e a avaliação de potencialidades e fragilidades de desenvolvimento de capacidades militares (EMGFA, 2020, pp. 5-14). Neste sentido, com o objetivo de construir, contextualizar e categorizar as LA, foram consideradas as seguintes quatro noções chave da análise SWOT: i) “usar as potencialidades para obter vantagens sobre as oportunidades”; “usar as oportunidades para superar as vulnerabilidades”; “usar as potencialidades para evitar ameaças; e” “minimizar as vulnerabilidades para evitar ameaças” [Curso de Promoção a Oficial General ](CPOG, 2020, p. 168).

Com o desenvolvimento da matriz SWOT, em Apd E, resultaram as LA, que submetidas às provas da estratégia pela confirmação por critérios de adequabilidade, aceitabilidade e exequibilidade, permitem propor LAE. A categorização das LAE, permitiu



identificar os principais Objetivos Estratégicos, para acelerar a edificação de FMT a empregar em OAP.

#### 4.3.1 Objetivos Estratégicos e Linhas de Ação

Da análise SWOT realizada no domínio da geração de FMT críticas para as OAP, apresentada no Apd E, identificaram-se as principais LA para acelerar a edificação de FMT a empregar em OAP, que resultam das principais ameaças identificadas no âmbito da geração e sustentação das forças requeridas para as operações e, simultaneamente assegura-se o seu enquadramento e categorização, agrupando as LA em objetivos (estratégicos), de acordo com as estratégias prioritárias identificadas nas diretivas estratégicas do Exército (GabCEME, 2021) e do EMGFA (EMGFA, 2018), designadamente: i) (Crescer) fortalecer a relevância de Portugal (como coprodutor segurança internacional); ii) Dinamizar o emprego de Forças; iii) Otimizar a capacitação, e; iv) Proteger a resiliência.

Neste contexto, em Apd G, apresentam-se os objetivos e as 16 principais LA, que resultaram da análise SWOT e que consubstanciam as linhas orientadoras das principais recomendações, para acelerar a edificação de FMT críticas.

#### 4.3.2 Confirmação das Linhas de Ação Estratégica

A responsabilidade do estratega é assegurar que o conceito de estratégia atingirá o objetivo e de que dispõe dos recursos para tal (Yarger, 2006, p. 62). Apesar de cada estratégia ter uma lógica própria, esta deverá ser testada, analisada na sua validade e risco e, para confirmar a sua validade, deverá promover a adequabilidade dos efeitos a atingir, a exequibilidade da ação com os recursos disponíveis e, a aceitabilidade dos conceitos e métodos para atingir os fins (Yarger, 2006, p. 63).

A confirmação, resultou da análise avaliativa (Sarmiento, 2013, p. 57) da adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade das LA e, da consistência de aprovação nas provas da estratégia, segundo o índice de fiabilidade (Sarmiento, 2013, p. 61) das LA, no decurso de 10 entrevistas a entidades e especialistas (Apd B), de diferentes níveis de responsabilidade político-estratégica do PEM (Apd F – análise de entrevistas). Esta metodologia, permitiu confirmar e fortalecer as LAE selecionadas para acelerar a edificação de FMT a empregar em OAP, apresentadas no Apd G.

Neste caminho, enquadrado nas provas da estratégia foram colocadas as seguintes questões (Apd C), no âmbito da: i) adequabilidade (militar), se considerava que as LA propostas, poderiam produzir resultados; ii) exequibilidade (financeira), se considerava que as LA propostas, poderiam ser executadas com os recursos disponíveis; iii) aceitabilidade



(política), se considerava que os resultados esperados justificariam as ações propostas. Para cada questão, foi solicitada uma classificação de alta, neutra ou baixa, que incide sobre a validade das LA propostas e questionado também a avaliação dos riscos e das prováveis consequências do sucesso e do fracasso das LA (Yarger, 2006, p. 71).

#### 4.3.3 Síntese Conclusiva

A complexidade, volatilidade e incerteza dos novos ambientes operacionais de OAP, determinaram novas exigências à componente militar, reforçando a necessidade interna de disponibilidade de FMT capazes e disponíveis para cumprir os objetivos políticos de emprego da força militar. Porventura a candidatura nacional ao CS, poderá configurar uma oportunidade de reforço da contribuição de forças para OAP, dois anos antes da votação na AGNU (2026).

Na dimensão externa das OAP da ONU e não obstante a expressão financeira de compensação pelo emprego de forças, persistem necessidades e ameaças decorrentes de forças tipificadas de alta necessidade e baixa disponibilidade, que na dimensão interna não se encontram disponíveis para emprego no médio prazo, por se encontrarem fora da amplitude e da evidente, exígua capacidade de financiamento da LPM.

Da análise SWOT, desenvolvida no Apd E, realizada no domínio da geração de FMT críticas para as OAP, identificaram-se as 16 principais LA para acelerar a edificação de FMT a empregar em OAP. Seguidamente, confirmaram-se as LA identificadas no Apd G, através de entrevistas de confirmação da adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade, pelo que estamos em condições de responder à QC, cumprindo o OG e propondo 13 LAE para acelerar a edificação de FMT a empregar em OAP, como resposta à QC, expostas no Quadro 6.

**Quadro 6 – Objetivos Estratégicos e Linhas de Ação Estratégica**

Objetivos Estratégicos			Linhas de Ação Estratégica
EMGFA	Exército	Investigação	
<b>OE7</b> Incrementar o contributo das FFAA para a ação externa da Defesa Nacional	<b>OE3</b> Fortalecer Coop. Nac. e Internacional	<b>Fortalecer a relevância de Portugal</b> (como coprodutor segurança internacional)	<b>LAE 1</b> - Reforçar o emprego de FMT críticas (prontas) em OAP e capitalizar na relevância
	<b>OE4</b> Dinamizar... a imagem interna e externa		<b>LAE 3</b> - Empregar o retorno financeiro ONU para reforçar emprego de FMT em OAP
	<b>OE5</b> Modernizar sistemas e infraestruturas	<b>Dinamizar o emprego Forças</b>	<b>LAE 4</b> - Empregar parte retorno financeiro ONU na manutenção e modernização FMT críticas
			<b>LAE 5</b> - Assegurar presença continuada FMT em OAP, para incrementar eficácia operacional e testar novas capacidades



			<b>LAE 6</b> - Reforçar a cooperação com a ONU para incrementar o nível de prontidão FMT inseridas no PCRS (certificação ONU) e fortalecer credibilidade externa
			<b>LAE 8</b> - Assegurar a continuidade de emprego FMT críticas para otimizar investimento genético
			<b>LAE 11</b> - Criar recurso financeiro alternativo LPM, para requisitos operacionais urgentes (FMT a empenhar)
			<b>LAE 12</b> - Assegurar edificação FMT críticas no 1º quadriênio LPM
<b>OE1</b> Fortalecer as capacidades operacionais	<b>OE2</b> Otimizar as capacidades militares terrestres	<b>Otimizar a capacitação</b>	<b>LAE 2</b> - Estimular disponibilização de FMT críticas no PCRS e sincronizadas com planos emprego de médio prazo
			<b>LAE 7</b> - Impulsionar investimento em FMT distintivas e modernas, requeridas em OAP
			<b>LAE 9</b> - Fomentar emprego FMT críticas requeridas em OAP para acelerar a sua capacitação operacional
	<b>OE1</b> Assegurar recursos estáveis e suficientes	<b>Proteger a resiliência</b>	<b>LAE 10</b> - Criar redundância edificação FMT críticas para assegurar sustentabilidade de emprego em OAP
			<b>LAE 13</b> - Aplicar retorno financeiro ONU na capacitação operacional de FMT críticas (minimizar exiguidade LPM)

Fonte: Adaptado a partir de GabCEME (2021) e EMGFA (2018).



## 5. Conclusões

O emprego de forças em OAP, insere-se em objetivos políticos do Estado no que respeita ao emprego do instrumento militar, seja no domínio bilateral ou multinacional, nomeadamente inseridos em organizações internacionais.

Neste campo, o planeamento e a geração de forças são aspetos relevantes da edificação de capacidade e força militar, seja a curto ou médio prazo. Por outro lado, o emprego de forças, configura desafios constantes e oportunidades para moldar e exponenciar contributos orientadores significativos para o planeamento estratégico e operacional, que apoiem a estratégia genética, e que permitam sincronizar a subsequente capacitação com a programação militar.

Neste âmbito, alude-se a que a relevância, a visibilidade e a sustentabilidade, a respeito do emprego de forças em OAP, se poderá associar com a necessidade crítica de capacidades militares para emprego em operações. Bem como, poderá contribuir para moldar e acelerar a edificação ou modernização de relevantes capacidades militares, atendendo também à compensação financeira pelo seu emprego em operações da ONU. Sem prejuízo das linhas de orientação do CPDM e dos resultados do planeamento concorrente, o estudo alude a um teste ao SF, que porventura poderá ser considerado no PF e no apoio da sustentação financeira da exígua programação militar, para se considerar acelerar a edificação de FMT, requeridas, mas não disponíveis.

O objeto do estudo deste trabalho são as FMT da Componente Operacional do Sistema de Forças - Exército, com o objetivo de propor linhas de ação estratégica para acelerar a edificação de FMT a empregar em OAP.

O estudo seguiu uma investigação alicerçada num raciocínio indutivo, seguindo uma metodologia de investigação qualitativa e um desenho de estudo de caso, como instrumentos de recolha de dados, recorreu-se à análise documental e a entrevistas semiestruturadas e, à análise de conteúdo e análise SWOT, como técnicas de tratamento de dados.

A análise documental e entrevistas estruturantes, submetidas ao filtro conceptual de referência, permitiram caracterizar a amplitude de missões da ONU e as novas exigências operacionais, que relevaram a criticidade das ameaças e subseqüentes oportunidades a explorar, permitindo responder à QD1 e ao cumprimento do OE1, de analisar o ambiente externo relativo ao empenhamento FMT em OAP.

A mesma linha de análise, complementarmente aos estudos de caso, permitiu identificar e relevar as potencialidades de uma resposta nacional assertiva a necessidades

decisivas da ONU e vulnerabilidades mais críticas, para atender aos desafios contemporâneos de empenhamento de FMT nacionais em OAP. E assim, responder à QD2, cumprindo o OE2, de analisar o ambiente interno.

Da análise SWOT, no domínio da geração de FMT críticas em OAP, que correlacionou as oportunidades e ameaças, no ambiente externo, com as potencialidades e vulnerabilidades, do ambiente interno, resultaram 16 LA para confirmação.

Seguiu-se o processo de confirmação das LA, com recurso a 10 entrevistas, apoiado na análise avaliativa e índice de fiabilidade, da adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade, que permitiu responder à QC, cumprindo o OG, de propor as LAE para acelerar a edificação de FMT, a empregar em OAP.

Como principal contributo para o conhecimento, este estudo apresenta 13 LAE para acelerar a edificação de FMT, a empregar em OAP. Estas LAE, foram categorizados em quatro objetivos estratégicos, alinhados com os objetivos estratégicos do EME e do EMGFA e, decorrem da identificação das ameaças mais prováveis e críticas, na análise do ambiente externo e interno, expostas na Figura 2.

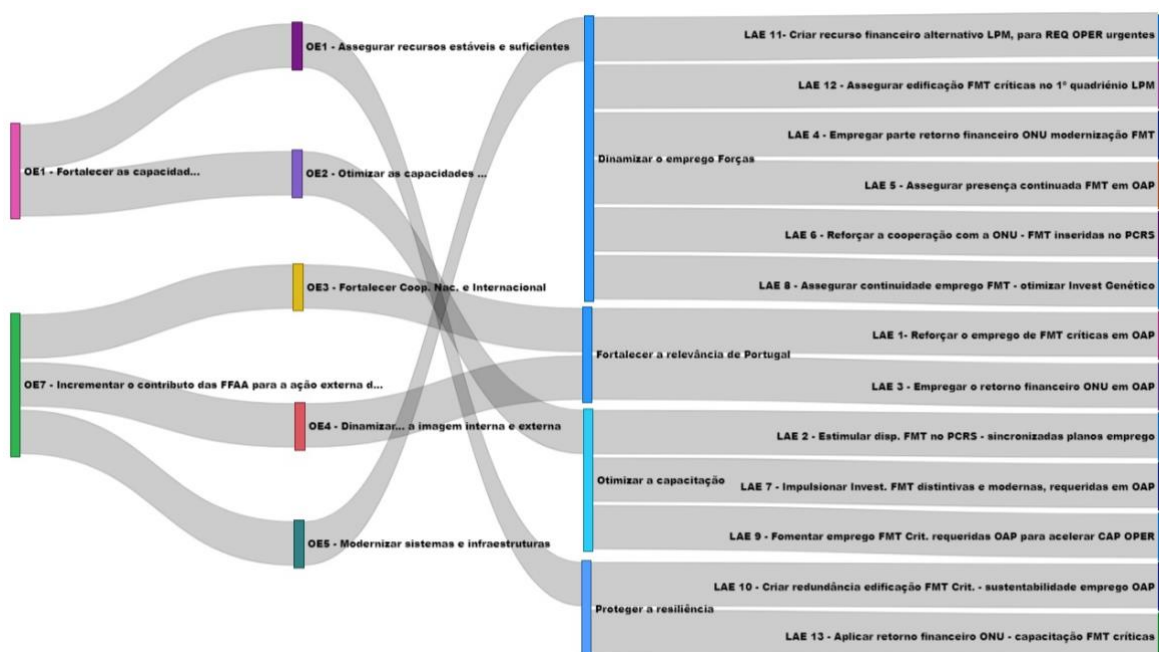


Figura 2 – Alinhamento Objetivos Estratégicos e Linhas de Ação Estratégica

Atendendo ao Objetivos e LAE e, complementarmente ao PDM, propõe-se a sua divulgação ao EMGFA e Exército, para que ao nível do planeamento estratégico, possa ser considerada uma nova área de esforço de capacitação operacional, apoiada num objetivo político (*i.e.* candidatura nacional ao Conselho de Segurança da ONU no biénio 2027/28), para acelerar a edificação de FMT, a empregar em OAP.



A principal limitação à investigação, decorreu da escassez de literatura, documentação enquadrante ainda em desenvolvimento e também do grau de confidencialidade de muitas matérias, relacionadas com o PDM e com os resultados de processos negociais de EM com a ONU.

Como proposta de investigação futura, identifica-se por um lado a necessidade de estudar a melhor resposta, ao nível da programação militar, para atender aos cada vez mais prementes, requisitos operacionais urgentes. Por outro lado, a possibilidade de ampliar a aplicabilidade do estudo a outros Ramos ou Capacidades Conjuntas para emprego em OAP.



## Referências bibliográficas

- Abreu, P. M. (2018). *O Planeamento de Longo Prazo e a renovação de sistemas de armas para o período 2020-2035*. (Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2017/18), Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Amaro Dias, V., Raquel Freire, M., & Rocha Barradas, J. (2021). A Participação de Portugal em Missões Internacionais como Eixo Estratégico de Política Externa. *Nação e Defesa, N.º 159*, 119-150.
- Andrade e Escorrega. (2017). Contributos da prospetiva e do pensamento estratégico para o planeamento militar. *L. V. C. J. Saraiva, ed., Coleção "ARES" (Estudos Estratégicos: da Estratégia, do Planeamento Estratégico Militar e da Conflitualidade)*, 345-371.
- American Psychological Association. (2013). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6ª ed.). Washington, D.C.: APA.
- Barata, A., Cardoso, R., Medeiros, G., & Soares, C. (2019). As Forças Terrestres na República Centro-Africana, o Caso Português. Em *A Participação do Exército em Forças Nacionais Destacadas: o Caso do Kosovo, Afeganistão e República Centro-Africana. Vertente Operacional e Logística. Cadernos do IUM N.º 38* (pp. 69-90). Lisboa: IUM.
- Barroso, L. (2020). As "Novas Operações de Apoio à Paz": Oportunidade e desafios para Portugal. *JANUS 2020-2021*, 12-13.
- Bernardino, L. M. (2019). A Defesa como vetor da Cooperação Político-Estratégica de Portugal em África. Contributos para uma Cooperação de Defesa. *Revista Militar, 2608*, 637-655.
- Caetano, J. (2020). *Planeamento Estratégico e de Forças em Portugal (Relatório de Estágio Curricular)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.
- Calmeiro, L. M. (2022, 11 de fevereiro). Lei de Programação Militar 2019-2030 (Exército). Em: Instituto Universitário Militar, *A Lei de Programação Militar*, Painel organizado pelo IUM ao CPOG 2021/22, Lisboa.
- CEDN. (2013). Conceito Estratégico de Defesa Nacional. [página online]. Retirado de [https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/documentos/Lists/PDEFINTER\\_DocumentoLookupList/Conceito-Estrategico-de-Defesa-Nacional.pdf](https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/documentos/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Conceito-Estrategico-de-Defesa-Nacional.pdf)



- Conselho de Chefes de Estado-Maior. (2014). *Conceito Estratégico Militar*. Aprovado pelo MDN em 22 de julho de 2014. Confirmado pelo CSDN de 30 de julho de 2014. Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Curso de Promoção a Oficial General. (2020). *Desafios Estratégicos para Portugal no Pós\_Covid-19. Cadernos do IUM, 43*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Cruz, Carlos A. dos Santos (2017). *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to change the way we are doing business*. [página online]. Retirado de [https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/improving\\_security\\_of\\_united\\_nations\\_peacekeepers\\_report.pdf](https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/improving_security_of_united_nations_peacekeepers_report.pdf)
- Decreto-lei n.º 249, de 28 de outubro. (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 211. 9298 a 9311. Lisboa: Assembleia da República.
- Dias, Á. L., Freire, J. M., Nascimento, J. R., & Silva, P. L. (2007). *Estratégia Lusitana: De Viriato às Missões de Paz, Lições das Batalhas Portuguesas Aplicadas à Gestão Empresarial*. Amadora: Edimpresa.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2018). *Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2018 / 2021*. Lisboa: EMGFA.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2020). *Manual para o Planeamento Estratégico Militar do Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Lisboa: EMGFA.
- Escorrega, L. F. (2013). Teorização sobre estratégia militar: âmbito, objecto e planeamento. Em: F. Garcia e A. Lousada, eds. *Da Historia Militar e da Estratégia* (pp. 239-247). Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Estrela, R. (2021). *O Planeamento das Forças Nacionais Destacadas – alinhamento estratégico, priorização e financiamento*. (Trabalho de Investigação do Curso de Estado Maior Conjunto). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B., Marreiros, J. P. R., & Santos, L. A. B. (2020). *Normas de Autor no IUM* (3.ª Ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Figueiredo, N. (2015). *A tipologia de forças a empregar em missões das Nações Unidas – Desafios para Portugal*. (Trabalho de Investigação do Curso de Estado Maior Conjunto). Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- Ford, T. (2011). *Comando Operações de Manutenção de Paz das Nações Unidas*. Williamsburg: Instituto para Treinamento em Operações de Paz.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: a history*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército. (2019). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021*. Lisboa: Exército Português.
- Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército. (2021). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021 - Intercalar 2021*. Lisboa: Exército Português.
- Instituto Universitário Militar. (2020a). *Trabalhos de Investigação (NEP/INV-001 (A1))*. Lisboa: IUM.
- Instituto Universitário Militar. (2020b). *Estrutura e Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a realizar no DEPG E CISD (NEP/INV-03)*. Lisboa: IUM.
- Lei Orgânica n.º 2/2019, d. 1. (2019). *Aprova a lei de programação militar e revoga a Lei Orgânica n.º 7/2015, de 18 de maio*. *Diário da República, 1ª série 114*. Lisboa: Assembleia da República.
- Ministério da Defesa Nacional. (2011). *Diretiva Ministerial Orientadora do Ciclo de Planeamento de Defesa Militar (Despacho n.º 4/MDN/2011 de 31 de janeiro)*. Lisboa: MDN
- Ministério da Defesa Nacional. (2017). *Relatório da Execução da Lei de Programação Militar reportado ao ano de 2017*. Lisboa: DGRDN.
- Ministério da Defesa Nacional. (2020). *Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar (Despacho 2536/2020 de 6 de fevereiro)*. Lisboa: MDN.
- Mendes, C. P. (2022, 11 de fevereiro). *Projetos Estruturantes da Defesa Nacional (Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional)*. Em: Instituto Universitário Militar, *A Lei de Programação Militar*, Painel organizado pelo IUM ao CPOG 2021/22, Lisboa.
- Novosseloff, A. (2017). *Keeping Peace from Above: Air Assets in UN Peace Operations*. Nova Iorque: International Peace Institute.
- Organização das Nações Unidas. (2017). *United Nations Peacekeeping Capability Readiness System - Rapid Deployment Level - Generic Statement of Unit Requirements for Quick Reaction Force Company* [página online]. Retirado de [https://pcrs.un.org/Lists/Resources/01%20Peacekeeping%20Capability%20Readiness%20System%20\(PCRS\)/Rapid%20Deployment%20Level%20\(RDL\)/RDL%20Statement%20of%20Units%20Requirement%20\(SUR\)/SUR\\_Quick%20Reaction%20Force%20Company.pdf](https://pcrs.un.org/Lists/Resources/01%20Peacekeeping%20Capability%20Readiness%20System%20(PCRS)/Rapid%20Deployment%20Level%20(RDL)/RDL%20Statement%20of%20Units%20Requirement%20(SUR)/SUR_Quick%20Reaction%20Force%20Company.pdf)



- Organização das Nações Unidas. (2018). *Current and Emerging Uniformed Capability Requirements for United Nations Peacekeeping* [página online]. Retirado de [https://pcrs.un.org/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/Lists/Announcements/Attachments/2/Uniformed%20Capability%20Requirements%20for%20UN%20Peacekeeping\\_Jan%202018%20\(English\).pdf&action=default](https://pcrs.un.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/Lists/Announcements/Attachments/2/Uniformed%20Capability%20Requirements%20for%20UN%20Peacekeeping_Jan%202018%20(English).pdf&action=default)
- Organização das Nações Unidas. (2019a). *Peacekeeping Capability Readiness System (PCRS) Guidelines*. Nova Iorque: Secretariado Nações Unidas.
- Organização das Nações Unidas. (2019b, fevereiro). *United Nations Use of Unmanned Aircraft Systems (UAS) Capabilities Guidelines* [página online]. Retirado de [https://pcrs.un.org/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/Lists/Resources/07-%20UN%20Military%20Units%20Manuals/UN%20United%20Nations%20Use%20of%20Unmanned%20Aircraft%20Systems%20\(UAS\)%20Capabilities%20Guidelines/2019.05%20UAS%20Guidelines%20February%202019-FINAL.pdf&action=default](https://pcrs.un.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/Lists/Resources/07-%20UN%20Military%20Units%20Manuals/UN%20United%20Nations%20Use%20of%20Unmanned%20Aircraft%20Systems%20(UAS)%20Capabilities%20Guidelines/2019.05%20UAS%20Guidelines%20February%202019-FINAL.pdf&action=default)
- Organização das Nações Unidas. (2020a). *Manual on Policies and Procedures concerning the Reimbursement and Control of Contingent-Owned Equipment of Troop/Police Contributors Participating in Peacekeeping Missions*. AGNU, Nova Iorque.
- Organização das Nações Unidas. (2020b). *United Nations Peacekeeping Capability Readiness System - Rapid Deployment Level - Generic Statement of Unit Requirements for an Armed (Utility) Helicopter Unit* [página online]. Retirado de [https://pcrs.un.org/Lists/Resources/01-%20Peacekeeping%20Capability%20Readiness%20System\(PCRS\)/Rapid%20Deployment%20Level\(RDL\)/RDL%20Statement%20of%20Units%20Requirement%20\(SUR\)/SUR\\_Medium%20Utility%20Helicopter%20Unit.pdf](https://pcrs.un.org/Lists/Resources/01-%20Peacekeeping%20Capability%20Readiness%20System(PCRS)/Rapid%20Deployment%20Level(RDL)/RDL%20Statement%20of%20Units%20Requirement%20(SUR)/SUR_Medium%20Utility%20Helicopter%20Unit.pdf)
- Organização das Nações Unidas. (8 de dezembro de 2021a). *2021 Seoul UN Peacekeeping Ministerial - Pledging Guide* [página online]. Retirado de <https://peacekeeping.un.org/en/2021-seoul-un-peacekeeping-ministerial>
- Organização das Nações Unidas. (2021b). *United Nations Manual for the Generation and Deployment of Military and Formed Police Units to Peace Operations*. Nova Iorque: Department of Peace Operations.
- Organização das Nações Unidas. (2022a). *Peacekeeping Operations Factsheet* [página online]. Retirado de [https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/peacekeeping\\_missions\\_factsheet\\_246\\_nov2021\\_en.pdf](https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/peacekeeping_missions_factsheet_246_nov2021_en.pdf)



- Organização das Nações Unidas. (2022b). *Contributions by Country (Ranking)* [página online]. Retirado de [https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/02\\_country\\_ranking\\_44\\_nov\\_2021.pdf](https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/02_country_ranking_44_nov_2021.pdf)
- Organização das Nações Unidas. (2022c). *United Nations Peacekeeping Troop and Police Contributors* [página online]. Retirado de <https://peacekeeping.un.org/en/troop-and-police-contributors>
- Organização das Nações Unidas. (2022d). *Peacekeeping Capability Readiness System* [página online]. Retirado de <https://pcrs.un.org/Lists/Resources/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2FLists%2FResources%2F03%2D%20Uniformed%20Capability%20Requirements%20for%20UN%20Peacekeeping&FolderCTID=0x012000933CE8C8F7724166BEB36AF2F3B7E59800A60778FC4299A8478C8A9C625785BE77&View=%7>
- Portugal, B. d. (16 de fevereiro de 2022). *Médias mensais e anual das taxas de câmbio* [página online]. Retirado de <https://www.bportugal.pt/taxas-cambio-lista>
- Quivy, R., & Van, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (7ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, d. 2. (2013). *Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República 1ª Serie, 67, 1981-1995. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Ribeiro, A. M. (2006). Planeamento Estratégico e de Forças. *Revista Militar*, 2457, pp. 1-16. Retirado de <https://www.revistamilitar.pt/artigo/136>
- Ribeiro, A. S. (2017). *Teoria Geral da Estratégia: O Essencial ao Processo Estratégico*. Lisboa: Almedina.
- Ribeiro, A. S. (2021). *A Participação de Portugal na Operação de Paz na República Centro-Africana*. Lisboa: Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Rogero, N. (1999). *Os Militares e a Paz: Missões Internacionais no âmbito da ONU e outras organizações de cooperação, segurança e defesa*. Lisboa: Fundação Luso-Africana para a Cultura.
- Santos, L., & Lima, J. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2ª ed, revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.



- Sherman, J., Kugel, A., & Sinclair, A. (2012, 17 de fevereiro). *Overcoming Helicopter Force Generation Challenges for UN Peacekeeping Operations* [página online]. Retirado de <https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=finp20>
- Smith, A. C., & Boutellis, A. (2013). *Rethinking Force Generation: Filling the Capability Gaps in UN Peacekeeping*. Nova Iorque: International Peace Institute.
- Talambas, J. D. (2020). *Proposta de um Modelo para a Geração de Forças nas Forças Armadas. (Trabalho de Investigação Individual CPOG 2019/20)*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Telo, A. J. (2018). O Futuro das Forças Militares Terrestres - Para uma visão Global. Em A. J. Telo, J. V. Borges, & N. L. Pires, *Dar Uma Razão à Força e Uma Força à Razão* (pp. 129-197). Alcochete: Nexo Literário.
- Yarger, H. R. (2006). *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on Big Strategy*. Carlisle: Strategic Studies Institute. USAWC.



## Anexo A — Articulação do Planeamento de Defesa Militar

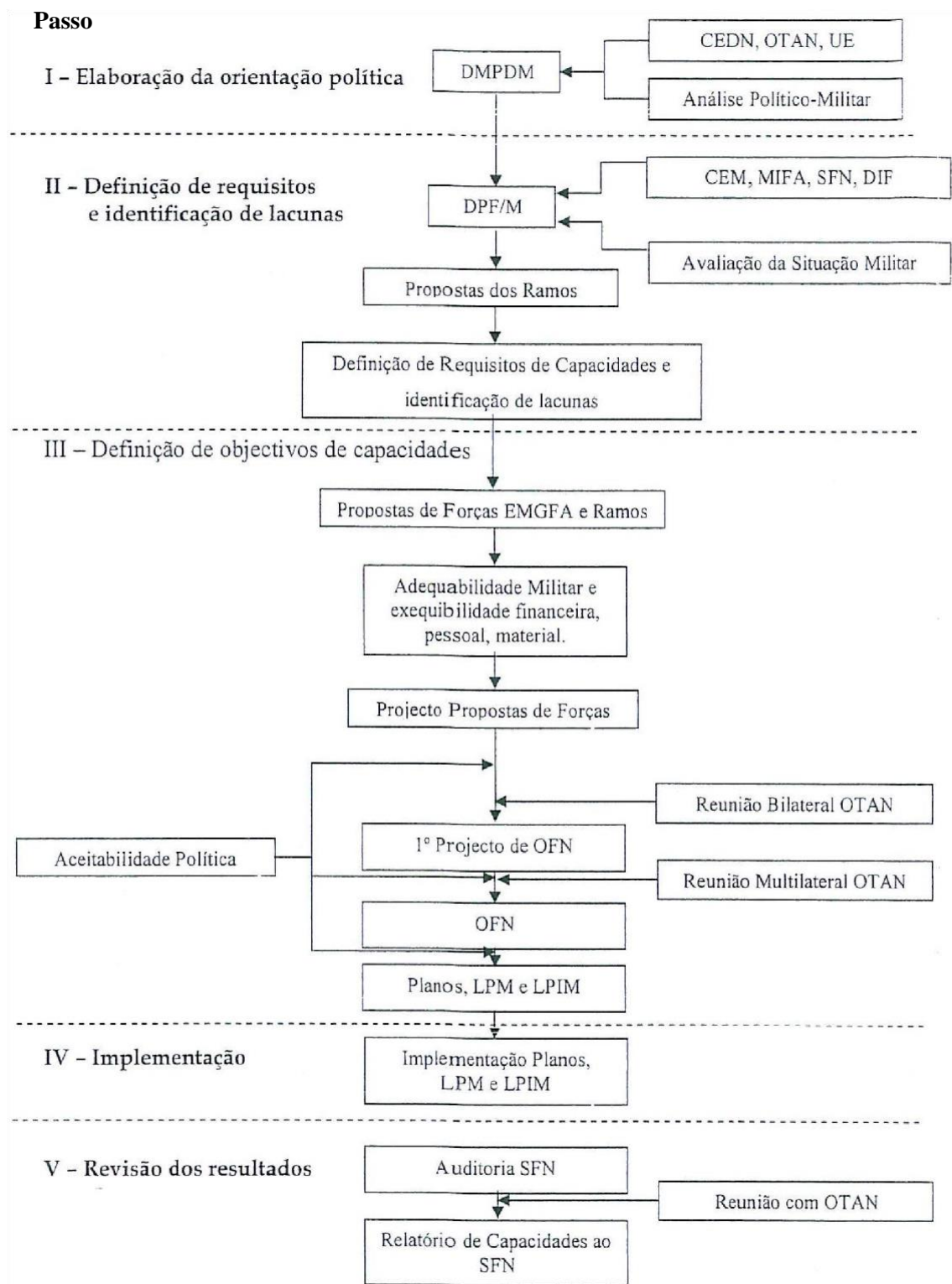


Figura 3 - Modelo de Planeamento de Defesa Militar

Fonte: MDN (2011)



## Anexo B — Articulação do Planejamento Estratégico Militar

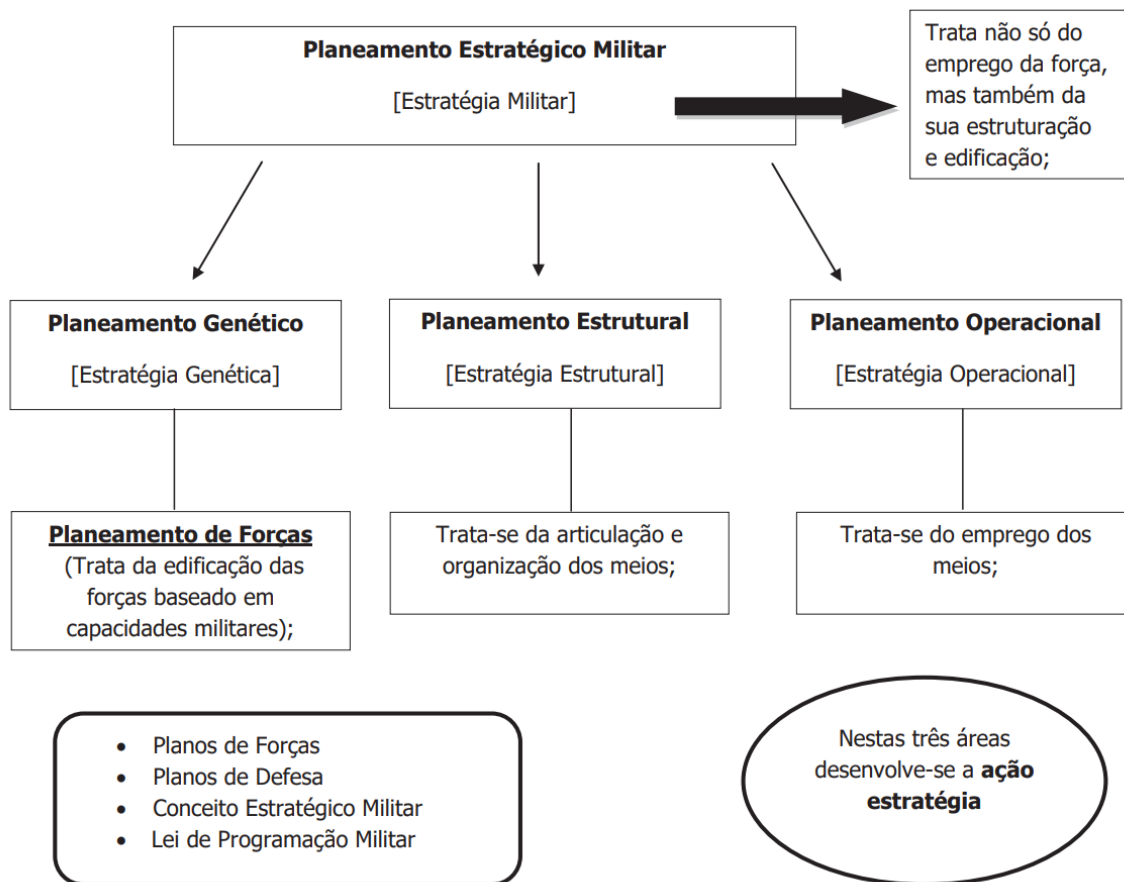


Figura 4 - Articulação do Planejamento Estratégico Militar

Fonte: Caetano (2020, p. 109).



## Apêndice A — Corpo de Conceitos

<b>Capacidade Militar</b>	São um “conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade” (CCEM, 2014, p. 38).
<b>Capacitação operacional</b>	Processo segundo o qual se estabelece a programação de investimento em matéria de armamento e equipamento, para a edificação ou operacionalização de capacidades militares, “que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito (...) a atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade” (CCEM, 2014, p. 38).
<b>Ciclo de Planeamento de Defesa Militar</b>	Desenvolvimento “baseado em capacidades militares, articulado com o ciclo de planeamento da OTAN [Organização do Tratado do Atlântico Norte] e com o processo de desenvolvimento de capacidades da UE [União Europeia], que permita a definição e edificação de um SF, tendo em conta os critérios de atuação, preparação e eficácia das Forças Armadas” (MDN, 2011, p. 3).
<b>Estratégia</b>	A “ciência e a arte de desenvolver e utilizar as forças morais e materiais de uma unidade política ou coligação, afim de se atingirem objetivos políticos que suscitem, ou podem suscitar, a hostilidade de uma outra vontade política” (Couto, 1988, p. 209).
<b>Estratégia, Ramos da</b>	Trata “a articulação entre o que se quer ou deve fazer e o que os meios tornam possível, e abrange ações relativas ao emprego, à edificação e à disposição da força”. E a que correspondem, respetivamente, a estratégia operacional, a estratégia genética e a estratégia estrutural (Ribeiro A. S., 2017, p. 82).
<b>Estratégia genética</b>	Tem por objeto a invenção, construção ou obtenção de novos meios, a colocar à disposição da estratégia operacional, no momento adequado, e que sirvam o conceito estratégico adotado e atendendo à evolução da conjuntura (Couto, 1988, p. 232).
<b>Estratégia estrutural</b>	Tem por objetivo a deteção e análise das vulnerabilidades (ou pontos fracos) e das potencialidades das estruturas existentes, com vista à definição das medidas mais adequadas, incluindo a criação de novas estruturas, que conduzam à eliminação ou atenuação das vulnerabilidades, a um reforço das potencialidades e, em última análise, a um melhor rendimento dos meios ou recursos (Couto, 1988, p. 232).
<b>Estratégia operacional Forças</b>	Ligada ao emprego dos meios, atendendo às suas características e possibilidades para se materializarem os objetivos superiormente fixados (Couto, 1988, p. 231). Consiste na “agregação de pessoal militar, de meios operacionais, de sistemas de armas, de equipamentos militares e do apoio necessário, ou de uma combinação daqueles elementos. Incluem-se nesta definição os destacamentos e as unidades operacionais isoladas” (EMGFA, 2020, pp. 4-1).
<b>Força Nacional Destacada (FND)</b>	Forças “sob comando operacional do [Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas] CEMGFA, projetadas no exterior do território e dos espaços sob soberania ou jurisdição nacional, para a execução de missões militares internacionais de natureza diversificada, no âmbito da política externa e dos compromissos internacionais assumidos por Portugal, tendo em vista contribuir para a defesa dos interesses nacionais e para a paz e a segurança internacionais” (EMGFA, 2020, pp. 4-1).
<b>Interesses nacionais</b>	São “o que o Estado pretende salvaguardar ou defender por todos os meios legítimos, nomeadamente: afirmar a sua presença no mundo, consolidar a sua inserção numa sólida rede de alianças, defender a afirmação e a credibilidade externa do Estado, valorizar as comunidades portuguesas e contribuir para a promoção da paz e da segurança internacional” (CEDN, 2013, p. 1982).
<b>Modelo de Geração de Forças</b>	O “processo sistematizado, no âmbito do planeamento de operações, com a finalidade de providenciar o conjunto de forças necessário, no momento e local adequados, para cumprimento de uma determinada operação” (Talambas, 2020).
<b>Planeamento Estratégico de Defesa Nacional</b>	Processo que “articula com coerência os meios nacionais de natureza política, económica, psicossocial e militar, no espaço e no tempo de ação para, em situações de disputa internacional, materializar os objetivos nacionais” (Ribeiro, 2006).
<b>Shortfal</b>	Terminologia utilizada na ONU para definir a incapacidade (ausência / lacuna) de geração de uma força ou capacidade militar, para emprego em operações militares.

**Apêndice B — Personalidades consideradas para entrevistas**

As entrevistas dirigidas a entidades especialistas na matéria, que se constituem como uma amostra do tipo não probabilística ou empírica, intencional (Santos & Lima, 2019, p. 66), foram estruturadas em três grupos. Um primeiro grupo de cinco entrevistas exploratórias, a representantes do Exército e do EMGFA, com experiência e responsabilidades no planeamento e geração de forças. Um segundo grupo de quatro entrevistas a representantes nacionais e da ONU, com experiência e responsabilidade de geração de forças e orientadas para a recolha de informação. Um terceiro grupo de 10 entrevistas de confirmação, a comandantes, diretores ou chefes, das FFAA e do MDN, com responsabilidades ao nível da estratégia genética e operacional. As entrevistas decorreram no período de novembro 2021 a abril de 2022, de modo presencial, com recurso a sistema de vídeo conferencia ou por email.

**Quadro 7 – Entrevistas**

	<b>CARGO</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO</b>	<b>DATA</b>
<b>Entrevistas Exploratórias</b>	Chefe da DPF/EME	Cor Tir Inf Nuno Farinha	11NOV21
	Chefe da DCOIS/EME	Cor Tir Inf Sebastião Macedo	11NOV21
	Chefe da RPE/DIPLAEM/EMGFA	Cor PILAV Jorge Gonçalves	16NOV21
	Adjunto da DIREC/EMGFA	TCor ADMAER Filipe Rodrigues	16NOV21
	Comandante do CFT	TGen Martins Pereira	17NOV21
<b>Entrevistas Semiestruturadas</b>	<i>Ex Force Generation Officer /ONU</i>	TCor (Alemanha) Markus Milde	11JAN22
	<i>Strategic Force Generation Cell/ONU</i>	Cor (Res) (Brasil) Ivo Werneck	11FEV22
	Comandante do Regimento de Transportes	Cor António Flambó	21FEV22
	Chefe da DPF/EME	Cor Tir Inf Luís Calmeiro	02MAR22
<b>Entrevistas de Confirmação</b>	Chefe da DCOIS/EME	Cor Tir Inf Eduardo Pombo	16MAR22
	Diretor Coordenador EME	MGen Paulo Abreu	22MAR22
	Chefe da DPF/EME	Cor Tir Inf Luís Calmeiro	22MAR22
	Diretor de Serviços DGPDN	CMG José Galrito	23MAR22
	Chefe da DIREC/EMGFA	BGen (FAP) Luís Seródio	23MAR22
	Comandante do CCOM & Ex 2º Comandante MINUSCA	TGen Marco Serronha	24MAR22
	2º Comandante CFT	MGen Pedro Sardinha	25MAR22
	Vice-CEME	TGen Guerra Pereira	01ABR22
	Ex Comandante do CFT	TGen Martins Pereira	05ABR22
	Chefe da DIPLAEM/EMGFA	COM Sardinha Monteiro	05ABR22

Legenda: CCOM (Comando Conjunto para as Operações Militares); CFT (Comando das Forças Terrestres); DGPDN (Direção Geral de Política Defesa Nacional); DCOIS (Divisão Cooperação Operações Informações e Segurança) do EME (Estado-Maior do Exército); DPF (Divisão de Planeamento de Forças); DIREC (Divisão de Recursos) do EMGFA; RPE/DIPLAEM/EMGFA (Repartição de Planeamento Estratégico da Divisão Planeamento Estratégico do EMGFA); Vice-CEME (Vice-Chefe do Estado Maior do Exército).



## Apêndice C — Estrutura base para entrevista confirmação

### Guião de entrevistas semiestruturadas de confirmação

#### Caracterização do entrevistado

Entrevista n.º \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Ramo: \_\_\_\_\_ Posto: \_\_\_\_\_ Classe: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Excelentíssimo Senhor,

Chamo-me Jorge Manuel dos Reis Gamito Torres, Coronel de Infantaria, e sou Auditor do Curso de Promoção a Oficial-General (CPOG) 2021/2022, que decorre no Instituto Universitário Militar (IUM).

Durante este curso, os auditores elaboram Trabalhos de Investigação Individual (TII), em que se abordam questões relevantes e importantes para o futuro das FFAA e da Defesa Nacional. Neste âmbito, encontro-me a realizar uma investigação com o seguinte enunciado: “**Emprego de Forças em Operações de Apoio à Paz: Desafios e Oportunidades de Capacitação**”. O objetivo geral deste TII consiste em propor linhas de ação estratégica para acelerar a edificação de Forças Militares Terrestres, a empregar em Operações de Apoio à Paz (OAP) (da ONU).

A metodologia seguida no TII segue uma estratégia de investigação qualitativa através da pesquisa e análise documental de referência e com recurso a entrevistas semiestruturadas de confirmação, que são efetuadas a especialistas conhecedores do tema ou que tenham responsabilidades na área.

Solicito a sua autorização para gravar a presente entrevista e para referir no trabalho o conteúdo da mesma associado ao seu nome. Caso não seja essa a sua vontade, garanto a confidencialidade do entrevistado e tratarei a informação recolhida de forma anónima. Estimo que a entrevista dure um máximo de 30 minutos. O seu conhecimento e experiência são essenciais para a qualidade e relevância deste trabalho, pelo que, agradeço mais uma vez a sua disponibilidade para a prossecução da presente investigação.

#### Enquadramento:

O trabalho procura ligar, a relevância, visibilidade e sustentabilidade, a respeito do emprego de forças em OAP, com a necessidade crítica de determinadas capacidades militares em operações. Bem como, relacionar a criteriosa identificação de lacunas (*shortfalls*) de capacidades críticas (forças e meios) consideradas para as OAP, com as disponíveis no sistema de forças do Exército. Neste contexto, procura conjugar os desafios e **oportunidades de capacitação**, para moldar e **justificar acelerar a edificação** ou modernização de **relevante capacidade militar** para emprego em operações, **atendendo à expressão financeira de ressarcimentos pelo seu emprego em operações** da Organização das Nações Unidas.

Assim, da análise do ambiente externo, resultaram as seguintes **ameaças mais críticas** para as Forças Militares Terrestres (FMT) face ao empenhamento em OAP: i) persistência de incapacidade de gerar as capacidades militares requeridas e decisivas para as operações, designadamente: Unidades (Un) de helicópteros (utilitários médios/utilitários médios armados/armados (MUH/MAUH/AUH)), Un *Unmanned Air Systems* (UAS - classe II); e Companhias tipo *Quick Reaction Force* (QRF) (nota: no curto prazo, as necessidades ultrapassam as disponibilidades); ii) Risco de sustentabilidade e de resposta a contingências, na geração das forças requeridas (médio prazo). A necessidade de gerar forças militares capazes, ajustadas aos requisitos operacionais, mobilizou a ONU para desenvolver **oportunidades relevantes para contrariar as ameaças mais críticas**, designadamente: i) Executar eventos de geração de forças requeridas pelas OAP; ii) assegurar a previsibilidade (continuidade) de geração de forças requeridas pelas OAP.

A análise ao ambiente interno, designadamente o caso da QRF nacional na missão das Nações Unidas na República Centro-Africana (MINUSCA<sup>21</sup>), identifica a relevância da resposta interna a necessidades decisivas e um exemplo de ressarcimento financeiro, que contribuiu para identificar as seguintes **potencialidades mais relevantes**: i) Incrementar a relevância internacional de Portugal como coprodutor de segurança; ii) Otimizar o investimento genético.

Da análise aos níveis de edificação correntes das FMT, compatíveis com as necessidades críticas e, das condições programáticas para financiar a capacitação operacional, identificaram-se as seguintes **vulnerabilidades mais críticas**: i) Níveis de edificação corrente das FMT críticas insuficientes; ii) Exiguidade de financiamento da programação militar.

Da análise SWOT, das Potencialidades, Vulnerabilidades, Oportunidades e Ameaças referidas, resultaram um conjunto de possíveis linhas de ação (LA), que importa avaliar segundo os critérios de adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade.

Nestes termos, gostaria de lhe colocar um conjunto de questões, cujas respostas serão fundamentais para identificar as linhas de ação estratégica para acelerar a edificação de FMT, a empregar em OAP.

<sup>21</sup> *United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic (MINUSCA)*.



**Nota prévia:** Para cada LA, aplicam-se as 3 questões seguintes, solicitando a descrição da avaliação e uma classificação – alta, neutra ou baixa.

**1ª Questão: Adequabilidade (militar)** - Considera que a LA proposta, pode produzir resultados? Classifique, avalie os riscos e prováveis consequências de sucesso ou insucesso.

**2ª Questão: Exequibilidade (financeira)** - Considera que a LA proposta, pode ser executada com os recursos disponíveis? Classifique, avalie os riscos e prováveis consequências de sucesso ou insucesso.

**3ª Questão: Aceitabilidade (política)** - Considera que os resultados esperados da LA, justificam as ações propostas? Classifique, avalie os riscos e prováveis consequências de sucesso ou insucesso.

**Linhas de Ação (LA)**

N.º	Linhas de ação	Avaliação do risco, consequências prováveis do sucesso ou fracasso	Classificação		
			Alta	Neutra	Baixa
1	PO11- Reforçar o emprego de FMT críticas (prontas) em OAP e capitalizar na relevância	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
2	PO11- Estimular disponibilização de FMT críticas no PCRS e sincronizadas com planos emprego de médio prazo	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
3	PO21- Empregar o retorno financeiro ONU para reforçar emprego de FMT em OAP	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
4	PO22- Empregar parte retorno financeiro ONU na manutenção e modernização FMT críticas	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
5	PA11- Assegurar presença continuada FMT em OAP, para incrementar eficácia operacional e testar novas capacidades	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
6	PA12- Reforçar a Cooperação com a ONU para incrementar o nível de prontidão FMT inseridas no PCRS (certificação ONU) e fortalecer credibilidade externa	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
7	PA21- Impulsionar investimento em FMT distintas e modernas, requeridas em OAP	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
8	PA22- Assegurar a continuidade de emprego FMT críticas para otimizar investimento genético	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
9	VO11- Fomentar emprego FMT críticas requeridas em OAP para acelerar a sua capacitação operacional	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
10	VO12- Criar redundância edificação FMT críticas para assegurar sustentabilidade de emprego em OAP	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
11	VO21- Criar recurso financeiro alternativo LPM, para requisitos operacionais urgentes (FMT a empenhar)	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
12	VO22- Reequilibrar planeamento LPM, para assegurar financiamento FMT críticas no 1º quadriénio, com recurso verbas 3º quadriénio.	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
13	VA11- Assegurar edificação FMT críticas no 1º quadriénio LPM	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			
14	VA12- Assegurar redundância edificação FMT críticas no 2º quadriénio LPM	Adequabilidade:			
		Exequibilidade:			
		Aceitabilidade:			



<b>15</b>	VA21- Promover junto tutela, alocação de 2 a 5% do valor global LPM para requisitos operacionais urgentes	<b>Adequabilidade:</b>			
		<b>Exequibilidade:</b>			
		<b>Aceitabilidade:</b>			
<b>16</b>	VA22- Aplicar retorno financeiro ONU na capacitação operacional de FMT críticas (minimizar exiguidade LPM)	<b>Adequabilidade:</b>			
		<b>Exequibilidade:</b>			
		<b>Aceitabilidade:</b>			

Legenda: PCRS (*Peacekeeping Capability Readiness System*) – Planeamento de Forças ONU; LPM (Lei de Programação Militar).

Muito obrigado pelo seu importante contributo e disponibilidade.

Jorge Manuel dos Reis Gamito Torres

Coronel de Infantaria

**Apêndice D — Análise Necessidades Persistentes de Forças e Meios para OAP/ONU**

O quadro 8, apresenta uma síntese evolutiva (desde 2018) das necessidades de forças e meios críticos para as operações, enviadas aos EM, como esforço de curto prazo, para minimização dos riscos da sua inexistência em apoio das missões (ONU, 2022d).

**Quadro 8 – Necessidades de Forças e Meios Críticos para OAP/ONU**

<b>Data MM/AAAA</b>	<b>Missão</b>	<b>Tipologia de Força</b>	<b>Total por tipologia</b>
01/2018	MINUSMA <sup>22</sup>	2 x MUH & 1 x MAUH 1 x Comp EOD 1 x AMET	2 x MUH & 1 x MAUH 1 x Comp EOD 1 x AMET
06/2018	MINUSMA	2 x MUH & 2 x MAUH 1 x Un ISR ou Un LRR 1 x Comp EOD 2 x AMET	2 x MUH & 2 x MAUH 1 x Un ISR ou Un LRR 1 x Comp EOD 2 x AMET
09/2018	MINUSMA	1 x MUH & 1 x MAUH 1 x Un ISR ou Un LRR 1 x Comp EOD 1 x AMET	1 x MUH & 1 x MAUH 1 x Un ISR ou Un LRR 1 x Comp EOD 1 x AMET
01/2019	MINUSMA	2 x MAUH 1 x Comp QRF ou SF ou LRR 1 x Un ISR ou Un LRR 1 x Comp EOD 1 x AMET	2 x MAUH 1 x Comp QRF ou SF ou LRR 1 x Un ISR ou Un LRR 1 x Comp EOD 1 x AMET
05/2019	MINUSMA	1 x MUH & 1 x MAUH 1 x Comp QRF 1 x Bat LRR	1 x MUH & 1 x MAUH 1 x Bat LRR 1 x Comp QRF
08/2019	MINUSMA	1 x MUH & 2 x MAUH 1 x Un ISR	1 x MUH & 2 x MAUH 1 x Un ISR
11/2019	MINUSMA	1 x MUH 2 x MAUH (ou AUH + MUH) 1 x Un ISR	1 x MUH 3 x MAUH (ou AUH + MUH) 1 x Un ISR
	MINUSCA	1 x AUH / MAUH	
01/2020	MINUSMA	3 x MUH (AMET) & 3 x AUH 3 x Un UAS 2 x Equipa Cirúrgica Avançada 1 x Comp Forças Especiais 1 x Hospital Campanha (Nível 2)	3 x MUH (AMET) & 3 x AUH 3 x Un UAS 2 x Equipa Cirúrgica Avançada 1 x Comp Forças Especiais 1 x Hospital Campanha (Nível 2)
04/2020	MINUSMA	3 x MUH (AMET) & 3 x AUH 2 x Un UAS 2 x Equipa Cirúrgica Avançada 1 x Comp Forças Especiais 1 x Hospital Campanha (Nível 2)	3 x MUH (AMET integrada) 4 x AUH 2 x Un UAS 3 x Comp QRF 1 x Comp Forças Especiais
	MINUSCA	1 x MAUH ou AUH	
	MONUSCO <sup>23</sup>	3 x Comp QRF	
07/2020	MINUSMA	3 x MUH (AMET integrada) 3 x AUH 2 x Un UAS 2 x Equipa Cirúrgica Avançada 1 x Comp Forças Especiais 1 x Hospital Campanha (Nível 2)	3 x MUH (AMET integrada) 4 x AUH (ou uma Un MAUH) 5 x Un UAS 3 x Comp QRF 1 x Comp Forças Especiais 2 x Equipa Cirúrgica Avançada 1 x Hospital Campanha (Nível 2)
	MINUSCA	1 x MAUH ou AUH 3 x UAS Unit	
	MONUSCO	3 x Comp QRF	

<sup>22</sup> United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali (MINUSMA).

<sup>23</sup> United Nations Organization Stabilization Mission in the Democratic Republic of the Congo (MONUSCO).



11/2020	MINUSMA	3 x MUH (AMET) & 3 x AUH 2 x Un UAS 2 x Equipa Cirúrgica Avançada 1 x Comp Forças Especiais	3 x MUH (AMET integrada) 4 x AUH (ou uma Un MAUH) 5 x Un UAS 2 x Comp QRF
	MINUSCA	1 x MAUH ou AUH 3 x UAS Unit (Classe II) <sup>24</sup>	1 x Comp Forças Especiais 2 x Equipa Cirúrgica Avançada
	MONUSCO	2 x Comp QRF 1 x AMET	1 x Hospital Campanha (Nível 2) 1 x AMET
03/2021	MINUSMA	3 x MUH (AMET integrada) 3 x AUH 2 x Un UAS 2 x Equipa Cirúrgica Avançada 1 x Comp Forças Especiais	3 x MUH (AMET integrada) 4 x AUH 7 x Un UAS 1x Bat Infantaria 4 x Comp QRF
	MINUSCA	1 x AUH 5 x Un UAS (Classe II) 1x Bat Infantaria 4 x Comp QRF 1 x Comp Engenharia de pontes	1 x Comp Forças Especiais 1 x Comp Engenharia de pontes 2 x Equipa Cirúrgica Avançada
06/2021	MINUSMA	3 x MUH (AMET) & 2 x AUH 1 x Comp QRF Capacidades Cirúrgicas Avançadas	3 x MUH (AMET integrada) 3 x AUH 5 x Un UAS (Classe II)
	MINUSCA	1 x AUH 5 x Un UAS (Classe II) 1 x Comp QRF 1 x Comp Engenharia de pontes	2 x Comp QRF 1 x Comp Engenharia de pontes Capacidades Cirúrgicas Avançadas
09/2021	MINUSMA	2 x MUH (AMET) & 2 x AUH Capacidades Cirúrgicas Avançadas	2 x MUH (AMET integrada) 3 x AUH
	MINUSCA	1 x AUH 5 x Un UAS (Classe II) 1 x Comp Engenharia de pontes	5 x Un UAS (Classe II) 1 x Comp Engenharia de pontes Capacidades Cirúrgicas Avançadas
12/2021	MINUSMA	2 x MUH (AMET) & 2 x AUH	2 x MUH (AMET integrada)
	MINUSCA	1 x AUH 5 x Un UAS (Classe II)	3 x AUH 5 x Un UAS (Classe II)
	Para além das capacidades críticas requeridas no relatório após a Cimeira de Seul (dezembro 21), este relatório identifica outras capacidades requeridas a curto prazo: Comp QRF, Comp Reconhecimento, Un MUH e AUH com capacidade CASEVAC/MEDEVAC e de operação noturna e, Un EOD/IEDD.		

Legenda: AUH (Un de helicópteros armados - ligeiros); AMET (Equipa Médica de Evacuação Aérea); Bat (Batalhão/Grupo); Comp (Companhia/Esquadrão); FST (Equipa Cirúrgica Avançada); ISR (*Intelligence Surveillance & Reconnaissance*); LRR (Reconhecimento de Longo Raio de Ação); MUH (Un de helicópteros utilitários médios); MAUH (Un de helicópteros armados utilitários médios); PEL (Pelotão);

Fonte: Adaptado a partir de ONU (2022d).

<sup>24</sup> UAS nível tático, normalmente em apoio do escalão Brigada ou setor, com peso máximo descolagem na ordem dos 150 a 600 kg e equipado com *Line of Sight (LOS) data link*. Normalmente, opera até uma altitude de 18,000 pés e um alcance máximo de 200 Km (ONU, 2019b).



## Apêndice E — Análise SWOT

Quadro 9 – Matriz SWOT e Linhas de Ação

SWOT (Geração FMT críticas OAP)		Ambiente Interno	
		Potencialidades (P)	Vulnerabilidades (V)
		P1 - Incrementar a relevância internacional de Portugal como coprodutor de segurança	V1 - Níveis de edificação corrente FMT críticas insuficientes
		P2 - Otimizar o investimento genético	V2 - Exiguidade financiamento programação militar
<b>Oportunidades (O)</b>		<i>Linhas de Ação Estratégica (LAE) que usam as potencialidades para obter vantagem sobre as Oportunidades (PO)</i>	<i>LAE que usam as Oportunidades para superar as Vulnerabilidades (VO)</i>
<b>Ambiente Externo</b>	O1 - Executar eventos de geração de forças requeridas pelas OAP.	<b>CRESCER</b> PO11- Reforçar emprego FMT críticas (prontas) em OAP e capitalizar na relevância PO12- Estimular disponibilidade FMT críticas no PCRS e sincronizadas com planos emprego de médio prazo PO21- Empregar o retorno financeiro ONU para reforçar emprego de FMT em OAP	<b>OPTIMIZAR</b> VO11- Fomentar emprego FMT críticas requeridas em OAP para acelerar a sua capacitação operacional VO12- Criar redundância edificação FMT críticas para assegurar sustentabilidade de emprego em OAP VO21- Criar recurso financeiro alternativo LPM, para requisitos operacionais urgentes (FMT a empenhar) VO22- Reequilibrar planeamento LPM, para assegurar financiamento FMT críticas no 1º quadriénio, com recurso verbas 3º quadriénio.
	O2 - Assegurar previsibilidade (continuidade) de geração de forças requeridas pelas OAP.	PO22- Empregar parte retorno financeiro ONU na manutenção e modernização FMT críticas	
	<b>Ameaças (A)</b>	<i>LAE que usam as potencialidades para evitar as Ameaças (PA)</i>	<i>LAE que minimizam as Vulnerabilidades para evitar as Ameaças (VA)</i>
	A1 - Persistência de incapacidade de gerar as capacidades militares requeridas e decisivas para as operações.	<b>DINAMIZAR</b> PA11- Assegurar presença continuada FMT em OAP, para incrementar eficácia operacional e testar novas capacidades PA12- Reforçar a Cooperação com a ONU para incrementar o nível de prontidão FMT inseridas no PCRS (certificação ONU) e fortalecer credibilidade externa PA21- Impulsionar investimento em FMT distintivas e modernas, requeridas em OAP	<b>PROTEGER</b> VA11- Assegurar edificação FMT críticas no 1º quadriénio LPM VA12- Assegurar redundância edificação FMT críticas no 2º quadriénio LPM VA21- Promover junto tutela, alocação de 2 a 5% do valor global LPM para requisitos operacionais urgentes
A2 - Risco de sustentabilidade e resposta a contingências, na geração das forças requeridas.	PA22- Assegurar a continuidade de emprego FMT críticas para otimizar investimento genético	VA22- Aplicar retorno financeiro ONU na capacitação operacional de FMT críticas (minimizar exiguidade LPM)	

Fonte: Adaptado a partir de Gabinete do Chefe do EME (GabCEME) (2019) (2017) e EMGFA (2020).



## Apêndice F — Análise de entrevistas

Quadro 10 – Matriz de análise avaliativa de entrevistas de confirmação

N.º	Linhas de ação	Critérios de Avaliação	Entrevistas										Unidades de Enumeração			
			# 1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6	# 7	# 8	# 9	# 10				
1	Reforçar o emprego de FMT críticas (prontas) em OAP e capitalizar na relevância	Adequabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	100%	
		Exequibilidade:	A	A	A	N	N	A	N	A	N	A	A	6	60%	
		Aceitabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	100%
2	Estimular disponibilização de FMT críticas no PCRS e sincronizadas com planos emprego de médio prazo	Adequabilidade:	A	A	A	A	A	A	N	A	A	A	A	10	100%	
		Exequibilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	100%
		Aceitabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	100%
3	Empregar o retorno financeiro ONU para reforçar emprego de FMT em OAP	Adequabilidade:	A	A	A	A	A	A	N	A	A	A	A	9	90%	
		Exequibilidade:	N	A	A	A	A	B	N	A	A	A	A	6	60%	
		Aceitabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	100%
4	Empregar parte retorno financeiro ONU na manutenção e modernização FMT críticas	Adequabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	100%	
		Exequibilidade:	A	A	A	A	A	A	A	N	A	A	A	9	90%	
		Aceitabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	N	A	A	A	9	90%	
5	Assegurar presença continuada FMT em OAP, para incrementar eficácia operacional e testar novas capacidades	Adequabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	90%	
		Exequibilidade:	A	A	A	A	N	A	A	A	N	A	A	8	80%	
		Aceitabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	N	A	8	80%	
6	Reforçar Cooperação com a ONU para incrementar nível de prontidão FMT inseridas no PCRS e fortalecer credibilidade externa	Adequabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	100%	
		Exequibilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	100%
		Aceitabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	100%
7	Impulsionar investimento em FMT distintas e modernas, requeridas em OAP	Adequabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	N	A	A	A	9	90%	
		Exequibilidade:	N	N	N	A	B	A	N	N	N	B	A	0	0%	
		Aceitabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	N	A	A	A	9	90%	
8	Assegurar a continuidade emprego FMT críticas para otimizar investimento genético	Adequabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	100%	
		Exequibilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	N	A	A	9	90%	
		Aceitabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	100%
9	Fomentar emprego FMT críticas requeridas OAP para acelerar a sua capacitação operacional	Adequabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	100%	
		Exequibilidade:	A	N	A	A	N	A	A	A	N	A	A	7	70%	
		Aceitabilidade:	A	A	N	N	A	A	A	A	N	A	A	7	70%	
10	Criar redundância edificação FMT críticas para assegurar sustentabilidade de emprego em OAP	Adequabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	100%	
		Exequibilidade:	N	N	A	N	B	A	A	A	N	A	A	4	40%	
		Aceitabilidade:	A	A	A	A	N	A	A	A	A	A	A	9	90%	
11		Adequabilidade:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	100%		



	Criar recurso financeiro alternativo LPM, para requisitos operacionais urgentes (FMT a empenhar)												10	
		<b>Exequibilidade:</b>	N	A	A	A	A	A	N	A	N	B	A5	50%
		<b>Aceitabilidade:</b>	A	A	A	A	A	A	A	A	N	B	A7	70%
12	Reequilibrar planeamento LPM, para assegurar financiamento FMT críticas no 1º quadriénio, com recurso verbas 3º quadriénio.	<b>Adequabilidade:</b>	A	A	A	A	A	B	B	B	A	A	A4	40%
		<b>Exequibilidade:</b>	A	N	B	B	B	B	B	B	B	B	B8	-80%
		<b>Aceitabilidade:</b>	A	A	A	A	A	B	B	B	B	A	A2	20%
13	Assegurar edificação FMT críticas no 1º quadriénio LPM	<b>Adequabilidade:</b>	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A8	80%	
		<b>Exequibilidade:</b>	N	N	A	N	A	A	B	B	B	A	A1	10%
		<b>Aceitabilidade:</b>	A	A	A	A	A	A	A	B	B	A	A6	60%
14	Assegurar redundância edificação FMT críticas no 2º quadriénio LPM	<b>Adequabilidade:</b>	A	N	A	A	A	A	B	A	N	A6	60%	
		<b>Exequibilidade:</b>	N	N	B	N	B	A	B	B	B	A	B5	-50%
		<b>Aceitabilidade:</b>	A	N	A	A	N	A	A	B	B	A	A4	40%
15	Promover junto tutela, alocação de 2 a 5% do valor global LPM para requisitos operacionais urgentes	<b>Adequabilidade:</b>	A	A	B	A	A	B	B	A	A	B	A3	30%
		<b>Exequibilidade:</b>	A	A	B	B	B	B	B	A	A	B	B6	-60%
		<b>Aceitabilidade:</b>	A	A	B	A	B	B	B	A	A	B	A0	0%
16	Aplicar retorno financeiro ONU na capacitação operacional de FMT críticas (minimizar exiguidade LPM)	<b>Adequabilidade:</b>	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	100%
		<b>Exequibilidade:</b>	A	A	A	A	A	A	N	A	A	A	A9	90%
		<b>Aceitabilidade:</b>	A	A	A	A	A	A	N	A	A	A	A9	90%

Legenda: A (Alta); B (Baixa); N (Neutra);

Análise avaliativa das entrevistas, considera A=1, B= desconta 1 e N=0 ( (Sarmiento, 2013, p. 57).



## Apêndice G — Objetivos, Linhas de Ação e Validação

Quadro 11 – Objetivos, Linhas de Ação e Validação

Objetivos Estratégicos	Linhas de ação	Classificação e Risco	N.º rejeições	Validação & (Índice Fiabilidade)
Fortalecer a relevância de Portugal	LA1- Reforçar o emprego de FMT críticas (prontas) em OAP e capitalizar na relevância	<b>Adequabilidade Elevada - Total</b> <b>Exequibilidade Neutra</b> – Pode ser executada, mas existe o risco de incapacidade de financiamento das verbas para as FND, que não têm sofrido incrementos ao longo dos anos. <b>Aceitabilidade Elevada - Total</b>	0	<b>SIM (100%)</b>
	LA3 - Empregar o retorno financeiro ONU para reforçar emprego de FMT em OAP	<b>Adequabilidade Alta</b> <b>Exequibilidade Neutra</b> – Apesar poder ser executada, para minimizar os riscos de insucesso, deverá ser acompanhada de uma <i>Policy</i> para o efeito. <b>Aceitabilidade Alta</b> – A ausência de orientações concretas a este respeito, pode configurar alguns riscos de aceitabilidade no processo negocial conjunto para emprego de FND.	1	<b>Sim (90%)</b>
Dinamizar o emprego Forças	LA4 - Empregar parte retorno financeiro ONU na manutenção e modernização FMT críticas	<b>Adequabilidade Alta - Total</b> <b>Exequibilidade Alta</b> - Apesar poder ser executada, para minimizar os riscos de insucesso, esta deverá ser acompanhada de uma <i>Policy</i> para o efeito. <b>Aceitabilidade Alta</b>	1	<b>Sim (90%)</b>
	LA5 - Assegurar presença continuada FMT em OAP, para incrementar eficácia operacional e testar novas capacidades	<b>Adequabilidade Alta</b> <b>Exequibilidade Alta</b> - Pode ser executada, mas existe o risco de sustentação financeira a médio-longo prazo. <b>Aceitabilidade Alta</b>	0	<b>Sim (100%)</b>
	LA6 - Reforçar a cooperação com a ONU para incrementar o nível de prontidão FMT inseridas no PCRS e fortalecer credibilidade externa	<b>Adequabilidade Alta - Total</b> <b>Exequibilidade Alta - Total</b> <b>Aceitabilidade Alta - Total</b>	0	<b>Sim (100%)</b>
	LA8 - Assegurar a continuidade de emprego FMT críticas para otimizar investimento genético	<b>Adequabilidade Alta – Total</b> <b>Exequibilidade Alta</b> <b>Aceitabilidade Alta - Total</b>	0	<b>Sim (100%)</b>
	LA11- Criar recurso financeiro alternativo LPM, para requisitos operacionais urgentes (FMT a empenhar)	<b>Adequabilidade Alta - Total</b> <b>Exequibilidade Neutra</b> – As necessidades de capacitação de curto e médio prazo, conjugadas com a exiguidade da LPM, configuram um risco de assumir cativar verbas para contingências. <b>Aceitabilidade Alta</b> – Não obstante, apresenta risco de insucesso, ao orientar o recurso para FMT críticas, em detrimento da sua aplicação em capacidades prioritárias ou outras prementes.	2	<b>Sim (80%)</b>



	<b>LA13</b> - Assegurar edificação FMT críticas no 1º quadriênio LPM	<b>Adequabilidade Alta</b> – Pode produzir resultados, mas existem riscos, decorrentes das prioridades de FMT críticas orientadas para OAP, não estarem necessariamente alinhadas com as prioridades de edificação e modernização de FMT, resultantes do Planejamento de Defesa Militar. <b>Exequibilidade Baixa</b> – Risco de insucesso, decorrente dificuldade em acomodar, no curto prazo, novos requisitos de capacidades na LPM. <b>Aceitabilidade Neutra</b> – idem adequabilidade.	2	<b>Sim (80%)</b>
<b>Otimizar a capacitação</b>	<b>LA2</b> - Estimular disponibilização de FMT críticas no PCRS e sincronizadas com planos emprego de médio prazo	<b>Adequabilidade Alta - Total</b> <b>Exequibilidade Alta - Total</b> <b>Aceitabilidade Alta - Total</b>	0	<b>Sim (100%)</b>
	<b>LA7</b> - Impulsionar investimento em FMT distintas e modernas, requeridas em OAP	<b>Adequabilidade Alta</b> – não obstante existir a possibilidade, existe um risco moderado empírico, relacionado com o facto de ainda não se ter efetivado este tipo investimento. <b>Exequibilidade Baixa</b> – Risco de execução, decorrente da exiguidade de disponibilidade de recursos da LPM e de capacidade de impulsionar novos investimentos, sem afetar projetos prioritários e, de outras opções de financiamento. <b>Aceitabilidade Alta</b>	1	<b>Sim (90%)</b>
	<b>LA9</b> - Fomentar emprego FMT críticas requeridas em OAP para acelerar a sua capacitação operacional	<b>Adequabilidade Alta - Total</b> <b>Exequibilidade Alta</b> <b>Aceitabilidade Alta</b>	1	<b>Sim (90%)</b>
<b>Proteger a resiliência</b>	<b>LA10</b> - Criar redundância edificação FMT críticas para assegurar sustentabilidade de emprego em OAP	<b>Adequabilidade Alta - Total</b> <b>Exequibilidade Neutra</b> – Baixos níveis de recursos disponíveis para investimento em capacitação, configura um risco de sucesso de capacitação de forças não determinantes do PDM. <b>Aceitabilidade Alta</b>	1	<b>Sim (90%)</b>
	<b>LA12</b> - Reequilibrar planeamento LPM, para assegurar financiamento FMT críticas no 1º quadriênio, com recurso verbas 3º quadriênio	<b>Adequabilidade Neutra</b> – Muito difícil execução sem reforço da LPM ou fundos alternativos. <b>Exequibilidade Negativa</b> – Risco muito elevado de concretização atendendo às orientações para o planeamento. <b>Aceitabilidade Baixa</b>	4	<b>Não (60%)</b>



<b>LA14</b> - Assegurar redundância edificação FMT críticas no 2º quadriênio LPM	<b>Adequabilidade Neutra</b> – Apesar de adequada, a necessidade de edificação e modernização das Forças Terrestres, configura um risco de sucesso. <b>Exequibilidade Negativa</b> – Risco muito elevado de insucesso, devido à expressiva exiguidade recursos da LPM, que compromete as necessidades de redundância de FMT críticas do estudo e de outras. <b>Aceitabilidade Neutra</b> – Subsistem significativas capacidades requeridas, não financiadas, devido a LPM no prazo de 12 anos, somente atender a cerca 50% das necessidades.	<b>4</b>	<b>Não (60%)</b>
<b>LA15</b> - Promover junto tutela, alocação de 2 a 5% do valor global LPM para requisitos operacionais urgentes;	<b>Adequabilidade Baixa</b> – Apesar da premência, a LPM não será a ferramenta mais adequada para este desiderato, pois está orientada para a capacitação operacional de médio prazo. <b>Exequibilidade Negativa</b> – A cativação de verbas LPM para requisitos operacionais urgentes, corre riscos de insucesso, decorrentes dos constrangimentos de gestão financeira da própria lei e dos prazos de execução dos programas. <b>Aceitabilidade Baixa</b> - Procurar uma outra fonte de financiamento mais flexível para esta finalidade, porventura no orçamento das FND.	<b>5</b>	<b>Não (50%)</b>
<b>LA16</b> - Aplicar retorno financeiro ONU na capacitação operacional de FMT críticas (minimizar exiguidade LPM)	<b>Adequabilidade Alta - Total</b> <b>Exequibilidade Alta</b> <b>Aceitabilidade Alta</b>	<b>0</b>	<b>Sim (100%)</b>

Legenda: Critério de rejeição (#entrevista) de LA  $\geq$  a 2 com coeficiente neutro ou baixo e, com consistência aprovação provas estratégia  $\geq$  a 80% (Índice de fiabilidade) (Sarmiento, 2013, p. 61).