

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



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

CONTRIBUTOS PARA A ESTRATÉGIA MILITAR TERRESTRE

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.

**Paulo Jorge Lopes da Silva
CORONEL DE CAVALARIA**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

CONTRIBUTOS PARA A ESTRATÉGIA MILITAR
TERRESTRE

COR CAV Paulo Jorge Lopes da Silva

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2020/2021

Pedrouços 2021



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

**CONTRIBUTOS PARA A ESTRATÉGIA MILITAR
TERRESTRE**

COR CAV Paulo Jorge Lopes da Silva

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2020/2021

Orientador: COR ART Carlos Manuel Mendes Dias

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Paulo Jorge Lopes da Silva**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Contributos para a Estratégia Militar Terrestre** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2020/2021** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respectivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **15 de julho de 2021**

Paulo Jorge Lopes da Silva
Coronel de Cavalaria



Agradecimentos

O presente trabalho deve muito do seu conteúdo aos inúmeros contributos que foi recolhendo, e que o sustentaram, pelo que nunca é demais evidenciá-lo, reconhecendo publicamente, com especial apreço e gratidão, todos aqueles que, de uma forma ou de outra, muito contribuíram para a sua concretização.

Desde logo, uma referência muito especial ao meu orientador, o Coronel de Artilharia Mendes Dias, pela pronta disponibilidade, resposta e assertividade como conduziu a orientação deste trabalho e pela prestimosa colaboração que sempre dedicou ao evoluir da investigação. Em concreto, recorro, pelo exemplo que procurarei seguir, o valor do seu incentivo e a oportunidade das suas intervenções, com que desencorajou algumas hesitações, sempre presentes neste tipo de trabalhos, pela necessidade de ajustar o caminho a percorrer ao seu objetivo primordial, ao tempo disponível e à melhor metodologia a seguir. Neste particular, saliento ainda o prestimoso apoio que me foi dedicado pelo Tenente-Coronel de Artilharia António Rosinha, enquanto docente apoiante em matéria de metodologia de investigação científica.

A todas as entidades que responderam pronta e afirmativamente à solicitação de entrevistas, que permitiram reunir um conhecimento de referência sobre o assunto e consolidar os resultados da investigação. Ao General Pinto Ramalho, aos Tenentes-Generais Guerra Pereira, Martins Pereira, Nunes dos Reis, Antunes Calçada e Faria Menezes, aos Majores-Generais Vieira Borges, Carlos Branco, José Braga, Hermínio Maio, Maia Pereira, Boga Ribeiro e Mendes Ferrão, aos Brigadeiros-Generais Lemos Pires e Rui Ferreira e ao Coronel Tirocinado Mendes Farinha, um especial agradecimento pelo valor, amabilidade e disponibilidade da sua participação neste desafio.

Aos camaradas de curso, pela sã convivência, pela partilha de experiências e conhecimento e pelos contributos recebidos, em particular aos Coronéis Dias Martins e Jorge Pedro, com quem fui privando ideias, intenções e resultados sobre o assunto, e que, na devida altura, sempre souberam contribuir com a sua prestável opinião e oportunos conselhos.

À minha mulher Fátima e aos meus filhos Guilherme e Alice, pelo permanente apoio e incedível compreensão pela recorrente falta de comparência ao convívio familiar.

A todos o meu profundo agradecimento e manifesto reconhecimento.

Bem hajam!



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e metodológico	4
2.1. Revisão da literatura	4
2.2. Modelo de análise	6
2.3. Metodologia	7
2.4. Método	8
2.4.1. Participantes e procedimento	8
2.4.2. Instrumentos de recolha de dados	8
2.4.3. Técnicas de tratamento dos dados	8
3. O Contexto Estratégico e Operacional.....	10
3.1. O mundo em prospetiva.....	10
3.2. Síntese conclusiva.....	14
4. O Potencial do Exército	16
4.1. Das necessidades às capacidades	16
4.2. Síntese conclusiva.....	20
5. Linhas de Orientação Estratégica e Objetivos Estratégicos.....	22
5.1. Análise SWOT.....	22
5.2. Objetivos Estratégicos	28
5.3. Síntese conclusiva.....	30
6. Conclusões	31
Referências bibliográficas	34

Índice de Apêndices

Apêndice A - Corpo de Conceitos.....	Apd A - 1
Apêndice B - Análise Documental do Contexto Estratégico e Operacional	Apd B - 1
Apêndice C - Análise Documental do Potencial do Exército.....	Apd C - 1
Apêndice D - Entrevistas sobre Contexto e Potencial	Apd D - 1
Apêndice E - Matriz SWOT	Apd E - 1
Apêndice F - LOE para a EMT nacional.....	Apd F - 1
Apêndice G - Agregação das LOE em OEG, OEE e OEO	Apd G - 1



Índice de Figuras

Figura 1 - Lógica Temporal.....	3
Figura 2 - Mapa Estratégico	29
Figura 3 - Matriz SWOT	Apd E - 1

Índice de Quadros

Quadro 1 - Objetivos Específicos.....	3
Quadro 2 - Modelo de Análise	6
Quadro 3 - Análise Documental do Contexto Estratégico e Operacional	Apd B - 1
Quadro 4 - Análise Documental do Potencial do Exército.....	Apd C - 1
Quadro 5 - Entidades entrevistadas sobre Contexto e Potencial	Apd D - 1
Quadro 6 - Ideias-chave das entrevistas sobre Contexto e Potencial	Apd D - 1
Quadro 7 - LOE para a EMT nacional	Apd F - 1
Quadro 8 - Agregação das LOE em OEG, OEE e OEO.....	Apd G - 1



Resumo

A Estratégia Militar Terrestre traduz o pensamento e a orientação estratégica, sobre o desenvolvimento e a utilização das forças terrestres, à luz de uma análise quanto aos desafios futuros e à sua influência sobre o instrumento militar terrestre. Na ausência de um Conceito Estratégico Militar Terrestre, de maior prevalência temporal, esta investigação pretende estabelecer um conjunto de contributos que, numa perspetiva de médio e longo prazo, possam concorrer para a formulação de uma Estratégia Militar Terrestre nacional.

Para esse efeito, desenvolveu-se uma análise documental e realizaram-se diversas entrevistas, relativamente a tendências de evolução do contexto estratégico e operacional e a elementos do potencial do Exército. Os dados obtidos convergiram na dedução de Linhas de Orientação Estratégica e na definição de Objetivos Estratégicos, nos diferentes âmbitos genético-regenerativo, estrutural e operacional.

Os resultados obtidos quanto às tendências políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e militares, e às possibilidades de ajustamento do Exército a estas tendências, permitiram consubstanciar um contributo para uma Estratégia Militar Terrestre nacional, de médio e longo prazo, em nove Objetivos Estratégicos e 34 Linhas de Orientação Estratégica, segundo perspetivas estratégicas, valores e uma visão para o futuro do Exército.

Palavras-chave: Estratégia Militar Terrestre, Conceito Estratégico Terrestre, Estratégia Genética/Regenerativa, Estratégia Estrutural, Estratégia Operacional.



Abstract

The Land Military Strategy reflects the strategic thinking and guidance, on the development and employment of land forces, in the light of an analysis of future challenges and their influence on the land military instrument. In the absence of a Land Military Strategic Concept, with greater temporal prevalence, this study aimed to establish a set of contributions that, in a medium and long-term perspective, could contribute to the formulation of a national Land Military Strategy.

To that end, a documental analysis was carried out and several interviews were conducted, regarding trends in the evolution of the strategic and operational context and elements of the Army's potential. The resulting data converged in a settlement of Strategic Guidelines and Objectives, in the different genetic-regenerative, structural, and operational scopes.

The outcomes of political, economic, social, technological, environmental, and military trends, and the possibilities for the Army to adjust to these trends, allowed to gather nine Strategic Objectives and 34 Strategic Guidelines in a contribution to a national, medium and long-term Land Military Strategy, according to strategic perspectives, values and a vision for the future of the Army.

Keywords: *Land Military Strategy, Land Strategic Concept, Genetic/Regenerative Strategy, Structural Strategy, Operational Strategy.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A	Ameaças
ACT	<i>Allied Command Transformation</i>
ADM	Armas de Destrução Massiva
AFA	Academia da Força Aérea
AM	Academia Militar
AME	Apoio Militar de Emergência
BTID	Base Tecnológica e Industrial de Defesa
C4ISR	<i>Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance</i>
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CFT	Comando das Forças Terrestres
CmdLog	Comando da Logística
CmdPess	Comando do Pessoal
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CQ	Civilização Quântica
CSN	Conceito de Segurança Nacional
DCDC	<i>Development, Concepts and Doctrine Centre</i>
DCE	Diretiva de Comando do Exército
DCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DDCSI	Diretiva da Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DDE	Diretiva da Direção de Educação
DE	Direção de Educação
DEE	Diretiva Estratégica do Exército
DF	Direção de Finanças
DDF	Diretiva da Direção de Finanças
DDHCM	Diretiva da Direção de História e Cultura Militar
DEME	Diretiva do Estado-Maior do Exército
DHCM	Direção de História e Cultura Militar
DIE	Diretiva Intercalar do Exército
DIGE	Diretiva da Inspeção-Geral do Exército



DN	Defesa Nacional
DPE	Diretiva de Planeamento do Exército
DSA	Diretiva Setorial da Academia Militar
DSCE	Diretiva para o Sistema de Comunicação do Exército
DSFT	Diretiva Setorial do Comando das Forças Terrestres
DSL	Diretiva Setorial do Comando da Logística
DSP	Diretiva Setorial do Comando do Pessoal
EDA	<i>European Defence Agency</i>
EME	Estado-Maior do Exército
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EM	Estratégia Militar
EMT	Estratégia Militar Terrestre
EN	Escola Naval
EP	Exército Português
EPRS	<i>European Parliamentary Research Service</i>
ETM	Exército em Tempo de Mudança
EUA	Estados Unidos da América
FND	Força Nacional Destacada
GEO	Geográfica
HQ	<i>Headquarters</i>
IA	Inteligência Artificial
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IE	Infraestruturas
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IGE	Inspeção-Geral do Exército
IMS	<i>International Military Staff</i>
INV	Investigação
ISTAR	<i>Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance</i>
IUM	Instituto Universitário Militar
IW	<i>Information Warfare</i>
LOE	Linhas de Orientação Estratégica
LPM	Lei de Programação Militar
MD	<i>Ministry of Defence</i>



MDN	Ministério da Defesa Nacional
MINUSCA	<i>United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NBQR	Nuclear, Biológico, Químico e Radiológico
NEP	Norma de Execução Permanente
NIC	<i>National Intelligence Council</i>
NRDC	<i>NATO Rapid Deployable Corps</i>
O	Oportunidades
OA	<i>Oxford Analytica</i>
OCS	Órgãos de Comunicação Social
OE	Objetivo Específico
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
OEE	Objetivo Estratégico Estrutural
OEG	Objetivo Estratégico Genético-Regenerativo
OEO	Objetivo Estratégico Operacional
OG	Objetivo Geral
OI	Organizações Internacionais
ONG	Organizações não Governamentais
P	Potencialidades
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PDN	Pensar a Defesa Nacional
PEST	Política, Económica, Social e Tecnológica
PRT	Portugal
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RDE	Rede de Dados do Exército
RE	<i>Rand Europe</i>
RH	Recursos Humanos
RTE	Rede de Transmissão do Exército



RV	Regime de Voluntariado
SCTN	Sistema Científico e Tecnológico Nacional
SF	Sistema de Forças
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TD	<i>Training and Doctrine</i>
TRADOC	<i>United States Army Training and Doctrine Command</i>
TN	Território Nacional
UE	União Europeia
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
UK	<i>United Kingdom</i>
V	Vulnerabilidades



1. Introdução

O contexto internacional continua a evoluir de forma acelerada, incerta e imprevisível, perante uma dinâmica de competição e confrontação. Esta realidade requer maior flexibilidade, quer operacional, pela existência de um adequado conjunto de capacidades e respetiva prontidão, quer de pensamento, pela preservação e desenvolvimento de conhecimento (Pereira, 2020).

Deste modo, seja por imperativo nacional, seja por solicitação internacional, torna-se necessário assumir opções, que requerem um longo processo de concretização, tendo por base a prospetiva de um futuro antecipado e/ou desejado e a interação estruturada entre os diferentes intervenientes, em resultado de uma permanente avaliação do ambiente envolvente (Andrade, 2017, p. 81).

Complementarmente a esta natureza do contexto internacional, não se deve descurar a preponderância de um vasto conjunto de desafios, com crescente significado e impacto, de natureza política, económica, social, ambiental e militar, sustentados num rápido desenvolvimento tecnológico, que irão marcar o emergente ambiente de segurança global. Assim, importa adotar “uma atitude empenhada em pensar a Defesa Nacional à luz dos novos desafios com que nos confrontamos [...] e das suas implicações para a renovação da estrutura, da doutrina e dos meios” das Forças Armadas (Despacho n.º 2536/2020, de 24 de fevereiro, pp. 36 e 38).

A Estratégia Militar Terrestre (EMT) nacional deve resultar de uma reflexão sistematizada, em função dos novos desafios, sobre o *que, como e com que meios* o instrumento militar terrestre irá dar resposta às necessidades, interesses e responsabilidades superiormente estabelecidas, encontrando expressão prática num Conceito Estratégico Militar Terrestre. À data, na documentação estruturante da EMT nacional, apenas existem Diretivas Estratégicas ou de Planeamento, que vigoram no curto prazo, e que vão sendo renovadas a cada mandato. Contudo, ressalva-se que, embora o âmbito desta investigação se enquadre numa perspetiva de futuro, a redação da doutrina estratégica de defesa militar é mais abrangente, servindo também o presente (Ribeiro, 2010, p. 133), particularmente naquilo que trata do emprego da força militar terrestre.

Este tema assume assim a sua justificação e interesse, pela inexistência do referido Conceito, de maior prevalência temporal, e pela necessidade de revisão da documentação estruturante da EMT nacional, face à alteração do quadro de segurança regional e



internacional, e da necessidade de adaptar a Defesa Nacional (DN) às transformações no ambiente geoestratégico (Despacho n.º 36/2020, de 21 de julho).

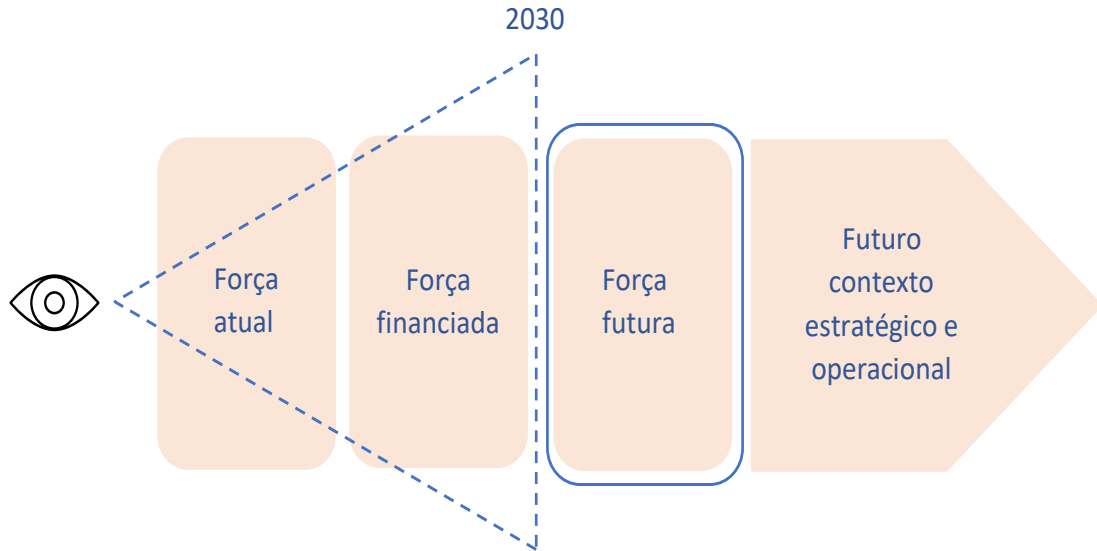
O objeto desta investigação é a EMT nacional, adequada às tendências de evolução do contexto estratégico e operacional e ao potencial do Exército. Para além de se procurar contribuir para a formulação da EMT nacional, numa ótica de futuro, os resultados poderão ainda servir de apoio à posição do Exército durante a revisão do próximo Conceito Estratégico Militar (CEM), materializando a necessária interação entre níveis.

A investigação será delimitada em termos de conteúdo, tempo e espaço. Quanto ao conteúdo, a investigação circunscreve-se às etapas de definição dos objetivos (neste caso dos objetivos estratégicos específicos) e de estudo da situação estratégica, do processo de decisão estratégica (Dias & Sequeira, 2015, pp. 141 a 158).

No que concerne à delimitação espacial, a investigação insere-se nos Espaços Estratégicos de Interesse Nacional, consignados no Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), de 2013, e depois definidos como Permanente e Conjuntural, no CEM de 2014.

Em termos temporais, numa lógica de resultados que incorporem tendências estratégicas e operacionais, delimitou-se o estudo entre a atualidade e 2030. Assim, embora a investigação tenha em consideração a documentação estruturante da DN, anteriormente aprovada, e estudos prospetivos de futuros possíveis, que vão para além da próxima década, a delimitação corresponde a um horizonte temporal útil, em período de equação, ao nível genético/regenerativo e estrutural, de futuras capacidades militares e compromissos, considerando que 2030 corresponde ao ano de término do período de vigência da atual Lei de Programação Militar (LPM) e, como tal, da sua renovação (Figura 1).

Importa ainda realçar que o problema formulado encontra limite temporal sustentado, por utilidade, na tipificação de natureza prospetiva relativa ao «ambiente estratégico e tendências futuras», feita pela *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), pela União Europeia (UE) e, individualmente, por alguns países aliados, aproveitada e utilizada como antevisão de futuro, dada a impossibilidade prática de se efetuar um exercício dessa tipologia. O que se propõe não faz votar ao ostracismo, até por doutrinário, a ideia de que tais configurações do futuro teriam de ser tidas em consideração em níveis superiores, onde se concebem conceitos estratégicos orientadores e indicadores daquele relativo à EMT.

**Figura 1 - Lógica Temporal**

Fonte: Adaptado a partir de United Kingdom Ministry of Defence (2017, p. v).

O Objetivo Geral (OG) desta investigação é propor Objetivos Estratégicos para a EMT nacional, de médio e longo prazo. Decompondo o OG, conforme Quadro 1, são definidos os seguintes Objetivos Específicos (OE):

Quadro 1 - Objetivos Específicos

OE 1	Analisar o contexto estratégico e operacional, quanto a tendências de evolução suscetíveis de influenciar a EMT nacional.
OE 2	Determinar o Potencial do Exército que deve ser considerado na formulação da EMT nacional.
OE 3	Formular Linhas de Orientação Estratégica para a EMT nacional, de médio e longo prazo.

Procurando garantir direção e objetividade ao processo de investigação, definiu-se como Questão Central (QC): *Quais os Objetivos Estratégicos para a EMT nacional, de médio e longo prazo?*

O trabalho de investigação, organizado em seis capítulos, segue o formato escolar, estabelecido na NEP/INV-003(A3) (2020) do Instituto Universitário Militar (IUM). Após a presente introdução, um segundo capítulo será dedicado ao enquadramento teórico e metodológico. Os capítulos seguintes versam o contexto estratégico e operacional e o potencial do Exército, enquanto elementos enquadradores que permitirão a dedução de Linhas de Orientação Estratégica (LOE) e a sua agregação em Objetivos Estratégicos, no capítulos cinco. As conclusões evidenciarão os resultados obtidos, os contributos para o conhecimento, as limitações e as recomendações quanto a estudos futuros.



2. Enquadramento teórico e metodológico

O enquadramento da investigação, num quadro concetual e científico de referência, permite sustentar o trabalho numa raiz teórica e metodológica, remetendo-se para o Apêndice A um corpo de conceitos complementar, que contribui para a completa inteção da investigação.

2.1. Revisão da literatura

Do ponto de vista teórico, esta investigação enquadra-se no âmbito da Estratégia. Como existem diversas abordagens à sua concetualização, assume-se que Estratégia é a “ciência e arte de gerar, estruturar e utilizar recursos tangíveis e intangíveis a fim de uma organização atingir objectivos por si estabelecidos, que suscitam ou podem suscitar hostilidade de uma outra vontade ou estrutura organizacional” (Dias, 2012, p. 278).

Segundo as divisões da estratégia que Couto (1988, pp. 227-231) trouxe até aos dias de hoje, neste caso quanto ao critério das formas de coação, “como uma das componentes da estratégia total e a esta subordinada, a Estratégia Militar (que particularmente nos interessa), pode ser definida como a ciência e arte de desenvolver e utilizar as Forças Armadas com vista à consecução de objectivos fixados pela Política” (Couto, 1988, p. 228).

A EMT, enquanto estratégia particular e subdivisão da Estratégia Militar (EM), é assim designada em função da natureza dos meios que emprega (Couto, 1988, pp. 229-230), e a responsabilidade pela sua conceção compete ao Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME). Neste trabalho, e numa adaptação do conceito de EM acima exposto, considera-se EMT como a ciência e arte de desenvolver e utilizar as Forças Terrestres com vista à consecução dos objetivos fixados pela Política.

Como referido, à estratégia compete gerar, estruturar e utilizar os meios para atingir os fins estabelecidos. Nesse sentido, quando se pensa na preparação e utilização destes meios/forças, a classificação da estratégia pode ser feita entre genética/regenerativa, estrutural e operacional, conforme Apêndice A.

Contudo, a estratégia também deve ser considerada como uma disciplina de fins (objetivos). Ao nível das estratégias gerais e particulares, e por isso ao nível da EM e da EMT, os objetivos designam-se como objetivos estratégicos específicos (Dias & Sequeira, 2015, pp. 135-139). Para efeitos desta investigação, os objetivos específicos da EMT, consoante o seu domínio, serão designados por Objetivos Estratégicos Genético-Regenerativos (OEG), Estruturais (OEE) e Operacionais (OEO), e os eixos estratégicos da EM, que concorrem para esses objetivos, assumem a designação de LOE e procurarão



orientar as medidas a estabelecer setorialmente, ao nível do planeamento, para melhor cumprir a missão superiormente atribuída ao Exército.

Para se atingirem os objetivos, as LOE devem ter uma natureza proativa. Estratégia é futuro, e por isso, mesmo que não seja possível prevê-lo com pormenor, o contexto estratégico e operacional pode ser estudado, avaliado e, até certo ponto, como que «moldado», antecipado e até manipulado. Só com uma análise holística e consistente com a natureza do contexto se poderá identificar as oportunidades e as ameaças, e assim decidir o que fazer e não fazer, orientando o planeamento estratégico em concordância (Yarger, 2006a, pp. 6-8, 35).

Quando se procura antecipar e explorar os referidos contextos, num ambiente de elevado grau de incerteza e complexidade, entra-se no campo da Prospetiva Estratégica. Não se obtêm respostas definitivas quanto ao futuro, mas é possível olhar para esse desiderato, em busca de tendências que devem ser tidas em consideração no processo estratégico (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], s.d.). Assim, pode-se definir Prospetiva Estratégica como a capacidade de criar e manter uma visão de futuro, coerente, funcional e de qualidade, e de utilizar as perceções resultantes, de forma organizacionalmente útil (Slaughter, 2002, p. 1).

A forma como uma entidade se pode adaptar ao contexto estratégico e operacional depende, em grande medida, das suas possibilidades. Segundo Couto (1988, p. 241), “a decisão sobre a doutrina e atitude estratégicas a adoptar por um Estado depende dos meios que, em todos os sectores, materializam as suas possibilidades. O conjunto dessas possibilidades é denominado Potencial de Guerra ou Potencial Estratégico, o qual pode ser mais concretamente definido como o conjunto das forças de qualquer natureza, morais e materiais, que um Estado pode utilizar em apoio da sua estratégia”.

Aplicando este conceito ao nível do Exército, assume-se como definição de Potencial do Exército, que poderá ser estratégico, o conjunto das forças de qualquer natureza, morais e materiais, que o Exército pode utilizar em apoio da sua EMT. E esse potencial “apresenta potencialidades e vulnerabilidades que as estratégias genética, estrutural e operacional tem necessidade de conhecer” (Barrento, 2010, p. 161).

Este entendimento de Potencial materializa-se em duas premissas importantes, nomeadamente que se trata de utilizar “recursos/forças em apoio de uma estratégia, o que significa que necessitamos de «possuir» uma [...] e que o conjunto de recursos/forças [...] é «potencial», isto é, configura a possibilidade(s) de ser utilizado; no fundo, a possibilidade



de se revelar/exercer Poder”, sabendo que se correrão riscos naquilo que o Potencial não cobrir das ameaças (Risco=Ameaça-Capacidade de resposta) (Dias & Sequeira, 2015, pp. 153 e 155).

Como conclui Cabral Couto (1988, p, 291), estudar o Potencial Estratégico é como que fazer uma «radiografia», que permite identificar as potencialidades e vulnerabilidades, ou seja, o que é possível fazer e as insuficiências. O conhecimento das vulnerabilidades, em particular, é importante para a definição de estratégias estruturais e genéticas adequadas.

2.2. Modelo de análise

Quanto ao Modelo de Análise, apresentado no Quadro 2, importa evidenciar que a referência fundamental para a definição das orientações para a EMT nacional passa por adotar uma abordagem holística, sustentada numa análise dos ambientes externo e interno do Exército. “Dispondo de um modelo, podemos preocupar-nos um pouco menos com a forma como chegamos à decisão e mais com a natureza das escolhas e das suas implicações” (Ribeiro, 2010, p. 18).

Quadro 2 - Modelo de Análise

Questões Derivadas (QD)	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores
QD1 Quais as tendências do contexto estratégico e operacional que poderão influenciar a EMT nacional?	Prospetiva Estratégica	Externa	Oportunidades Ameaças	Político Económico Social Tecnológico Ambiental Militar
QD2 Qual o Potencial do Exército que deve ser considerado na formulação da EMT nacional?	Potencial Estratégico	Interna	Potencialidades Vulnerabilidades	Geográfico Humano Histórico Logístico Cultural Administrativo Operacional
QD3 Quais as Linhas de Orientação Estratégica para a EMT nacional, de médio e longo prazo?	Estratégia	Genética / Regenerativa Estrutural Operacional	Finalidades	Doutrina Organização Treino Material Liderança Pessoal Infraestruturas Interoperabilidade Sustentação Informação

A análise do ambiente externo permitirá dar resposta à QD1, através de uma abordagem prospetiva, em termos de tendências de evolução, da situação envolvente em que o Exército irá evolver e atuar, segundo variáveis identificadas a partir da ferramenta de



análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica), internacionalmente utilizada no domínio da gestão estratégica, para a avaliação do ambiente externo das organizações. Tendo em conta a tipologia e a missão da organização em análise, será utilizada uma variante que acrescenta à análise os indicadores Militar e Ambiental.

Em complemento, a análise do ambiente interno, que culminará na resposta à QD2, terá por base a avaliação do Potencial do Exército, segundo um conjunto de indicadores, adaptados do Modelo do «Estudo do Potencial Estratégico» de Cabral Couto (1988, pp. 256-281), que materializarão as possibilidades do Exército perante a envolvente percecionada.

As LOE que resultarem da conjugação e análise dos resultados da avaliação dos ambientes externo e interno, dando resposta à QD3, serão agrupadas, tendo em consideração as suas finalidades, segundo um conjunto de indicadores identificados a partir dos vetores de desenvolvimento de uma capacidade militar, a que se adicionaram a sustentação e a informação, enquanto elementos adicionais de materialização desse desenvolvimento (Correia, 2019, p. 87; Ribeiro, 2010, p. 135).

2.3. Metodologia

O presente trabalho teve em consideração as normas e orientações previstas na NEP/INV-001(A1) (2020) e as Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (Santos & Lima, 2019), estabelecidas pelo IUM, e segue uma tipologia de investigação prática, numa perspetiva “construtivista” sobre a natureza dos entes sociais e “interpretativista” sobre o tipo de conhecimento (Santos & Lima, 2019, p.12-18).

A investigação adota uma variante científica de raciocínio indutivo, do particular para o geral, considerando a observação feita, por múltiplas entidades (perspetivas), de factos particulares do contexto estratégico e do ambiente operacional emergentes, bem como do Potencial do Exército, e a generalização estabelecida, para alcançar uma interpretação da realidade expectável e articular um conjunto de objetivos estratégicos e LOE para uma EMT nacional (Santos & Lima, 2019, p. 18).

A estratégia de investigação é de tipologia qualitativa, uma vez que a interpretação da realidade e dos fenómenos relativos à investigação e a atribuição dos respetivos significados, que darão fundamento às orientações para a EMT nacional, serão deduzidas de perspetivas, experiências, opiniões, tendências e de padrões encontrados nos dados, recolhidos de entrevistas e de uma análise documental (Santos & Lima, 2019, p. 27).



O desenho de pesquisa utilizado é o estudo de caso, de horizonte temporal longitudinal, em particular a análise do caso nacional do fenómeno em estudo, numa perspetiva de futuro, em função da identificação de tendências de evolução (Santos & Lima, 2019, pp. 33-34).

2.4. Método

2.4.1. Participantes e procedimento

As entrevistas realizadas, presencialmente ou com recurso aos sistemas telemáticos *Zoom* e *Teams*, dirigiram-se a entidades participantes, ou que participaram, no processo de decisão estratégica nacional ou de reconhecida experiência e conhecimento sobre o objeto da investigação, com elevado significado e interesse para o estudo. Tendo por base este universo de entidades, foi constituída uma amostra não-probabilística intencional (Santos & Lima, 2019, pp. 64-72) de informantes¹ (identificação em 5.1. e Apêndice D).

2.4.2. Instrumentos de recolha de dados

Num primeiro passo, a recolha de dados envolveu uma análise documental e um primeiro conjunto de entrevistas semiestruturadas com especialistas, conduzidas e tratadas durante os meses de janeiro e fevereiro, relativamente a: tendências de evolução do contexto estratégico e operacional, recorrendo a informação disponível no âmbito Nacional, da UE, da NATO e de países como os Estados Unidos da América e o Reino Unido (OE1); e a elementos do Potencial do Exército, com base em estudos e documentação com informação relevante sobre o assunto, incluindo Diretivas Estratégicas, de Planeamento e de Comando e Diretivas Setoriais (OE2).

Num segundo passo, foi conduzido outro conjunto de entrevistas semiestruturadas, junto de decisores do Exército, durante os meses de março e abril, relativamente às LOE identificadas (OE3), em função dos resultados obtidos com os OE1 e OE2.

A análise documental e as entrevistas foram desenvolvidas de acordo com as variáveis e os indicadores constantes do Modelo de Análise (Quadro 2). Os dois conjuntos de entrevistas semiestruturadas obedeceram a dois guiões distintos, previamente endereçados aos entrevistados, constituídos por um enquadramento do tema, pelos objetivos da investigação e pelas questões/tópicos a desenvolver durante a entrevista.

2.4.3. Técnicas de tratamento dos dados

Os dados obtidos, da análise documental e da análise qualitativa (Sarmiento, 2013, p. 48) do primeiro conjunto de entrevistas, foram agrupados em Potencialidades (P),

¹ “Grupo de informantes relativamente homogéneo” (Rego, Cunha, & Meyer, 2019, p. 53).



Vulnerabilidades (V), Oportunidades (O) e Ameaças² (A), e depois convertidos em LOE, através de análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), consoante a sua concorrência para os vetores de crescimento, otimização, dinamização ou proteção, já utilizados pelo Exército na sua Diretiva Estratégica 2019-2021.

O segundo conjunto de entrevistas semiestruturadas teve em vista validar e reforçar a adequabilidade militar e o conteúdo das propostas de LOE (Ribeiro, 2010, p. 120).

² Globalmente consideradas em termos de «*security*» e «*safety*», e, por isso, incluindo fontes de insegurança e bem-estar, como os desastres naturais (Dias & Sequeira, 2015, p. 152).



3. O Contexto Estratégico e Operacional

Nos próximos anos o mundo poderá vivenciar um vasto conjunto de metamorfoses ao nível político, económico, social, tecnológico, ambiental e militar (ver Apêndices B e D).

3.1. O mundo em prospetiva

As dinâmicas do panorama global do poder e da ordem internacional deixam antever uma redistribuição de poderes, na direção da Ásia, muito por força do crescimento da China (NATO, 2017; Development, Concepts and Doctrine Centre [DCDC], 2018; Fonseca, 2010; V. Borges, entrevista por Teams, 20 de janeiro de 2021; C. Branco, entrevista presencial, 20 de janeiro de 2021; L. Pires, entrevista por Teams, 21 de janeiro de 2021) e de um maior poder de influência de atores não estatais, como organizações não governamentais (ONG), multinacionais, agências de *rating* e *media*, sobre governos e instituições internacionais (NATO, 2017; Rand Europe [RE], 2018; DCDC, 2015; Pires, 2020; M. Farinha, entrevista por Teams, 30 de janeiro de 2021).

A intensificação da competição entre potências e com um número crescente de atores e a maior dificuldade em estabelecer entendimentos e gerir assuntos globais conduzirão a um reforço do multilateralismo, mesmo que este, por vezes, se apresente apenas sob a forma de parcerias e coligações de vontades (Oxford Analytica [OA], 2017; DCDC, 2018; National Intelligence Council [NIC], 2017; A. Calçada, entrevista por Teams, 28 de janeiro de 2021; L. Pires, *op. cit.*; R. Ferreira, entrevista presencial, 19 de janeiro de 2021). Esta tendência realçará a importância dos compromissos com a defesa coletiva e cooperativa e da cooperação internacional, no quadro das Organizações Internacionais (OI), e o reforço da importância da NATO, como garantia de equilíbrio e dissuasão (RE, 2018; DCDC, 2015; Despacho n.º 2536, 2020; F. Menezes, entrevista por Teams, 27 de janeiro de 2021; J. Braga, entrevista presencial, 1 de fevereiro de 2021; H. Maio, entrevista por Zoom, 3 de fevereiro de 2021).

Por outro lado, os estados fracos e falhados, a proliferação de armas de destruição massiva (ADM), o terrorismo e o crime organizado permanecerão no topo das preocupações, enquanto fontes de insegurança e da necessidade de intervenção internacional (NATO, 2017; OA, 2017; Fonseca, 2010; F. Menezes, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*; B. Ribeiro, entrevista por Teams, 22 de janeiro de 2021).

Ao nível interno dos Estados, a tendência será para uma maior polarização das sociedades, entre grupos políticos e sociais, um maior poder ao nível individual, com avanços na educação e no acesso à informação e à tecnologia, o incremento de



nacionalismos, populismos e autoritarismos e uma erosão de confiança nos governos e instituições, devido à sua maior dificuldade em garantir segurança e prosperidade. Consequentemente, os países tenderão a centrar as suas prioridades nos assuntos internos (NATO, 2017; RE, 2018; DCDC, 2018; Pires, 2020; V. Borges, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*; M. Farinha, *op. cit.*).

A globalização caminhará entre fragilidades e receios, por motivo deste centrar nacional e protecionista, mas também de maiores níveis de desigualdade, em virtude das disparidades económicas e de uma distribuição desigual de benefícios da mudança tecnológica, digital e climática. Este fenómeno poderá acentuar a polarização das sociedades, a utilização da violência por parte de quem se sente desiludido e os fluxos migratórios (NATO, 2017; RE, 2018; Pamphlet 525-92, 2019; Resolução do Conselho de Ministros [RCM] n.º 98, 2020; Fonseca, 2010; L. Pires, *op. cit.*).

Por outro lado, o abrandamento do crescimento económico, o acumular de níveis de dívida, a exposição a crises financeiras e a interdependência das economias e dos sistemas financeiros poderão conduzir a uma redução da coesão e do poder económico do ocidente, ao aumento da influência de economias emergentes e à utilização da dívida global como fonte de poder estratégico (NATO, 2017; RE, 2018; DCDC, 2018; NIC, 2017; Despacho n.º 2536, 2020; H. Maio, *op. cit.*).

Perante um quadro económico que se antevê difícil e a vulnerabilidade de Portugal aos efeitos da economia internacional, é expectável, como já evidencia a aprovação da Estratégia Portugal 2030 (RCM n.º 98, 2020, pp. 12-17), o ajustamento das prioridades em torno da recuperação económica, da resiliência social, da economia digital, da inovação e da transição climática, com um consequente baixo investimento na defesa, a menos que se revelem claras ameaças ao País (A. Calçada, *op. cit.*; F. Menezes, *op. cit.*; V. Borges, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*; R. Ferreira, *op. cit.*; M. Farinha, *op. cit.*).

Estes desenvolvimentos económicos decorrerão num contexto demográfico assimétrico, entre diferentes países e regiões do mundo, com uma crescente urbanização, especialmente em áreas costeiras, e perante a diminuição e o envelhecimento da população na Europa e um decréscimo da sua população ativa (NATO, 2017; NIC, 2017; RCM n.º 98, 2020; M. Pereira, entrevista por Teams, 26 de janeiro de 2021; L. Pires, *op. cit.*; R. Ferreira, *op. cit.*). Segundo projeções do Instituto Nacional de Estatística (2020), a população residente em Portugal poderá baixar dos atuais 10,3 para menos de 10,0 milhões de habitantes em



2042 e a população em idade ativa (15 a 64 anos) passar dos atuais 6,6 para menos de 6,0 milhões de pessoas em 2034.

Esta realidade poderá provocar uma pressão adicional sobre os serviços e sistemas de segurança social e de saúde, bem como uma diminuição da força de trabalho, com possíveis implicações na área da defesa, mormente em Portugal, perante uma situação já fragilizada pela falta de atratividade pelo serviço militar (DCDC, 2018; NIC, 2017; F. Menezes, *op. cit.*; H. Maio, *op. cit.*; M. Farinha, *op. cit.*).

Contudo, é previsível que também se façam sentir as consequências de crescentes migrações, desemprego, igualdade de género e protagonismo das mulheres, em áreas que não eram da sua apetência e preferência (RE, 2018; DCDC, 2018; NIC, 2017; V. Borges, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*; L. Pires, *op. cit.*).

Como reconhecem a generalidade dos especialistas consultados, o mundo assistirá a um elevado ritmo e impacto do progresso tecnológico, com o desenvolvimento da inteligência artificial (IA), da automatização, da digitalização, da computação quântica e de outras novas tecnologias.

Contudo, ainda vigora alguma imprevisibilidade quanto à sua disseminação e aos seus efeitos. A sua globalização poderá conduzir a uma proliferação de meios e oportunidades para solucionar problemas comuns e complexos e para o aperfeiçoamento humano e das sociedades, mas também poderá promover uma exploração indevida das suas possibilidades, com um crescente desenvolvimento de ações ilícitas ou violentas, com recurso a ciberataques e a meios letais (RE, 2018; DCDC, 2018; Fonseca, 2010; A. Calçada, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*; M. Farinha, *op. cit.*).

Por outro lado, também podem agudizar desigualdades, criando grandes diferenças entre pessoas, entidades ou países tecnologicamente superdesenvolvidos e sem acesso às novas tecnologias, e a expor, enquanto não forem amplamente aceites, interpretações divergentes de ordem ética e legal, com implicações na área da defesa, como as relativas ao aperfeiçoamento genético de combatentes e à utilização de sistemas autónomos (NATO, 2017; RE, 2018; Pires, 2020; P. Ramalho, entrevista por Zoom, 25 de janeiro de 2021; F. Menezes, *op. cit.*; L. Pires, *op. cit.*).

Estes desenvolvimentos tecnológicos disponibilizarão um vasto leque de soluções comerciais e um volume e diversidade de informação sem precedentes, instantaneamente disponível, mas também vulnerável à rápida disseminação da desinformação (NATO, 2017; DCDC, 2015; DCDC, 2017; A. Calçada, *op. cit.*; F. Menezes, *op. cit.*; V. Borges, *op. cit.*).



Neste sentido, a informação será cada vez mais decisiva e considerada como recurso estratégico (NATO, 2017; DCDC, 2018; Pamphlet 525-92, 2019; F. Menezes, *op. cit.*).

Igualmente decisiva será a forma como a humanidade irá tratar as questões ambientais e garantir a sustentabilidade do planeta, perante a maior incidência de alterações climáticas e desastres naturais. Para além de afetar o modo de vida das pessoas e a governação, esta tendência poderá ser responsável pela escassez de recursos essenciais como água, energia e alimentos (NATO, 2017; Despacho n.º 2536, 2020; Fonseca, 2010; P. Ramalho, *op. cit.*; F. Menezes, *op. cit.*; H. Maio, *op. cit.*).

A interseção desta tendência com a referida pressão demográfica poderá conduzir a uma competição desenfreada por recursos naturais e estratégicos (essenciais e escassos). Em paralelo, continuará a decorrer outra competição por bens comuns ou globais, potenciando a possibilidade de eclosão de conflitos (RE, 2018; DCDC; 2015; Pires, 2020; A. Calçada, *op. cit.*; L. Pires, *op. cit.*; M. Farinha, *op. cit.*).

Estas alterações e competições, a que acresce um maior potencial para a ocorrência de pandemias (crescimento de interação entre e com diferentes indivíduos provenientes de *habitats* também diversos), poderão provocar tensões sociais, económicas, políticas e securitárias, uma maior necessidade de prestação de apoio, em termos de proteção, socorro e assistência humanitária, e a criação de novas áreas de domínio e confrontação entre Estados. Os mecanismos de resposta conduzirão ao reforço da cooperação e à procura de soluções multinacionais (NATO, 2017; NIC, 2017; Pires, 2020; P. Ramalho, *op. cit.*; F. Menezes, *op. cit.*; H. Maio, *op. cit.*; R. Ferreira, *op. cit.*).

Quanto ao contexto operacional, deverá assistir-se a uma constante e imprevisível alteração da natureza dos conflitos, particularmente na componente subjetiva, utilizando pensamento de Clausewitz (Dias & Sequeira, 2017, pp. 100-102), com mais atores a intervir em ambiente multidomínio e ação interagência, maior ênfase na disrupção de infraestruturas (IE) críticas e das funções governativas, assim como numa atuação em ambientes complexos e em zona dita de cinzenta, pelo esbatimento do «espaço» entre guerra e paz (RE, 2018; NIC, 2017; Pamphlet 525- 92, 2019; Despacho n.º 2536, 2020; Pires, 2020; C. Branco, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*; R. Ferreira, *op. cit.*), acautelando-se o não aprofundamento da última temática, por se situar fora da fronteira de trabalho.

Para além de uma maior ligação entre áreas de conflito e países intervenientes, prevalecerá uma maior probabilidade e complexidade de intervenção em áreas urbanas



densas³, com maior impacto da ação militar nas populações. Estas tendências conduzirão a um maior escrutínio legal e ético das operações militares (NATO, 2018; DCDC, 2017; DCDC, 2018; Pamphlet 525-92, 2019; M. Pereira, *op. cit.*; L. Pires, *op. cit.*).

Os futuros conflitos poderão ter uma natureza essencialmente híbrida e abranger novas áreas de conflito, como o espaço, o ciberespaço e a realidade virtual. As Forças Especiais assumirão maior importância e os interesses divergentes, a concorrência entre Estados e as tensões nas fronteiras e regiões limítrofes de territórios soberanos poderão conduzir à utilização de forças convencionais (NATO, 2018; OA, 2017; Pamphlet 525-92, 2019; Despacho n.º 2536, 2020; Pires, 2020; V. Borges, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*; H. Maio, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*).

O desenvolvimento tecnológico e a inovação terão impacto na organização e nos procedimentos militares, permitindo criar novas estruturas e integrar capacidades a escalões mais baixos, e fomentarão o estabelecimento de mais parcerias com a indústria, centros de investigação e universidades (NATO, 2018; DCDC, 2015; Despacho n.º 2536, 2020; P. Ramalho, *op. cit.*; A. Calçada, *op. cit.*; V. Borges, *op. cit.*).

Apesar do surgimento de sistemas de armas mais desenvolvidos e com maior produção de efeitos, e da maior utilização de sistemas automáticos e teleguiados, que evidenciará a importância da relação pessoa-máquina, as pessoas também serão objeto de aperfeiçoamento e continuarão a ser o centro de decisão (NATO, 2018; OA, 2017; DCDC, 2018; Pamphlet 525-92, 2019; P. Ramalho, *op. cit.*; V. Borges, *op. cit.*).

3.2. Síntese conclusiva

Em resposta à QD1 (Quais as tendências do contexto estratégico e operacional que poderão influenciar a EMT nacional?), conclui-se que ao nível:

- Político: a instabilidade criada por uma crescente competição entre potências e um maior poder de influência de atores não estatais, conduzirá a um reforço da importância do multilateralismo, enquanto mecanismo de cooperação e resolução de divergências, e da importância da NATO, dado o potencial de confrontação e conflito. A fragilidade dos Estados, a proliferação de ADM, o terrorismo e o crime organizado continuarão presentes na agenda política e securitária. A governação institucional será desafiada por maior desconfiança, extremismo, polarização social e poder individual;

- Económico: a redução do poder económico do ocidente, sob o risco de novas crises financeiras, encetará uma competição de prioridades em países com orçamentos limitados.

³ Movimento contrário ao da segurança de outrora, propiciada pelas fortalezas e castelos.



A interdependência económica e a fragilidade financeira de Portugal evidenciarão as prioridades nacionais de recuperação económica e estabilidade social e a dificuldade em manter o investimento na defesa. O sentimento e a afetação de crescentes desigualdades incrementarão o risco de desestabilização do ambiente de segurança e os fluxos migratórios;

- Social: a população europeia, e em particular a portuguesa, irá diminuir e envelhecer, com consequências ao nível dos sistemas sociais e de saúde, da força de trabalho e também na defesa, considerando o efeito cumulativo da falta de atratividade pelo serviço militar. Esta realidade poderá ser influenciada pela assimetria demográfica, considerando o crescimento populacional noutras regiões do mundo e o potencial de mobilidade jovem. As sociedades continuarão a ser moldadas pelos efeitos cumulativos da concentração populacional em cidades, do desemprego, da igualdade de género e do crescente protagonismo das mulheres;

- Tecnológico: o elevado desenvolvimento e utilização de novas tecnologias, marcadamente comercial, terá impacto em todos os domínios. A sua democratização disponibilizará múltiplas ferramentas para lidar com os desafios futuros, mas também poderá expor ameaças no âmbito da cibersegurança e da utilização de novas capacidades por parte de adversários. Contudo, também poderá vincar desigualdades, no seu acesso e benefício, e divergências éticas e legais. As redes globais disponibilizarão um conjunto exponencial de informação e desinformação, com o valor da informação a constituir-se como estratégico;

- Ambiental: a crescente incidência de alterações climáticas e desastres naturais poderá afetar a disponibilidade de recursos essenciais e a subsistência de pessoas e governos. A competição por recursos estratégicos e bens globais e a possibilidade de ocorrência de novas epidemias, que poderão evoluir para pandemias, estará sempre presente. Estas circunstâncias poderão incrementar a intervenção em ações de assistência e socorro a pessoas e proteção de bens, agravar tensões e motivar respostas multinacionais para a sua resolução;

- Militar: os futuros conflitos serão caracterizados pela intervenção em ambiente multidomínio e ação interagência; pela prevalência de ações disruptivas e em áreas urbanas; pela importância das Forças Especiais; pela natureza híbrida, com recurso a um conjunto diversificado de meios; pelo maior impacto nas pessoas e maior escrutínio ético e legal. O impacto tecnológico terá repercussões na utilização de sistemas de armas altamente desenvolvidos e de sistemas automáticos e teleguiados, no aperfeiçoamento do combatente, na organização e procedimentos militares e numa maior ligação aos centros de investigação, à indústria e às universidades.



4. O Potencial do Exército

Para se analisar a forma como o Exército poderá ajustar-se ao futuro contexto estratégico e operacional, importa conhecer as suas possibilidades, ou seja, o seu Potencial (ver Apêndices C e D).

4.1. Das necessidades às capacidades

O Exército assume uma presença em todo o território nacional (TN), junto às populações, enquanto elemento de apoio, sempre que a tal é solicitado, e de reforço da coesão e da identidade nacional. A importância de um dispositivo descentralizado e guarnecido, facilitador do recrutamento e produtor de um encargo operacional, foi reconhecida por todas as entidades entrevistadas, apesar de não se dispensar alguma concentração, em áreas militares, para efeito de treino e exercícios (Exército Português [EP], 2020b; Comando das Forças Terrestres [CFT], 2020; Comando do Pessoal [CmdPess], 2019; Estado-Maior do Exército [EME], 2020; Monteiro, 2013; EP, 2015).

O valor central do Exército continua a ser o capital humano, assente no espírito de bem-servir, disponibilidade, competência, qualidade e qualificação dos seus homens e mulheres, que lhe conferem uma capacidade de adaptação às mais diversas circunstâncias. Contudo, este valor tem vindo a ser afetado pela insuficiência de efetivos e pelas dificuldades na sua retenção e regeneração (EP, 2020a; CmdPess, 2019; Direção de História e Cultura Militar [DHCM], 2020; EP, 2016; P. Ramalho, *op. cit.*; A. Calçada, *op. cit.*; R. Ferreira, *op. cit.*), face a outras ofertas do mercado de trabalho, falta de atratividade, remuneração e necessidade de estabilidade profissional, com conseqüente risco para a capacidade de resposta a compromissos assumidos e aos desafios que diariamente se colocam à atividade do Exército (EP, 2016; A. Calçada, *op. cit.*; F. Menezes, *op. cit.*; V. Borges, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*; L. Pires, *op. cit.*), bem como por alguma insatisfação com os percursos profissionais e o desenvolvimento das carreiras (CmdPess, 2019; A. Calçada, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*; H. Maio, *op. cit.*).

A valorização do capital humano é assumida como fundamental, pela necessidade de se garantir um apoio social e sanitário, efetivo e abrangente, a todos os militares e à família militar, em prol do seu moral e bem-estar (CmdPess, 2019; EME, 2020; Direção de Educação [DE], 2019; P. Ramalho, *op. cit.*; A. Calçada, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*; H. Maio, *op. cit.*), e uma formação inicial e ao longo da vida, qualificada e distintiva.

A certificação do ensino e da formação tem promovido um incremento de qualidade, como confirmam os resultados obtidos com o reconhecimento de competências, cursos de



formação e ciclos de estudos e a consolidação das ciências militares como área científica. Para isso, muito têm contribuído as parcerias e os protocolos estabelecidos com diversas entidades, ao nível da investigação e desenvolvimento e da criação de saber, em matérias de interesse para a DN (EP, 2020a; Academia Militar [AM], 2020; CmdPess, 2019; EP, 2016; V. Borges, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*).

No entanto, apesar da reconhecida qualidade e exigência da formação de alunos, quadros e tropas, com expressão na atividade operacional, ainda subsistem algumas fragilidades ao nível do ensino não superior de matriz militar, da formação inicial dos futuros oficiais e sargentos do Quadro Permanente (QP), particularmente quanto à prática de comando e liderança, e da oferta de percursos formativos certificados para os militares contratados, que, para além de os habilitar ao melhor desempenho das suas funções, potencie os processos da sua reinserção no mercado de trabalho (CmdPess, 2019; DE, 2019; EP, 2016; Ramalho, 2011; F. Menezes, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*; H. Maio, *op. cit.*).

Uma área transversal a toda a atividade do Exército, que tem estado em constante progressão e adaptação, é a produção de doutrina, normalização e lições aprendidas. Pela sua importância, este é um mecanismo que importa potenciar, fomentando uma cultura de lições aprendidas, produzindo doutrina em áreas específicas, onde existe maior experiência ou lacuna, incorporando o conhecimento adquirido e integrando os produtos aos diversos escalões (EME, 2020; C. Branco, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*; R. Ferreira, *op. cit.*; M. Farinha, *op. cit.*).

Neste âmbito, assumem particular relevância a experiência e o conhecimento acumulados em missões internacionais, de África e dos Balcãs até ao Afeganistão e Timor-Leste (EP, 2016; Ramalho, 2019; F. Menezes, *op. cit.*; V. Borges, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*), na cooperação militar, agora integrada na dimensão de Cooperação no Domínio da Defesa, da Ação Externa da DN (Despacho n.º 4101, 2018), no desempenho de cargos e na participação em grupos de trabalho e cursos, noutros países e em estruturas internacionais, pelo seu contributo para a melhoria do património intelectual e para o reconhecimento de competências, saberes e capacidades (Ramalho, 2019; EP, 2016; A. Calçada, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*; L. Pires, *op. cit.*), bem como as observações e recomendações registadas no âmbito da inspeção e certificação de forças (Inspeção-Geral do Exército [IGE], 2020).

Para além destes elementos que vão enriquecendo a história militar do País, importa ainda sublinhar o esforço que tem sido feito ao nível da preservação e da promoção do



património histórico e cultural nacional, material e imaterial, à responsabilidade do Exército, em proveito do seu valor identitário e da própria portugalidade. Este esforço tem sido materializado no desenvolvimento de atividades de divulgação no âmbito da história e cultura militar, mas também do vasto e variado património (EP, 2020a; AM, 2020; DHCM, 2020; P. Ramalho, *op. cit.*; V. Borges, *op. cit.*; R. Ferreira, *op. cit.*).

Parte deste património diz respeito a um elevado conjunto de IE e prédios militares à guarda do Exército. Embora o Exército disponha de IE suficientes para o cumprimento da missão, algumas apresentam sinais de envelhecimento, degradação e baixos níveis de conforto e eficiência energética, com conseqüente necessidade de reforço de manutenção e investimento, tendo em vista a melhoria das suas condições de funcionalidade e habitabilidade (EP, 2020a; AM, 2020; EME, 2020; F. Menezes, *op. cit.*; V. Borges, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*).

Durante os últimos anos, a conjuntura socioeconómica nacional tem determinado a imposição de sucessivas restrições orçamentais e imposições legais, contenção de despesa e escassez de recursos materiais e financeiros com impacto nas atividades, no efetivo e no Sistema de Forças (SF) do Exército (EME, 2020; DHCM, 2020; Monteiro, 2013; P. Ramalho, 2019; EP, 2016; P. Ramalho, *op. cit.*).

As necessidades e as prioridades de investimento têm sido identificadas, mas a referida escassez de recursos financeiros tem conduzido a um atraso da modernização tecnológica. Por isso, apesar da entrada ao serviço do novo armamento e de algum equipamento moderno, permanece a utilização de sistemas, meios e equipamentos com significativo tempo de vida útil, desgaste e obsolescência, principalmente ao nível da Artilharia de Campanha e Antiaérea, da Engenharia de Combate e da Infantaria Pesada, com riscos operacionais e elevados custos de operação e manutenção (Comando da Logística [CmdLog], 2020; EME, 2020; EP, 2015; C. Branco, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*).

As sinergias com o Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN), a Base Tecnológica e Industrial de Defesa (BTID) e outras plataformas de cooperação de defesa internacionais constituem-se como opção de dinamização da edificação de capacidades e da investigação, desenvolvimento e inovação, na procura de novas soluções, coerentes com os requisitos operacionais do futuro campo de batalha (EP, 2020a; CmdLog, 2020; Direção de Comunicações e Sistemas de Informação [DCSI], 2020; EP, 2016; V. Borges, *op. cit.*).

No âmbito logístico-financeiro é de evidenciar a capacidade técnica residente e a adoção de instrumentos e boas práticas de gestão, mas também a necessidade de agilizar



processos, potenciar o recurso a fontes de financiamento supletivas, como o Plano Nacional de Investimento e o Fundo Europeu de Defesa, e integrar novos sistemas e tecnologias de informação nos processos de trabalho e da tomada de decisão (EP, 2020a; CmdLog, 2020; CmdPess, 2019; DHCM, 2020; IGE, 2020; Direção de Finanças [DF], 2019).

O Exército fundamenta o seu contributo para a segurança e defesa do País numa cultura organizacional própria, que importa estudar para preservar, assente num quadro de competências e valores aglutinadores e distintivos, que se constitui como referência e marca de identidade, essencial à coesão, credibilidade e imagem do Exército (EP, 2020a; EP, 2016; EP, 2015; F. Menezes, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*; H. Maio, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*; M. Farinha, *op. cit.*).

Neste âmbito, a comunicação estratégica, interna e externa, assume-se como uma área fundamental, tendo em vista a melhoria institucional, a atratividade da organização e o reconhecimento dos seus valores, atividades e eficiência (EP, 2020a; EP, 2020b; CFT, 2020; EP, 2020c; P. Ramalho, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*). Apesar das melhorias que se têm registado ultimamente, é reconhecida a necessidade da sua otimização, para combater a desinformação e reforçar a perceção do quadro institucional distintivo e da marca Exército (EP, 2020a; EP, 2020b; AM, 2020; EP, 2020c; F. Menezes, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*; M. Farinha, *op. cit.*).

O Exército tem sido objeto de sucessivas reestruturações, por vezes até sobrepostas e colocadas em execução sem que as anteriores estejam finalizadas. Esta situação tem gerado desequilíbrios, instabilidade, incerteza e, por isso, uma perceção de dificuldade em demonstrar eficiência organizacional (EP, 2020a; CmdPess, 2019; EME, 2020; EP, 2015; R. Ferreira, *op. cit.*). No entanto, tem demonstrado resiliência organizacional perante estes desafios e as adversidades associadas, embora ainda exista espaço para evoluir ao nível do funcionamento, como na desmaterialização e desburocratização de processos, de natureza organizacional, pessoal e informacional, e na melhoria da interatividade e da gestão do conhecimento e dos recursos (EME, 2020; CmdPess, 2019; DCSI, 2020; V. Borges, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*; H. Maio, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*).

Ainda em termos de organização, salienta-se o facto do SF ser considerado como equilibrado e flexível, facilitando a geração de forças e de opções de resposta, face a diferentes necessidades e circunstâncias, tendo por base um conjunto diferenciado de forças ligeiras, médias e pesadas (Monteiro, 2013; Ramalho, 2011; P. Ramalho, *op. cit.*; F. Menezes, *op. cit.*; H. Maio, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*).



A resposta operacional tem-se manifestado pela elevada flexibilidade de emprego em diferentes missões, no âmbito da defesa militar da República, da segurança cooperativa, do apoio militar de emergência e do desenvolvimento e bem-estar das populações, dada a referida organização do SF e a coexistência de múltiplas capacidades militares e de natureza dual (EP, 2020a; CFT, 2020; CmdPess, 2019; J. Braga, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*; R. Ferreira, *op. cit.*).

Apesar da clareza de pensamento e planeamento estratégicos e do esforço de edificação de capacidades para garantir este SF (EP, 2020a; CFT, 2020; EME, 2020; CmdPess, 2019; EP, 2016), continuam a existir lacunas e necessidades de revitalização, de meios e níveis de prontidão, particularmente ao nível das capacidades médias e pesadas, com implicações ao nível do treino, do emprego operacional e da vantagem tecnológica (EP, 2020a; CFT, 2020; Ramalho, 2019; EP, 2016; P. Ramalho, *op. cit.*; A. Calçada, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*).

Ainda assim, o Exército tem vindo a afirmar-se pela demonstração e reconhecimento de eficiência operacional, credibilidade e prestígio dos seus contributos, com a sua participação regular em exercícios e missões exigentes, no TN e no quadro das OI. Esta participação tem contribuído ainda para o desenvolvimento e a certificação das capacidades do Exército, de acordo com os padrões de exigência e eficácia internacionais (EP, 2020a; CFT, 2020; EP, 2015; Ramalho, 2019; A. Calçada, *op. cit.*; F. Menezes, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*).

4.2. Síntese conclusiva

Em resposta à QD2 (Qual o Potencial do Exército que deve ser considerado na formulação da EMT nacional?), conclui-se que ao nível:

- Geográfico: o dispositivo descentralizado, com alguma concentração em áreas militares, e a implantação territorial do Exército têm-se afigurado como elementos fundamentais para o recrutamento, o treino, a proximidade às populações e o apoio que lhes é prestado, sempre que tal é solicitado ou se revele necessário.

- Humano: os homens e as mulheres que servem no Exército continuam a ser o seu ativo mais valioso. Este valor é fundamentado em qualidades e qualificações e numa capacidade de adaptação às diferentes circunstâncias, tem sido desgastado pela vertente quantitativa, pelas dificuldades de retenção e regeneração e por uma certa insatisfação com percursos profissionais e carreiras e requer uma aposta contínua na sua valorização;



- Histórico: a experiência e o conhecimento acumulados em missões internacionais, atividades de cooperação, desempenho de cargos e participação em grupos de trabalho e cursos internacionais e na inspeção e certificação de forças constituem-se como fontes de competências, saberes e capacidades e de produção de doutrina, normalização e lições aprendidas. O Exército tem prosseguido, de forma abnegada, a nobre missão de preservar e promover o património histórico e cultural nacional à sua responsabilidade;

- Logístico: as restrições orçamentais e a consequente escassez de recursos têm provocado atrasos na modernização infraestrutural, de um vasto conjunto de instalações envelhecidas, e tecnológica, de sistemas, meios e equipamentos com significativo desgaste e obsolescência. As sinergias com o SCTN, a BTID e outras plataformas de cooperação de defesa internacionais potenciam a procura de soluções e a dinamização de iniciativas para a necessária modernização. Ainda que existam melhorias a introduzir, a gestão dos recursos materiais e financeiros é caracterizada pela competência técnica e pelas boas práticas;

- Cultural: a atuação do Exército fundamenta-se numa cultura organizacional própria, alicerçada em competências e valores, que constituem referência e marca de identidade, mas que importa estudar para preservar. A comunicação estratégica desempenha um papel fundamental na perceção e reforço desta cultura, enquanto força motriz de melhoria, atratividade, reconhecimento de comportamentos e ações e combate à desinformação;

- Administrativo: as sucessivas reestruturações têm alimentado instabilidades e dificuldades de consolidação e eficiência organizacional. Ainda assim, tem prevalecido a resiliência organizacional para absorver as dificuldades inerentes a uma constante adaptação à mudança e corresponder aos desafios que diariamente se colocam à atividade do Exército. O desenho estrutural do seu SF, com forças ligeiras, médias e pesadas, tem-se afirmado pelo equilíbrio e pela flexibilidade de geração de forças e de opções de resposta operacional;

- Operacional: não obstante a ação do pensamento e planeamento estratégicos, a edificação de capacidades continua a ser estrangida pela existência de lacunas e de necessidades de revitalização, de meios e níveis de prontidão. Apesar disso, o Exército tem vindo a afirmar a eficiência operacional, a credibilidade e o prestígio da sua participação em exercícios e missões, tirando partido da flexibilidade de emprego que é garantida pela referida estrutura de forças e pela existência de múltiplas valências de duplo uso.



5. Linhas de Orientação Estratégica e Objetivos Estratégicos

A informação recolhida conduziu à identificação de LOE e Objetivos Estratégicos para o planeamento estratégico, de médio e longo prazo.

5.1. Análise SWOT

Os resultados obtidos da sistematização matricial SWOT (Apêndice E), configuram o alinhamento do Exército com o meio envolvente, nas seguintes formas de ação estratégica (EP, 2020a; Ribeiro, 2010):

- CRESCER: A importância renovada do multilateralismo e da NATO criará oportunidades para a cooperação bilateral e o emprego de forças, no âmbito das relações e dos compromissos internacionais. As relações bilaterais deverão ser dinamizadas junto de exércitos cujo potencial para a criação de referências, ao nível da doutrina, das capacidades, da formação, do treino e das operações, seja efetivo para os objetivos estratégicos do Exército (V. Borges, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*; L. Pires, *op. cit.*).

O ambiente de segurança exigirá um novo investimento nos empenhamentos decorrentes dos compromissos internacionais, junto das OI de que Portugal é membro e onde deve identificar os seus interesses e benefícios. Pela importância da NATO e por esta se constituir como fonte de modernidade, o Exército deve concentrar-se nas capacidades para ser relevante na Aliança. O que servir os propósitos da NATO também servirá os das outras OI, estando preparado para contribuir e atuar num vasto conjunto de contextos (F. Menezes, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*). A NATO permite olhar a longo prazo, segundo um processo credível, de confiança e de referência (M. Ferrão, entrevista presencial, 1 de abril de 2021).

Um sistema de forças constituído por forças ligeiras, médias e pesadas, que tire partido da flexibilidade de geração e emprego de forças, e da experiência e credibilidade de atuação, e aproveite a maior importância das Forças Especiais e a possibilidade de emprego de forças convencionais, permitirá ao Exército estar preparado para corresponder a todos os cenários conflituais, dos mais prováveis aos mais perigosos, nomeadamente ao combate convencional (Ramalho, 2019, p. 151; J. Braga, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*). Para atingir este desiderato de relevância e flexibilidade, o SF deve estar alicerçado em capacidades modernas. Por isso, é fundamental que seja promovida uma maior interação com a indústria, centros de investigação e universidades, para direcionar a investigação e a economia de defesa para as necessidades do Exército, em termos de empreendedorismo tecnológico e inovação, e



alavancar a aplicação de novas tecnologias no âmbito das capacidades militares terrestres (H. Maio, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*).

Estes desenvolvimentos terão de coexistir com uma avaliação do impacto da tecnologia ao nível da organização, da doutrina e do treino. O combate será altamente tecnológico e vigiado, e algumas tecnologias, como a IA e a automatização, poderão vir a introduzir grandes alterações em termos de estruturação e atuação de forças, mesmo aos baixos escalões. Ainda que a autonomia de sistemas e a substituição de pessoas por tecnologia esteja em curso, importa reforçar a importância das pessoas e contrariar a total dependência tecnológica (H. Maio, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*; L. Pires, *op. cit.*).

A evolução tecnológica e o aperfeiçoamento humano conduzirão a uma formação mais especializada, em novas áreas tecnológicas, mas também nas áreas militares, configurando a necessidade de uma efetiva equivalência entre o exercício de funções e a formação (CmdPess, 2019; L. Pires, *op. cit.*; M. Farinha, *op. cit.*). Assim, será fundamental reforçar o investimento na busca proativa de conhecimento, junto de instituições e centros de formação especializados, nacionais e internacionais, rentabilizando parcerias e sinergias, mas também na formação militar, em particular no comando e liderança, porquanto, apesar do desenvolvimento tecnológico, o militar terá de continuar a liderar e a decidir (F. Menezes, *op. cit.*; H. Maio, *op. cit.*; R. Ferreira, *op. cit.*).

Outra via de fortalecer a formação passa por incorporar o legado de experiências e conhecimentos acumulados em diversos teatros de operações, ações de cooperação e desempenho de cargos, através do mecanismo de lições aprendidas (Ramalho, 2019, p. 163). Mas o próprio mecanismo tem de ser potenciado pelo incremento da mentalidade de partilha de experiências, inclusive pela introdução desta temática na formação dos futuros Quadros do Exército (M. Pereira, *op. cit.*).

Nesta forma de ação, salienta-se ainda a necessidade de se reforçar a preservação do património histórico e cultural, pela defesa dos valores inerentes à condição militar, mas também de um património, material e natural, cuja manutenção deverá ser partilhada, em custos e recursos, por órgãos de governação e outras entidades civis (F. Menezes, *op. cit.*; H. Maio, *op. cit.*; M. Farinha, *op. cit.*).

- OTIMIZAR: A incorporação de novas tecnologias, nas capacidades militares e nos processos de trabalho, e de uma nova geração de jovens que enfatiza a liberdade de movimentos, a quebra de barreiras linguísticas, culturais, raciais e étnicas (Minassa, 2018) e a igualdade de género, encaminhará a prestação de serviço militar para um âmbito mais



alargado, de competências e percursos profissionais, mas também de uma maior incorporação feminina e da diversidade cultural (M. Farinha, *op. cit.*). Mas também reforçará (não sendo assunto novo) a importância de percursos profissionais mais centrados nas pessoas, que correspondam mais às suas expectativas e garantam maior flexibilidade, dos mecanismos de progressão e de contratação, como por exemplo, e ainda que dependa de decisão política, pela possibilidade de se poder optar por uma carreira horizontal ou por sair e reingressar, mediante determinados critérios (J. Braga, *op. cit.*; L. Pires, *op. cit.*).

A vantagem tecnológica assumirá um papel decisivo na dissuasão de ameaças, enquanto meio adicional de força, pelo que importará reavaliar as capacidades que poderão alcançar este efeito (Ramalho, 2019, p. 150; M. Farinha, *op. cit.*). O combate mais letal, provavelmente, será travado por sistemas automáticos e teleguiados, mas a proteção do soldado e os sistemas de armas também serão amplamente desenvolvidos, garantindo uma maior autonomia aos baixos escalões (P. Ramalho, *op. cit.*). O forte investimento comercial, em inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, colocará ao dispor dos exércitos um vasto conjunto de soluções que permitirá minimizar vulnerabilidades e preencher lacunas operacionais emergentes, sem ter de se esperar longos períodos por uma resposta (A. Calçada, *op. cit.*; F. Menezes, *op. cit.*).

Ao nível organizacional, deverá ser criado um ambiente mais interativo e eficiente, que disponibilize mais tempo para o pensamento e a reflexão estratégica, em detrimento do trabalho burocrático ou administrativo (M. Farinha, *op. cit.*). Para esse efeito, será necessário chamar as pessoas a uma participação mais ativa, ampliar a utilização de ferramentas colaborativas e concretizar a transformação digital, através da desmaterialização e simplificação dos processos informacionais (CmdPess, 2019; DCSI, 2020).

O envelhecimento de IE é um problema estrutural que implica um elevado e contínuo investimento de recursos humanos (RH) e financeiros. Contudo, boa parte do esforço pode ser ultrapassado, através da melhoria da sua eficiência energética, recorrendo a fontes de financiamento específicas e procurando autonomia para reinvestir em soluções inovadoras que possam diminuir o impacto financeiro das alterações e garantam a melhoria das condições de trabalho e habitabilidade (J. Braga, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*).

No que concerne à comunicação estratégica, é fundamental apostar numa comunicação mais profissional, por via da especialização ou do *outsourcing*, incrementar a informação descendente, para fortalecer o conhecimento e combater a desinformação, e continuar a crescer ao nível cognitivo, da imagem e da criação e difusão de narrativas, que valorizem o



produto do Exército e a sua credibilidade (F. Menezes, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*; L. Pires, *op. cit.*).

- DINAMIZAR: A implantação territorial descentralizada deve ser mais rentabilizada. A proximidade facilita o apoio às populações e a cooperação com as autoridades locais, garante o conhecimento do terreno, fortalece a confiança e a perceção de utilidade e de atratividade pelo serviço militar e incentiva o apoio das autoridades locais à preservação do património histórico e cultural (J. Braga, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*; M. Farinha, *op. cit.*).

Neste sentido, é oportuno robustecer o conceito regimental, garantindo aos regimentos maior autonomia, responsabilidade e articulação com as autoridades locais, para funcionarem como comandos territoriais (F. Menezes, *op. cit.*). A intenção é fortalecer os regimentos, enquanto unidades operacionais, com encargo territorial e área de recrutamento, procurando preservar a componente operacional, aproveitar as sinergias locais na resposta a necessidades mútuas de apoio e descentralizar o recrutamento no dispositivo (A. Calçada, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*).

Este conceito ajudará a consolidar a capacidade de resposta em situações de emergência complexa, não se especializando unidades para este efeito, ainda que existam áreas específicas, como a medicina e a engenharia, onde a investigação e a capacidade de resposta podem ser fortalecidas. As unidades deverão utilizar os meios existentes, realizar exercícios com entidades civis e depois praticar, respondendo a pedidos de apoio (P. Ramalho, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*).

Estas orientações vão ao encontro de um conceito mais abrangente, do ponto de vista territorial e operacional, de dispersar para viver e concentrar para treinar, em linha com a essência e a natureza do Exército (A. Calçada, *op. cit.*). Se a descentralização aproxima os militares da sociedade civil e do apoio da família militar e confere presença e aceitabilidade regional, a concentração em áreas militares é benéfica para efeitos de treino coletivo (P. Ramalho, *op. cit.*; F. Menezes, *op. cit.*), onde poderão ser preposicionados os meios necessários para determinado conjunto de treinos, de capacidades específicas, e exercícios de maior envergadura (J. Braga, *op. cit.*; M. Pereira, entrevista presencial, 21 de abril de 2021; N. Reis, entrevista presencial, 12 de abril de 2021).

O treino deve ser vocacionado para as expectativas de emprego e para lidar com a incerteza e a surpresa. Em primeiro lugar, procurando manter a prontidão de meios e do planeamento (M. Pereira, *op. cit.*) e um esforço contínuo de participação em exercícios, aproveitando a execução de missões de apoio civil para também treinar a missão primária.



Depois, habilitando os comandantes a lidar com a ambiguidade e a necessidade de dar respostas a situações inesperadas, fomentando o espírito de iniciativa, de inovação e de autonomia da decisão (Ramalho, 2019, p. 162).

Estas aprendizagens e treinos assentam num processo de produção de doutrina, ainda demorado e pouco ágil, no que concerne à integração oportuna de lições aprendidas e de experiências e conhecimentos resultantes do desempenho de missões e cargos, bem como da sua transposição para o ensino. Assim, deverá ser privilegiada a incorporação de doutrina NATO e o rápido desenvolvimento de doutrina, onde a NATO não der resposta ou sempre que existirem novas aprendizagens, uma vez que a frequência de revisão de publicações e procedimentos não é compatível com a constante alteração da natureza dos conflitos e a necessidade de adaptação a novas realidades (F. Menezes, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*). Nesta vertente, importa continuar a dar atenção à interoperabilidade para integrar o combate no ambiente multidomínio, em conjunto com as outras componentes, assumindo especial importância a participação em exercícios e a troca de conhecimentos e experiências, relativamente a técnicas, táticas, procedimentos e equipamentos (L. Pires, *op. cit.*; M. Farinha, *op. cit.*).

Contudo, estes propósitos terão de resultar de uma cultura organizacional definitivamente centrada nas pessoas, em termos de valorização e meritocracia. Mas também é altura de estudar a cultura organizacional, de modo a preservá-la sem sobrançeria, cimentando valores, absorvendo a diversidade cultural e indo ao encontro dos jovens, como potencial competitivo no mercado de trabalho (V. Borges, *op. cit.*; M. Pereira, *op. cit.*).

- PROTEGER: A insuficiência e a dificuldade de retenção e regeneração de RH têm fragilizado a ação do Exército, e a tendência de diminuição e envelhecimento da população, a falta de atratividade do serviço militar e as fragilidades económicas não pronunciam um caminho fácil. Assim, é fundamental encarar este processo numa ótica de estabilidade das pessoas, insistindo no estudo e nas propostas que possibilitem um período alargado de prestação de serviço das praças, pelo menos em algumas especialidades, em condições competitivas e estimulantes, e em alternativas de prolongamento de percurso profissional, fora do Exército, para aqueles cuja permanência não possa ser tão extensível (F. Menezes, *op. cit.*; B. Ribeiro, *op. cit.*), mas também promovendo medidas de retenção e sustentabilidade, ao nível dos oficiais e dos sargentos.

A disponibilidade e acessibilidade a um apoio social e sanitário, diversificado e descentralizado, para todos os militares, concorrerá para este objetivo, melhorando as



condições durante o serviço, potenciando recursos e instalações na área da saúde e readaptando o apoio social às novas gerações, no âmbito das competências e possibilidades do Exército (V. Borges, *op. cit.*; C. Branco, *op. cit.*). Assim como contribuirá a recuperação de IE, a proteção ambiental e a aquisição de equipamentos, para utilização no âmbito militar e do apoio civil, reforçando o recurso a outras fontes de financiamento, nacional e internacional (F. Menezes, *op. cit.*). Para o efeito, importa assegurar a ilegitimidade e o levantamento das necessidades, para se intervir quando os fundos estão a ser desenhados (M. Ferrão, *op. cit.*).

Outra dinâmica que poderá concorrer para esta mudança de paradigma, direcionando os militares para as funções mais procuradas e estimulantes, é o incremento do recurso a *outsourcing*, em áreas específicas e na proporção que não coloque em causa a missão operacional (Ramalho, 2019, p. 65). Procurando rentabilizar o conceito logístico (N. Reis, *op. cit.*), poderão enquadrar-se neste âmbito grande parte das atividades de apoio de serviços diárias e de segurança de algumas instalações, mas também, na justa medida de não se perder o *know-how* e se acautelar a situação de campanha, áreas como os transportes, a manutenção e outros tipos de apoio (V. Borges, *op. cit.*; J. Braga, *op. cit.*). Esta partilha fomentaria uma cultura de cooperação entre a sociedade civil e os militares.

Devido aos elevados custos que a evolução tecnológica acarretará para o desenvolvimento de novas capacidades e à previsível insuficiência de recursos materiais e financeiros, importa reforçar a utilização de meios de simulação. Nunca é demais lembrar que estes permitem treinar a diferentes níveis, reduzir custos e o impacto ambiental, contribuir para a preparação de missões mais complexas e testar novos sistemas, conceitos, técnicas, táticas e procedimentos (M. Farinha, *op. cit.*).

De igual modo, será necessário investir na modernização, maturidade tecnológica e segurança dos sistemas de comunicação e de informação, para preservação da capacidade de comando e controlo e proteção da informação (DCSI, 2020; M. Farinha, *op. cit.*). A grande dependência de fluxos de informação atualizada e o caráter perverso da informação poderão dificultar o processo de decisão e induzir um irracional excesso de confiança, devido a um sentimento irreal de segurança e sucesso (Ramalho, 2019, p. 165).

Entretanto, as LOE resultantes da análise SWOT foram objeto de entrevistas (Tenente-General Guerra Pereira, Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército; Tenente-General Martins Pereira, Comandante das Forças Terrestres; Tenente-General Nunes dos Reis, Comandante



da Logística do Exército; Major-General Mendes Ferrão, Diretor-Coordenador do Estado-Maior do Exército), para validar e reforçar a sua adequabilidade militar.

As entrevistas, e a reflexão subsequente, conduziram à necessidade de ajustamento da redação e conteúdo de algumas LOE, procurando garantir que todas fossem exequíveis pelo Exército e se enquadrassem no nível estratégico, como militares e terrestres (G. Pereira, entrevista presencial, 30 de março de 2021).

Os ajustamentos de conteúdo foram refletidos no texto deste capítulo e algumas das LOE foram alteradas, para a seguinte redação:

- Dar prioridade à capacitação no âmbito da NATO, em termos de compromissos internacionais;
- Diversificar a procura de outras fontes de financiamento, nacional e internacional;
- Incrementar uma prestação de serviço diversificada, atrativa e flexível;
- Promover a estabilidade das pessoas;
- Robustecer o apoio social e sanitário.

5.2. Objetivos Estratégicos

As LOE (Apêndice F) foram agregadas em OEG, OEE e OEO, materializando a interligação e a coerência entre as diversas etapas do processo de decisão estratégica⁴.

O Mapa Estratégico (Figura 2) representa a articulação estabelecida entre a obtenção (genético-regenerativa), a estruturação (estrutural), o emprego (operacional) dos meios e forças e a missão do Exército, enquanto perspetivas estratégicas, de modo a garantir a convergência dos objetivos estratégicos específicos e das diferentes vertentes do Planeamento Estratégico Militar. Esta articulação teve em conta uma *Visão* para o futuro do Exército, organizada em quatro ideias-força para o médio e longo prazo (relevância, qualidade, equilíbrio e flexibilidade), e os *Valores* que têm sido considerados como aglutinadores do Exército (EP, 2015; EP, 2016; EP, 2020a).

⁴ Estudo da situação estratégica, definição de objetivos estratégicos e planeamento estratégico.

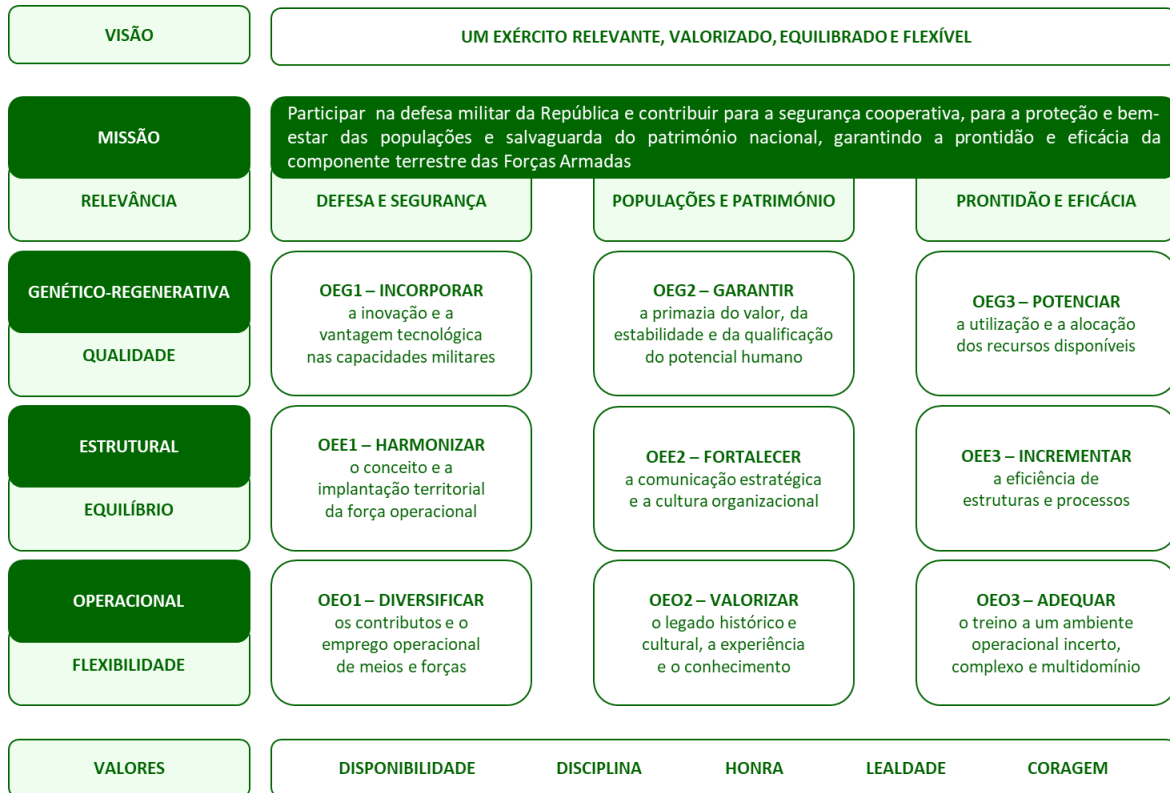


Figura 2 - Mapa Estratégico

Fonte: Adaptado a partir de Exército Português (2020a).

Assim, deve-se procurar, no âmbito da estratégia genético-regenerativa:

- Incorporar a inovação e a vantagem tecnológica nas capacidades militares. Um Exército tecnologicamente desenvolvido poderá compensar a falta de dimensão e garantir a interoperabilidade e a credibilidade para acompanhar os exércitos aliados e amigos, sempre que o interesse ou a solidariedade exijam a sua atuação;

- Garantir a primazia do valor, da estabilidade e da qualificação do potencial humano. Apesar dos desenvolvimentos tecnológicos, que colocarão lado a lado pessoas e máquinas, o Soldado continuará a ser o núcleo da força terrestre; aquele que aprende, pensa e decide, de acordo com a ética, a moral e os valores;

- Potenciar a utilização e a alocação dos recursos disponíveis. Perante a perspetiva de recursos humanos, materiais e financeiros cada vez mais limitados, disputados e escrutinados, é fundamental adotar uma atitude proativa na sua procura, inovadora na sua gestão e eficaz na sua aplicação.

Relativamente à estratégia estrutural, importa:

- Harmonizar o conceito e a implantação territorial da força operacional. A dispersão de regimentos, por todo o TN, com força operacional, plena responsabilidade territorial e maior autonomia na atuação e coordenação local e regional, complementada por uma



concentração de meios e locais de treino, em áreas militares, afigura-se como o caminho adequado para o futuro estrutural da componente terrestre;

- Fortalecer a comunicação estratégica e a cultura organizacional. As alterações em curso, ao nível da literacia informacional e da sucessão geracional, fundamentam a aposta num paradigma comunicativo mais profissionalizado, do ponto de vista dos intervenientes, dos produtos e da eficácia do sistema, e um ajustamento da cultura organizacional às novas gerações e aos requisitos comportamentais e deontológicos do futuro ambiente operacional;

- Incrementar a eficiência de estruturas e processos. O desenvolvimento tecnológico e a inovação criarão espaço para a incorporação de eficiências, ao nível da organização operacional e administrativa, das técnicas, dos processos e das condições de trabalho e da gestão de expectativas, de desempenho e do exercício de funções.

Quanto à estratégia operacional, é necessário:

- Diversificar os contributos e o emprego operacional de meios e forças. Garantir relevância requer a disponibilidade e prontidão de um conjunto diferenciado de meios e forças, para compromissos securitários, junto das OI e de países amigos, e, no plano interno, para cooperação com as forças e serviços de segurança e a sociedade civil, no apoio às populações;

- Valorizar o legado histórico e cultural, a experiência e o conhecimento. O património imaterial, histórico e cultural, consubstanciado em conhecimento e experiências, acumulados em operações, cooperações e outros desempenhos, representa uma mais-valia incontornável, que deve ser capitalizado e ensinado. A síntese entre este saber e a inovação será determinante para a acomodação ao futuro emergente;

- Adequar o treino a um ambiente incerto, complexo e multidomínio. A nova realidade conflitual requer que se treine, no âmbito físico, virtual e cognitivo, sob uma forte base doutrinária e um pensamento criativo e flexível, compatíveis com a ambiguidade e a complexidade de uma ação militar que decorrerá em terra, no ar, no mar, no espaço e no ciberespaço.

5.3. Síntese conclusiva

Em resposta à QD3 (Quais as Linhas de Orientação Estratégica para a EMT nacional, de médio e longo prazo?) e à QC (Quais os Objetivos Estratégicos para a EMT nacional, de médio e longo prazo?), foram formuladas 34 LOE (Apêndice F) e definidos nove Objetivos Estratégicos, conforme articulação em Apêndice G.



6. Conclusões

A EMT nacional insere-se no contexto de um quadro legislativo sobre a DN, titulado pela Constituição da República Portuguesa, que tem vindo a ser materializado em documentação estruturante da política de DN e da EM. Contudo, a volatilidade e a aceleração de situações e acontecimentos têm reforçado a importância de se adotar uma atitude prospetiva, procurando aproximar a Defesa do futuro.

Neste entendimento, foram desenvolvidos contributos para a formulação de uma EMT nacional, numa perspetiva de futuro, tendo em consideração algumas tendências de evolução do ambiente estratégico e operacional e da forma como o Exército poderá vir a ajustar-se a este ambiente. Assim, o processo de investigação foi direcionado para a resposta à QC “*Quais os Objetivos Estratégicos para a EMT nacional, de médio e longo prazo?*”.

Considerando a natureza da temática, a investigação seguiu uma tipologia de investigação prática e qualitativa, assente num raciocínio indutivo e num desenho de pesquisa de estudo de caso. Depois de uma análise documental a 31 publicações e da concretização de 12 entrevistas, que permitiram aquilatar das tendências do contexto estratégico e operacional e do potencial do Exército, foi desenvolvida uma análise SWOT que conduziu à identificação de LOE. Confirmada a sua adequabilidade militar e reforçado seu conteúdo, as LOE foram agregadas em Objetivos Estratégicos e a resultante foi articulada com a missão do Exército e as perspetivas genético-regenerativa, estrutural e operacional.

Relativamente ao OE1, a investigação apontou para uma crescente competição entre potências, um maior desafio à governação institucional, a continuidade das ameaças tradicionais e um reforço da importância do multilateralismo e da NATO. Ao nível económico, será de esperar uma redução de poder económico do ocidente e um crescendo de desigualdades, com implicações ao nível securitário e dos fluxos migratórios. Em Portugal, a prioridade de recuperação económica dificultará a manutenção do investimento na defesa. A população europeia continuará a diminuir e a envelhecer, com consequências também ao nível da defesa. As sociedades continuarão a assistir à concentração populacional em cidades e a um crescente protagonismo das mulheres, das agendas pelo desemprego e da igualdade de género. O desenvolvimento tecnológico será marcante e transversal, com efeitos benéficos ou prejudiciais ainda por confirmar. A crescente incidência de alterações climáticas, desastres naturais e epidemias e uma maior competição por recursos poderão causar mais conflitos e motivar mais respostas multinacionais. Os conflitos serão dominados



pela natureza híbrida, pelo ambiente multidomínio, incerto e ambíguo e pelo impacto tecnológico.

Quanto ao OE2, concluiu-se pela importância da implantação territorial descentralizada, pelo valor das pessoas, que tem sido desgastado pela vertente quantitativa e por uma certa insatisfação pelos percursos profissionais, pela importância da experiência e do conhecimento acumulados e do património histórico e cultural. A escassez de recursos tem atrasado a modernização infraestrutural, de sistemas e equipamentos, mas as sinergias com plataformas industriais e de defesa, nacionais e internacionais, apresentam-se como potenciais fontes de iniciativa e evolução. Ainda que necessitem de estudo e melhoria, confirmou-se a importância de que se revestem a cultura organizacional e a comunicação estratégica. Por outro lado, as sucessivas reestruturações têm alimentado dificuldades de consolidação e eficiência organizacional, que tem sido compensada pela resiliência organizacional. A estrutura do SF tem-se caracterizado pelo equilíbrio, pela flexibilidade operacional e pela existência de lacunas e necessidades de revitalização de capacidades. Ainda assim, tem prevalecido a eficiência operacional, a credibilidade e o prestígio da participação em exercícios e missões.

Os resultados obtidos nestas respostas, convertidos em oportunidades, ameaças, potencialidades e vulnerabilidades, convergiram no alcançar do OE3. Deste modo, foram formuladas 34 LOE, no âmbito das lições aprendidas e da doutrina, da organização, do treino, da geração e emprego de capacidades, da comunicação estratégica, da cultura organizacional, da cooperação bilateral, do património histórico e cultural, das pessoas, das IE, da interoperabilidade, da sustentação e da informação.

Finalmente, considerando o OG, e em resposta à QC, foram definidos nove objetivos estratégicos específicos, ao nível das perspetivas genético-regenerativa, estrutural e operacional:

- OEG1 – Incorporar a inovação e a vantagem tecnológica nas capacidades militares;
- OEG2 – Garantir a primazia do valor, da estabilidade e da qualificação do potencial humano;
- OEG3 – Potenciar a utilização e a alocação dos recursos disponíveis;
- OEE1 – Harmonizar o conceito e a implantação territorial da força operacional;
- OEE2 – Fortalecer a comunicação estratégica e a cultura organizacional;
- OEE3 – Incrementar a eficiência de estruturas e processos;
- OEO1 – Diversificar os contributos e o emprego operacional de meios e forças;



- OEO2 – Valorizar o legado histórico e cultural, a experiência e o conhecimento;
- OEO3 – Adequar o treino a um ambiente incerto, complexo e multidomínio.

Assim, face ao objeto da investigação e à sua delimitação, ao percurso metodológico utilizado, alicerçado num método e num modelo de análise, e aos resultados obtidos, considera-se atingido o OG proposto.

Como principal contributo para o conhecimento, este estudo apresenta um conjunto de nove Objetivos Estratégicos e 34 LOE que, em consonância com uma prospetiva de tendências de evolução do contexto estratégico e operacional e uma aferição do potencial do Exército para se adequar a estas tendências, poderá apoiar a formulação e operacionalização de uma EMT de médio e longo prazo. A cientificidade do método e os resultados obtidos, nas referidas prospetiva e aferição, materializam uma avaliação que poderá constituir opção para trabalhos que requeiram esta necessidade de estudo.

O presente estudo foi desenvolvido no pleno reconhecimento de algumas limitações. Desde logo, pelo facto deste estudo decorrer num período de revisão estratégica, sabendo-se que a orientação estratégica em vigor está desatualizada, sem que ainda esteja disponível nova versão. Assume-se ainda como limitação a inviabilidade de se completar o processo de avaliação estratégica de resultados, pela prova de exequibilidade de recursos e de aceitabilidade de orientações e objetivos delineados, face à lógica temporal e académica.

Deste modo, sugere-se que esta temática seja objeto de novo estudo, depois de consolidada a revisão do CEDN e do CEM, de modo que seja possível alicerçar a EMT em configurações de futuro superiormente definidas e orientadoras. Em termos práticos, recomenda-se que o futuro estudo seja objeto de abordagens diferenciadas, ao nível genético-regenerativo, estrutural e operacional, permitindo aprofundar e validar as diferentes perspetivas do planeamento estratégico e a articulação entre o planeamento e a execução.



Referências bibliográficas

- Academia Militar. (2020). *Diretiva Setorial da Academia Militar 2019-2021 (Revisão Intercalar: Jul20)*. Lisboa: Autor.
- Andrade, C. R. (2017). Nota introdutória ao painel: Os Ramos e a edificação de capacidades militares a longo prazo – Situação atual e perspetivas de evolução. Em: Instituto Universitário Militar, *O Planeamento Estratégico Militar: Adequação aos novos paradigmas de Segurança e Defesa*, Lisboa.
- Andrade, C. R., Escorrega, L. F. (2017). Contributos da prospetiva e do pensamento estratégico para o Planeamento estratégico Militar. Em: IUM (Ed.), *Estudos estratégicos: da estratégia, do planeamento estratégico e da conflitualidade* (pp. 345-371). Lisboa: IUM.
- Barrento, A. (2010). *Da Estratégia*. Coleção Pensamento Estratégico. Parede: Tribuna da História.
- Comando das Forças Terrestres. (2020). *Diretiva do Comando das Forças Terrestres 2019-2021 (Revisão Intercalar – Julho 2020)*. Lisboa: Autor.
- Comando da Logística. (2020). *Diretiva do Comando da Logística 2019-2021 (Intercalar – Julho 2020)*. Lisboa: Autor.
- Comando do Pessoal. (2019). *Diretiva Setorial do Comando do Pessoal 2019-2021*. Porto: Autor.
- Correia, J.M.P. (2019). Military Capabilities and the Strategic Planning Conundrum. Em: Instituto Universitário Militar, *Contributos para o Planeamento Estratégico Militar: metodologias e ferramentas de apoio*. Volume I. Lisboa.
- Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia – Apontamentos para um curso*. Volume I. Lisboa: IAEM.
- Despacho n.º 4101/2018, de 12 de abril. (2018). *Diretiva para a Ação Externa da Defesa Nacional*. Diário da República, 2.ª série, 79, 11677-11679. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 36/2020, de 21 de julho. (2020). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional/IDN*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 2536/2020, 24 de fevereiro. (2020). *Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar*. Diário da República, 2.ª série, Parte C, 38, 36-41. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.



- Development, Concepts and Doctrine Centre. (2015). *Strategic Trends Programme. Future Operating Environment 2035*. London: United Kingdom's Ministry of Defence.
- Development, Concepts and Doctrine Centre. (2017). *Joint Concept Note 1/17. Future Force Concept*. London: United Kingdom's Ministry of Defence.
- Development, Concepts and Doctrine Centre. (2018). *Global Strategic Trends. The Future Starts Today*. London: United Kingdom's Ministry of Defence.
- Dias, C.M.M. (2012). *Estratégia – Evolução do Conceito*. Em: *Estratégia* (Vol. XXI) (pp. 265-294). Lisboa: Instituto Português da Conjuntura Estratégica.
- Dias, C.M.M., & Sequeira, J.M.D. (2015). *Estratégia – Fundamentos Teóricos*. Tomo I. Loures: Letras Itinerantes, Edição e Distribuição de livros, Lda.
- Dias, C.M.M., & Sequeira, J.M.D. (2017). *Estratégia – Fundamentos Teóricos*. Tomo II. Loures: Letras Itinerantes, Edição e Distribuição de livros, Lda.
- Direção de Comunicações e Sistemas de Informação. (2020). *Diretiva da Direção de Comunicações e Sistemas de Informação 2019-2021 (Intercalar – julho 2020)*. Lisboa: Autor.
- Direção de Educação. (2019). *Diretiva da Direção de Educação (Intercalar Julho 2020)*. Lisboa: Autor.
- Direção de Finanças. (2019). *Diretiva da Direção de Finanças 2019-2021 (Intercalar – julho 2020)*. Lisboa: Autor.
- Direção de História e Cultura Militar. (2020). *Diretiva da Direção de História e Cultura Militar 2019-2021 (Revisão – julho 2020)*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior do Exército. (2020). *Diretiva do Estado-Maior do Exército 2019-2021 (Intercalar – julho 2020)*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2015). *Diretiva de Planeamento do Exército para o biénio 2015-2016*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2016). *Diretiva do Comandante do Exército 2017-2019*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2020a). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021 (Revisão – janeiro 2020)*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2020b). *Diretiva Intercalar do Exército 2020 (julho 2020)*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2020c). *Diretiva para o Sistema de Comunicação do Exército 2019-2021 (Intercalar - julho 2020)*. Lisboa: Autor.



- Fonseca, J. N. (2010). *O Conceito de Segurança Nacional Perspetivado para 2030*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General). Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.
- Inspeção-Geral do Exército. (2020). *Diretiva da Inspeção-Geral do Exército 2019-2021 (Revisão intercalar – julho 2020)*. Lisboa: Autor.
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Projeções de População Residente*. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=406534255&DESTAQUESmodo=2
- Minassa, P. S. (2018, 8 de junho). Ser cidadão do mundo [Página online]. Retirado de <https://www.publico.pt/2018/06/08/p3/cronica/ser-cidadao-do-mundo-1834969>
- Monteiro, A. P. (2013). O Exército em tempo de mudança. Em: Estado-Maior do Exército (Ed.), *Da História Militar e da Estratégia* (pp. 7-16). Lisboa: Exército Português.
- National Intelligence Council. (2017). *Global Trends. Paradox of Progress*. Washington: Office of the Director of National Intelligence.
- NEP/INV-001(A1). (2020). *Procedimentos relativos a elaboração de Trabalhos de Investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP/INV-003(A3). (2020). *Estrutura e Regras de citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a realizar no Instituto Universitário Militar*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- North Atlantic Treaty Organization. (2017). *Strategic Foresight Analysis 2017 Report*. Norfolk: Strategic Allies Command Transformation.
- North Atlantic Treaty Organization. (2018). *Framework for Future Alliance Operations 2018 Report*. Norfolk: Strategic Allies Command Transformation.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (s.d.). Strategic Foresight [Página online]. Retirado de <https://www.oecd.org/strategic-foresight/whatisforesight/>
- Oxford Analytica. (2017). *Global Trends to 2035. Geo-political and international power*. Brussels: European Parliament.
- Pamphlet 525-92. (2019). *The Operational Environment and the Changing Character of Warfare*. Fort Eustis: United States Army Training and Doctrine Command.
- Pereira, G. (2020, junho). A ação militar terrestre – emprego operacional. Em: Academia Militar. *Sessão solene da Cátedra Bernardo de Sá Nogueira*, Amadora.



- Pires, N. L. (2018). *O novo conceito de “Multi-Domain Battle” e suas implicações na edificação de capacidades militares do Exército* (Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2017/18). Instituto Universitário Militar, Pedrouços.
- Pires, N. L. (2020). *Civilização Quântica – Um caminho possível para tempos incertos*. Alcochete: Nexo Literário.
- Ramalho, J.L.P. (2011). *Exército Português. Uma Visão – Um Rumo – Um Futuro*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Ramalho, J. L. P. (2019). *Pensar a defesa Nacional, pensar as Forças Armadas*. Lisboa: Gradiva.
- Rand Europe. (2018). *Exploring Europe’s capability requirements for 2035 and beyond*. Brussels: European Defence Agency.
- Rego, A., Cunha, M. P. e, & Meyer Jr., V. (2019). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista De Gestão Dos Países De Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 98/2020, de 13 de novembro (2020). *Aprova a Estratégia Portugal 2030*. Diário da República , 1.ª Série, 222, 12-61. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Ribeiro, A. S. (2010). *Política de Defesa Nacional e Estratégia Militar. Modelo de Elaboração*. Lisboa: Diário de Bordo.
- Ribeiro, A. S. (2017). *O Processo Estratégico na Marinha*. Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.ª 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 Editora.
- Slaughter, R. A. (2002). *Developing and Applying Strategic Foresight*. Retirado de http://projects.mcrit.com/esponfutures/documents/Foresight%20methodology/A.%20R.%20Slaughter_Developing%20and%20Applying%20Strategic%20Foresight.pdf
- Tavakoli, I., Lawton, J. (2005). Strategic Thinking and Knowledge Management. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), pp. 155-160. doi: 10.1108/08944310510557170



- TRADOC (2017). *Multi-Domain Battle: Evolution of Combined Arms for the 21st Century 2025-2040 Version 1.0*. Retirado de [MDB_Evolutionfor21st.pdf](#) (army.mil)
- United Kingdom Ministry of Defence. (2017). Future Force Concept. Retirado de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/643061/concepts_uk_future_force_concept_jcn_1_17.pdf
- Walsh, J. (2019). PEST Analysis [Página *online*]. Retirado de PEST Analysis: EDS – Serviço de Descoberta EBSCO (ebSCOhost.com)
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix – A tool for Situational Analysis. Retirado de https://www.academia.edu/34211017/The_TOWS_Matrix_A_Tool_for_Situational_Analysis
- Yarger, H. R. (2006a). *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on Big Strategy*. Retirado de <https://press.armywarcollege.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1722&context=monographs>
- Yarger, H. R. (2006b). *Toward a Theory of Strategy: Art Lykke and the Army War College Strategy Model*. Retirado de <https://sta.uwi.edu/iir/normangirvanlibrary/sites/default/files/normangirvanlibrary/documents/Toward%20a%20Theory%20of%20Strategy%20Art%20Lykke%20and%20the%20U.S.%20Army%20War%20College%20Strategy%20Model.pdf>



Apêndice A - Corpo de Conceitos

Adequabilidade – Critério estratégico de avaliação, através do qual se procura avaliar a conformidade com o efeito desejado (Yarger, 2006b, p.7). O teste da adequabilidade “toma como referência o princípio estratégico básico do objetivo e é feito formulando seis questões:

- Considera o ambiente externo?
- É viável e realizável face às condições do ambiente externo?
- É estruturada e tira partido das capacidades militares nacionais?
- Cria/explora as sinergias nacionais?
- Enquadra-se na cultura nacional?
- Cria/mantém vantagem no desempenho estratégico nacional?” (Ribeiro, 2010, p. 120).

Ameaça – “Qualquer acontecimento ou ação (em curso ou previsível) que contraria a consecução de um objetivo e que, normalmente, é causador de danos, materiais e morais” (Couto, 1988, p. 329).

Análise PEST – Ferramenta que consiste em contextualizar a organização em análise no ambiente que a rodeia, procurando identificar as forças externas que a podem afetar positiva ou negativamente. Consoante o âmbito em que é utilizada, pode assumir diversas variantes, pela introdução de fatores de análise adicionais (Walsh, 2019).

Estratégia Genética/Regenerativa – “respeita à obtenção (concepção e/ou construção e/ou aquisição) das forças que se entendem necessárias para fazer face a tempos futuros, de prazo relativamente alargado” (Dias & Sequeira, 2015, p. 95). Esta estratégia “deve responder, essencialmente, à seguinte questão: tendo em atenção a evolução previsível da conjuntura mundial e nacional e da tecnologia, de que meios e instrumentos se deverá dispor nos prazos de 5, 10 ou 20 anos para fazer face às ameaças previsíveis nesses prazos?” (Couto, 1988, pp. 231-232).

Estratégia Estrutural – “diz respeito ao estabelecimento e à definição das estruturas que dão corpo às organizações (constituição, organigramas, relações entre componentes organigramas) [...] com ênfase para o médio e até longos prazos, adaptando-se a situações que se estimam configurar” (Dias & Sequeira, 2015, p. 96). “A estratégia estrutural responde essencialmente à seguinte pergunta: que estruturas devem ser eliminadas, corrigidas, desenvolvidas ou criadas, de forma a reduzirem-se vulnerabilidades e a reforçarem-se potencialidades, obtendo um melhor rendimento dos meios e recursos?” (Couto, 1988, p. 232).

Estratégia Operacional – “Se o assunto for a utilização/aplicação/emprego das forças, a que subjaz os meios que as corporizam, entramos no campo da acção da estratégia operacional” (Dias & Sequeira, 2015, p. 97). A estratégia operacional “trata da concepção e execução da manobra estratégica ao nível dos grandes subordinados” [...] respondendo “essencialmente à seguinte pergunta: como devem ser utilizados os meios existentes, atendendo às suas características e possibilidades, para se alcançarem os objectivos superiormente fixados?” (Couto, 1988, p. 231).

Forças materiais ou tangíveis – Valores concretos como recursos humanos, materiais e financeiros (Couto, 1988, p. 241).

Forças morais ou intangíveis – Valores abstratos como capacidade de organização, patriotismo, capacidade de adaptação a novas situações e consciência das possibilidades das forças materiais (Couto, 1988, p. 241).

Interagência ou Interorganizacional – “Ações efetuadas por elementos de várias organizações governamentais, desde o nível nacional ao local, podendo alargar-se a outras agências internacionais, intergovernamentais, não-governamentais e de âmbito privado” (TRADOC, 2017, cit. por Pires, 2018, Apd A-3).

Matriz SWOT – Ferramenta de análise que cruza fatores externos (oportunidades e ameaças) com fatores internos (potencialidades e vulnerabilidades), de forma sistemática, para identificar a posição estratégica da organização, face aos ambientes externo e interno, e facilitar a formulação de estratégias adequadas a um efetivo e eficiente atingir dos seus objetivos e missão (Wehrich, 1982, p. 54).

Multidomínio – “Podem-se identificar cinco domínios (Terrestre; Naval; Aéreo; Espaço; Ciberespaço) e duas dimensões transversais (Espectro Eletromagnético; e o Espaço Cognitivo da Percepção Humana) a analisar em conjunto e de *per si* (Pires, 2018, p. 9).

Pensamento Estratégico – “Processo cognitivo que precede o planeamento estratégico, através do qual é prospetivado o desenvolvimento futuro de uma organização, tendo em conta as suas características, o seu passado e presente, bem como o ambiente envolvente em que opera” (Tavakoli & Lawton, 2005, cit. por Andrade & Escorrega, 2017, p. 355).

Planeamento Estratégico Militar – “Processo contínuo pelo qual se tomam, de forma coordenada, integrada e permanente, as decisões sucessivas e hierarquizadas entre alternativas diversas, identificadas com o propósito de orientar, ordenar e racionalizar o conjunto de acções que visam edificar, estruturar e empregar os meios militares do Estado no espaço e no tempo, tendo em vista a materialização dos objectivos estratégicos de defesa militar, de modo mais eficiente, eficaz e efectivo” (Ribeiro, 2010, p. 152).

**Apêndice B - Análise Documental do Contexto Estratégico e Operacional****Quadro 3 - Análise Documental do Contexto Estratégico e Operacional**

	NATO	UE	UK	EUA	PRT
POLÍTICA	Redistribuição do poder na direção da Ásia (ACT17)	Alteração de poder no sistema internacional (EPRS17)	Transição de poderes para a Ásia (MD15) (MD18)	Alteração global poder e ordem internacional (NIC17) (TD19)	Deslocação de poderes para o Oriente (CSN10)
	Crescente recurso a empresas de segurança privada (ACT17)	Menor papel do estado como produtor segurança (EDA18)	Crescimento de cidades e regiões (MD18)	Difícil segurança (NIC17); megacidades (TD19)	
	Maior poder de influência de atores não estatais (ACT17)	Maior importância das ONG/ multinacionais/media (EDA18)	Emergência de mais atores não estatais (MD15) (MD18)	Autoridade ameaçada por influência religiosa (NIC17)	Decisões por tecnocratas como agências de rating (CQ20)
	Competição entre potências realça defesa coletiva (ACT17)	Necessidade de alianças e cooperação (EPRS17) (EDA18)	OI e aliados em empenhamento internacional (MD15)	Tendências vão dificultar a cooperação (NIC17)	Frequente avaliação ao nível das Alianças/OI (MDN20)
	Reforço de medidas apropriadas para proteção de civis (ACT17)	Maior colaboração em normas internacionais (EPRS17)	Dificuldade tratados internacionais (MD15) (MD18)	Maior dificuldade em gerir assuntos globais (NIC17)	Dificuldade de soluções integradas e coerentes (CQ20)
	Mais instituições a requererem poder de decisão (ACT17)	Maior multiplicidade de atores internacionais (EPRS17)	Mais atores não estatais e maior competição (MD15) (MD18)	Mais atores não estatais e atores a bloquear a política (NIC17)	Crescente dispersão e atomização do poder (CQ20)
	Polarização entre grupos políticos e sociais (ACT17)	Diminuição da confiança nos governos (EDA18)	Polarização, corrupção e desconfiança (MD15) (MD18)	Convergência de tendências vai dificultar a governação (NIC17)	Subversão dentro dos Estados (CQ20)
	Nacionalismo e prioridade política interna (ACT17)	Mais movimentos populistas e nacionalistas (EPRS17)	Nacionalismo, intolerância e autoritarismo (MD15) (MD18)	Crescimento do populismo (NIC17) (TD19)	Efeitos desagregadores por narrativas radicais (CQ20)
	Estados fracos e radicalização, terrorismo e crime (ACT17)	Necessidade de intervenção em estados falhados (EPRS17)	Cidades falhadas como fonte de segurança (MD15)		Terrorismo, crime organizado e estados fracos (CSN10)
	ECONÓMICA	Crescimento da desigualdade (ACT17)	Crescentes desigualdades económicas (EPRS17) (EDA18)	Custos com recursos podem criar desigualdade (MD15)	Disparidades económicas (TD19) (NIC17)
Crescente dependência das economias nacionais (ACT17)		Menor poder económico Ocidente (EDA18)	Redução do poder económico do ocidente (MD18)	Maiores economias com menos produtividade (NIC17)	
Crescimento da dívida global com riscos financeiros (ACT17)			Elevada dívida e crises financeiras (MD18)	Dívidas altas e baixa procura (NIC17)	
Mais custos na saúde (ACT17)		Mais custos na saúde (EDA18)	Mais custos na saúde (MD18)		
Abrandamento do crescimento económico (ACT17)		Baixo crescimento económico (EPRS17)		Persistirá um fraco crescimento económico (NIC17)	
Crescimento mais lento da globalização (ACT17)		Globalização frágil (EPRS17) (EDA18)	Crescente globalização e menos tempo resposta (MD15)	Dúvidas sobre a globalização (NIC17) e tensões (TD19)	Tensões por reflexo de instabilidades (CSN10)
		Indústrias vulneráveis (EPRS17)		Mudanças em indústrias (NIC17)	Reindustrialização (PCM20)
Maior interdependência das economias (ACT17)		Economia partilhada (EPRS17) (EDA18)			Mundo interdependente com economia circular (MDN20)



		Crescimento da economia da informação (EPRS17)	Crescimento da economia digital (MD18)		Ascensão da economia digital (CQ20)
SOCIAL	Envelhecimento da população (ACT17)	Envelhecimento da população (EPRS17) (EDA18)	Envelhecimento da população (MD18)	População a diminuir (NIC17) e envelhecimento (TD19)	Menor população ativa (NIC17) e envelhecida (PCM20)(CSN10)
	Alterações demográficas assimétricas (ACT17)	Decréscimo da população na Europa (EDA18)	Desequilíbrio do crescimento populacional (MD15) (MD18)	Desequilíbrio do crescimento populacional (NIC17)	Mais população (MDN20) e menos em Portugal (PCM20)
	Maior migração por procura de oportunidades (ACT17)	Maior fluxo de refugiados e migrantes (EPRS17) (EDA18)	Maior migração (MD18)	Crescimento migração (NIC17) com fraturas sociais (TD19)	Migrações para países desenvolvidos (CSN10)
	Sistemas de segurança social sob grande pressão (ACT17)	Maior pressão sobre serviços sociais (EPRS17)	Sistemas de apoio social podem tornar-se insustentáveis (MD18)	Crescente pressão sobre os serviços de saúde (NIC17)	Investimento estratégico na saúde (PCM20)
	Sociedades mais polarizadas e fraturadas (ACT17)	Polarização da sociedade (maior divisão) (EDA18)	Sociedades mais fragmentadas por desigualdade (MD18)	Crescentes tensões dentro e entre sociedades (NIC17)	Aumento da desintegração social (CQ20)
	Desemprego com automatização (ACT17)	Maior desemprego (EPRS17) e impacto de tecnologias (EDA18)	Modelo de emprego atual pode ser insustentável (MD18)	Crescente pressão sobre o desemprego (NIC17)	
		Igualdade de género (EDA18)	Igualdade de género (MD18)	Papel das mulheres (NIC17)	Inclusão (PCM20)
	Mais poder individual devido educação/tecnologia (ACT17)	Maior poder ao nível individual (EDA18)	Mais poder humano com acesso a informação (MD18)	Utilização do nacionalismo para reforçar controlo (NIC17)	
	Urbanização/litoral (ACT17)	População/litoral (EDA18)			População/litoral (PCM20)
	Urbanização com competição por recursos (ACT17)	Crescimento da urbanização e de megacidades (EDA18)	Mais pessoas em cidades e maior violência (MD15) (MD18)	Crescimento pressão sobre a urbanização (NIC17) (TD19)	Desafios demográficos (PCM20) Metropolização (CQ20)
TECNOLÓGICA	Crescente ritmo de avanço tecnológico (ACT17)	Automação, IA e novas tecnologias (EPRS17) (EDA18)	IA, digitalização, automação (MD15) (MD17) (MD18)	Automação/IA, desemprego e divisão entre países (NIC17)	IA (MDN20) nanotecnologias, robótica (PCM20) CSN10)
	Mais tecnologias para uso inovador/disruptivo (ACT17)	Democratização da tecnologia (EDA18)	Globalização da tecnologia e com menos custos (MD15)	Tecnologia mais acessível para ADM (NIC17)	Desigualdades no acesso às tecnologias (CQ20)
	Tecnologias com diferentes visões éticas e legais (ACT17)	Maior impacto tecnologia em normas éticas e legais (EDA18)	Maior interação entre tecnologia e legislação (MD15)	Avanço tecnológico agudizará diferenças morais (NIC17)	Imprevisibilidade dos efeitos das novas tecnologias (CQ20)
		Inovação de indústrias civis e de duplo uso (EDA18)	Automação produzirá mais produtos (MD18)	Avanço tecnológico vai acelerar o ritmo da mudança (NIC17)	Prioridade a equipamentos de duplo e multiuso (MDN20)
		Mais ferramentas para conseguir lidar com os desafios (EDA18)	Capacidade resolver problemas de maior complexidade (MD18)	Desenvolvimento tecnológico e novas oportunidades (NIC17)	
	Maior acesso a informação, mas mais enganadora (ACT17)	Maior banda e individualização da internet (EPRS17)	Maior informação/conetividade (MD15) (MD17) (MD18)	Mundo ligado pelos media e pela “internet das coisas” (TD19)	Transição digital (PCM20); internet alargada (CSN10)
	Soluções comerciais (ACT17)		I&D comercial (MD15) (MD17)		I&D tecnológica (PCM20)
	Tecnologia vai potenciar a inovação na defesa (ACT17)		Tecnologia terá maior impacto na Defesa (MD15)	Criatividade humana como maior força transformativa (TD19)	
		Mais capacidades nas mãos de adversários (EDA18)	Atores vão explorar tecnologias (MD15) (MD17) (MD18)	Mais atores com acesso a meios para os seus interesses (NIC17)	Tecnologia/comunicações férteis para ações ilícitas (CSN10)



	Criação de domínios como ciberespaço/espaco (ACT17)	Novas vulnerabilidades ao nível da cibersegurança (EDA18)	Ciberataques e desinformação (MD15) (MD17) (MD18)	Crescente desenvolvimento de ciberataques (NIC17)	Crescimento do número de ciberataques (MDN20)
	Informação cada vez mais um recurso estratégico (ACT17)	Privatização da informação (EPRS17)	Informação mais central para humanidade (MD18)	Informação utilizada como arma decisiva (TD19)	
		Maior influência e de recolha de informações (EPRS17) (EDA18)	Utilização da informação para influenciar ou coagir (MD18)	Informação tendenciosa ou de fontes hostis (NIC17)	Desinformação enquanto novo desafio (MDN20)
AMBIENTAL	Incidência de alterações e desastres naturais (ACT17)	Maior impacto de alterações climáticas (EPRS17) (EDA18)	Mais problemas ambientais e imigração (MD15) (MD18)	Ameaças iminentes e mais custos de riscos globais (NIC17)	Aumento alterações climáticas (MDN20) (CSN10) (CQ20)
	Assistência humanitária de governos/instituições (ACT17)		Crescimento da necessidade de assistência humanitária (MD15)	Maior necessidade de esforço conjunto (NIC17)	Cooperação internacional em riscos de catástrofes (PCM20)
	Crescente impacto de inundações (ACT17)	Maior exposição a inundações (EPRS17) (EDA18)	Subida do mar/maior risco de inundações (MD15) (MD18)	Subida nível do mar, acidificação do mar e degelo glacial (NIC17)	Erosão da costa (PCM20); subida do mar (CSN10) (CQ20)
	Mais eventos de clima extremo (ACT17)	Maior risco desertificação (EPRS17) (EDA18)		Condições climatéricas, erosão do solo, falta de água (NIC17)	Incêndios (PCM20); maior temperatura (CSN10) (CQ20)
		Efeitos da poluição (EDA18)	Poluição do habitat (MD18)	Degradação do ar/clima (NIC17)	Poluentes atmosféricos (PCM20)
	Mais pandemias (ACT17)	Doenças pandémicas (EDA18)		Mais pandemias (NIC17)	Pandemias (CSN10) (CQ20)
	Escassez de água, energia e produtos alimentares (ACT17)	Risco de falta de alimentos, água e energia (EPRS17) (EDA18)	Menos áreas de cultivo/escassez de água (MD15) (MD18)	Mais necessidades de água para consumo/agricultura (NIC17)	Conflitos por água (PCM20) (CSN10) e energia (CSN10)
	Maior competição pelo controlo de recursos naturais (ACT17)	Maior competição por terrenos e recursos (EPRS17) (EDA18)	Maior necessidade e competição por recursos (MD15) (MD18)	Insegurança alimentar (NIC17) e competição por recursos (TD19)	Recursos naturais (PCM20) água e alimentos (CSN10) (CQ20)
		Pressão sobre bens comuns e globais (EPRS17) (EDA18)	Crescente competição por bens globais (MD15) (MD18)		Recursos florestais (PCM20), bens comuns (CQ20)
	Mais energias renováveis mas petróleo permanece (ACT17)	Incremento energias renováveis e nuclear (EPRS17) (EDA18)			Transição energética (MDN20) (PCM20) renováveis (CSN10)
MILITAR	Menos gastos defesa e soluções multinacionais (ACT17)	Baixo investimento em defesa (EPRS17)	Competição de prioridades baixa orçamentos de defesa (MD18)		Prioridade a programas conjuntos/cooperativos(MDN20)
	Ameaças entre atores e uso de forças convencionais (NATO18)		Mais tensões nas fronteiras de territórios soberanos (MD15)	Conflitos por divergência, terrorismo (NIC17)	Ameaças e riscos nas regiões limítrofes da Europa (MDN20)
	Privados em operações (ACT17)	<i>Outsourcing</i> (EDA18)			
	Adversários do mesmo nível ou aproximação indireta (NATO18)	Alteração das características das guerras e dos conflitos (EDA18)		Alteração da natureza conflitos e disrupção IE críticas (NIC17)	Importância da gestão de crises e IE críticas (MDN20)
	Ligação entre ações fora e no território nacional (NATO18)		Maior ligação entre áreas de conflito/países (MD17) (MD18)		Ação interagência (CQ20)
	Sobreposição segurança/defesa e crime; compressão níveis da guerra (NATO18)	Esbatimento entre tipos de guerra e entre guerra/paz (EDA18)	Fronteira guerra/paz mais esbatida (MD17) (MD18); maior ligação estratégia/tática (MD17)	Esbatimento do espaço guerra/paz (NIC17) e operações "Gray Zone" (TD19)	Atuação em ambientes ambíguos e numa ampla zona cinzenta (CQ20)



		Empenhamento em missões de assistência com ONG (MD15)		Emergências complexas (MDN20)
Maior intervenção em áreas urbanas (ACT17) (NATO18)	Conflitos em ambientes urbanos (EDA18)	Ambiente urbano complexo para operações (MD15) (MD17)	Operações em terreno complexo/ áreas urbanas densas (TD19)	
Impacto na organização, cultura e processos (NATO18)		Tecnologia criará estruturas a escalões baixos (MD15)		
Aperfeiçoamento humano e pessoa-máquina (NATO18)		Pessoas como centro da decisão (MD18)		
Novas armas com mais efeitos ou poder destrutivo (NATO18)	Sistemas de armas duráveis e desenvolvidos (EPRS17)		Novas armas tirando partido dos avanços tecnológicos (TD19)	
		ADM (MD15) (MD17) (MD18)	Ameaça ADM (NIC17)	ADM (CSN10) (CQ20)
Operações Especiais (NATO18)	Forças Especiais (EPRS17)			
Sistemas automáticos (NATO18)	Veículos teleguiados (EPRS17)	Utilização de máquinas (MD18)		
Maior interação/impacto da ação militar nas pessoas (NATO18)		Guerra com mais impacto nas pessoas (MD18)	Não combatentes (NIC17) e adversários na população (TD19)	
Desafios legais/éticos (NATO18)		Escrutínio de operações (MD17)	Normas da guerra (TD19)	
Mais parcerias com indústria e meio académico (NATO18)				Parcerias com indústria nacional e universidades (MDN20)
Interligação entre diferentes domínios (NATO18)	Conflitos multidomínio (físico e virtual) (EDA18)	Integração entre cyber e espaços terrestre/marítimo/aéreo (MD17)	Ameaças presentes em múltiplos domínios (TD19)	Mais atores com capacidade de multidomínio (MDN20) (CQ20)
De guerras híbridas a operações seletivas e ataques de longo raio de ação (ACT17) (NATO18)	Guerra híbrida, guerras proxy, ações cyber e ataques a IE críticas (EPRS17) (EDA18)	Guerra híbrida e novas áreas de conflito (MD18)	Armas de longo alcance, cyber e robótica (NIC17); estratégias híbridas/forças proxy (TD19)	Ameaças híbridas (MDN20) (CQ20) ciberguerra (CSN10); ameaças entre estados (CQ20)

Fonte:

(ACT17)	NATO	– Strategic Foresight Analysis – Allied Command Transformation 2017	NATO (2017)
(NATO18)	NATO	– Framework for Future Alliance Operations – NATO 2018	NATO (2018)
(EPRS17)	UE	– Global Trends to 2035 – European Parliamentary Research Service 2017	Oxford Analytica (2017)
(EDA18)	UE	– Exploring Europe’s capability requirements for 2035 and beyond – European Defence Agency 2018	Rand Europe (2018)
(MD18)	UK	– Global Strategic Trends – The Future Starts Today – Ministry of Defence 2018	DCDC (2018)
(MD15)	UK	– Strategic Trends Programme – Future Operating Environment 2035 – Ministry of Defence 2014	DCDC (2015)
(MD17)	UK	– Future Force Concept – Ministry of Defence 2017	DCDC (2017)
(NIC17)	EUA	– Global Trends – Paradox of Progress – National Intelligence Council 2017	NIC (2017)
(TD19)	EUA	– The Operational Environment and the changing character of Warfare – TRADOC19	Pamphlet 525-92 (2019)
(PCM20)	PRT	– Estratégia Portugal 2030 – Presidência do Conselho de Ministros 2020	RCM n.º 98 (2020)
(MDN20)	PRT	– Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar – Ministério da Defesa Nacional 2020	Despacho n.º 2536 (2020)
(CSN10)	PRT	– O conceito de Segurança Nacional perspetivado para 2030 – Coronel Nunes da Fonseca 2010	Fonseca (2010)
(CQ20)	PRT	– Civilização Quântica – Um caminho possível para tempos incertos – Nuno Lemos Pires 2020	Pires (2020)

**Apêndice C - Análise Documental do Potencial do Exército****Quadro 4 - Análise Documental do Potencial do Exército**

	Diretivas Estratégicas	Diretivas Setoriais	Diretivas de Comando/Planeamento	Outros documentos/estudos
GEO	Dispositivo e implantação territorial fundamentais à proximidade e apoio às populações (DIE20)	Implantação territorial de UEO enquanto força (DSFT20) (DEME20); dispositivo do Exército enquanto força (DSP19)	Presença em todas as parcelas do território nacional (DPE15)	Ação de presença em todo o território nacional (ETM13)
HUMANA	Mulheres e homens de elevada qualidade e competência, espírito de bem-servir e com aceitação da condição militar (DEE20)	AM como escola de valores; cooperação com EN/AFA (DSA20); resiliência com disfunções (DSL20); potencial humano (DDE20) (DEME20) (DF20) (DIGE20) (DDHCM20) (DDCSI20); competências distintas e disciplina/prontidão (DSP19)	RH motivados, com espírito de bem servir, valores éticos e morais e com compromisso com o serviço militar (DCE17); militares qualificados e com disponibilidade (DPE15)	Competência, profissionalismo, rigor e valores castrenses de quadros e tropas (PDN19); pessoal altamente qualificado (EP11); valores em permanência (ETM13)
	Mulheres e homens com capacidade de adaptação às mais variadas circunstâncias (DEE20)	Serviço à comunidade (DSA20); capacidade de reação e adaptabilidade (DSL20); capacidade de adaptação (DDE20); flexibilidade de execução (DDHCM20) heterogeneidade (DSCE20) e experiência (DIGE20)		
		Existência apoio social à família militar (DDE20)		
	Estabilização das ciências militares como área científica (DEE20)	Reconhecimento dos ciclos de estudos da AM e áreas das ciências militares/segurança e defesa (DSA20)	Consolidação das ciências militares como área científica (DCE17)	
		Boa formação Quadros (DDCSI20) assente nos valores (DDE20); boa formação QP/RV/RC (DSP19)		Elevados padrões de formação, ensino e treino (PDN19) (EP11)
	Consolidação da certificação da formação profissional (DEE20)	Competências técnico-profissionais (DSFT20); Entidade certificadora/pouca formação certificada (DSP19) investimento na qualificação (DSA20)	Valorização por ensino/formação (DCE17) alinhar com o sistema nacional de qualificações (DCE17)	
		Dessincronização perfil da formação e cargo (DSP19)		
	Aperfeiçoamento dos modelos de carreiras (DEE20)	Baixa satisfação com desenvolvimento carreira (DSP19); percursos profissionais erráticos (DSP19)		
	Reinserção militares RC (DEE20)	Baixo conhecimento de Incentivos (DSP19)	Reinserção militares RC (DCE17)	
	Dificuldades na retenção e na regeneração do Potencial Humano (DEE20)	Dificuldade de obtenção RH (DSA20) e escassez RH (DSFT20) (DDHCM20) (DSL20) (DSP19) (DDCSI20) (DIGE20) elevada rotatividade dos RH (DDE20); dificuldades na retenção/regeneração (DDCSI20) (DIGE20)(DDE20)(DSP19)(DEME20) baixa % de efetivos femininos (DSP19)	Insuficiência e instabilidade do número de efetivos, com tendência para agravamento (DCE17); dificuldades da regeneração dos RH (DCE17)	Dificuldades de recrutamento e insuficiência de efetivos (PDN19)
	Protocolos no âmbito I&D/criação de saber (DSA20)	Protocolos I&D (DCE17)		



		Apoio da componente operacional ao processo de formação de Quadros e Tropas (DSFT20)		
		Falta atratividade militar (DSFT20) (DEME20)		
HISTÓRICA	Esforço na preservação/promoção do património histórico (DEE20)	Esforço de preservação/promoção do património histórico nacional (DSA20) (DDHCM20)		
			Experiência de missões no exterior do TN (DCE17) (DPE15)	Experiência nos teatros africanos e europeus (PDN19) (EP11)
			Competência, rigor e saber fazer na cooperação técnico-militar (DCE17)	Papel da cooperação militar com outros países (PDN19)
ECONÓMICA	IE existentes permitem o cumprimento da missão (DEE20)	Disponibilidade e qualidade de IE e equipamentos de apoio escolar (DDE20)		
	Envelhecimento, manutenção e modernização de IE (DEE20)	Envelhecimento do património (DEME20) ; necessidade de reforço das condições de funcionalidade e habitabilidade IE (DSA20)	Degradação de algumas IE e baixos índices de conforto e eficiência energética (DCE17)	
	Práticas de gestão (DEE20) ; fontes de financiamento como Plano Nacional de Investimento e Fundo Europeu de Defesa (DEE20)	Contratação plurianual para grandes aquisições (DSL20) ; aplicação racional dos meios disponíveis (DDHCM20) ; existência de instrumentos de gestão (DIGE20) ; otimizar estrutura financeiro (DDF20)		
	Integração crescente de sistemas e tecnologias de informação nos processos de trabalho (DEE20)	Falta de ferramentas informáticas para processos logísticos (DSL20) ; tecnologias (DDCSI20) ; meios/IE informáticas limitados (DDHCM20)		
		Crescente interoperabilidade C4ISR (DCSI20)		
		Partilha de informação e experiência na resposta a ameaças do ciberespaço (DDCSI20)		
	Integração de novos equipamentos e fardamentos (DEE20)	Novos materiais e equipamentos (DSL20) ; restrições em meios de transportes (DDHCM20)		
	Empenhamento na digitalização do Exército (DEE20)	Integração sistemas de informação na organização (DSL20) ; ferramentas tecnológicas (DDF20)		
	Sinergias com o SCTN e a BTID (DEE20)	Parcerias (DSL20) (DEME20) sinergias com SCTN/BTID (DEME20) (DDCSI20)	Dinamização das relações com a BTID (DCE17)	
	Claras prioridades e necessidades de investimento (DEE20) ; atualização e substituição de materiais (DEE20)	Planeamento logístico dificultado por recorrentes alterações (DSL20) ; Identificação das prioridades e necessidades de investimento (DEME20)		
	Saber e experiência (DSL20) ; conhecimento técnico (DDCSI20) ; soluções informáticas (DDHCM20)			



	Obsolescência de equipamentos (DEE20)	Obsolescência de sistemas, meios, equipamentos (DSL20) ; obsolescência de equipamentos (DEME20)	Obsolescência de meios (DCE17) armamento e viaturas (DPE15)	
		Custos com sistemas mais avançados (DDCSI20) e envelhecidos/dificuldades de manutenção (DSL20)	Maior despesa de manutenção (DCE17) e de operação (DPE15)	
		Sistemas de informação não interoperáveis (DDCSI20) dependentes (DDF20) e insipientes (DSP19)		
		Vulnerabilidade RTE/RDE a ciberataques (DCSI20)		
	Escassez de recursos face ao Sistema de Forças aprovado (DEE20)	Falta recursos (DSA20) restrições orçamentais (DSL20) (DDHCM20) escassez face a SF (DEME20)	Fortes condicionamentos devido restrições financeiras (DCE17)	Constrangimentos orçamentais (PDN19) (ETM13)
CULTURAL	Esforço de preservação/promoção do património cultural nacional (DEE20)	Esforço de preservação/promoção património cultural à responsabilidade da AM (DSA20)	Proteção do património cultural e do legado histórico (DCE17)	
	Promoção valor identitário do Exército e da portugalidade (DEE20)	Cultura de DN (DSA20) marca (DSCE20) ; cultura organizacional (DSP19) condição militar (DSP19)	Valores e virtudes militares (DCE17)	
	Eficiência da comunicação estratégica (DEE20) (DIE20)	Comunicação estratégica da atividade operacional (DSFT20) ; capitalização da imagem (DEME20) ; alcance face a dispersão territorial (DSCE20)		
	Incrementar a credibilidade de processos/atividades (DEE20)	Compromisso com comunicação e imagem; conteúdo especificidade de atuação e cultura própria (DSCE20)		
		Reduzida permanência; dificuldade de adaptação à nova realidade comunicacional (DSCE20)		
		Limitados meios, interação com OCS e produção e análise na área da comunicação (DSCE20) (DSA20)		
ADMINISTRATIVA	Resiliência organizacional (DEE20)	Resiliência (DDE20) (DEME20) (DSP19)		
	Dificuldades na demonstração da eficiência organizacional (DEE20)	Dificuldade estabelecer conexões entre órgãos (DDHCM20) ; dificuldades na demonstração da eficiência organizacional (DEME20) (DSP19)	Sucessivas reestruturações com desequilíbrios estruturais, incerteza e instabilidade (DPE15)	Organização equilibrada (PDN19) (EP11) e flexível do SF (ETM13)
		Insuficiente sistema de registo e controlo, e do controlo deficiências (DIGE20) melhoria da gestão do conhecimento e de recursos (DDCSI20)		
		Cultura com gestão de projetos (DDHCM20)		
		Materialização (DEME20) ; burocratização (DSP19) necessidade consolidação processos (DSL20)		
		Transparência da gestão RH/orçamental (DSP19)		
	Dispositivo financeiro disperso/pesado (DSL20)			



OPERACIONAL	Pensamento/planeamento estratégicos claros e desenvolvidos (DEE20)	Pensamento/planeamento estratégicos claros (DEME20) ; existência de “ <i>guidance</i> ” (DSP19)		
	Contribuição para o levantamento de novas capacidades (DEE20)	Edificação de capacidades pela presença no processo de produção de força (DSFT20)	Rentabilização de esforços na edificação de capacidades (DCE17)	
	Revitalizar as capacidades médias e pesadas (DEE20)	Lacunas de capacidades (DSFT20) ; dessincronização do vetor pessoal (DSP19)	Demora na modernização e edificação de capacidades (DCE17)	Artilharia de Campanha/Antiaérea e Engenharia de Combate (PDN19)
	Eficiência operacional em missões/exercícios (DEE20) (DIE20)	Empenhamento operacional em TN e exterior, com menos missões internacionais (DSFT20)	Elevados desempenhos em missões e exercícios (DCE17)	Presença permanente em teatros de operações (PDN19) (EP11)
	Credibilidade e prestígio no âmbito internacional (DEE20)	Atividade em OI (DSFT20) ; reconhecimento dos contributos internacionais (DEME20) (DSP19)	Credibilidade/prontidão (DCE17) ; experiência internacional (DPE15)	O Exército no contexto da NATO, da UE e da ONU (PDN19) (EP11)
	Capacidade dual para emergências complexas (DEE20) (DIE20)	Preponderância das capacidades de duplo uso (DEME20) ; duplo uso dos meios (DSP19)		NBQR/IW/ISTAR (PDN19) e capacidade dual (ETM13) (PDN19)
	Atuação e apoio no âmbito do AME (DEE20) (DIE20)	AME e apoio ao desenvolvimento/bem-estar das populações (DSFT20) (DSP19)	Apoio às populações (DCE17) e ao desenvolvimento/bem-estar (DPE15)	Capacidade e preparação para apoiar em situações de urgência (PDN19)
	Elevada flexibilidade de emprego (DEE20)	Flexibilidade de atuação (DSFT20) (DEME20) ; resposta a solicitações prementes (DIGE20)		Versatilidade, adequabilidade e flexibilidade de emprego (PDN19)
	Multidomínio/tecnologias (DIE20)	Baixa interoperabilidade multinacional (DSFT20)		
		Deficiência na segurança de instalações (DSFT20)		

Fonte:

(DEE20)	Diretivas Estratégicas	– Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021 – Revisão janeiro 2020	EP (2020a)
(DIE20)		– Diretiva Intercalar do Exército 2020 – julho 2020	EP (2020b)
(DSA20)	Diretivas Setoriais	– Diretiva Setorial da Academia Militar 2019-2021 – Revisão Intercalar julho 2020	AM (2020)
(DSFT20)		– Diretiva Setorial do Comando das Forças Terrestres 2019-2021 – Revisão Intercalar julho 2020	CFT (2020)
(DSL20)		– Diretiva Setorial do Comando da Logística 2019-2021 – Intercalar julho 2020	CmdLog (2020)
(DSP19)		– Diretiva Setorial do Comando do Pessoal 2019-2021 – março de 2019	CmdPess (2020)
(DDCSI20)		– Diretiva da Direção de Comunicações e Sistemas de Informação 2019-2021 – Intercalar julho 2020	DCSI (2020)
(DDE20)		– Diretiva da Direção de Educação 2019-2021 – Intercalar julho 2020	DE (2019)
(DDF20)		– Diretiva da Direção de Finanças 2019-2021 – Intercalar julho 2020	DFin (2019)
(DDHCM20)		– Diretiva da Direção de História e Cultura Militar 2019-2021 – Revisão julho 2020	DHCM (2020)
(DEME20)		– Diretiva do Estado-Maior do Exército 2019-2021 – Intercalar julho 2020	EME (2020)
(DSCE20)		– Diretiva para o Sistema de Comunicação do Exército 2019-2021 – Intercalar julho 2020	EP (2020c)
(DIGE20)		– Diretiva da Inspeção-Geral do Exército 2019-2021 – Revisão intercalar julho 2020	IGE (2020)
(DCE17)	Diretivas de Comando/Planeamento anteriores	– Diretiva do Comandante do Exército 2017-2019	EP (2016)
(DPE15)		– Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016	EP (2015)
(PDN19)	Outros documentos/estudos	– Pensar a Defesa Nacional, pensar as Forças Armadas. General Pinto Ramalho	Ramalho (2019)
(EP11)		– Exército Português. Uma visão – Um rumo – Um futuro. General Pinto Ramalho	Ramalho (2011)
(ETM13)		– O Exército em tempo de mudança. General Artur Pina Monteiro	Monteiro (2013)

**Apêndice D - Entrevistas sobre Contexto e Potencial****Quadro 5 - Entidades entrevistadas sobre Contexto e Potencial**

#	Entidades	Cargo	#	Entidades	Cargo
E1	General Pinto Ramalho	Ex-Chefe do Estado-Maior do Exército	E7	Major-General Hermínio Maio	Deputy Director/Chief of Staff – Military Planning and Conduct Capability/European Union
E2	Tenente-General Antunes Calçada	Ex-Ajudante-General do Exército	E8	Major-General Maia Pereira	Deputy Force Commander/MINUSCA/United Nations e anterior Diretor-Coordenador do EME
E3	Tenente-General Faria Menezes	Ex-Comandante Operacional do Exército	E9	Major-General Boga Ribeiro	Deputy Commander/NRDC-ESP e anterior Comandante da Brigada Mecanizada
E4	Major-General Vieira Borges	Presidente da Comissão Portuguesa de História Militar	E10	Brigadeiro-General Lemos Pires	Subdiretor-Geral de Política de Defesa Nacional/MDN
E5	Major-General Carlos Branco	Ex-Diretor de Cooperação e Segurança Regional/IMS/NATO HQ e Subdiretor IESM	E11	Brigadeiro-General Rui Ferreira	Chefe da Divisão de Planeamento Estratégico Militar/EMGFA
E6	Major-General José Braga	Ex-Chefe do Gabinete do CEME e Diretor de Administração de Recursos Humanos	E12	Coronel Tirocinado Mendes Farinha	Chefe da Divisão de Planeamento de Forças/EME

Quadro 6 - Ideias-chave das entrevistas sobre Contexto e Potencial

Questão 1: Quais as tendências de evolução política que são suscetíveis de vir a influenciar a definição de uma EMT nacional, de médio e longo prazo?	
E1	Nova ordem internacional, multipolar e com maior liberdade de ação dos atores. A China com uma nova capacidade de se afirmar em termos globais. Afirmção de Portugal no âmbito das OI, onde deverá diversificar a sua participação.
E2	Continuação de poderes existentes, em competição por recursos e ideias. Presença nas OI para proteção e multiplicação do poder. Proliferação de estados falhados.
E3	Conflito não necessariamente militar entre EUA e China. UE condicionada. Afirmção da Rússia. NATO como organização fundamental e garantia de equilíbrio e dissuasão. Terrorismo internacional ativo. Necessidade de PRT permanecer com relevância na NATO.
E4	Poder discricionário das grandes potências. A China sai vencedora da pandemia. Quem investe em ciência terá mais poder. Mais países asiáticos em crescimento e a requerer maior poder de decisão. Futuro obrigará a grandes alianças, aumentando a multilateralidade. Acentuar da necessidade de intervenção em estados falhados.
E5	A China quer estar e beneficiar desta ordem mundial. A NATO como instrumento da política externa dos EUA. Permanência de PRT nas OI pelos seus interesses. Acordo entre UE e China. A Rússia com menor poder. Os problemas estão a Sul. Aumento dos conflitos ligados a estados falhados. Islão político no espaço europeu.
E6	Mundo dividido entre democracias liberais e autocracias. Reforço da NATO. Procurar relevância/utilidade na NATO e atuar na ONU/UE onde existirem interesses.
E7	Segurança europeia continuará no seio da NATO. Incremento de intervenções em estados falhados. África importante para UE e interesses nacionais.
E8	PRT no âmbito da segurança coletiva/cooperativa, com participação genérico em todas as componentes (NATO e UE). Compromissos têm de ser efetivos/completos.
E9	Um tempo muito parecido com a guerra fria, mas com instrumentos militares difíceis de identificar e complexidade de desafios. Intervenção em estados falhados.
E10	Mundo multipolar com crescimento da China. Aposta na regionalização. Aceleração dos efeitos das alterações geopolíticas/geoeconómicas. Aumento de gastos em armamento no mundo. Alianças em função de ameaças credíveis. Interesses globais e globalizantes. Existência de Estados falhados, especialmente em África.
E11	Empenho em ações bi/multilaterais. NATO: mais capacitação e menor emprego de forças. UE: acompanha NATO, mas mais missões. ONU: mantém constância. Perda de influência das OI e mais coligações de vontades. Maior equilíbrio na participação de PRT nas OI. Recurso a empresas civis. Contratualização de <i>mentoring</i> .



E12	Atores não estatais rivalizam Estados. Enfraquecimento do Estado e instabilidade política. Perda de credibilidade institucional. Crescente desordem mundial. Corrida e liberalização do espaço. Valorização do espaço europeu-UE, da diáspora e do eixo atlântico-NATO. Multilateralismo enquanto resposta.
Questão 2: E no plano económico, como economia nacional e internacional, globalização, problemas sazonais, investimento na defesa?	
E1	A defesa é um parente pobre quanto a orçamento. Não há investimento mais ruinoso que ter umas Forças Armadas obsoletas. É preciso saber bem o que queremos.
E2	A defesa já tem sido a última prioridade e se lhe juntarmos um quadro económico difícil, o resultado será igual ou pior.
E3	Prioridade nacional na recuperação económica, não favorável à defesa. Rentabilizar orçamento não corrente, para maior participação em missões humanitárias/paz.
E4	Produto Interno Bruto vai baixar mas a seguir haverá recuperação económica. Reajustamentos de prioridades. Maior investimento na saúde, que será poder dos Estados.
E5	Pensar numa estratégia minimalista em termos financeiros.
E6	Contexto económico negativo, agravado pela pandemia, com o risco de se pensar que as capacidades onde vale a pena investir são as de duplo uso e com tendência para preferência de investimento no âmbito das nossas indústrias de defesa. Dificuldade de atribuir dinheiro à Defesa.
E7	Uso da dívida como fonte de poder estratégico. A situação económica vai piorar. Será difícil existir mais investimento em defesa.
E8	Investimento em defesa seletivo e realista.
E9	Situação económica nacional muito desafiante em resultado da pandemia. Vulnerabilidade aos efeitos da economia internacional. Necessidade do equilíbrio entre investimento em necessidades e prontidão do que não era visto como prioritário. Participação no combate à pandemia pode ter efeitos positivos neste domínio.
E10	Desigualdade não tem vindo a diminuir. A revolução de ter e saber viver com menos recursos já está em curso. Alguma regressão e mais cuidada globalização.
E11	Crise económica e baixo investimento na defesa. Utilizar as oportunidades possíveis: economia de defesa; segmentar o desenvolvimento de capacidades (calendarizar o sistema de sistemas). Poderemos avançar para prestadores de serviços, para termos os militares para combater. Já não estamos numa globalização clara.
E12	Baixa produtividade, fraco crescimento da economia e grande dependência nacional. Globalização desregulada com oportunidade para ameaças transnacionais. Desinvestimento na defesa perante crescimento de outros <i>stakeholders</i> , com insuficiente financiamento para regenerar o sistema de forças e os efetivos.
Questão 3: E em termos sociais, considerando a evolução e caracterização populacional e das sociedades, os fluxos migratórios, as tendências profissionais?	
E1	O desemprego pode facilitar o recrutamento. O fluxo de migração é inevitável. A incorporação de migrantes, a questão da nacionalidade e o recrutamento abrangente. Não abdicar da qualidade, prestígio e atratividade. Serviço nacional, geral e obrigatório, armado e não armado. Mais mulheres no Exército com standards claros.
E2	Mais migração. Pensar no seu recrutamento, mas com cuidado e compromisso com o País. Mais mulheres. Não há maior igualdade de género que nas Forças Armadas.
E3	Falta de atratividade pelo serviço militar. Redução estrutural crítica de efetivos. Possibilidades de recrutamento na migração e no género feminino.
E4	Bomba demográfica, com envelhecimento, menos mão-de-obra e mais gente a ter de viver e não trabalhar, terá de ser compensada pela ciência. Mais movimentos migratórios. Maior valor ao interior e à qualidade de vida. A igualdade de género é uma questão social que conduz a maior % de mulheres nas Forças Armadas.
E5	A migração veio para ficar e é necessária, mas tem de haver critério. Passar pelas Forças Armadas, poderia ser uma forma de integrar imigrantes. Estamos em redução demográfica. População mais velha e jovens a ir para o estrangeiro. Quanto mais mulheres nas Forças Armadas melhor, mas para as armas combatentes é mais difícil.
E6	Fonte de recrutamento a estreitar. Possibilidade de recrutar não nacionais, como via para a obtenção da nacionalidade. Concentração populacional em cidades.
E7	Envelhecimento da população. Falta de atratividade pela vida militar e de cultura nacional para tal. Incorporação de jovens descendentes de migrantes, com regras. Incorporação de mais mulheres, com igualdade de critérios e exigência. Não criar Forças Armadas urbanas. Centrar atenção nas pessoas, pela flexibilidade e condições.
E8	Envelhecimento e diminuição da população ativa. Concentração populacional. Maior fluxo migratório. Possibilidade de mais entradas de mulheres nas fileiras.
E9	Fenómenos migratórios. A imigração enquanto ameaça tem como desafios a aceitação da integração/aculturação e os fenómenos mais fundamentalistas de exclusão. Oportunidade em RH mas tem de ser objeto de cautela legal e cultural. O potencial de recrutamento no género feminino é enorme, em quantidade e qualidade.
E10	Descontrolo das migrações. Crescimento desigual da população mundial. Possível recrutamento de outras paragens (de língua portuguesa) é de regras e princípios. Só temos a ganhar em ter mais mulheres nas fileiras. População mais concentrada em cidades e junto à costa. Organização social muito distinta na próxima década.
E11	Envelhecimento da população e menos ativos jovens. Migrações. Maior integração de mulheres. Focar mais nos RH, no contexto de trabalho e nas condições.



E12	Decréscimo/envelhecimento da população nacional. Transumanismo. Imigração ilegal sem precedentes. Falta de atratividade militar perante mercado de trabalho.
Questão 4: E ao nível do impacto de tecnologias emergentes e da sua utilização por diferentes atores, inovação, informação e comunicações?	
E1	A IA pode vir a facilitar o comando e controlo e até decidir por nós. A capacidade tecnológica confere nítida vantagem.
E2	Não perder o comboio da tecnologia. O Exército é para combater e a inovação (muito comercial), é importante para tal. Ciberataques e desinformação permanentes.
E3	Evolução tecnológica sem precedente; a sua industrialização provoca assimetria. Países com limitada indústria de defesa terão de recorrer a cooperação entre estados. Proteção de informações/dados nos domínios partilhados das alianças. Utilizar soluções já existentes no mercado para minimizar vulnerabilidades de reequipamento.
E4	A tecnologia será fator de poder e mais-valia para o desenvolvimento, bem-estar e segurança, embora possa ser utilizada no mau sentido. Não perder a evolução tecnológica em determinadas áreas, mas tem de haver sistemas de segurança para a controlar. Há que saber investir. <i>Fake news</i> influenciam perceções e decisões.
E5	Testar e certificar equipamento e comprar I&D nacional. A tecnologia dependerá de quem a controlar. Poder político deve definir objetivo para a indústria de defesa.
E6	Guerra fria em termos tecnológicos com consequências securitárias. Seguir o desenvolvimento tecnológico; estar nos fora onde se discute (NATO). Indústria forte em I&D. Exército tecnológico para compensar a falta de dimensão. Combate do futuro altamente tecnológico com campo de batalha extremamente vigiado.
E7	Estamos atrasados na corrida da tecnologia. Transferência de tecnologia para as operações e estruturas de comando. Utilizações da IA e digitalização, no âmbito <i>cyber</i> e da informação/desinformação, comando e controlo, precisão, Intel, veículos não tripulados. Maior interação com a indústria e a universidade.
E8	Deriva muito grande para novas tecnologias (micro/nanotecnologia, IA), pois vão ser determinantes. Trazer indústrias de defesa para as nossas opções de resposta.
E9	Tecnologia permite compensar a componente humana. É acelerador de mudança. Ligação à base tecnológica de defesa, para aproveitar nichos de excelência. Tecnologia associada à ciberdefesa é estratégica. IA e autonomia dos sistemas, com substituição de pessoas por tecnologia e alterações de doutrina/organização.
E10	Importância e influência de IA, <i>big data</i> , nanotecnologia e biotecnologia. O combate muito duro provavelmente será feito por máquinas e não por pessoas.
E11	Desenvolvimento tecnológico poderá criar algum desemprego mas cria oportunidades em termos de equipamento.
E12	IA. Empreendedorismo e maturidade tecnológica. Aumento da preponderância da BTID com oportunidade na corrida ao espaço. Desenvolvimento de sistemas de comunicação/informação. Portugal não é autossuficiente na produção de sistemas. Tecnologia disruptivas com implicações imprevisíveis.
Questão 5: E quanto aos problemas de natureza ambiental, como alterações climáticas, pandemias, disponibilidade e competição por recursos e bens globais?	
E1	Recurso a soluções multinacionais, em função da nossa dimensão/realidade. As pandemias vão continuar; importância das equipas especializadas e de um hospital vocacionado para este efeito. Escassez de água e a procura de energia como potencial de conflito; capacidade supletiva para intervir, mas não é a missão principal.
E2	Devemos colocar os problemas ambientais em perspetiva, sem exagerar no seu impacto militar. Conflitos por recursos estratégicos (essenciais à vida e escassos).
E3	Alterações climáticas e pandemias forçam respostas multinacionais e novas áreas de domínio/confrontação. Podem criar perceção que missão prioritária não é combater e privilegiar edificação de capacidades “duplo uso”. Recursos serão fonte de conflito. Questões ambientais poderão limitar espaços para treino e manobras.
E4	Questões ambientais e novas pandemias. Criar cultura e atuar pelo futuro de sustentabilidade do planeta. Maior intervenção militar em apoio às populações, em casos de desastres naturais ou falta de recursos. Somos atores do sistema de proteção civil, em termos de apoio. Só há ações globais com acontecimentos marcantes.
E5	Ação mais relevante no apoio civil. Devemo-nos preparar (fazer exercícios com atores civis) para alterações climáticas, como meio para termos outra relevância social.
E6	Potenciais conflitos por efeitos das alterações climáticas e por recursos essenciais, como água.
E7	Maior impacto de alterações climáticas e pandemias. Deve ser trabalhado ao nível das OI. Migrações e dificuldades por falta de recursos básicos como água.
E8	Alterações climáticas e pandemias. Apoio civil sem criar unidades especializadas. Identificar necessidades e praticar respondendo. Recursos e conflitualidade.
E9	Diminuir o impacto ambiental que gera os efeitos da deficiência de acesso a recursos que geram fenómenos violentos. Será foco do emprego de forças militares. Outra questão é a forma como o Exército gere a sua própria questão ambiental, promovendo uma cultura de pragmatização de procedimentos de proteção ambiental.
E10	Competição por recursos: pressão sobre os <i>global commons</i> ; problemas com água, alimentos e energia. Crescente ritmo e severidade das alterações climáticas.
E11	As alterações climáticas vão conduzir a crises e conflitos. Os desastres naturais e as pandemias vão conduzir a um crescendo de utilização do Exército em TN.
E12	Maior frequência de fenómenos climáticos adversos. Competição desenfreada por recursos e <i>global commons</i> . Acidificação dos oceanos e degelo.



Questão 6: E ao nível militar, considerando situações de instabilidade, atores, atuação, natureza da guerra, sistemas de armas e o ambiente operacional?	
E1	A guerra feita por robots e supermilitares. Armas nucleares, armas inteligentes, lasers de maior potência, <i>drones</i> . Superioridade tecnológica substitui corrida aos armamentos. Nova tríade: <i>drones</i> armados, ciberataques e Forças Especiais. Parcerias com indústria onde criamos know-how e para ampliação de capacidades.
E2	Conflitos híbridos; importância das unidades de reconhecimento. Operações seletivas e em ambiente urbano. Forças Especiais e convencionais. Todas as funções de combate. Conhecer intenções, economizar onde se pode para concentrar onde se deve. Inovações e ligações à indústria. Não entrar em parcerias em subalternidade.
E3	Guerras dos caos. Estados mais desenvolvidos com alta tecnologia e outros com forças paramilitares. Capacidades partilhadas e cooperação na edificação de capacidades. Limitados investimentos em defesa, reequipamento e operações. Forças ligeiras. Países em conflito, pelo menos a defenderem-se de alguma coisa.
E4	Esbatimento entre guerra e paz. Baixo investimento em defesa. Serviços externos sem perder know-how e autonomia em operações. Guerra híbrida. Valor das forças especiais não descurando força convencional. Difícil convencer pela força blindada. Sistemas automáticos e teleguiados. Ligação com mundo empresarial e do saber.
E5	Guerras híbridas. Grupos jihadistas e contrainsurgência. Tipo de operações prevalente com grande volatilidade. Ter as ameaças e perigos identificados e o leque de respostas possíveis e depois adaptar estas respostas. Ter flexibilidade de emprego.
E6	Guerra híbrida. Não estruturar para o apoio civil. Concentrar nas capacidades para ser relevante na Aliança. Dicotomia guerra e paz esbateu-se. Operações seletivas e Forças de Operações Especiais. Não descurar as forças convencionais. <i>Outsourcing</i> para algumas áreas, acautelando a situação de campanha.
E7	A guerra híbrida não é novidade e não põe em causa os conceitos tradicionais. Alguns exemplos recentes de guerra convencional. Não devemos descurar as forças convencionais. Conflitos mais complexos. Maior relevo da utilização de Forças Especiais, não só por se justificarem, mas também pela sua relevância/credibilidade.
E8	Proteger soldados e garantir tecnologia e autonomia aos baixos escalões. Conflitualidade urbana, de guerrilha ou tecnológica. Tendência multidomínio, enquanto extensão do <i>Joint</i> . Missões de apoio civil. Não desvirtuar as capacidades distintivas do Exército. Guerra híbrida e convencional. Esbatimento entre guerra e paz, pois no domínio cognitivo e <i>cyber</i> já estamos em guerra. Utilização reforçada de Forças Especiais.
E9	Fortalecer capacidades puramente militares. Aparelho militar mais abrangente e diversificado. Intervenção em emergências complexas a evoluir fruto da guerra híbrida; capacidades militares devem ser abrangentes e com mais flexibilidade de emprego. Mais Forças de Operações Especiais e necessidade de forças convencionais.
E10	Os conflitos do futuro acontecerão maioritariamente em ambiente urbano. Tudo se passará num multidomínio e na dimensão cognitiva e no espaço eletromagnético.
E11	Esbatimento guerra/não-guerra. Forças terrestres capacitadas para máxima violência. Preparar para enfrentar forças com meios disruptivos.
E12	Pirataria e implicações do terrorismo jihadista. Alterações no espetro do conflito e da guerra. Qualidade fundamentais das forças como credibilidade, <i>networking</i> , <i>awareness</i> , agilidade e resiliência, para haver capacidade de atuar em todo o espetro do conflito. Necessidade de integrar o combate no multidomínio.
Questão 7: Agora numa perspetiva de análise interna, qual considera ser o Potencial do Exército, em termos geográficos, a considerar na referida Estratégia?	
E1	A concentração isola os militares relativamente à sociedade civil e ao apoio à família militar. Ter uma distribuição equilibrada pelo País até para responder às missões de interesse público. Temos falha de comando que era exercida pelas antigas regiões militares. É de manter a dispersão que temos.
E2	O Exército dispersa para viver e concentra para combater. A dispersão só tem vantagens (i.e. recrutamento). Mas devíamos inverter o sentido do que é um Regimento. Deve ser uma unidade operacional que tem um encargo territorial e uma área de recrutamento.
E3	Pandemia demonstrou a importância de um dispositivo desconcentrado de regimentos e hospitais. Vantagem de uma estrutura regimental que acolhe, sustenta e produz encargo operacional, que poderá evoluir para um conceito mais amplo, com mais responsabilidades, articulado com autoridades civis.
E4	O dispositivo territorial só é potencialidade se tiver um desiderato e capacidade para a sua sustentação. Só a presença não basta. Poderá haver mais concentração e forças mais qualificadas, abdicando um pouco da questão regimental. A presença não pelas ameaças, mas pelo apoio às populações.
E5	Devemos ter um sistema misto, com presença militar nas ilhas e noutros locais do TN, mas também ter o Campo Militar de Santa Margarida como local para exercícios e treinar escalão Batalhão e Brigada. Poderá haver algumas unidades para ajudar no combate a alterações climáticas e crescer por mobilização.
E6	Temos de ter um dispositivo descentralizado junto à população, por recrutamento, presença e apoio, quando necessário. Pessoal em regimentos, com material para instrução, e a força posicionada em campos militares para exercícios (i.e. Campo Militar de Santa Margarida).



E7	Há sempre possibilidade de otimizar, mas o Exército pela sua natureza tem de estar junto das populações, com a inerente dispersão territorial.
E8	A nossa presença junto à população é fator distintivo. O recrutamento, as operações e o desenvolvimento de capacidades dão sentido à nossa implantação territorial.
E9	A dispersão territorial sempre foi uma das grandes características que o Exército deveria potenciar. Dá presença e aceitabilidade regional, mas implica pessoas para guarnecer e investimento em IE. O dispositivo não deve ser reduzido, eventualmente pode ser equacionado nas áreas de Lisboa e Porto.
E10	O dispositivo tem de acompanhar a garantia de presença junto às populações. Equilíbrio entre necessidades e meios; articulação entre concentração e dispersão.
E11	A pandemia demonstrou que a descentralização do Exército é vantajosa.
E12	A dispersão territorial garante sobrevivência e proteção, faculta proximidade no apoio à população, facilita cooperação com autoridades civis, confere conhecimento do terreno e mantém a linha de continuidade histórica da existência do Exército.
Questão 8: E em termos de elementos como liderança, efetivos, recrutamento, ensino, formação, saúde, atividades científicas e de investigação?	
E1	Dificuldade em praças. Formação contínua de Quadros de qualidade. Enviar militares para cursos em países de referência. Só conseguimos dar formação a alguns militares RC, para mercado de trabalho. Dúvidas quanto a RCE e QP de praças. O apoio social e na saúde é uma das questões mais urgentes.
E2	Dificuldades de recrutamento por falta de atratividade, baixa remuneração e falta de apoios sociais. Sistema de apoio sanitário/social é fundamental, mas não funciona. A formação de Quadros é de qualidade, mas devia-se fazer licenciatura e depois aprender a ser militar na AM. Baixa satisfação com carreiras. Para RC a preocupação não deve ser a formação para a reinserção, mas as condições durante o tempo de serviço. O ingresso em serviços do Estado poderia obrigar a um serviço militar prévio.
E3	Pensar em carreiras longas para praças, remunerações competitivas, recurso aos Países de Língua Oficial Portuguesa e imigrantes como forma de direito à cidadania. Lacuna em liderança. Boa formação académica, mas carreira de comando não ao alcance de todos. Pandemia provou ser necessário potenciar recursos e instalações na área da saúde. Formação de Quadros confirmada pelo desempenho das forças. RC: formação para o que vão fazer e primeiros anos em funções operacionais.
E4	Investir no recrutamento feminino. Cada vez menos recenseáveis e maior competição com o mundo do trabalho. Dar condições e estabilidade. As vocações são ultrapassadas pela questão económica. Falta de atratividade. Equivalência de competências é fundamental. Boa formação de Quadros, mas é preciso praticar, ter soldados para treinar. Novos equipamentos são um incentivo. O apoio social é muito importante e deve ser readaptado às novas gerações.
E5	O recrutamento deve ser descentralizado no dispositivo. Projeto de carreira para RC, mas não necessariamente na instituição militar (i.e. Guarda Nacional Republicana, Estado). Certificação da formação só funcionará nalgumas especialidades, decorrente do seu desempenho funcional. Todos os militares (QP e RC) deviam estar em pé de igualdade quanto a apoio social. Ter licenciaturas em áreas do conhecimento e, em paralelo, ser oficial de Infantaria. Rever a gestão dos serviços sociais.
E6	País muito aberto a mulheres no serviço militar. A falta de atratividade é muito falta de dinheiro e de estarmos em vários mercados de trabalho. Apoio social para todos os militares. Apoio/formação para reinserção de RC, mas não durante o serviço militar (nos anos seguintes) e só para quem cumprir o contrato estabelecido. Alguns problemas/lacunas de formação militar inicial do QP. Sargentos militarmente melhores. Insatisfação com carreiras. Progressão horizontal.
E7	Necessidade de percurso que estimule a ficar. Repensar funcionamento/segurança dos quartéis e balancear com missões no exterior. RC em missões militares. Reconversão à saída. Apoio social a todos os militares. Formação QP de qualidade; mais formação militar e recorrer às universidades para formação académica.
E8	Falta de RH qualificados. Modelo de carreira de praças do Exército: maioria continuará a ser RV/RC; especialidades em RCE; QP para certo tipo de funções, jogando na obtenção, retenção e atratividade. O core da saúde militar é a saúde operacional. Apoio social à família militar pelo IASFA, em estruturas diferenciadas. A formação militar inicial do QP ainda tem campo de evolução, mas já é visível na qualidade do produto operacional.
E9	Mais difícil que a obtenção é a retenção. Contrato de longa duração e QP para praças são essenciais. Dar uma solução de vida às pessoas. Recrutamento evoluiu imenso. Militares do QP bem formados. Mais resiliência/espírito de sacrifício. Certificação da formação na entrada/retenção de RH. Apoio social para QP e RC.
E10	Salvaguardar retribuição monetária para resolver falta de atratividade. Necessidade de equivalência dos cargos e da formação. Garantir equilíbrio pelos contratos de longa duração e pelo QP de praças. Progressão lateral/vertical para praças. Flexibilidade para pensar que também se pode contratar a meio do caminho e largar.
E11	Problema de obtenção e retenção. Dedicar os militares ao core. Externalizar funções. QP de praças. Mais meritocracia. Apoio social é fundamental. Liderança e sentido de serviço. Mais cursos no estrangeiro e produção de conhecimento. Alunos da AM noutras instituições universitárias para buscar conhecimento.



E12	Abordagem <i>bottom-up</i> na tomada de decisão. O “G-Cidadão”-cidadão do mundo. Recrutamento de talentos. Formação especializada em novas áreas tecnológicas.
Questão 9: E quanto a linhas de força históricas, como atuação, alianças, parcerias, atividades de cooperação militar e preservação do património histórico?	
E1	Importância da preservação do património, material e imaterial. A cooperação técnico-militar é uma atividade de mútua vantagem. Dá-nos conhecimento e afirmação e uma forma de influenciar. No espaço estratégico conjuntural existem interesses diversificados, como no âmbito da Comunidade de Países de Língua Portuguesa.
E2	O património histórico, a experiência em TO e a cooperação militar devem ser preservados, estudados e ensinados.
E3	Legado de experiência operacional, assistência militar, operações de apoio à paz e operações de combate e contrainsurreição a potenciar na UE e ONU. Privilegiar ligação com espaço da lusofonia. Relevar a participação no âmbito da NATO, UE e ONU. Manter património histórico de forma partilhada com autoridades civis.
E4	Esforço de preservação do património histórico. Trabalhar/planear a preservação da experiência acumulada em TO europeus e africanos, pois tem sido discricionário e vontade de algumas unidades. Perdemos alguma cooperação bilateral. Voltar aos cursos nos EUA, enquanto escola.
E5	A cooperação militar é crucial. Sistema de lições aprendidas que funcione e seja levado para o ensino. A experiência acumulada tem de ser estruturada em doutrina.
E6	Colocar a preservação do património histórico ao serviço da formação. Tem-se descurado a cooperação bilateral no seio da NATO.
E7	A cooperação militar é muito válida, mas devia ser mais global. Podia-se desenvolver um centro para integrar as experiências das FND nos diferentes TO, introduzindo lições e melhorando a formação. Manter o património histórico, dentro de certos limites, envolvendo outras entidades na sua gestão.
E8	Preservação do património histórico. Falta cultura de lições aprendidas. Foi criado modelo de recolha de experiências de forças e cargos internacionais. Potenciar a cooperação, através do conceito de ação externa no domínio militar: FND, diplomacia militar e cooperação no domínio da defesa.
E9	Contributo essencial na preservação de património histórico. O Exército tem um manancial de experiência enorme e um caminho a percorrer em lições aprendidas.
E10	Património histórico: fundamental. Experiência em TO: ator credível e afirmação com rentabilidade. Cooperação no domínio da defesa: de técnica para capacitação.
E11	Património histórico-cultural é agregador. Olhar para a história com sentido tático-operacional e para o fator experiência.
E12	Considerar o custo-benefício nacional convergente. Agregar outros interesses nacionais inerentes aos diferentes instrumentos de poder.
Questão 10: E relativamente a aspetos de natureza logística, como finanças, infraestruturas, equipamentos e processos?	
E1	Dificuldades de manutenção de instalações e obsolescência de equipamentos, devido a falta de recursos.
E2	Se o País quer ter Exército tem de investir na renovação dos equipamentos e alterar o envelhecimento do património. Reestruturações sucessivas.
E3	Obsolescência na força pesada. Agilizar processos logísticos com recurso a mercado civil para algumas funções logísticas e tarefas administrativas. LPM deve coexistir com a satisfação premente de necessidades para operações em curso. Envelhecimento do património e necessidade de criar boas condições de alojamento.
E4	Envelhecimento do património condiciona dispositivo. Concurso públicos para aquisição e outsourcing para manutenção. Sinergias com a base tecnológica e industrial nacional. Outsourcing em tecnologias de informação. Módulos de algumas capacidades, com <i>know-how</i> . Equilíbrio entre capacidades e competências.
E5	O envelhecimento do património. É fundamental ter IE dignas. Obsolescência de equipamentos, elevados custos de manutenção e lacunas em capacidades.
E6	Melhorar instalações. A extensão de vida dos equipamentos para além do rentável afeta o orçamento de operação e manutenção e origina a obsolescência operacional.
E7	Planos de reestruturação de IE e de prédios militares para alienação deviam ter sido utilizados para investir em melhores condições das IE utilizadas. Equilíbrio entre manter, fazer <i>upgrade</i> e dar o salto tecnológico em determinadas áreas (comando e controlo, Intel, reconhecimento, <i>drones</i> , <i>cyber</i>).
E8	Obsolescência de equipamentos. LPM deixa pouca margem para alterar a situação. Investir na modularidade. Envelhecimento do património/IE.
E9	Necessidade de melhoria de condições de habitabilidade e trabalho. Problema de coerência das intenções sobre o aparelho militar que deve existir, em função de ameaças e compromissos. Opções e dificuldade de financiamento para Infantaria Pesada, Artilharia e equipamentos complementares dos carros de combate.
E10	O poder político deve dizer as grandes linhas e capacidades que as Forças Armadas devem ter e depois caberá ao EMGFA discuti-las com os Ramos; se é uma capacidade conjunta, integrada ou delegada. Isto está na base do problema das capacidades, embora também existam problemas processuais no <i>procurement</i> .
E11	O projeto do armamento ligeiro terá sido o único com princípio, meio e fim. Capacidades incompletas e outras aquisições casuísticas. Não se capacitou o Exército, do princípio ao fim, para armas combinadas. Outro problema estrutural são as IE, porque não se fez a reconversão.



E12	Reavaliar fluxos de informação e plataformas, garantindo ambiente mais colaborativo, maior agilidade institucional e mais tempo para e reflexão estratégica. Reavaliar IE, em termos qualitativos e quantitativos, de modo que concorram mais para o produto operacional e para a atratividade.
Questão 11: E ao nível do património cultural e da sua preservação/promoção, bem como da comunicação e da imagem e cultura institucional?	
E1	A informação estratégica é fundamental para a melhoria institucional e reconhecimento dos seus valores. É importante preservar as tradições que fazem a coesão.
E2	Temos de passar uma imagem de fidelidade à Pátria e para que serve o Exército. Temos de ser proativos com os OCS.
E3	Preservar património cultural de forma partilhada com autoridades civis. Muito tem sido feito em comunicação estratégica; reforçar a informação descendente. Comunicação mais profissional, com resposta oportuna e conteúdos, mas sem banalizar. Cultura institucional em qualquer escalão, assente em valores e meritocracia.
E4	Pensar o que é a cultura organizacional. Estudo como preservar a cultura organizacional indo ao encontro dos jovens. <i>Outsourcing</i> para comunicação, com profissionais.
E5	Os regimentos também devem ter um plano de comunicação. No Gabinete do CEME deve haver um assessor de imprensa. A comunicação tem a ver com a própria sobrevivência do Exército. O problema da preservação do património histórico é o problema do dinheiro. Os valores e cultura militar têm de continuar distintivos.
E6	A comunicação/imagem devia ser profissionalizada, ou por outsourcing ou por especialização de militares. Melhorou durante a pandemia. A cultura organizacional e os valores militares são cada vez menos distintivos da sociedade civil. Tem de se voltar às bases e depois praticar.
E7	A cultura organizacional e os valores ainda nos caracterizam e distinguem, mas a situação está a alterar-se. Não deve ser um sistema fechado. A comunicação estratégica tem melhorado muito. Deve haver uma linha de ação coerente, coordenada e trabalhada, mas deve ser feita aos vários níveis, inclusive nos regimentos.
E8	Cultura organizacional e valores diferenciadores. A comunicação estratégica para a qual não estamos culturalmente dotados, deve ser desenvolvida com base em planos. Tem melhorado, mas ainda tem muito para evoluir. Falta capacidade de integração, influência e trabalho junto dos OCS. É preciso criar e difundir narrativas.
E9	Não perder a perceção de utilidade evidenciada durante a pandemia. A comunicação estratégica é fundamental. Contributo essencial na preservação de património cultural. As pessoas continuam vividas de uma base de formação moral e ética. A cultura organizacional militar é a cola entre a resiliência e o limite de esforço.
E10	Na comunicação estratégica, a credibilidade constrói-se na qualidade/utilidade do produto. Apostar no produto dos militares e dos regimentos.
E11	O património cultural e os valores são potencialidades. Problema de imagem com o valor da marca Exército. Ultimamente tem-se tirado proveito (i.e. Pandemia).
E12	Maturidade e credibilidade institucional. Cimentar valores comuns nacionais com a inclusão da diversidade cultural da migração positiva. Relevante património material e imaterial, assente em valores comuns afetos à condição militar. Margem para crescer ao nível da imagem.
Questão 12: E no que diz respeito a regulamentação enquadrante, doutrina e organização do Exército?	
E1	Forças pesadas, médias e ligeiras. Manter núcleo pesado para não perder a escola dos mecanizados/blindados/autopropulsados. O que faz o Exército são as grandes unidades, no mínimo <i>battlegroup</i> , com manobra e apoio logístico/fogos/combate. Organização resiliente, mas diminuição da estrutura superior criou dificuldades.
E2	Forças Pesadas, Médias e Ligeiras equipadas e com pessoal, para se treinar/operar. Conferem grande flexibilidade de emprego. Resiliência institucional.
E3	Cimentar sistema de forças harmónico e flexível com capacidades letais e não letais e não apenas ligeiras. Difícil manutenção de grandes unidades de forças, sobretudo a pesada. Privilegiar a NATO como doutrina. Fazer sintonia fina nos níveis de autoridade e competências, evitando burocracia e redundâncias.
E4	Existe resiliência. Mais participação ativa das pessoas, interatividade e eficiência. Sistema de forças com organização flexível e meios pesados, médios e ligeiros.
E5	Seguir a doutrina NATO e onde não der resposta desenvolver doutrina. A resiliência organizativa tem de ser perceptível para população e poder político. Comunicação e imagem de marca da instituição. Prescindir de componente pesada devido a orçamento? É preferível ter unidades completas e com bom equipamento.
E6	A NATO como referência doutrinária. Não desinvestir nos grupos de trabalho/cursos internacionais. Maior produção doutrinária em áreas onde temos experiência. Diferente tipologia de forças para manter flexibilidade de emprego. Estrutura superior pesada. O fim das regiões militares foi um erro. A estrutura é resiliente.
E7	Estrutura resiliente e adaptável. Força operacional equilibrada e válida, sem descuidar a presença territorial. Ter componente pesada e a média tem provado utilidade. A escola do conhecimento vem por acréscimo. Flexibilidade de emprego e para gerar forças para diferentes missões. Forças Especiais úteis e muito utilizáveis.
E8	Não podemos perder a organização em capacidades pesadas, médias e ligeiras, o que não quer dizer ter três brigadas, e a respetiva flexibilidade de emprego. Existe resiliência organizacional, mas ainda há espaço para evoluir, como gestão de projetos, trabalhando para a eficiência organizacional.



E9	A estrutura é resiliente. Por formação, temos o paradoxo de cumprir. Ter vertentes ligeira, média, pesada e de sustentação. O SF está com alguma racionalidade.
E10	O conceito de brigada média garante a panóplia de todo o tipo de missões, incluindo a ciberdefesa e as tecnologias emergentes. Temos de ter forças ligeiras/especiais, adaptadas à nossa idiosincrasia/realidade em termos de conflitualidade, e uma brigada média, com capacidades pesadas.
E11	Progressão da doutrina. Contínuas transformações. Resiliência e eficiência. Baixa resistência à mudança. Capacidade para conduzir campanha com uma grande unidade de armas combinadas. O SF é a uma Brigada. As três Brigadas são aprontadoras e geradoras de forças. A estrutura do SF é adequada mas é escassa.
E12	Regulamentação, doutrina e organização em constante adaptação, perante acelerada mudança.
Questão 13: A finalizar, quanto a capacidades e atividade operacional, como por exemplo missões, operações e exercícios?	
E1	Temos de ter antiaérea, apoio de fogos, anticarro, NBQR e atuação no ciberespaço. Falta de helicópteros. Dimensionar a Brigada Mecanizada de acordo com o possível. Têm aparecido equipamentos, mas continua a faltar modernização. Capacidades iniciadas, mas não terminadas. Não temos dimensão para ter uma unidade de emergência. É preferível estrutura que agregue capacidades a unidade hipotecada. Diversas valências duais. Maior contribuinte para o prestígio do País.
E2	Revitalizar capacidades média e pesada. Credibilidade e prestígio dos contributos internacionais. Tudo o que é militar pode ser dual, serve para campanha e paz.
E3	Papel crucial do apoio militar de emergência, de reserva nacional de recursos estratégicos e áreas como NBQR. Forças para operações no exterior, outras para apoio no País ou forças combinadas. Necessidade de perceção de utilidade de forças. Qualidade das missões internacionais. Condições mínimas para padrões mínimos de treino. Nível de ambição igual ou superior ao nível de empenhamento. Forças em operações, aprontamento e regeneração. Privilegiar forças disponíveis.
E4	Eficiência operacional, credibilidade e prestígio em missões internacionais, mas é necessário projetar isto para a sociedade civil. Temos muitas valências de natureza dual, embora algumas com limitações. É importante explorar transportes, engenharia e apoio sanitário e laboratorial.
E5	Muita capacidade dual residente. A unidade de Apoio Militar de Emergência não pode ser apenas comando de meios que não tem. Temos cumprido bem nas missões internacionais e na adaptação às situações. Os exercícios também deviam ter relação com a cooperação militar. Incluir a cooperação militar-civil nas missões.
E6	Manter capacidades <i>core</i> . Ter pelo menos um mínimo em cada capacidade. Brigada Mecanizada com uma força coerente e mínima. Produto operacional: Brigada <i>Multirole</i> e Comando de Forças Especiais. Capacidades de duplo uso. Unidade de AME foi um erro. Competência e credibilidade dos contributos internacionais.
E7	O apoio de emergência é útil, mas temos de ver até que ponto nos empenhamos nesta vertente. O Exército tem muitas valências duais e uma grande capacidade de adaptação às circunstâncias. Lacunas de capacidades. Aumentar capacidade em Forças Especiais. Credibilidade do desempenho operacional em missões internacionais.
E8	Eficiência, credibilidade e prestígio dos contributos internacionais. Projetar unidades constituídas. Capacidades de natureza dual e com flexibilidade de emprego. Lacunas de capacidades. Desenvolver proteção em guerra eletrónica e utilização do espetro eletromagnético e modularidade sem lacunas. Capacidade para projetar no mínimo três unidades de escalão companhia. Brigada Média com componente pesada e comando de Brigada Pesada.
E9	Capacidades com potencial dual, mas só são percecionadas como de maior utilidade porque a escola do conhecimento militar permite que assim sejam aplicadas em qualquer tipo de situação. A edificação de capacidades é que permite a geração de forças. O desempenho em missões internacionais tem sido exímio.
E10	Contributos internacionais são investimento e dão retorno. Apostar em capacidades críticas e ambição realista. Existem muitas capacidades de uso duplo e duplo uso.
E11	O Exército em si é de duplo uso, com muitas capacidades. Os ganhos de prestígio devem-se ao emprego operacional. Elevada flexibilidade de emprego. O compromisso de uma Brigada Média obriga a ter algumas capacidades pesadas. A participação na Aliança impele-nos para ter forças pesadas.
E12	Elevados custos das capacidades modernas, mas a vantagem tecnológica é decisiva. As atividades operacionais atuais têm efeito preventivo. Balancear custo-benefício da atividade operacional face à edificação de capacidades. Sistemas de simulação e I&D. Manter participação em exercícios/eventos internacionais.



Apêndice E - Matriz SWOT

<p style="text-align: center;">AMBIENTE INTERNO</p> <p style="text-align: center;">AMBIENTE EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">POTENCIALIDADES (P)</p> <p>P1 – Dispositivo e implantação territorial P2 – Qualidade e formação dos recursos humanos P3 – Parcerias e sinergias na formação, ciência e tecnologia P4 – Património histórico e cultural P5 – Cultura e resiliência organizacionais P6 – Perseverança no planeamento estratégico P7 – Flexibilidade de geração e emprego de forças P8 – Experiência e credibilidade da atuação de âmbito nacional e internacional</p>	<p style="text-align: center;">VULNERABILIDADES (V)</p> <p>V1 – Insuficiência e dificuldade de retenção e regeneração de RH V2 – Percursos profissionais e desenvolvimento de carreiras V3 – Envelhecimento de infraestruturas V4 – Escassez de recursos materiais e financeiros V5 – Obsolescência e desgaste de equipamentos V6 – Impacto de sucessivas reestruturações V7 – limitações na comunicação estratégica V8 – Dificuldades em eficiência organizacional</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1 – Reforço do multilateralismo, da cooperação e da importância da NATO O2 – Crescimento da mobilidade humana/igualdade de género O3 – Incremento de soluções I&D comercial e da informação O4 – Relacionamento com a indústria, centros de investigação e universidades O5 – Investimento na inovação, saúde e resiliência social O6 – Aperfeiçoamento humano e de sistemas de armas O7 – Desenvolvimento de novas tecnologias e da economia digital O8 – Maior importância das Forças Especiais e possibilidade de emprego de forças convencionais</p>	<p style="text-align: center;">CRESCER</p> <p>(tirar partido das potencialidades para aproveitar oportunidades detetadas) FORTALECER o ensino e a formação especializada (P2, P3) x (O3, O4, O5, O6, O7) REFORÇAR a preservação e promoção do património histórico e cultural, de tipologia imaterial, material e natural (P1, P4, P5) x (O4, O7) REFORÇAR a investigação e desenvolvimento e a inovação (P2, P3) x (O3, O4, O5, O6, O7) CONSOLIDAR os contributos para a NATO, pela relevância, e para a UE e a ONU, pelos interesses (P6, P7, P8) x (O1, O8) CONSOLIDAR o desenho estrutural do sistema de forças com base em forças ligeiras, médias e pesadas (P6, P7, P8) x (O1, O8) APROXIMAR a investigação e a economia de defesa das necessidades do Exército (P3, P6) x (O3, O4, O5, O6, O7) INTEGRAR o impacto das novas tecnologias ao nível da organização, da doutrina e do treino (P2, P3, P7) x (O6, O7) ESTIMULAR a cooperação bilateral para a criação de referências (P3, P6, P8) x (O1) POTENCIAR a capacidade de lições aprendidas (P2, P3, P5, P8) x (O6, O7)</p>	<p style="text-align: center;">OTIMIZAR</p> <p>(minimizar efeitos das vulnerabilidades e aproveitar oportunidades)</p> <p>FOMENTAR uma abordagem de prestação de serviço mais ampla e vocacionada (V1, V2) x (O2, O5, O6) PROMOVER agilidade organizacional ao nível dos processos (V6, V8) x (O3, O5, O7) REVIGORAR a comunicação estratégica (V7) x (O3, O4, O7) REAVALIAR capacidades que proporcionem vantagem tecnológica (V5) x (O3, O4, O5, O6, O7) RENTABILIZAR o recurso a soluções comerciais, já disponíveis no mercado, para resolução de lacunas operacionais emergentes (V4, V5) x (O3, O4) MELHORAR a eficiência energética das infraestruturas (V3) x (O3, O4, O5, O7) CONCRETIZAR a desmaterialização e digitalização de processos (V8) x (O3, O5, O7)</p>
<p style="text-align: center;">AMEAÇAS (A)</p> <p>A1 – Fragilidade dos Estados, proliferação de ADM, terrorismo e crime organizado A2 – Erosão da confiança e polarização das sociedades A3 – Envelhecimento e diminuição da população A4 – Vulnerabilidades económicas e financeiras A5 – Falta de atratividade do serviço militar A6 – Incremento de alterações climáticas, desastres naturais, pandemias e da competição por recursos A7 – Natureza híbrida, constante alteração e novas áreas da conflitualidade A8 – Maior impacto nas populações da ação militar e da utilização indevida da tecnologia</p>	<p style="text-align: center;">DINAMIZAR</p> <p>(tirar partido das potencialidades para minimizar o efeito das ameaças) IMPULSIONAR a implantação territorial junto às populações e às autoridades civis (P1, P4, P8) x (A1, A2, A5, A6, A8) FOMENTAR o espírito de iniciativa, de inovação e de autonomia de decisão (P2, P5, P6) x (A7) REVIGORAR o conceito regimental (P1, P7, P8) x (A5, A6, A7, A8) AGILIZAR o processo de produção de doutrina (P5, P8) x (A7) CONSOLIDAR a capacidade de resposta no âmbito do apoio em situações de emergência complexa (P2, P3, P7, P8) x (A1, A6, A7) DISPERSAR para viver e concentrar para treinar (P1, P5, P7) x (A4, A5, A6) MELHORAR a interoperabilidade para integrar o combate no ambiente multidomínio (P2, P3, P6, P7, P8) x (A7) CENTRAR a cultura organizacional nas pessoas (P2, P5) x (A2, A5) TREINAR para as expectativas de emprego e para lidar com a incerteza e a surpresa (P7, P8) x (A1, A6, A7, A8)</p>	<p style="text-align: center;">PROTEGER</p> <p>(minimizar ou ultrapassar vulnerabilidades e fazer face às ameaças)</p> <p>REFORÇAR a utilização de meios de simulação (V4, V5) x (A4, A7) RENTABILIZAR o recurso a outsourcing (V1, V4) x (A4, A5) RENTABILIZAR o recurso a orçamento não corrente e outras fontes de financiamento, nacional e internacional (V3, V4, V5) x (A4, A6) PENSAR o recrutamento e a retenção como uma solução de vida para as pessoas (V1, V2) x (A2, A3, A5) GARANTIR um apoio social e na saúde, diversificado e descentralizado, a todos os militares (V1, V6) x (A2, A3, A5) MODERNIZAR os sistemas de comunicação e de informação (V5, V7, V8) x (A7, A8)</p>

Figura 3 - Matriz SWOT

Fonte: Adaptado a partir de EP (2020a) e Ribeiro (2017).



Apêndice F - LOE para a EMT nacional

Quadro 7 - LOE para a EMT nacional

Doutrina
LOE1 - Potenciar a capacidade de lições aprendidas
LOE2 - Integrar o impacto das novas tecnologias ao nível da doutrina
LOE3 - Agilizar o processo de produção de doutrina
Organização
LOE4 - Impulsionar a implantação territorial junto às populações e às autoridades civis
LOE5 - Promover agilidade organizacional ao nível dos processos
LOE6 - Consolidar o desenho estrutural do sistema de forças com base em forças ligeiras, médias e pesadas
LOE7 - Revigorar o conceito regimental
LOE8 - Integrar o impacto das novas tecnologias ao nível da organização
LOE9 - Dispersar para viver e concentrar para treinar
Treino
LOE10 - Reforçar a utilização de meios de simulação
LOE11 - Integrar o impacto das novas tecnologias ao nível do treino
LOE12 - Consolidar a capacidade de resposta no âmbito do apoio em situações de emergência complexa
LOE13 - Treinar para as expectativas de emprego e para lidar com a incerteza e a surpresa
Material
LOE14 - Reavaliar capacidades que proporcionem vantagem tecnológica
LOE15 - Rentabilizar o recurso a soluções comerciais, já disponíveis no mercado, para resolução de lacunas operacionais emergentes
LOE16 - Aproximar a investigação e a economia de defesa das necessidades do Exército
Liderança
LOE17 - Revigorar a comunicação estratégica
LOE18 - Dar prioridade à capacitação no âmbito da NATO, em termos de compromissos internacionais
LOE19 - Diversificar a procura de outras fontes de financiamento, nacional e internacional
LOE20 - Estimular a cooperação bilateral para a criação de referências
LOE21 - Reforçar a preservação e promoção do património histórico e cultural, de tipologia imaterial
LOE22 - Fomentar o espírito de iniciativa, de inovação e de autonomia de decisão
LOE23 - Centrar a cultura organizacional nas pessoas
Pessoal
LOE24 - Incrementar uma prestação de serviço diversificada, atrativa e flexível
LOE25 - Fortalecer o ensino e a formação especializada
LOE26 - Reforçar a investigação e desenvolvimento e a inovação
LOE27 - Promover a estabilidade das pessoas
LOE28 - Robustecer o apoio social e sanitário
Infraestruturas
LOE29 - Reforçar a preservação e promoção do património histórico e cultural, de tipologia material e natural
LOE30 - Melhorar a eficiência energética das infraestruturas
Interoperabilidade
LOE31 - Melhorar a interoperabilidade para integrar o combate no ambiente multidomínio
Sustentação
LOE32 - Rentabilizar o recurso a <i>outsourcing</i>
Informação
LOE33 - Modernizar os sistemas de comunicação e de informação
LOE34 - Concretizar a desmaterialização e digitalização de processos



Apêndice G - Agregação das LOE em OEG, OEE e OEO

Quadro 8 - Agregação das LOE em OEG, OEE e OEO

Objetivos Estratégicos Genético-Regenerativos (OEG)
OEG1 – Incorporar a inovação e a vantagem tecnológica nas capacidades militares LOE14 - Reavaliar capacidades que proporcionem vantagem tecnológica LOE15 - Rentabilizar o recurso a soluções comerciais, já disponíveis no mercado, para resolução de lacunas operacionais emergentes LOE33 - Modernizar os sistemas de comunicação e de informação
OEG2 – Garantir a primazia do valor, da estabilidade e da qualificação do potencial humano LOE24 - Incrementar uma prestação de serviço diversificada, atrativa e flexível LOE25 - Fortalecer o ensino e a formação especializada LOE27 - Promover a estabilidade das pessoas
OEG3 – Potenciar a utilização e a alocação dos recursos disponíveis LOE16 - Aproximar a investigação e a economia de defesa das necessidades do Exército LOE19 - Diversificar a procura de outras fontes de financiamento, nacional e internacional LOE28 - Robustecer o apoio social e sanitário LOE29 - Reforçar a preservação e promoção do património histórico e cultural, de tipologia material e natural LOE30 - Melhorar a eficiência energética das infraestruturas
Objetivos Estratégicos Estruturais (OEE)
OEE1 – Harmonizar o conceito e a implantação territorial da força operacional LOE4 - Impulsionar a implantação territorial junto às populações e às autoridades civis LOE6 - Consolidar o desenho estrutural do sistema de forças com base em forças ligeiras, médias e pesadas LOE7 - Revigorar o conceito regimental LOE9 - Dispersar para viver e concentrar para treinar
OEE2 – Fortalecer a comunicação estratégica e a cultura organizacional LOE17 - Revigorar a comunicação estratégica LOE22 - Fomentar o espírito de iniciativa, de inovação e de autonomia de decisão LOE23 - Centrar a cultura organizacional nas pessoas
OEE3 – Incrementar a eficiência de estruturas e processos LOE5 - Promover agilidade organizacional ao nível dos processos LOE8 - Integrar o impacto das novas tecnologias ao nível da organização LOE34 - Concretizar a desmaterialização e digitalização de processos
Objetivos Estratégicos Operacionais (OEO)
OEO1 – Diversificar os contributos e o emprego operacional de meios e forças LOE12 - Consolidar a capacidade de resposta no âmbito do apoio em situações de emergência complexa LOE18 - Dar prioridade à capacitação no âmbito da NATO, em termos de compromissos internacionais LOE20 - Estimular a cooperação bilateral para a criação de referências LOE32 - Rentabilizar o recurso a outsourcing
OEO2 – Valorizar o legado histórico e cultural, a experiência e o conhecimento LOE1 - Potenciar a capacidade de lições aprendidas LOE2 - Integrar o impacto das novas tecnologias ao nível da doutrina LOE3 - Agilizar o processo de produção de doutrina LOE21 - Reforçar a preservação e promoção do património histórico e cultural, de tipologia imaterial LOE26 - Reforçar a investigação e desenvolvimento e a inovação
OEO3 – Adequar o treino a um ambiente incerto, complexo e multidomínio LOE10 - Reforçar a utilização de meios de simulação LOE11 - Integrar o impacto das novas tecnologias ao nível do treino LOE13 - Treinar para as expectativas de emprego e para lidar com a incerteza e a surpresa LOE31 - Melhorar a interoperabilidade para integrar o combate no ambiente multidomínio