

CAPACITAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE VIGILÂNCIA COMANDO E CONTROLO: EXTENSÃO AOS AÇORES

Mário Ricardo Fernandes Pinto de Carvalho, Guarda Nacional Republicana,
carvalho.mrfp@gnr.pt

Ana Romão, Academia militar, anaromao74@gmail.com

Miguel Ângelo Reis Alves Amorim, Guarda Nacional Republicana,
amorim.mar@gnr.pt

DOI: https://doi.org/10.60746/8_17_42484

ABSTRACT

This research addresses a current issue under development in the National Republican Guard, namely the need to expand Integrated Surveillance Command and Control System in the Azores region, with the aim of analyzing the strategic capacity building of the system.

Through analysis and literature review, the study identifies potential areas for improvement, especially in Personnel, Training, and Organization. The results suggest a growth strategy for operational enhancement.

Keywords: Azores; Capacity Building; National Republican Guard; Maritime Surveillance; Strategy; Strategic Options; SWOT.

RESUMO

Esta investigação aborda um problema atual em desenvolvimento na Guarda Nacional Republicana, nomeadamente a necessidade de expandir o Sistema Integrado de Comando e Controlo de Vigilância na região dos Açores, com o objetivo de analisar a construção estratégica de capacidade do sistema. Através da revisão de literatura e com recurso a dados empíricos, o estudo identifica áreas potenciais de melhoria, especialmente ao nível do Pessoal, Formação e Organização.

Os resultados sugerem uma estratégia de crescimento para o aprimoramento operacional.

Palavras-chave: Açores; Capacitação; Guarda Nacional Republicana; Vigilância marítima; Estratégia; Opções Estratégicas; SWOT;

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem subjacente as responsabilidades da Guarda Nacional Republicana (GNR) na vigilância das fronteiras marítimas nacionais, considerando a importância estratégica da localização geográfica de Portugal no contexto da União Europeia (UE) (Cunha, 2004). Os desafios daí imanentes, tal como expressos na Estratégia da Guarda 2025 e em variadíssimos documentos, como as avaliações Schengen, têm orientado a modernização do Sistema Integrado de Vigilância Comando e Controlo (SIVICC), responsável pela vigilância marítima nacional (GNR, 2022a e 2023).

O problema que se pretende explorar é a possibilidade de extensão do SIVICC ao Comando Territorial (CTer) dos Açores, para reforçar a contribuição portuguesa na segurança europeia (GNR, 2022b). Os objetivos incluem avaliar a estratégia de implementação do SIVICC Ultra nas vertentes estratégica, técnica e operacional, utilizando métricas alinhadas com os processos de capacitação implementados pela UE e pela NATO (EDA, 2018; Zandee, 2019; Nunes, 2020).

O artigo inicia-se com um enquadramento teórico, em que se aborda a segurança das fronteiras externas europeias e a cooperação entre os Estados Membros, situando-se a missão da GNR e o SIVICC nesse âmbito. Prossegue-se com a definição do conceito de capacitação e respetivos processos, a que se segue a explanação das condicionantes a considerar na análise estratégica. As notas metodológicas explicitam as fases da investigação desenvolvida, bem como os métodos e técnicas de recolha e tratamento de dados. Por último, a apresentam-se e discutem-se os

resultados apurados, que permitirão concluir quanto às opções estratégicas a considerar no desenvolvimento do SIVICC e sua extensão aos Açores.

2. A SEGURANÇA DAS FRONTEIRAS EXTERNAS EUROPEIAS

A segurança é um dos princípios originários da União Europeia (UE) e a segurança marítima das fronteiras externas europeias revela-se crucial, uma vez que os EM têm interesses estratégicos diretamente associados ao mar (Comissão Europeia, 2014). O facto de grande parte do comércio (90% externo e 40% interno à UE) ser efetuado por via marítima, o peso do setor da pesca na economia e a existência de um elevado trânsito de passageiros (Comissão Europeia, 2014 e Lutterbeck, 2021) ilustram a importância económica das geografias marítimas.

Enquanto interesses estratégicos relativos ao mar da UE, a prevenção de conflitos e manutenção de paz figuram entre as prioridades, constituindo interesses específicos a proteção de infraestruturas marítimas, prevenção de criminalidade e inovação científica (Comissão Europeia, 2014). Em termos de ameaças à concretização dos interesses estratégicos, identificam-se fenómenos como Imigração Ilegal, Pirataria e Terrorismo, Tráfico e Contrabando, para além de Riscos Ambientais (Conceito Estratégico de Defesa Nacional (2013); José, 2016; European Comission, 2023).

2.1. GESTÃO INTEGRADA DE FRONTEIRAS E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

Para consolidar a resposta aos problemas fronteiriços de cada EM, o Regulamento (UE) 2016/1624 do Parlamento Europeu e do Conselho introduziu o conceito de Gestão Integrada de Fronteiras (GIF), abrangendo controlo de fronteiras, operações de busca/salvamento, cooperação internacional, medidas técnicas e operacionais (Gomes, 2019). Com este modelo, visa-se criar adaptabilidade a ambientes políticos e operacionais imprevisíveis, bem como assegurar uniformização de controlo de

fronteiras, com base em legislação comum, estabelecimento da Agência Frontex e vigência da solidariedade entre EM (Hermenegildo, 2018; Gomes, 2019).

A Frontex, instituída pelo Regulamento (CE) 2007/20046 de 26 de outubro de 2004, tem por missão assegurar a proteção das fronteiras externas e garantir a proteção, liberdade e segurança do espaço Europeu (Frontex, 2020). Através desta agência, os EM garantem a coordenação de operações conjuntas de intervenção, humanitárias e combate ao crime na costa europeia. A Frontex garante ainda, a supervisão e assistência, técnica e operacional, aos EM. Portugal é um membro ativo na Frontex, através da GNR, desde 2004 (Gomes, 2019; Frontex, 2020; Lima, 2022).

Os EM estabelecem a troca de informação constante no âmbito da vigilância através do *European Border Surveillance* (EUROSUR), sistema europeu de vigilância fronteiriça, criado pelo Regulamento (UE) n.º 1052/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho da UE.

2.2. SISTEMA E SUBSISTEMAS SIVICC

O SIVICC é um sistema destinado a garantir a segurança da costa portuguesa, assegurando a vigilância da área compreendida entre a linha de costa e uma distância de 24 milhas náuticas da mesma, operando 24 horas por dia (Bessa, 2014). Garante a vigilância, através da deteção, localização e identificação de ameaças no mar territorial, recolhendo informação posteriormente analisada no Centro de Comando e Controlo Nacional (CCCN). Este sistema envolve instalações físicas, sensores e sistemas de comunicação, totalizando vinte postos de observação (PO), oito postos de observação contentorizados e oito postos de observação móveis (POM), distribuídos ao longo da costa portuguesa, ligados através de uma rede de rádio (Bessa, 2014; Rosário, 2015; José, 2016). A recolha de informação dá-se através de sensores eletro-óticos, radar, visual (câmaras digitais), voz (rádio e telefone) e geográfica, acessível ao dispositivo da Unidade de Controlo Costeiro e Fronteiras (UCCF) da GNR no CCCN (Rosário, 2015). O tratamento e partilha de informação

pelo CCCN, é um fator chave, uma vez que o CCCN é o elo de ligação na troca de informação com os restantes EM, no âmbito da Frontex (Comissão Europeia, 2021).

3. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

Na ótica militar, o conceito de capacidade é definido como a aptidão necessária para que a força possa cumprir a sua missão (Conselho Superior de Defesa Nacional [CSDN], 2014; Nunes, 2020). De acordo com a European Defense Agency (EDA) (2018), o processo de desenvolvimento de capacidades (PDC) traduz-se num processo cíclico, que parte do nível de ambição estratégica e identificação das necessidades, para determinar a existência de lacunas, avaliar o seu impacto e promover o seu preenchimento reduzindo o risco operacional.

Por sua vez, a NATO define o PDC como a melhoria/transformação, das capacidades nas áreas: Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Instalações e Interoperabilidade (DOTMLPII) (Lofgren, 2016; NATO, 2016; Zandee, 2019; Nunes, 2020). Assim, tendo em conta que a UE tem vindo adotar os conceitos de desenvolvimento de capacidades da NATO (EDA, 2018; Zandee, 2019; Nunes, 2020), torna-se relevante que a conceptualização do PDC tenha uma abordagem alinhada com os PDC de ambas as entidades. Assim, tendo por base os princípios formulados no PDC a nível da UE, o ciclo de capacitação do SIVICC irá assentar na identificação de necessidades, avaliação e suprimento das mesmas.

3.1. IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES

A Identificação das Necessidades do SIVICC resulta de um levantamento realizado pela GNR e pela UE (GNR, 2021b; 2022). A identificação por parte da UE, decorre da avaliação das capacidades dos EM através da Avaliação de Vulnerabilidades e pela Avaliação Schengen (AS). As principais necessidades ao nível do SIVICC, traduzem-se na aquisição, extensão e adaptação de capacidades a nível da vigilância,

bem como extensão geográfica às regiões autónomas, atualização de *software*, bem como interoperabilidade com os sistemas internacionais (GNR, 2021b, 2022, 2023). A presente investigação irá incidir na extensão do SIVICC à RA dos Açores (SIVICC Ultra), uma vez que se revela um dos principais objetivos da GNR na EG2025 (GNR, 2020). Com base nesta abordagem, e em referência à Informação nº337864-202208-UCC de Proposta de Reorganização da Componente Marítima no CTer dos Açores, as necessidades técnicas e operacionais da RAA envolvem a falta de recursos humanos (RH) e logísticos, de procedimentos de expediente naval e necessidade de melhoria nas instalações (GNR, 2022b).

4. ANALISE ESTRATÉGICA

4.1. CONCEPTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE CAPACITAÇÃO DO SIVICC

Uma vez consolidadas as etapas de identificação e avaliação das necessidades do ciclo de capacitação, o suprimento de necessidades deve utilizar como métricas os vetores de capacidade estabelecidos no PDC da NATO, também utilizado pela UE, ou seja, os oito vetores DOTMLPII (Lofgren, 2016; EMGFA, 2019; MDN, 2020; Nunes, 2020). Definidas as métricas de análise, a opção estratégica será analisada adotando o raciocínio de Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens e Ansoff (2019), Figura 1, que defende que o sucesso estratégico é o cruzamento do potencial de desempenho ótimo com a agressividade do comportamento estratégico, juntamente com a combinação da capacidade de resposta institucional com a agitação do ambiente.

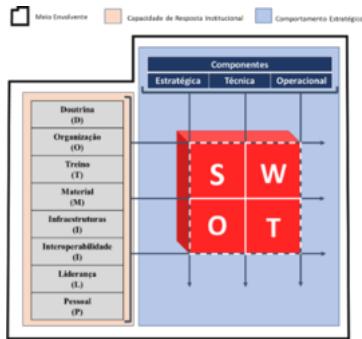


Figura 1 - Análise da atual opção estratégica para o SIVICC Ultra

Fonte: Elaboração Própria

Partindo das componentes de análise, será feito o cruzamento (através do método de Harvard) com a capacidade de resposta institucional (Ansoff et al., 2019), analisada segundo os parâmetros DOTMLPII, aferindo as potencialidades e limitações da GNR em cada vetor de capacidade.

4.2. MÉTODO DE HARVARD OU ANÁLISE SWOT

O método Harvard, ou análise SWOT, é uma ferramenta de análise, interna e externa, das organizações, e de planeamento estratégico, particularmente útil na tomada de decisão (Benzaghta, Elwalda, Mousa, Erkan, & Rahman, 2021). Identifica os fatores internos e externos de uma organização, dividindo os fatores internos entre pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*), elementos internos da organização que facilitam/interferem na consecução dos seus objetivos (Dias et al., 2013; Benzaghta et al., 2021). Os fatores externos, por sua vez, estão divididos entre as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), aspectos externos que ajudam/dificultam a organização a alcançar os objetivos (Benzaghta et al., 2021). A aplicação a análise SWOT, inicia-se com a fase de Análise e Diagnóstico (Dias et al, 2013), identificando os fatores estratégicos externos e internos através da realização de entrevistas. Esta análise permitirá estabelecer relações entre os

segmentos identificados no discurso dos entrevistados, as quais servirão de base ao apuramento das opções estratégicas a ser recomendadas para superar as limitações identificadas. Esse processo é conhecido como Formulação Estratégica (Wheelen e Hunger, 2012; Dias et al., 2013).

		Fatores Internos	
		Strengths	Weaknesses
Fatores Externos	Opportunities	SO Estratégias de Crescimento Aproveitamento e melhoramento dos pontos fortes (S) para alcançar as Oportunidades (O)	WO Estratégias de Reestruturação Aproveitamento das Oportunidades (O) para melhorar os Pontos Fracos (W)
	Threats	TS Estratégias de Diversificação Utilização dos Pontos Fortes (S) para diminuição das Ameaças (T)	TW Estratégia Defensiva Minimizar Ameaças (T), transformando as mesmas em Oportunidades (O)

Tabela 1 - Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Wheelen e Hunger (2012) e Amorim (2019)

5. METODOLOGIA

5.1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO E TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS

A presente pesquisa foi desenvolvida em três fases: a exploratória, constituída pela revisão de literatura e enquadramento conceitual; a analítica, relativa à coleta de dados por meio de entrevistas; e a conclusiva, na qual se procedeu à análise e interpretação dos dados. Sendo a Pergunta de Partida (PP) que define o objeto de estudo e direciona a pesquisa, com vista à resolução o problema de investigação (Prodanov & Freitas, 2013), pretende-se, nesta investigação, responder à seguinte PP: *Qual a estratégia a prosseguir, por parte da GNR, para garantir uma eficaz implementação das capacidades SIVICC?*

Clarificando o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa (Lakatos & Marconi, 2003; Prodanov & Freitas, 2013), foi formulado o seguinte Objetivo Geral

(OG): *Avaliar o processo de desenvolvimento de capacidades do SIVICC Ultra, de forma a dinamizar a edificação das suas capacidades.* Em articulação com a PP e o OG, definiram-se as seguintes Perguntas Derivadas (PD):

PD1: Que opções estratégicas devem ser empreendidas, por parte da GNR, com vista à otimização da implementação de capacidades do SIVICC Ultra?

PD2: O atual Projeto em curso para o SIVICC Ultra, incide sobre a totalidade dos vetores de capacidade?

A investigação adota inicialmente o método dedutivo, caracterizado por um raciocínio que parte do geral para o particular (Prodanov & Freitas, 2013; IUM, 2016). Posteriormente, tendo em conta a observação e associação de factos particulares para o estabelecimento de generalizações (IUM, 2016) foi adotado um raciocínio indutivo. A recolha de dados teve como fontes primárias, documentos institucionais, legislação nacional e internacional, livros e artigos científicos. Numa segunda etapa, empírica, aplicaram-se entrevistas semiestruturadas a um grupo de nove entrevistados. Estes, foram selecionados de entre uma população de militares da GNR que exercem, ou exerceiram, funções diretamente relacionadas com o SIVICC nas componentes técnica, operacional e estratégica. A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada através da respetiva transcrição e da construção de sinopses, em formato de grelha, seguindo uma abordagem categorial e uma análise interpretativa, na qual se estabeleceram relações entre os segmentos identificados (IUM, 2016).

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1. SÍNTESE ESTRATÉGICA INTERNA E EXTERNA

Os resultados serão de seguida apresentados, considerando os fatores da envolvente externa e interna da organização, *Strengths (S)*, *Weaknesses (W)*, *Opportunities (O)* e *Threats (T)*, para cada um dos oito vetores de capacidade que constituem o modelo

de análise. A matriz de codificação alfanumérica dos segmentos identificados nas entrevistas pode ser consultada no Apêndice A.

6.1.1. VETOR DE CAPACIDADE LIDERANÇA

As ameaças ao nível da Liderança, traduzem-se na dependência de fatores externos e na dificuldade da aplicação da vigilância em ambiente insular (A.1.7. e A.1.8.), constituindo condicionantes à capacitação que se encontram fora do controle institucional. Entre estes fatores, destacam-se a pandemia, mudança de governo, eleições, demissões e exonerações de responsáveis da tutela e da GNR, como condicionantes que afetaram a continuidade dos projetos. Relativamente às oportunidades, destaca-se o potenciamento da participação da GNR na Rede Europeia de Vigilância (A.1.10.), prestigiando a sua capacidade na segurança fronteiriça. Importa referir que o sentido de urgência imposto pelas orientações políticas (A.1.11.), representa também uma oportunidade de impulso na celeridade da capacitação.

Enquanto pontos fortes, destaca-se o forte conhecimento técnico institucional (A.1.5.), vincando o posicionamento da GNR, e capacidade de vigilância perante os outros atores nacionais/internacionais. Relativamente às fraquezas, destaca-se a dificuldade na ação de comando (A.1.1.), resultado da grande abrangência de missões que se encontram à responsabilidade do CTer Açores, juntamente com a falta de recursos materiais e humanos. A gestão de projetos foi também enquadrada enquanto ponto fraco (A.1.3.), pois deveria ter uma estrutura permanente e exclusiva para o estudo e implementação, evitando os inconvenientes relativos à acumulação e alterações constantes de cargo/funções (EE7).

6.1.2. VETOR DE CAPACIDADE MATERIAL

Na análise externa, as ameaças traduzem-se na morosidade e burocracia dos processos aquisitivos, levando à perda de verbas comunitárias pela complexidade dos formalismos legais, refletindo-se na não-concretização dos projetos (A.2.7. e

A.3.3.). O aumento dos encargos logísticos em ambiente insular (A.2.7.) constituem também uma limitação, em resultado dos custos de aquisição/transporte/manutenção serem mais elevados e morosos em ambiente insular.

En quanto oportunidades, destaca-se a possibilidade de potenciar a participação da GNR na Rede Europeia de Vigilância e Controlo do ES (A.2.8.), pelo envolvimento de forças congêneres e da Agência Frontex (EE9), mas principalmente pela capacitação logística das ilhas Corvo e Flores, as quais constituem a “porta de entrada”, a ocidente, no ES. Destacam-se também novas possibilidades de (co)financiamento plurianual (A.3.1.), pela abertura de concursos de fundos próprios para o controlo fronteiriço que podem privilegiar a GNR.

En quanto pontos fracos, destacam-se as dificuldades associadas à obtenção de RH, financeiros e materiais (A.2.1.; A.2.2.; A.2.3. e A.3.2.). Quanto aos RH, as dificuldades refletem-se na falta de efetivo e qualificação do mesmo (campo da manutenção de equipamentos/infraestruturas) para operar os sistemas explorados na GNR. En quanto pontos fortes, destacam-se o elevado conhecimento técnico e tecnológico institucional, e ainda o eficaz apoio técnico entre os Comandos Territoriais e a UCCF (A.2.5.).

6.1.3. VETOR DE CAPACIDADE ORGANIZAÇÃO

Relativamente ao ambiente externo apenas foram destacadas oportunidades, salientando-se a afirmação e prestígio da GNR no contexto de segurança interna (A.4.5.). As novas atribuições representam uma oportunidade para o desenvolvimento da GNR (A.5.7.), no sentido em que o SIVICC Ultra constitui um impulso positivo no desenvolvimento tecnológico e interoperabilidade conjunta particularmente, com a Marinha e Força Aérea.

En quanto pontos fracos, foi realçada a falta de qualificação dos RH (A.4.1.) e as dificuldades na gestão dos Projetos (A.4.2.), associadas à ausência de uma equipa técnica de acompanhamento permanente. O facto de existir a nomeação do gestor e

membros da equipa do projeto, mantendo-se os mesmos sempre nas suas estruturas orgânicas, traduz uma estrutura matricial fraca, que aumenta a burocracia no trabalho da equipa. Destaca-se ainda a escassez e elevada dispersão de instalações (A.5.1.), que reforça a necessidade de integração e partilha de informação.

Quanto aos pontos fortes, destaca-se o aumento da capacidade operacional da GNR, bem como do cumprimento das novas atribuições (A.4.4. e A.5.2.).

6.1.4. VETOR DE CAPACIDADE PESSOAL

Quanto à análise externa, a ameaça identificada diz respeito à dependência dos órgãos governamentais para a criação de incentivos e políticas de gestão de carreira dos militares (A.6.3.). Em contrapartida, foi identificada uma oportunidade no SIVICC Ultra vir a facilitar a retenção de militares na RAA, bem como, incentivar ao recrutamento insular, uma vez que a edificação de capacidades pode abrir novas possibilidades de colocação no CTer Açores (A.6.2.).

Partindo para a análise interna, destaca-se enquanto ponto fraco a escassez e falta de qualificação dos RH (A.6.1.). Relativamente à quantidade de efetivo, as entidades entrevistadas realçaram a elevada dispersão do efetivo por várias ilhas e especialidades, a par das dificuldades de recrutamento e retenção de militares em ambiente insular.

6.1.5. VETOR DE CAPACIDADE TREINO

Na análise externa, a ameaça identificada está relacionada com a dependência de empresas civis para a manutenção do sistema SIVICC (A.7.6.), devido às lacunas nos RH. Esta situação cria, no entanto, uma oportunidade para impulsionar a formação e treino do efetivo insular, especialmente em supervisão e manutenção de sistemas tecnológicos em territórios remotos e insulares (A.7.5.).

Na análise interna, os pontos fracos incluem dificuldades institucionais na formação (A.7.2.), destacando a necessidade de deslocar militares do continente para as ilhas,

para ultrapassar as dificuldades da formação prática e financiamento para tais deslocações. Além disso, é desafiador fornecer o material necessário para a formação e treino (A.7.2.). Outros pontos fracos estão relacionados com as dificuldades no acompanhamento do desenvolvimento tecnológico (A.7.1.), necessidade de atualizar os sistemas sem reestruturações totais e a adaptação os cursos de operador (A.7.1.). Quanto aos pontos fortes, destacam-se os esforços na implementação, aproveitamento e integração de Lições Aprendidas na UCCF (A.7.3.).

6.1.6. VETOR DE CAPACIDADE DOUTRINA

Quanto à análise externa, a oportunidade identificada, prende-se com um acompanhamento da doutrina ao nível europeu, uma vez que esta tem implicação na operacionalização do sistema, através dos operadores (EE8).

Partindo para a análise interna, enquanto pontos fortes destacam-se os esforços na integração de Lições Aprendidas (A.8.2.), através da criação do manual de lições aprendidas produzido e distribuído pela UCCF (A.8.3.), que contribui para a produção e uniformização de doutrina nacional. Por último, enquanto ponto fraco, foi assinalada novamente a tendência de depender da UCCF enquanto órgão técnico, e consequente centralização das responsabilidades técnicas nesta unidade.

6.1.7. VETOR DE CAPACIDADE INFRAESTRUTURAS

Considerando a análise externa, a elevada dependência dos fatores orográficos e geográficos (A.9.6.) constitui uma dificuldade, em particular na implantação/adaptação das infraestruturas à morfologia do terreno e a zonas remotas (EE9). Estas adaptações podem também aumentar significativamente os custos e a complexidade do projeto. Surgem ainda várias dificuldades ao nível da escolha dos materiais (EE1; EE9), do acesso à rede de dados com qualidade e a fontes de energia nos locais a operar (EE9).

Realça-se enquanto ponto fraco, as dificuldades associadas aos RH (A.9.1.), particularmente as necessidades de pessoal qualificado para a expansão de capacidades, uma vez que o efetivo com competências técnicas para definir requisitos técnicos é muito reduzido (EE9). Deste modo, este segmento encontra-se diretamente ligado à necessidade de integração de um oficial de TIE nos quadros da UCCF (A.9.2.).

Quanto aos pontos fortes, destacam-se a forte cooperação entre departamentos institucionais, pelo trabalho integrado entre o Comando de Administração e Recursos Internos (CARI, envolvendo a Direção dos Recursos Logísticos e a Direção de Infraestruturas), a UCCF o CO (através da DCSI) no levantamento das necessidades do CTer Açores, bem como no desenvolvimento dos processos aquisitivos das capacidades a implementar.

6.1.8. VETOR DE CAPACIDADE INTEROPRABILIDADE

Foram identificadas várias oportunidades relacionadas com a interoperabilidade, tais como a possibilidade de contacto e partilha de dados com a Marinha e Força Aérea, cooperação com entidades externas, otimização de recursos e divisão de tarefas operacionais (EE4; EE6).

Como pontos fortes, destaca-se a interoperabilidade do SIVICC com diversos sistemas e entidades externas, como VTS, AIS, Base de Dados Nacional de Navegação Marítima e a integração de informação proveniente da *European Maritime Safety Agency* (EMSA), o que possibilita uma atuação mais eficiente e eficaz na segurança e vigilância marítima, evitando duplicação de empenho de recursos (A.10.3). Como ponto fraco, foi identificada a dificuldade em acompanhar o rápido avanço tecnológico (A.10.1.), especialmente no que se refere à adoção de um modelo de evolução que permita a substituição e atualização do sistema sem a necessidade de reestruturações completas (EE1).

6.2. FORMULAÇÃO DE OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Com base nos resultados apresentados, procedeu-se à seleção dos segmentos mais relevantes para análise, adotando-se como critério a frequência com que foram referidos nas entrevistas.

Posteriormente, procedeu-se à realização de uma tabela de relação da matriz *SWOT*, na qual foi estabelecida a relação entre os vários segmentos. As relações entre os vários segmentos, evidenciam a correlação e/ou de predominância entre segmentos, como demonstrado nas Tabelas 2, 3, 4 e 5.

		Strengths										
		30	20	20	20	20	20	30	20	40	30	20
		A.1.4.	A.1.5.	A.2.4.	A.2.5.	A.4.4.	A.7.4.	A.8.3.	A.9.3.	A.9.4.	A.10.2.	A.10.3.
Opportunities	50	A.1.10.	S			S	O	O	O	S	O	
	30	A.2.8.	S	O			O	O			O	
	50	A.2.9.	O	O	O	S	S	O	O	S		
	40	A.3.1.	S	O	O					S	O	
	30	A.5.5.	S	O	O	S		O	O			
	30	A.5.6.	S			S					O	O
	20	A.6.3.				S						S
	20	A.7.6.	S	O	S		S	O	O		O	
	30	A.8.4.	S	O		S	O	O			O	
	30	A.10.4.		O		S						S
Opportunities	40	A.10.5.	S	O		S				O	S	
	30	A.10.6.	S	O		O				S	O	

Tabela 2 – Quadrante SO da Matriz de Relação SWOT

Fonte: Elaboração Própria

		Weaknesses											
		20	30	50	40	50	50	60	20	80	40	30	30
		A.1.1.	A.1.3.	A.2.1.	A.2.2.	A.2.3.	A.3.2.	A.4.1.	A.4.2.	A.6.1.	A.7.2.	A.8.1.	A.9.1.
Opportunities	50	A.1.10.	W			W	W	W					W
	30	A.2.8.	W	W	W	W		W		W	W	W	W
	50	A.2.9.	O	W	W	O		W	W	W	W	W	O
	40	A.3.1.	O		O	O	O						
	30	A.5.5.	O	O	W	O	O	W		W			
	30	A.5.6.	O										
	20	A.6.3.	O		O			O		O		O	O
	20	A.7.6.	O	O	W		O	O		O	O	O	O
	30	A.8.4.	O									O	
	30	A.10.4.	O		O	O							
Opportunities	40	A.10.5.	O										
	30	A.10.6.	W						W				

Tabela 3 – Quadrante WO da Matriz de Relação SWOT

Fonte: Elaboração Própria

		Strengths											
		%	30	20	20	20	20	20	30	20	40	30	20
			A.1.4.	A.1.5.	A.2.4.	A.2.5.	A.4.4.	A.7.4.	A.8.3.	A.9.3.	A.9.4.	A.10.2.	A.10.3.
Threats		20	A.1.7.	T							S		
Threats		20	A.1.8.	T	S	S	S		S		S	T	
Threats		50	A.2.7.	T	T	T		T					
Threats		30	A.3.3.	T				T					
Threats		20	A.6.4.										
Threats		30	A.7.7.		S	S			S	S			
Threats		30	A.9.5.	T	T			T					
Threats		60	A.9.6.			S			S	S			
Threats		40	A.9.7.		T	T	S	T		S	S	T	

Tabela 4 – Quadrante ST da Matriz de Relação SWOT

Fonte: Elaboração Própria

		Weaknesses																
		%	20	30	50	40	50	50	20	20	20	20	20					
			A.1.1.	A.1.3.	A.2.1.	A.2.2.	A.2.3.	A.3.2.	A.4.1.	A.4.2.	A.4.3.	A.6.1.	A.6.2.	A.7.1.	A.7.2.	A.8.1.	A.9.1.	A.9.2.
Threats		20	A.1.7.	T														
Threats		20	A.1.8.	T	W	W	T	W	W		W	W						
Threats		50	A.2.7.	T		T		T										
Threats		30	A.3.3.			T												
Threats		20	A.6.4.		T			T										
Threats		30	A.7.7.		W	W	W	T	W	W						W	W	
Threats		60	A.9.5.		W	W	T	T	W	W	T	T						
Threats		40	A.9.6.	T		T	T	W	W		W							
Threats		40	A.9.7.															

Tabela 5 – Quadrante ST da Matriz de Relação SWOT

Fonte: Elaboração Própria

Assim, propõe-se de seguida a exploração das opções estratégicas definidas nas tabelas 6, 7, 8 e 9, fundamentadas em cada quadrante pelos critérios estabelecidos por cada estratégia.

		Strengths										
		A.1.4.	A.1.5.	A.2.4.	A.2.5.	A.4.4.	A.7.4.	A.8.3.	A.9.3.	A.9.4.	A.10.2.	A.10.3.
Opportunities		A.1.10.	Capacitação Estrutural e de Recursos Humanos									
Opportunities		A.2.8.	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar as potencialidades e taxa de cobertura marítima do SIVICC Desenvolver a capacidade operacional de vigilância, com destaque nas ilha Flores e Corvo Investir na capacitação técnica e operacional, contínua, dos recursos materiais e humanos Potenciar a capacitação marítima e privilegiar novas colocações no CTe Açores Projecção de novos programas de formação e treino, utilizando a sólida competência técnica institucional Garantir a capacidade de cumprimento da missão e otimizar a utilização dos recursos disponíveis 									
Opportunities		A.2.9.	Captação de Financiamento									
Opportunities		A.6.3.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de projetos alinhados com as prioridades de financiamento Aumentar o valor agregado das candidaturas pelo reforço do financiamento nacional 									
Opportunities		A.7.6.	Tecnologia e Desenvolvimento									
Opportunities		A.10.6.	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a implementação estratégica e acompanhamento de tecnologias inovadoras 									
Opportunities		A.3.1.	Desenvolvimento de Parcerias									
Opportunities		A.5.5.	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar a integração e a troca eficiente de informação com entidades externas Fomentar a ligação a bases práticas internacionais Explorar sinergias e optimizar a cooperação em áreas de interesse comum com a Marinha e a Força Aérea Estabelecer uma ligações sólidas que potenciem a segurança, cooperação policial e colaboração técnica 									
Opportunities		A.8.4.										
Opportunities		A.10.4.										
Opportunities		A.10.5.										

Tabela 6 - Formulação de Opções Estratégicas no quadrante SO

Fonte: Elaboração Própria

Strengths											
Threats	A.1.4.	A.1.5.	A.2.4.	A.2.5.	A.4.4.	A.7.4.	A.8.3.	A.9.3.	A.9.4.	A.10.2.	A.10.3.
A.1.7.	Capacitação Estrutural e de Recursos Humanos										
A.1.8.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver capacidades e recursos internos que diminuam a dependência de fatores externos Fomentar a alocação de recursos, treino especializado e adoção de estratégias operacionais adaptadas Promover eficácia no planeamento e agilização dos processos de aquisição Promoção da autonomia na Gestão de Carreiras e integração de mais incentivos não-monetários Assegurar a passagem de conhecimento das empresas civis para a GNR na redação dos contratos Fomentar o planeamento antecipado de necessidades operacionais mais relevantes Fomentar o desenvolvimento de capacidades adaptadas e um posicionamento ajustado dos recursos 										
A.2.7.	CaptAÇÃO de Financiamento										
A.3.3.	<ul style="list-style-type: none"> Reforço do financiamento nacional e comunitário 										
A.6.4.	Desenvolvimento de Parcerias										
A.7.7.	<ul style="list-style-type: none"> Privilegar os canais de comunicação diretos e uma colaboração ágil entre as partes interessadas Promover a partilha de recursos com outras instituições 										
A.9.6.											
A.9.5.											
A.9.7.											

Tabela 7 - Formulação de Opções Estratégicas no quadrante ST

Fonte: Elaboração Própria

Weaknesses												
Opportunities	A.1.1.	A.1.3.	A.2.1.	A.2.2.	A.2.3.	A.3.2.	A.4.1.	A.4.2.	A.6.1.	A.7.2.	A.8.1.	A.9.1.
A.1.10.	Capacitação Estrutural e de Recursos Humanos											
A.2.8.	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar capacitação material e de recursos humanos do CTer Açores Adotar uma estrutura organizacional matriz forte Potenciar a capacitação marítima e prestígio institucional na RAA Reforço da capacidade interna de implementação dos projetos Acesso a recursos complementares e aumento da capacidade de resposta Criar oportunidades de formação contínua, especialização, bem como de incentivos financeiros e de reconhecimento Potenciar a formação e a capacitação material para o efeito no CTer Açores 											
A.2.9.												
A.3.1.	Tecnologia e Desenvolvimento											
A.5.6.	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar o desenvolvimento tecnológico e técnico na capacitação logística 											
A.6.3.	Desenvolvimento de Parcerias											
A.7.6.	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar a adoção de boas práticas Internacionais na gestão de projetos Estabelecer parcerias estratégicas na capacitação e treino de recursos humanos, bem como partilha da tarefa operacional Estabelecer acordos formais, com recursos e prazos para a superação de limitações técnicas e operacionais 											
A.5.5.												
A.8.4.												
A.10.4.												
A.10.5.												
A.10.6.												

Tabela 8 - Formulação de Opções Estratégicas no quadrante WO

Fonte: Elaboração Própria

Weaknesses												
	A.1.1.	A.1.3.	A.2.1.	A.2.2.	A.2.3.	A.3.2.	A.4.1.	A.4.2.	A.6.1.	A.7.2.	A.8.1.	A.9.1.
Threats	A.1.7.	Capacitação Estrutural e de Recursos Humanos										
	A.1.8.	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar as capacidades internas através de investimento, conhecimento especializado e parcerias estratégicas • Aumentar os recursos humanos e capacidade logística, técnica e operacional • Promover antecipação do planeamento e agilização dos processos aquisitivos • Potenciar da autonomia na Gestão de Carreiras • Garantir a transferência de conhecimento das empresas civis para a instituição nos contratos de manutenção 										
	A.2.7.	Captação de Financiamento										
	A.3.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar maior capacidade financeira nacional e um maior aproveitamento de fundos internacionais 										
	A.6.4.	Tecnologia e Desenvolvimento										
	A.7.7.	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar o conhecimento técnico e a adaptação da tipologia de equipamentos e infraestruturas às condições da RAA 										
	A.9.5.	Desenvolvimento de Parcerias										
	A.9.6.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer novas parcerias e acordos de cooperação 										
	A.9.7.											

Tabela 9 - Formulação de Opções Estratégicas no quadrante WT

Fonte: Elaboração Própria

Com base na confrontação dos segmentos identificados na análise de relação, expressa nas tabelas 2, 3, 4 e 5, é possível identificar a predominância de relações entre segmentos no quadrante SO da matriz SWOT. Esta predominância pressupõe que a GNR deve adotar uma Estratégia de Crescimento, respondendo assim diretamente à PP. Especificamente, a organização deverá concentrar esforços em explorar, melhorar, os seus pontos fortes (*Strengths*) com vista ao alcance das oportunidades (*Opportunities*) presentes no ambiente externo, potenciando o crescimento e a maximização das capacidades do SIVICC nos Açores.

Deste modo, as opções estratégicas não se concentram em eliminar ou reduzir fatores existentes, mas em refletir uma lógica de acrescento e maximização dos seus RH, financeiros e materiais, visando impulsionar o crescimento e a eficácia na implementação do SIVICC Ultra.

7. CONCLUSÃO

A presente investigação analisa o posicionamento da GNR em relação à capacitação do sistema SIVICC nos Açores, com o objetivo de fortalecer a vigilância marítima nas fronteiras externas europeias.

O SIVICC, operado pela UCCF da GNR, garante a vigilância marítima 24/7 ao longo da costa portuguesa, sendo composto por cinco subsistemas. A necessidade de expansão, identificada pela AS 2017, resulta no Projeto SIVICC Ultra, visando a capacitação na RAA. Para estudar o desenvolvimento dessa capacitação, utilizou-se o modelo NATO, DOTMLPII, em que se analisa a relevância dos vetores Pessoal, Treino, Material, Interoperabilidade, Doutrina e Infraestruturas.

Os resultados permitem concluir que a estratégia proposta, alinhada com a análise SWOT, é uma Estratégia de Crescimento, visando o desenvolvimento de novas capacidades, potencializando os pontos fortes da GNR. As opções estratégicas envolvem o aumento do recrutamento e formação de RH, o fortalecimento dos recursos materiais e a maximização da captação de financiamento.

O atual projeto SIVICC Ultra concentra-se nos vetores Material, Doutrina, Infraestruturas e Interoperabilidade, impactando indiretamente o (no?) Pessoal e Treino.

Em resposta à pergunta de partida, com base na análise SWOT, conclui-se que a GNR deve adotar uma Estratégia de Crescimento, direcionada para o desenvolvimento de novas capacidades, aproveitando as suas potencialidades, em particular no conhecimento técnico, articulação organizacional capacidade de adaptação operacional e doutrina centralizada.

O presente trabalho identifica desafios adicionais na implementação do SIVICC em ambiente insular, destacando a escassez de RH qualificados, complexidades logísticas e financeiras, atrasos em processos aquisitivos e dificuldades na obtenção de informação classificada.

Como limitações, destaca-se a dificuldade na obtenção de informação classificada. Recomenda-se, para futura investigação, a exploração da problemática da partilha de recursos e reflexão quanto à (re)definição de competências na missão de vigilância costeira e marítima, visando eficiência operacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acervo de Schengen tal como referido no nº 2 do artigo 1º da Decisão 1999/435/CE do Conselho de 20 de maio de 1999. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias L239* (2000). Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2000:239:FULL&from=PT>
- Amorim, M. (2019). *A GNR e o Novo Quadro Financeiro Plurianual da União Europeia: Oportunidades e Desafios* (Trabalho de Investigação individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019). Instituto Universitário Militar [IUM].
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Bessa, F. (2014). A GNR e o Mar: Uma Ligação Centenária III. *Revista Pela Lei e Pela Grei* n.º 103, 50-59.
- Comissão Europeia. (2014). *Comunicação Conjunta ao Parlamento Europeu e ao Conselho | Para um domínio marítimo global aberto e seguro: Elementos para uma estratégia da União Europeia em prol da segurança dos mares*. Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014JC0009&from=PT>
- Comissão Europeia. (2021). *Eurosur*. Obtido de https://ec.europa.eu/home-affairs/policies/schengen-borders-and-visa/border-crossing/eurosur_en

- Conselho Superior de Defesa Nacional (2014). *Conceito Estratégico Militar*. Obtido de https://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/FPG_MA_27255.pdf.
- Cunha, T. d. (2004). A Importância Estratégica do Mar para Portugal. *Nação e Defesa*, 108 (2), 41-52.
- Dias, Á. L., Costa, J. L., & Varela, M. (2013). *Excelência Organizacional*. Bnomics
- European Defense Agency (2018). *2018 CDP Revision | The EU Capability Development Priorities*. European Defense Agency. Obtido de <https://eda.europa.eu/docs/default-source/eda-publications/eda-brochure-cdp>
- Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. (5.^a ed.). Loures: Lusociência.
- GNR. (2018). Unidade de Controlo Costeiro. *Revista Pela Lei e Pela Grei* nº 117, 15-24.
- GNR. (2021). *Fundo para a Segurança Interna*. GNR. Obtido de https://www.gnr.pt/Seguranca_Interna.aspx
- GNR. (2021b). *Plano de Atividades 2021*. Guarda Nacional Republicana. Obtido de https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2021/PA_GNR_2021.pdf
- GNR. (2022a). *Plano de Atividades 2022*. Guarda Nacional Republicana. Obtido de https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2022/PA_GNR_2022.pdf
- GNR. (2022b). *Proposta de Reorganização da Componente Marítima no CTer dos Açores* (N.º I337864-202208-UCC). Unidade de Controlo Costeiro.
- GNR. (2023). *Memorando nº XX/23—GGCG | Ponto de Situação da Extensão do SIVICC à Região Autónoma dos Açores (Ultra)*. Gabinete do General Comandante-Geral
- Gomes, P. J. G. (2019). *A Estratégia Nacional de Gestão Integrada de Fronteiras e o papel da GNR na redução de vulnerabilidades* [Instituto Universitário Militar]. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29672/1/MAJ%20Gon%C3%A7alves%20Gomes.pdf>

- José, P. A. S. (2016). *O SIVICC como um Sistema Dissuasor da Ilícitude e de Apoio à Atividade Operacional da Guarda Nacional Republicana* [Trabalho de Investigação], Instituto Universitário Militar.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5. Edição). Atlas.
- Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto: Sétima revisão constitucional (2005). *Diário da República* n.º 155/2005, Série I-A
- Leonard, S. (2010). EU border security and migration into the European Union: FRONTEX and securitisation through practices. *European Security*, 19(2), 231–254. <https://doi.org/10.1080/09662839.2010.526937>
- Lima, R. N. P. (2022). *A Unidade de Controlo Costeiro e a vigilância e controlo das fronteiras externas* [MasterThesis], Academia Militar. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/42444>
- Lofgren, J. (2016). NATO Capability Development Interoperability. *The Three Swords Magazine*, 30, 12–15.
- Lutterbeck, D. (2021). Blue vs Green: The Challenges of Maritime Migration Controls. *Journal of Borderlands Studies*, 36(5), 727–743. <https://doi.org/10.1080/08865655.2019.1652672>
- NATO. (2016). *Joint Analysis Handbook* (4th Edition). Joint Analysis and Lessons Learned Centre. Obtido de https://www.jallc.nato.int/application/files/9416/0261/6056/Joint_Analysis_Handbook_4th_edition.pdf
- Nunes, P. F. V. (2020). *A Edificação da Capacidade de Ciberdefesa Nacional: Contributos Para a Definição de Uma Estratégia Militar Para o Ciberespaço*. IUM - Centro de Investigação e Desenvolvimento.
- Parlamento Europeu, & Conselho da União Europeia. (2013). Regulamento (UE) n.o 1052/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2013,

- que cria o Sistema Europeu de Vigilância das Fronteiras (Eurosur). *Jornal Oficial da União Europeia*, 16.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico* (2ª Edição). Novo Hamburgo. Universidade Feevale.
- Regulamento (UE) nº 1053/2013 do Conselho, de 7 de outubro de 2013, *Jornal da União Europeia* L 295, (2013). Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1053&from=PT>
- Rosário, N. (2015). O que é o SIVICC? Caraterização do Sistema. *Revista Pela Lei Pela Grei* nº 106, 54-76.
- Spencer, S., & Triandafyllidou, A. (2022). Irregular Migration. Em *Introduction to Migration Studies: An Interactive Guide to the Literatures on Migration and Diversity*. Springer International Publishing.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13ª Edição). Pearson.
- Zandee, D. (2019). EU and NATO Capability Development: Separate or Together? Em *Mutual Reinforcement: CSDP and NATO in the Face of Rising Challenges* (Focus stratégique). IFRI - Security Studies Center. Obtido de https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/fs93_brustlein_ed_mutual_reinforcement_2019.pdf

APÊNDICE A

Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SWOT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma
Liderança	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais as oportunidades e desafios que identifica no vetor de capacidade "Liderança"?	A.1.1.	W	Dificuldade na Ação de Comando	X		X							2
		A.1.2.	W	Magnitude dos investimentos								X		1
		A.1.3.	W	Necessidade de ajuste da tipologia		X				X		X		3
		A.1.4.	S	Desenvolvimento e Prestígio institucional		X			X		X			3
		A.1.5.	S	Forte conhecimento técnico institucional						X		X		2
		A.1.6.	S	Criação do grupo de trabalho específico								X		1
		A.1.7.	T	Dependência de fatores e atores		X	X							2
		A.1.8.	T	Dificuldade de Aplicação de vigilância		X	X							2
		A.1.9.	O	Descentralização do Controlo da vigilância	X	X								2
		A.1.10.	O	Potenciar o controlo do Espaço Schengen		X	X	X		X		X		5
		A.1.12.	O	Aumento da celeridade do projeto por									X	1

Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SWOT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma
Material	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais as oportunidades e desafios que identifica no vetor de capacidade "Material"?	A.2.1.	W	Escassez e falta de Qualificação		X		X	X	X			X	5
		A.2.2.	W	Dificuldades Financeira e		X	X					X	X	4
		A.2.3.	W	Dificuldades na implementação	X	X		X	X					5
		A.2.4.	S	Forte Conhecimento				X		X				2
		A.2.5.	S	Coordenação eficaz entre		X			X					2
		A.2.6.	T	Encargos logísticos mais	X		X							2
		A.2.7.	T	Burocracia e morosidade dos	X	X	X			X	X			5
		A.2.8.	O	Potenciar a participação na				X	X				X	3
		A.2.9.	O	Oportunidade de desenvolvimento		X		X	X	X	X			5

Vetores de Análise	QUESTOES	SEG. COD	SWOT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma
Material	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, que oportunidades identifica no âmbito do financiamento comunitário da Guarda?	A.3.1.	O	Novas oportunidades de (co)financiamento	X	X			X				X	4
		A.3.2.	W	Necessidade contínua de financiamento			X		X	X		X		5
		A.3.3.	T	Perda de verbas por morosidade aquisitiva		X				X	X	X		4

Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SWOT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma
Organização	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais as principais oportunidades e desafios que identifica no vetor de capacidade "Organização"?	A.4.1.	W	Escassez e falta de Qualificação dos	X	X		X		X	X	X		6
		A.4.2.	W	Dificuldades na gestão e acompanhamento	X						X			2
		A.4.3.	W	Dependência da UCCF na gestão técnica		X						X		2
		A.4.4.	S	Aumento da capacidade de			X	X						2
		A.4.5.	O	Afirmação no contexto de segurança interna	X									1
	Quais os principais desafios e oportunidades relativos ao SIVICC Ultra, que, na sua ótica, se colocam face às novas atribuições da GNR/UCCF?	A.5.1.	W	Escassez e elevada dispersão de		X								1
		A.5.2.	S	Reforço da capacidade de cumprimento das			X							1
		A.5.3.	S	Proximidade com as ações do SEF nas		X								1
		A.5.4.	O	Destaque institucional em matéria de	X									1
		A.5.5.	O	Oportunidade de desenvolvimento		X	X					X		3
		A.5.6.	O	Oportunidade de aumentar cooperação	X	X				X				3
Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SWOT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma
Pessoal	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais as oportunidades e desafios que identifica no vetor de capacidade "Pessoal"?	A.6.1.	W	Escassez e falta de qualificação dos	X	X	X	X	X	X	X	X		8
		A.6.2.	W	Necessidade de reforço das Secções de		X					X			2
		A.6.3.	O	Oportunidades de recrutamento, colocação	X			X						2
		A.6.4.	T	Dependência de órgãos governamentais para a	X	X								2
Treino	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais as oportunidades e desafios que identifica no vetor de capacidade "Treino"?	A.7.1.	W	Dificuldades no acompanhamento do	X	X		X	X					2
		A.7.2.	W	Dificuldades na Formação (Continua)	X		X				X	X		4
		A.7.3.	S	Implementação, aproveitamento e	X		X							2
		A.7.4.	S	Capacidade de operação remota do sistema		X								1
		A.7.5.	O	Oportunidades de formação e treino para o		X		X						2
		A.7.6.	T	Dependência de empresas civis para a		X					X	X		3
Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SWOT	SEGMENTO IDENTIFICADO	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Soma
Doutrina	Identifica, no nível do vetor "Doutrina", novos desafios e/ou oportunidades com relevância no desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra?	A.8.1.	W	Dependência do órgão técnico	X		X					X		3
		A.8.2.	S	Esforços recentes no aproveitamento e	X	X	X							3
		A.8.3.	S	Doutrina Centralizada, Integrada e	X									1
		A.8.4.	O	Ligação e acompanhamento com		X		X				X		3
Infraestruturas	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais os principais desafios, dificuldades e oportunidades que identifica no vetor de capacidade "Infraestruturas"?	A.9.1.	W	Escassez e falta de qualificação dos				X	X				X	3
		A.9.2.	W	Necessidade de integração de um oficial		X		X						2
		A.9.3.	S	Cooperação eficaz entre órgãos	X				X					2
		A.9.4.	S	Capacidade operacional de	X	X		X						4
		A.9.5.	T	Elevados Custos Logísticos e	X	X	X	X		X		X		6
		A.9.6.	T	Imposição das condições orográficas e	X	X		X					X	4
		A.9.7.	T	Necessidade, e morosidade, na	X	X	X					X		4

Vetores de Análise	QUESTÕES	SEG. COD	SWOT	SEG.IDENTIFICADO										Soma
					EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	
Interoperabilidade	Com vista ao desenvolvimento de opções estratégicas para a edificação de capacidades do SIVICC Ultra, quais os principais desafios, dificuldades e oportunidades que identifica no vetor de capacidade "Interoperabilidade"?	A.10.1.	W	Dificuldade no acompanhamento tecnológico sem reestruturações totais do	X									1
		A.10.2.	S	Interoperabilidade do SIVICC assegurada com outros sistemas e entidades		X		X			X			3
		A.10.3.	S	Gestão eficiente de esforços e empenhamentos		X	X							2
		A.10.4.	O	Exploração de contacto e partilha de dados com a Marinha e Força Aérea				X	X	X				3
		A.10.5.	O	Oportunidade de ligação a agências internacionais	X	X				X	X			4
		A.10.6.	O	Gestão de expectativas de parceiros nacionais e internacionais		X		X				X		3
		A.10.7.	O	Oportunidade de qualificação de novos operadores					X					1

Tabela 10 - Matriz de Conteúdo das Entrevistas

Fonte: Elaboração Própria