

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO
2021/2022**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**PLANOS DE COOPERAÇÃO BILATERAL PLURIANUAL
PORTUGAL-FRANÇA E PORTUGAL-BRASIL:
UM MODELO PARA O EXÉRCITO**

**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.**

**Sérgio de Almeida Morais
MAJOR, INFANTARIA**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

PLANOS DE COOPERAÇÃO BILATERAL PLURIANUAL
PORTUGAL-FRANÇA E PORTUGAL-BRASIL:
UM MODELO PARA O EXÉRCITO

MAJOR, INFANTARIA Sérgio de Almeida Morais

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2021/22

Pedrouços 2022



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

PLANOS DE COOPERAÇÃO BILATERAL PLURIANUAL
PORTUGAL-FRANÇA E PORTUGAL-BRASIL:
UM MODELO PARA O EXÉRCITO

MAJOR, INFANTARIA Sérgio de Almeida Morais

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2021/22

Orientador: TENENTE-CORONEL, INFANTARIA
Eduardo Pedro Ramos Bento

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Sérgio de Almeida Morais**, declaro por minha honra que o documento intitulado **“Planos de Cooperação Bilateral Plurianual Portugal-França e Portugal-Brasil: Um modelo para o Exército”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2021/22** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **04 de maio de 2022**

Sérgio de Almeida Morais



Agradecimentos

A conclusão do presente trabalho representa o culminar de mais uma etapa enriquecedora, mas repleta de desafios, os quais não teriam sido possíveis de superar sem o apoio e o contributo de diversas pessoas, a quem demonstro publicamente o meu sincero agradecimento e gratidão.

As minhas primeiras palavras são para o meu orientador, Tenente-Coronel Eduardo Pedro Ramos Bento, que sempre demonstrou uma permanente disponibilidade, rigor e profissionalismo na orientação do presente trabalho, consubstanciada na importante partilha de conhecimento metodológico, na definição do rumo mais adequado para a investigação, bem como, na preciosa revisão do trabalho ao longo da sua elaboração.

Aos entrevistados: Major-General Paulo Manuel Simões das Neves de Abreu, Brigadeiro-General Sebastião Joaquim Rebouta Macedo, Coronel Eduardo Manuel Vieira Pombo, Coronel Hilário Dionísio Peixeiro, Coronel Túlio Endres da Silva Gomes, Coronel Marco António de Freitas Coutinho, Capitão-de-Fragata Fernando Sendao, Capitão-de-Fragata José Manuel Varela Mendes, Tenente-Coronel Fernando Jorge Fonseca Rijo, Tenente-Coronel Jorge Manuel do Nascimento Alves e Major Eduardo Jorge Mirandela da Costa Martins Vieira, um especial agradecimento pela enorme disponibilidade, partilha de experiência e conhecimento sobre esta temática, que em muito contribuiu para a credibilidade e sustentação científica do presente trabalho de investigação.

O meu agradecimento ao Senhor Diretor de Curso, Capitão-de-Mar-e-Guerra Luís Daniel Carona Jimenez, pelo apoio no estabelecimento de contactos, pela disponibilidade e constante preocupação demonstrada ao longo do decorrer do curso.

Um agradecimento especial, ao Major Jorge Emanuel Ferreira Louro, pelo apoio incondicional e incentivo à escolha deste tema, pela partilha de conhecimento, informação e de contactos, que em muito contribuíram para o sucesso deste trabalho.

Gostaria também de manifestar o meu agradecimento aos auditores do Curso de Estado-Maior Conjunto 2021/22, pela partilha de conhecimento e profícuos debates que em muito contribuíram para o enriquecimento desta investigação.

À minha família, pela constante compreensão e apoio incondicional!



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	5
2.1 Estado da arte/revisão da literatura	5
2.2 Modelo de análise	8
3. Metodologia e método	9
3.1 Metodologia	9
3.2 Método	9
3.2.1 Participantes e procedimento	10
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados	10
3.2.3 Técnicas de tratamento de dados	11
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	12
4.1 Planos de cooperação bilateral Portugal-França e Portugal-Brasil	12
4.1.1 O planeamento das Atividades de Relações Bilaterais no Exército	12
4.1.2 Portugal-França	15
4.1.3 Portugal-Brasil	18
4.1.4 Síntese conclusiva	20
4.2 Outros modelos de cooperação bilateral	21
4.2.1 Portugal-Espanha	21
4.2.2 Força Aérea	22
4.2.3 Marinha	23
4.2.4 Síntese conclusiva	24
4.3 Um modelo para o Exército	25
4.3.1 Enquadramento legal	25
4.3.2 Planeamento	26
4.3.3 Monitorização	27
4.3.4 Avaliação	27
5. Conclusões	29
Referências bibliográficas	33



Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de análise.....	Apd A-1
Apêndice B – Guião de entrevista semiestruturada.....	Apd B-1
Apêndice C – Universo de entrevistados.....	Apd C-1
Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas	Apd D-1
Apêndice E – Domínios e atividades de cooperação Portugal-França.....	Apd E-1
Apêndice F – Objetivos e atividades de cooperação Portugal-Brasil.....	Apd F-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Objetivos e problemática da investigação.....	3
Figura 2 – Ciclo das ARB no Exército	14
Figura 3 – Elementos constituintes do Plano Plurianual	22
Figura 4 – Proposta de enquadramento legal.....	26
Figura 5 – Proposta de ciclo de planeamento das ARB	27
Figura 6 – Proposta de processo de monitorização	27
Figura 7 – Proposta de processo de avaliação	28

Índice de Quadros

Quadro 1 – Histórico ARB Portugal-França (2015-2021)	17
Quadro 2 – Histórico ARB Portugal-Brasil (2015-2021).....	19
Quadro 3 – Principais características de outros modelos de cooperação	25
Quadro 4 – Modelo de análise.....	Apd A-1
Quadro 5 – Matriz de entrevistados.....	Apd C-1
Quadro 6 – Matriz das unidades de contexto e de registo da primeira questão	Apd D-1
Quadro 7 – Análise de conteúdo da primeira questão	Apd D-2
Quadro 8 – Matriz das unidades de contexto e de registo da segunda questão.....	Apd D-2
Quadro 9 – Análise de conteúdo da segunda questão	Apd D-4
Quadro 10 – Matriz das unidades de contexto e de registo da terceira questão	Apd D-4
Quadro 11 – Análise de conteúdo da terceira questão.....	Apd D-7
Quadro 12 – Matriz das unidades de contexto e de registo da quarta questão	Apd D-7
Quadro 13 – Análise de conteúdo da quarta questão.....	Apd D-9
Quadro 14 – Matriz das unidades de contexto e de registo da quinta questão	Apd D-9
Quadro 15 – Análise de conteúdo da quinta questão.....	Apd D-11



Quadro 16 – Matriz das unidades de contexto e de registo da sexta questão.....	Apd D-11
Quadro 17 – Análise de conteúdo da sexta questão	Apd D-13
Quadro 18 – Matriz das unidades de contexto e de registo da sétima questão.....	Apd D-13
Quadro 19 – Análise de conteúdo da sétima questão	Apd D-14
Quadro 20 – Domínios e atividades de cooperação	Apd E-1
Quadro 21 – Objetivos e atividades de cooperação.....	Apd F-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Histórico das <i>Army Staff Talks</i>	16
Tabela 2 – Histórico das CBEM.....	18



Resumo

De acordo com as orientações superiores, o Exército tem vindo a incrementar o seu contributo para a Ação Externa da Defesa Nacional, procurando alcançar uma maior eficácia e eficiência nos resultados obtidos no âmbito da cooperação bilateral.

Assim, o presente trabalho de investigação tem como objetivo propor um modelo de cooperação bilateral plurianual a adotar pelo Exército Português e os seus congéneres, no âmbito das relações bilaterais Portugal-França e Portugal-Brasil, de modo a potencializar as atividades desenvolvidas neste âmbito.

No desenvolvimento da investigação seguiu-se uma estratégia de investigação qualitativa, assente num raciocínio indutivo e adotou-se o estudo de caso como desenho de pesquisa, recorrendo-se às técnicas de recolha de dados, análise documental e realização de entrevistas semiestruturadas.

Como principais resultados obtidos, identificaram-se lacunas na documentação enquadrante ao nível do Exército, que tem limitado o desenvolvimento e otimização das atividades de cooperação bilateral.

Concluiu-se que a adoção de planos de cooperação bilateral plurianual, com a definição de objetivos específicos para cada um dos parceiros e a estruturação adequada dos procedimentos de planeamento, monitorização e avaliação das atividades de relações bilaterais, permitirá ao Exército uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis e o fortalecimento da cooperação com os seus congéneres.

Palavras-chave: Planos de Cooperação Bilateral Plurianual, Objetivos de cooperação, Planeamento, Sincronização, Monitorização e Avaliação



Abstract

According to superior guidelines, the Army has been increasing its contribution to External Action for National Defence, seeking to achieve greater effectiveness and efficiency in the results obtained within the scope of bilateral cooperation.

Therefore, this research aims to propose a pluriannual bilateral cooperation model to be adopted by the Portuguese Army and its counterparts, within the scope of the bilateral relations Portugal-France and Portugal-Brazil, in order to enhance the activities developed within this scope.

In the research development, a qualitative research strategy was followed based on an inductive approach, and the case study was adopted as the research design, using data collection techniques through document analysis and semi-structured interviews.

As main results obtained, gaps were identified in the framing documentation at the Army level that have limited the development and optimization of bilateral cooperation activities.

It was concluded that the adoption of pluriannual bilateral cooperation plans, with the definition of specific objectives for each partner and the adequate structuring of planning, monitoring and evaluation procedures of bilateral relations activities, will allow the Army a more efficient use of available resources and the strengthening of cooperation with its counterparts.

Keywords: *Pluriannual Bilateral Cooperation Plans, Cooperation objectives, Planning, Synchronisation, Monitoring and Evaluation*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AEDM	Ação Externa no Domínio Militar
AEDN	Ação Externa da Defesa Nacional
ARB	Atividades de Relações Bilaterais

C

CBEM	Conferências Bilaterais de Estados-Maiores
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

D

DCOIS	Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança
-------	---

E

EM	Estado(s)-Maior(es)
EMA	Estado-Maior da Armada
EME	Estado-Maior do Exército
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas

F

FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas

M

MDN	Ministério da Defesa Nacional
MNE	Ministério dos Negócios Estrangeiros

O

OC	Objetivos de Cooperação
OCC	Órgãos de Comando e Chefia
OE	Objetivo(s) Específico(s)
OG	Objetivo Geral
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

PA	Plano de Atividades
PCB	Plano de Cooperação Bilateral



PEARB	Programa de Execução de Atividades de Relações Bilaterais
PEP	Política Externa Portuguesa
PME	Plano de Missões ao Estrangeiro
Q	
QC	Questão Central
QD	Questão(ões) Derivada(s)
R	
RAR	Resolução da Assembleia da República
RRBLA	Repartição de Relações Bilaterais e Ligação aos Adidos
U	
UE	União Europeia



1. Introdução

A afirmação internacional de Portugal é um dos interesses nacionais definidos no Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) de 2013, sendo necessário para a sua prossecução a criação e manutenção de uma rede de alianças que seja coesa e estável, desenvolvida maioritariamente através de parcerias bilaterais com Estados-Membros da União Europeia (UE) e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 21 de março, p. 1982).

No desenvolvimento destas alianças e parcerias, o atual ambiente internacional tem um impacto preponderante e cada vez mais decisivo na escolha dos parceiros ou organizações com quem os Estados se relacionam, estando este em constante transformação, numa conjuntura marcada por um incremento acentuado de incertezas e insegurança. Na Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar de 2020, aprovada por Despacho n.º 2536/2020, de 06 de fevereiro, do Ministério da Defesa Nacional (MDN), o ambiente internacional é caracterizado por uma enorme imprevisibilidade e volatilidade, sendo estas características resultantes das inúmeras ameaças, riscos e desafios que são colocados aos Estados e às relações bilaterais e multilaterais de segurança, por atores cada vez mais, não convencionais.

Neste contexto, Portugal no domínio da defesa desenvolve atualmente relações de cooperação bilateral com 40 Estados, enquadradas por diversos acordos e tratados, com áreas e Objetivos de Cooperação (OC) próprios e distintos, definidos bilateralmente com cada um dos Estados (MDN, 2021).

Estas relações de cooperação bilateral no domínio da defesa, desenvolvidas entre as Forças Armadas (FFAA) portuguesas e as suas congéneres, estão enquadradas pelo conceito de Ação Externa da Defesa Nacional (AEDN), no qual são preconizadas as orientações para a sincronização das ações de cooperação associadas ao instrumento militar, de acordo com o previsto no Despacho n.º 4101/2018, de 12 de abril, do MDN.

Neste sentido, de modo a materializar as ações de cooperação bilateral associadas ao instrumento militar, o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), através da sua Diretiva Estratégica (EMGFA, 2018, p. 24), definiu como um dos seus Objetivos Estratégicos para o período 2018-2021, o incremento do contributo das FFAA para a AEDN, de acordo com as orientações e prioridades definidas pelo poder político, procurando ainda, garantir a interoperabilidade entre as forças nacionais e aliadas.



Ao nível do Exército, podemos também verificar que na sua Diretiva Estratégica para o biénio 2021-2022, é definido o fortalecimento da cooperação nacional e internacional, como um dos seus Objetivos Estratégicos, procurando alcançar uma maior eficiência nos resultados obtidos (Estado-Maior do Exército [EME], 2021, p. 17). Na linha de orientação definida para este Objetivo Estratégico é identificada a necessidade de “Reativar e reprogramar a participação do Exército no âmbito do relacionamento bilateral e multilateral, estabelecendo prioridades e propondo ajustamentos aos planos Anuais e Plurianuais” (EME, 2021, p. 24).

Em súpula, verifica-se que no âmbito do enquadramento legal nacional existe um claro alinhamento na relevância que é oferecida às relações bilaterais, assim como, à manifesta necessidade de reforçar as atividades de cooperação bilateral de modo a garantir uma resposta coletiva e coordenada às várias ameaças do atual ambiente internacional, procurando ao mesmo tempo, uma otimização dos recursos cada vez mais escassos.

Assim, com a finalidade de materializar as orientações emanadas pelas diretivas superiores, as FFAA portuguesas têm vindo a estabelecer planos de cooperação bilateral com as suas congéneres, nos quais são definidos os objetivos e interesses comuns de cooperação, concretizados posteriormente através de atividades de cooperação bilateral.

Neste contexto, atendendo ao quadro de cooperação bilateral atualmente existente entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil e às orientações superiores emanadas, afigura-se como útil e relevante estudar se a cooperação bilateral em questão, se encontra devidamente estruturada e com objetivos claros e bem definidos.

Assim, este trabalho de investigação tem como objeto de estudo os planos de cooperação bilateral no domínio militar.

A investigação encontra-se delimitada em três domínios: tempo, espaço e conteúdo (Santos & Lima, 2019, pp. 41-43). Relativamente ao domínio temporal, delimitou-se a investigação ao período de 2005 a 2021, tendo por base a data a partir da qual, Portugal passou a ter acordos ou tratados relativos à cooperação no domínio da defesa com a França e com o Brasil.

No domínio espacial, a investigação será limitada aos países aliados da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), Estados-Membros da UE e ao Brasil, em consonância com as áreas geográficas, alianças e parcerias estratégicas definidas como prioritárias na Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar de 2020, e em alinhamento com o preconizado no CEDN.



Quanto ao conteúdo, a presente investigação cingir-se-á às iniciativas de cooperação bilateral desenvolvidas no domínio militar, uma vez que se constituem num dos elementos essenciais da materialização da Ação Externa no Domínio Militar (AEDM).

Neste sentido, foi identificado o Objetivo Geral (OG) desta investigação, o qual foi decomposto em dois Objetivos Específicos (OE), conforme apresentado na Figura 1 (Santos & Lima, 2019, p. 58).

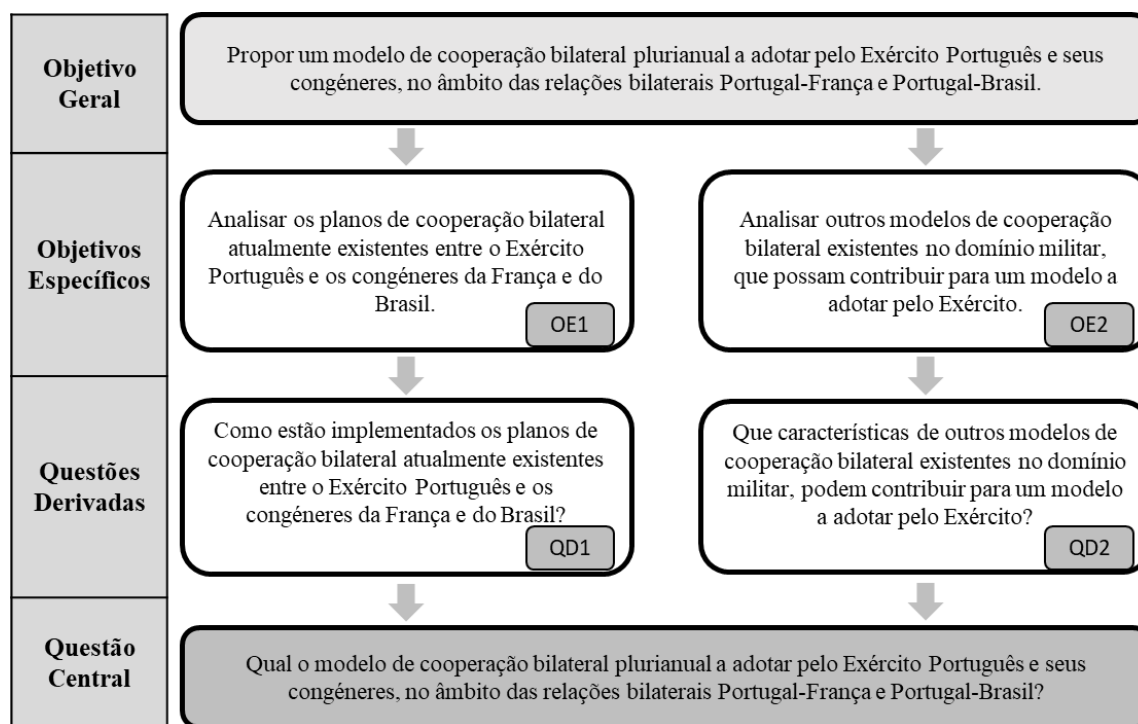


Figura 1 – Objetivos e problemática da investigação

A Questão Central (QC) identificada para esta investigação foi decomposta em duas Questões Derivadas (QD), concorrentes para cada um dos respetivos OE, e que se constituirão como elementos essenciais desta investigação (Figura 1).

Relativamente à organização do presente trabalho, o primeiro capítulo diz respeito a esta introdução onde é explanado o enquadramento e respetiva justificação do tema, o objeto de estudo, a sua delimitação, os objetivos e a problemática da investigação.

No segundo capítulo, é apresentado o estado da arte sobre a temática em estudo e o enquadramento do leitor através dos conceitos estruturantes da investigação, terminando com o modelo de análise adotado.

Seguidamente, o terceiro capítulo é vocacionado para a exposição da metodologia e método utilizado no desenvolvimento da presente investigação.

No quarto capítulo, são apresentados os dados e a discussão dos resultados, procurando dar resposta às QD e respetiva QC, de modo a apresentar um possível modelo de cooperação



bilateral plurianual que possa ser adotado pelo Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil.

Por último, o quinto capítulo é destinado à exposição das conclusões onde se apresenta um breve enquadramento do tema, um sumário do percurso metodológico adotado, a apresentação dos resultados obtidos e respetivo contributo para o conhecimento, as limitações à investigação e recomendações para estudos futuros sobre esta área de investigação.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Este capítulo visa apresentar a definição do estado da arte que se constituiu na base de partida para a realização da presente investigação. Assim, são apresentadas várias abordagens à temática das relações bilaterais no âmbito da defesa, desenvolvidas por outros autores, sendo de seguida apresentado o quadro conceptual com a definição dos conceitos estruturantes utilizados no desenvolvimento deste trabalho. O presente capítulo encerra com a identificação do percurso metodológico adotado.

2.1 Estado da arte/revisão da literatura

As relações bilaterais no âmbito da defesa têm vindo a ser aprofundadas direta ou indiretamente por diversos autores no meio académico. Nas investigações desenvolvidas por esses mesmos autores, foram abordados objetos de estudo relacionados com a cooperação bilateral no âmbito das FFAA em geral, ou dos Ramos em particular, com os respetivos congéneres de vários países.

Assim, o trabalho de investigação desenvolvido por Bernardo Sueiras, em 2016, no qual foi abordado o tema “*Um novo horizonte para a cooperação bilateral entre Espanha e Portugal em matéria de defesa*”, permitiu concluir que, na elaboração de um modelo de cooperação bilateral é necessário compreender com detalhe os pontos fortes e fracos, as ameaças, interesses e objetivos dos nossos parceiros. Considerou ainda, que no âmbito das relações bilaterais entre Portugal e Espanha seria necessário implementar um plano funcional, que permitisse obter um maior relevo junto de instituições multilaterais, melhorar os esforços realizados e o desenvolvimento de capacidades, que foram afetadas pela redução dos orçamentos de defesa no âmbito da crise económica que afetou os dois países (Sueiras, 2016, pp. 47-49).

Em 2017, o mesmo autor, no desenvolvimento de outro trabalho de investigação relacionado com o tema “*Desafios para a cooperação europeia no domínio da defesa: O caso de Portugal e Espanha*”, inferiu que, apesar de serem planeadas um número significativo de atividades de cooperação bilateral entre Portugal e Espanha, muitas acabam por não se materializar devido às restrições orçamentais, o que obriga a uma constante coordenação e acompanhamento no sentido de avaliar em permanência a sua execução. Verificou ainda que, não obstante as áreas de cooperação estarem previamente definidas nos acordos ou planos de cooperação, os mesmos devem permitir a flexibilidade suficiente para alterar ou acrescentar atividades, caso os parceiros o julguem por conveniente (Sueiras, 2017, pp. 58-62).



Em 2020, Lino Gonçalves, através da investigação realizada subordinada ao tema “*A estratégia militar e as relações bilaterais nas Forças Armadas*”, concluiu que, no âmbito do processo de implementação das relações bilaterais, é da responsabilidade do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE) difundir as diretivas orientadoras para que o MDN e o EMGFA, posteriormente, procedam à sua concretização. No entanto, alguns destes documentos foram considerados pouco claros, enquanto outros, apesar de serem mais completos, foram tidos como insuficientes. Apurou igualmente, que a definição das relações bilaterais, cuja responsabilidade é do MDN, encontram-se consideravelmente limitadas pela definição das linhas orientadoras da Política Externa Portuguesa (PEP), enquanto responsabilidade do MNE (Gonçalves, 2020, pp. 27-29).

O trabalho de investigação desenvolvido por José Martins, em 2021, no qual abordou o tema “*A relevância das relações bilaterais no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre*”, permitiu concluir que o Exército pretende potencializar as atividades de relações bilaterais com os seus congéneres de referência, com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos definidos através de uma melhor estruturação do seu planeamento, baseado em períodos temporais tendencialmente plurianuais, contrariamente ao que está atualmente implementado pelo Programa de Execução de Atividades de Relações Bilaterais (PEARB), que é aplicado a todos os seus parceiros, numa lógica anual (Martins, 2021, pp. 37-39).

De acordo com os estudos apresentados, facilmente se identifica a necessidade de construir um modelo de cooperação bilateral plurianual, que permita ao Exército uma estruturação das atividades de cooperação bilateral a desenvolver com os seus congéneres, concorrendo para uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis e que continue a garantir a flexibilidade suficiente para fazer face a atividades de oportunidade emergentes.

Neste contexto, depois de apresentado o estado da arte sobre esta temática, consideramos que é imprescindível definir os conceitos mais relevantes que possibilitem um melhor enquadramento da presente investigação, sendo a sua base conceptual assente na cooperação bilateral desenvolvida entre Estados no domínio da defesa.

Assim, importa começar por definir o conceito de Política Externa. Segundo Freire (2011, p. 13), “A política externa, tradicionalmente associada aos Estados, mas crescentemente associada a outros atores, como a UE, projeta interesses e objetivos domésticos/internos para o exterior”. Esta projeção de interesses e objetivos deve ser precedida por uma análise do meio externo, sendo necessário para isso que os decisores



políticos tenham a capacidade de prever as reações e as necessidades dos outros Estados (Sousa, 2005, p. 144).

No que concerne à PEP, é atribuição do MNE em articulação com o MDN, a “Definição do quadro político de participação das Forças Armadas e das forças de segurança portuguesas em missões de carácter internacional”, conforme estabelecido no Decreto-Lei n.º 121/2011, de 22 de dezembro.

No seguimento deste quadro conceptual, considera-se também relevante abordar o conceito de AEDN, recentemente definido através do Despacho n.º 4101/2018, de 12 de abril, do MDN, e posteriormente implementado nas FFAA pela Diretiva para a AEDM 2020-21 (EMGFA, 2020), o qual passa a enquadrar a participação de militares e civis no exterior do território nacional, em três dimensões: i) Forças Destacadas em missões ou operações militares ou civis; ii) Cooperação no Domínio da Defesa; iii) Cargos Internacionais de Defesa Nacional. De acordo com o referido despacho, é possível inferir que a temática das relações bilaterais passa a estar enquadrada na segunda dimensão.

No âmbito da base conceptual, outro aspeto relevante está relacionado com a correlação existente entre o conceito de relações bilaterais e relações multilaterais, não obstante o segundo conceito não estar diretamente relacionado com o objeto de estudo desta investigação, considera-se necessária uma distinção entre estes dois conceitos.

Assim, em termos conceptuais, o bilateralismo é definido por Sousa (2005, p. 27), como um conjunto de matérias de interesse comum para dois Estados, sendo “nas Relações Internacionais usado para indicar políticas conjuntas adotadas por dois atores, Estados ou Organizações Internacionais, em particular, relativamente a relações comerciais, de defesa e diplomáticas”. O bilateralismo é utilizado com frequência nas negociações e celebração de acordos entre dois países, procurando através destes encontrar soluções que sejam mutuamente benéficas para ambas as partes, contribuindo simultaneamente para o incremento da colaboração e cooperação (Brown, McLean, & McMillan, 2018, p. 217). No âmbito das relações bilaterais, os assuntos são dirimidos caso a caso, conferindo uma maior flexibilidade no planeamento e desenvolvimento das atividades acordadas (Ruggie, 1992, p. 571).

No que concerne ao multilateralismo, este traduz os esforços e as políticas desenvolvidas por três ou mais Estados, que seguindo determinadas normas de conduta procuram alcançar de forma coletiva objetivos comuns, os quais não poderiam ser cumpridos de forma individual por cada um dos Estados (Sousa, 2005, p. 121). Já Bouchard e Peterson



(2011, p. 7) defendem que a variável que melhor distingue o multilateralismo do bilateralismo não é o número de Estados envolvidos, mas o tipo de relações que este produz entre os Estados.

2.2 Modelo de análise

Depois de definido o estado da arte e apresentados os conceitos estruturantes considerados como fundamentais para o desenvolvimento da presente investigação, procedeu-se à definição do percurso metodológico a adotar, identificando as dimensões e os indicadores que sustentam a resposta a cada uma das QD formuladas, definindo-se, deste modo, o modelo de análise¹ da presente investigação.

¹ Ver Apêndice A – Modelo de análise.



3. Metodologia e método

Neste capítulo, pretende-se descrever a abordagem metodológica e o método adotado no desenvolvimento da presente investigação.

3.1 Metodologia

A metodologia de investigação seguida neste trabalho baseia-se no raciocínio indutivo, através do qual pela observação e associação de factos particulares, se possa estabelecer generalizações que permitam responder às QD e respetiva QC (Santos & Lima, 2019, pp. 18-19).

No que concerne à estratégia de investigação, a abordagem seguida assenta numa estratégia qualitativa, numa lógica de procura de princípios e normas que possam ser utilizados na construção de um modelo de cooperação bilateral, sendo a escolha destes princípios e normas, indissociável da subjetividade do investigador e dos diversos intervenientes no processo durante a recolha de dados (Vilelas, 2009, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 27).

Deste modo, pretende-se analisar os Planos de Cooperação Bilateral (PCB) no domínio militar, desenvolvidos e implementados entre Exército Português e os seus congéneres, assim como, ao nível dos outros Ramos das FFAA portuguesas, identificando vantagens e boas práticas que contribuam para o desenvolvimento de um modelo adequado à implementação das relações bilaterais entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil.

Relativamente ao desenho de pesquisa, adotou-se o estudo de caso, tendo em consideração que o foco da investigação estará centrado nas iniciativas de cooperação bilateral desenvolvidas no domínio militar, ou seja, uma única unidade de estudo, sobre a qual se procurará obter informação detalhada com importância significativa para este trabalho (Santos & Lima, 2019, pp. 36-37).

3.2 Método

A primeira fase da investigação, fase exploratória, teve como objetivo a definição inicial do estado da arte através de leituras preliminares, consulta de documentos enquadrantes no âmbito da PEP e do planeamento estratégico militar, acordos e tratados, assim como, pela leitura de diversos trabalhos de investigação realizados no Instituto Universitário Militar relacionados com esta temática.

Nesta fase, foram também realizadas entrevistas exploratórias não estruturadas a dois Coordenadores de Área da Repartição de Relações Bilaterais e Ligação aos Adidos



(RRBLA) da Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança (DCOIS) do EME, com o objetivo de obter um ponto de situação sobre os atuais PCB existentes entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil.

A fase exploratória da investigação permitiu estabelecer o problema da investigação, os objetivos e questões associadas.

Durante a segunda fase da investigação, fase analítica e conclusiva, considerou-se essencial proceder à recolha de dados através da consulta e análise de documentação enquadrante, acordos e tratados assinados entre Estados no âmbito da cooperação no domínio militar, assim como de outros modelos de cooperação bilaterais existentes no espaço delimitado para a investigação. Procedeu-se ainda, à realização de entrevistas semiestruturadas a elementos com responsabilidades no processo de desenvolvimento das Atividades de Relações Bilaterais (ARB).

Após terminada a recolha dos dados, procedeu-se à sua análise, permitindo no final desta fase, efetuar a discussão dos resultados e apresentação das conclusões da investigação.

3.2.1 Participantes e procedimento

No que concerne aos participantes intervenientes nesta investigação, foram realizadas onze entrevistas semiestruturadas² a entidades³ que, pelo seu conhecimento e experiência no âmbito desta temática, em muito contribuíram para a credibilidade dos argumentos que irão sustentar e defender este trabalho. Tendo em consideração a especificidade da temática em estudo, considera-se a amostra representativa (Rego, Cunha, & Júnior, 2018, p. 49).

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

No desenvolvimento da presente investigação, optou-se por utilizar duas técnicas de recolha de dados, análise documental e entrevistas semiestruturadas, estando a escolha destas técnicas associada à estratégia de investigação adotada, assim como às especificidades do objeto de estudo.

Relativamente às entrevistas semiestruturadas, procurou-se proceder à sua realização em modo presencial, sempre que foi possível, por se considerar que estas são mais profícuas em relação às realizadas com recurso a plataformas digitais (Sarmiento, 2013, p. 32). No entanto, devido à localização geográfica de alguns dos entrevistados e à situação pandémica que atravessávamos, não foi possível materializar esta intenção na sua plenitude.

² Ver Apêndice B – Guião de entrevista semiestruturada.

³ Ver Apêndice C – Universo de entrevistados.



Das onze entrevistas realizadas, seis foram efetuadas a entidades do Exército Português, que são, ou já foram responsáveis pelo processo de desenvolvimento das ARB, três a entidades dos congéneres da França e do Brasil também com responsabilidade neste processo e duas foram realizadas aos responsáveis pelas relações bilaterais da Força Aérea e da Marinha.

3.2.3 Técnicas de tratamento de dados

As entrevistas realizadas foram agrupadas em dois grupos distintos. Assim, ao conjunto das nove entrevistas semiestruturadas, realizadas a entidades do Exército Português e dos seus congéneres da França e do Brasil, foi efetuada uma análise de conteúdo categorial⁴ com base nas questões realizadas, o que permitiu a recolha de informação considerada como fundamental para a consolidação da discussão dos resultados e respetivas conclusões (Sarmiento 2013, pp. 30-54).

Relativamente às duas entrevistas realizadas a entidades da Força Aérea e da Marinha, foi efetuada uma análise qualitativa, procurando a recolha de contributos válidos que possam vir a ser integrados num modelo de cooperação a adotar pelo Exército, sendo estes apresentados no parágrafo 4.2.2 e 4.2.3, respetivamente.

⁴ Ver Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo são apresentados os dados e é efetuada a discussão dos resultados obtidos no decurso da investigação, encontrando-se este dividido em três subcapítulos.

No primeiro subcapítulo é analisado o processo de planeamento das ARB no Exército Português e os PCB existentes entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil. No segundo subcapítulo são analisados outros PCB existentes ao nível do Exército Português e dos outros Ramos das FFAA. Por último, é apresentado um possível modelo de cooperação bilateral a adotar pelo Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil, de modo a dar resposta à QC da presente investigação.

4.1 Planos de cooperação bilateral Portugal-França e Portugal-Brasil

Para uma melhor compreensão dos PCB atualmente existentes entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil, importa em primeira instância analisar o processo genérico de planeamento das ARB ao nível do Exército.

4.1.1 O planeamento das Atividades de Relações Bilaterais no Exército

A responsabilidade da condução do processo das ARB no Exército está atribuída ao EME que, através da RRBLA/DCOIS planeia, organiza, coordena e executa todas as tarefas inerentes à concretização das ARB de acordo com a Diretiva n.º 101/Chefe do Estado-Maior do Exército [CEME]/2015, de 24 de agosto (EME, 2015).

O mesmo documento define ainda que, todas as ARB consideradas pelo Exército devem contribuir para as linhas de ação estratégica preconizadas na Diretiva Estratégica do Exército em vigor. Neste alinhamento, P. Abreu (entrevista por *email*, 22 de março de 2022) refere que as “ARB terão de contribuir para objetivos operacionais, estratégicos e perspectivas estratégicas definidas na Diretiva Estratégica do Exército”.

Neste contexto, tendo em consideração que o planeamento das ARB no Exército é desenvolvido em observância com as orientações emanadas nos documentos enquadrantes do nível político e das FFAA, foi possível verificar que de acordo com os resultados obtidos das entrevistas realizadas (Quadro 7)⁵, 78% dos entrevistados consideram estes documentos suficientes e claros, o que tem permitido ao Exército o desenvolvimento de ARB com os seus congéneres.

No entanto, 56% dos entrevistados (Quadro 7), afirmam que existe a necessidade de definir documentos específicos com um maior detalhe ao nível do Exército, que apoiem na elaboração do planeamento das ARB. Reforçando esta ideia, F. Rijo (entrevista por *email*, 1

⁵ Ver Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.



de abril de 2022), refere que “ao nível de documentos enquadrantes no Exército que apoiem a elaboração anual do PEARB, os mesmos eram inexistentes”, sendo que, estes seriam essenciais para o desenvolvimento e sustentação das ARB.

Ainda na continuação desta linha de raciocínio, 100% dos entrevistados (Quadro 9)⁶ referem que apenas se encontram definidos os objetivos estratégicos e operacionais para o desenvolvimento das ARB, sendo estes genéricos e aplicáveis a todos os parceiros em geral, não sendo estabelecidos OC específicos, tendo em consideração os interesses, potencialidades e limitações de cada parceiro em concreto.

Este facto torna-se ainda mais relevante quando verificamos que a responsabilidade de propor as ARB recai essencialmente nos Órgãos de Comando e Chefia (OCC), conforme indicado por 80% dos entrevistados (Quadro 9) e definido na Diretiva n.º 101/CEME/2015 (EME, 2015). Nesta linha, E. Vieira (entrevista presencial, 08 de março de 2022) afirma que não existindo OC concretos e bem definidos, a proposta de ARB por parte dos OCC torna-se difícil, podendo mesmo, em determinadas circunstâncias, estas não estarem alinhadas com os interesses do Exército.

Ainda no âmbito do planeamento das ARB, E. Pombo (entrevista por *email*, 28 de março de 2022) refere que estas devem ser planeadas, articuladas e sincronizadas com os restantes calendários de atividades do Exército.

Assim, de acordo com o preconizado na Diretiva n.º 101/CEME/2015, o processo de planeamento das ARB tem por base o PEARB, sendo que, para as atividades a realizar no ano “n”, o processo têm início no ano “n-2” e termina no ano “n+1”, tendo em consideração que o ano “n” é o ano em que são realizadas as atividades, seguindo o ciclo apresentado na Figura 2 (EME, 2015).

⁶ Ver Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.

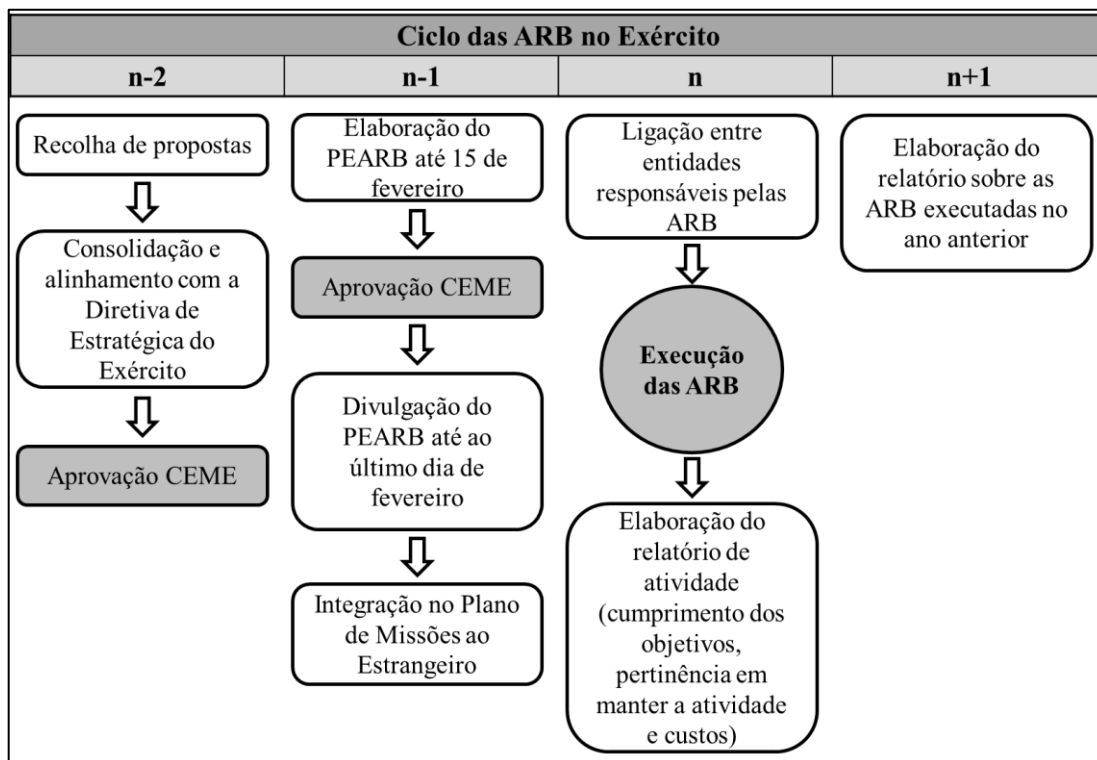


Figura 2 – Ciclo das ARB no Exército

Fonte: Adaptado a partir da Diretiva n.º 101/CEME/2015 (EME, 2015).

No que concerne à monitorização, 67% dos entrevistados (Quadro 11)⁷ referem que o processo encontra-se centralizado no EME. Nesta linha, S. Macedo (entrevista presencial, 10 de março de 2022) afirma que “uma maior descentralização da monitorização permite ter um maior volume de atividades de relações bilaterais, no entanto, estas devem ser sempre acompanhadas pelo EME”.

Ainda no âmbito da monitorização, 89% dos entrevistados (Quadro 17)⁸ mencionam que a monitorização é contínua, sendo que, segundo 56% dos entrevistados, esta é efetuada tendo por base os relatórios de atividade elaborados no final de cada ARB, pela entidade responsável pela sua execução.

No âmbito do processo de avaliação das ARB, 89% dos entrevistados (Quadro 11) indicam que este processo é realizado num primeiro nível pelos OCC, através da elaboração dos respetivos relatórios de atividade e num segundo nível pelo EME, conforme previsto na Diretiva n.º 101/CEME/2015.

No entanto, segundo F. Rijo (*op. cit.*), verifica-se que muitas das entidades executantes não elaboraram os referidos relatórios de atividade, facto que tem vindo a dificultar o processo de avaliação pelo EME. Importa ainda referir que, de acordo com E. Vieira (*op.*

⁷ Ver Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.

⁸ *Ibidem.*



cit.), a avaliação das ARB pelas entidades executantes, quando executada, é muito empírica, tendo em consideração que são essencialmente avaliados os aspetos administrativos e logísticos, sendo difícil efetuar uma avaliação objetiva sobre o cumprimento dos objetivos, quando estes não se encontram definidos.

No que concerne aos critérios que devem ser considerados no processo de avaliação, de acordo com os resultados obtidos das entrevistas realizadas (Quadro 19)⁹, 89% dos entrevistados identificam o critério da adequabilidade, 67% mencionam o cumprimento dos objetivos definidos, 56% o número de ARB realizadas em relação ao planeado e 44% consideram que deve ser tido em consideração o custo/benefício das ARB realizadas.

4.1.2 Portugal-França

As relações bilaterais Portugal-França encontram-se enquadradas pelo Tratado assinado em Paris, em 30 de julho de 1999, entre a República Portuguesa e a República Francesa relativo à Cooperação no Domínio da Defesa (Resolução da Assembleia da República [RAR] n.º 30/2000, de 20 de janeiro).

O mesmo documento, no seu art.º 2.º, define os domínios em que a cooperação é desenvolvida e, nos termos do seu art.º 3.º, estabelece as diferentes atividades de cooperação que podem ser realizadas entre ambos os Estados¹⁰.

No âmbito do enquadramento legal apresentado e de acordo com as orientações emanadas na Diretiva n.º 101/CEME/2015, o planeamento das ARB a desenvolver entre o Exército Português e o seu congénere da França tem início no ano “n-2”, com a troca de propostas de ARB a realizar entre os dois Exércitos, sendo estas posteriormente validadas no decorrer das *Army Staff Talks*¹¹ (EME, 2015).

Neste contexto, desde 2014, são realizadas de dois em dois anos as *Army Staff Talks* (Tabela 1), com o objetivo de elaborar e aprovar o PCB entre os dois Exércitos (EME, 2020). Estas reuniões são consideradas por 67% dos entrevistados (Quadro 11) como a base de todo o processo de planeamento das ARB a desenvolver entre os dois Exércitos. Os PCB integram todas as ARB a realizar no decorrer do biénio seguinte à data da realização das referidas reuniões (EME, 2020).

⁹ Ver Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.

¹⁰ Ver Apêndice E – Domínios e atividades de cooperação Portugal-França.

¹¹ Reuniões realizadas entre o Estado-Maior do Exército Português e o seu congénere do Exército Francês no âmbito das relações bilaterais.



Tabela 1 – Histórico das *Army Staff Talks*

N.º da edição	Local	Data	Tipo
1. ^a	Lisboa (Portugal)	20Out14	Presencial
2. ^a	Paris (França)	23Nov16	Presencial
3. ^a	Lisboa (Portugal)	12Dez18	Presencial
4. ^a	Lisboa (Portugal)/Paris (França)	05Nov20	Videoconferência
5. ^a (Planeada)	Paris (França)	Mai22	Presencial

Fonte: Adaptado a partir de Estado-Maior [EM] do Exército Português & French Army Headquarters (2014, 2016, 2018, 2020).

Da observação dos dados constantes na Tabela 1, verificamos que as quatro *Army Staff Talks* realizadas até ao presente momento ocorreram no último trimestre do ano. No entanto, de acordo com o preconizado no Despacho n.º 128/CEME/17, de 25 de julho, o Plano de Missões ao Estrangeiro (PME) deve ser elaborado até ao final do mês de abril do ano anterior a que este se reporta, de modo a integrar o Plano de Atividades (PA) do Exército (EME, 2017), sendo este último, nos termos do art.º 1.º do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, um documento de elaboração obrigatória para todos os serviços e organismos da administração pública central.

Assim, é possível verificar que as ARB a desenvolver no ano seguinte à realização das *Army Staff Talks*, são integradas no PME e posteriormente no PA, antes da sua validação e aprovação, que apenas ocorre no último trimestre do ano nas *Army Staff Talks*.

Neste sentido, foi identificada a necessidade por 100% dos entrevistados (Quadro 15)¹² de sincronizar e integrar o processo de planeamento das ARB com o restante ciclo de planeamento do Exército Português e dos seus congéneres, sendo também afirmado por 100% dos entrevistados (Quadro 15) que é necessário antecipar o planeamento das ARB de modo a permitir a referida sincronização e integração.

F. Sendao (entrevista presencial, 15 de março de 2022) refere que, apesar do Exército Francês finalizar o planeamento e orçamentação da maioria das atividades a realizar no ano “n” em novembro/dezembro do ano “n-1” para as atividades de maior dimensão (exemplo: grandes exercícios), o planeamento e respetiva orçamentação ocorre mais cedo, pelo que o ideal seria efetuar já em 2022, o planeamento das atividades a desenvolver em 2024.

Para além da antecipação do planeamento, 78% dos entrevistados (Quadro 13)¹³ identificam como vantajosa a adoção de planos de cooperação bilateral plurianuais, tendo em consideração que estes permitirão a definição de OC mais específicos, o que, segundo F.

¹² Ver Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.

¹³ *Ibidem*.



Rijo (*op. cit.*), lhes irá conferir um maior enquadramento e sustentação. Neste alinhamento, F. Sendao (*op. cit.*) afirma que a adoção de planos plurianuais permitirá planejar atividades de maior dimensão a realizar a longo prazo, aumentando deste modo a probabilidade de execução das mesmas. No entanto, a adoção de planos plurianuais, de acordo com 78% dos entrevistados (Quadro 13) e em linha com Sueiras (2017, pp. 61-62) deverão continuar a garantir a flexibilidade para integrar atividades emergentes ou de oportunidade que surjam durante a execução dos referidos planos.

Ainda no âmbito do planeamento, importa referir que entre 2015 e 2021, foram planeadas 180 ARB entre os dois Exércitos (Quadro 1).

Quadro 1 – Histórico ARB Portugal-França (2015-2021)

Ano	Atividades planeadas			Atividades realizadas		
	A realizar em Portugal	A realizar em França	Total	Portugal	França	Total
2015	6	14	20	3	10	13
2016	7	10	17	5	6	11
2017	8	18	26	7	8	15
2018	6	11	17	5	6	11
2019	9	25	34	6	21	27
2020	8	9	17	1	1	2
2021	23	26	49	3	4	7
Total	67	113	180	30	56	86

Fonte: Adaptado a partir de E. Vieira (*op. cit.*).

Relativamente à execução das ARB, da análise dos dados do Quadro 1, podemos verificar que a taxa de execução encontra-se aproximadamente nos 48% (realizadas 86 atividades das 180 planeadas). No entanto, esta atinge um valor mais elevado (aproximadamente 68%) se excluirmos o ano de 2020 e 2021, nos quais se verificaram reduzidas taxas de execução devido às restrições impostas pela situação pandémica provocada pela COVID 19.

No que concerne ao processo de monitorização e avaliação, F. Sendao (*op. cit.*) refere que, idealmente, deveria ocorrer a cada seis meses, de modo a ser possível a realização de um ponto de situação da execução do plano. Reforçando esta ideia, H. Peixeiro (entrevista por videoconferência, 23 de março de 2022) identifica também a necessidade de realizar pontos de situação semestrais entre as duas entidades responsáveis pelo planeamento das ARB.



4.1.3 Portugal-Brasil

As relações bilaterais no domínio militar desenvolvidas entre Portugal e o Brasil, estão enquadradas pelo Acordo assinado no Porto em 13 de outubro de 2005, entre a República Portuguesa e a República Federativa do Brasil sobre Cooperação no Domínio da Defesa, com a finalidade de aprofundar a cooperação no âmbito da segurança e defesa (RAR n.º 68/2009, de 12 de junho).

Assim, nos termos do art.º 1.º do mesmo documento, é definido que as atividades de cooperação entre Portugal e o Brasil devem ser norteadas pelos princípios do interesse mútuo, igualdade e reciprocidade, obedecendo à legislação nacional de ambas as partes, no sentido de atingir os OC materializados através do desenvolvimento de atividades de cooperação¹⁴.

O atual processo de planeamento das ARB a desenvolver entre o Exército Português e o Exército Brasileiro, à semelhança do verificado com o Exército Francês, tem início no ano “n-2” com a identificação de ARB a desenvolver entre os dois Exércitos, de acordo com a Diretiva n.º 101/CEME/2015 (EME, 2015).

A consolidação e aprovação do planeamento das ARB é realizada no decorrer das Conferências Bilaterais de Estados-Maiores¹⁵ (CBEM) (Tabela 2), nas quais são validadas e aprovadas as ARB a desenvolver bilateralmente no biénio seguinte à realização das referidas conferências sob a forma de entendimento (EM do Exército Português & EM do Exército Brasileiro, 2020).

Tabela 2 – Histórico das CBEM

N.º da edição	Local	Data	Tipo
I	Lisboa (Portugal)	08-10Out13	Presencial
II	Brasília (Brasil)	12-14Ago14	Presencial
III	Lisboa (Portugal)	22-26Mar16	Presencial
IV	Brasília (Brasil)	25-28Set18	Presencial
V	Lisboa (Portugal)/ Brasília (Brasil)	25-26Nov20	Videoconferência
VI (Planeada)	Lisboa (Portugal)	Mai22	Presencial

Fonte: Adaptado a partir de EM do Exército Português e EM do Exército Brasileiro (2013, 2014, 2016, 2018, 2020).

Tendo em consideração os dados apresentados na Tabela 2, à semelhança do verificado com o congénere da França, podemos verificar que, com exceção da III edição, a validação

¹⁴ Ver Apêndice F – Objetivos e atividades de cooperação Portugal-Brasil.

¹⁵ Reuniões realizadas entre o EM do Exército Português e o seu congénere do Exército Brasileiro no âmbito das relações bilaterais.



e aprovação das ARB a executar no ano seguinte à realização das CBEM, apenas tem ocorrido depois da elaboração e aprovação do PME e respetivo PA do Exército Português.

Por parte do Exército Brasileiro, conforme referido por T. Gomes (entrevista por *email*, 29 de março de 2022), a sincronização e integração do planeamento das ARB com o restante ciclo de planeamento do Exército é também considerada como fundamental e necessária, sendo que, por parte do Exército Brasileiro, o planeamento pode ser iniciado no segundo semestre do ano “n-2”. No seguimento desta linha, M. Coutinho (entrevista por videoconferência, 30 de março de 2022) afirma que atendendo à necessidade de integrar o planeamento das ARB com o restante planeamento, principalmente com o planeamento orçamental, o mesmo pode ser antecipado para o último trimestre do ano “n-2” de modo a satisfazer as necessidades de planeamento dos dois Exércitos.

Ainda no âmbito do planeamento, M. Coutinho (*op. cit.*) afirma que é necessário estabelecer objetivos específicos, de modo a ser possível orientar os esforços desenvolvidos nas CBEM, considerando ainda, que a adoção de planos de cooperação bilateral plurianuais com “estabelecimento de metas e indicadores [...] poderia melhor direcionar esforços e recursos, com maior efetividade”. Também T. Gomes (*op. cit.*) refere que os entendimentos sobre as ARB a desenvolver entre os dois Exércitos têm sido “estabelecidos de forma bastante aleatória aproveitando oportunidades conjunturais”, devido à falta de OC bem definidos.

No que concerne ao planeamento das ARB entre o Exército Português e o seu congénere do Brasil, entre 2015 e 2021 foram planeadas 274 ARB (Quadro 2).

Quadro 2 – Histórico ARB Portugal-Brasil (2015-2021)

Ano	Atividades planeadas			Atividades realizadas		
	A realizar em Portugal	A realizar no Brasil	Total	Portugal	Brasil	Total
2015	17	15	32	8	14	22
2016	18	19	37	6	6	12
2017	32	16	48	23	6	29
2018	13	19	32	5	8	13
2019	23	16	39	13	4	17
2020	18	13	31	1	0	1
2021	41	14	55	10	0	10
Total	162	112	274	66	38	104

Fonte: Adaptado a partir de E. Vieira (*op. cit.*).



Da análise dos dados do Quadro 2, podemos verificar que apenas 104 atividades das 274 planeadas foram realizadas, representando uma taxa de execução de aproximadamente 38%. No entanto, esta atinge um valor mais elevado (aproximadamente 49%) se excluirmos o ano de 2020 e 2021, pelas razões já anteriormente apresentadas.

No âmbito do processo de monitorização e avaliação das ARB, T. Gomes (*op. cit.*), afirma que a falta de OC específicos e bem definidos dificulta todo este processo. Nesta linha, M. Coutinho (*op. cit.*) refere que “a definição de objetivos de cooperação permitiria a implementação de ferramentas de monitorização e avaliação, permitindo ajustes no curso da operação”.

4.1.4 Síntese conclusiva

Em sùmula, é possível inferir que, no âmbito da documentação enquadrante, esta tem permitido ao Exército desenvolver um vasto conjunto de ARB com os seus congéneres da França e do Brasil. No entanto, é identificada a necessidade de documentação mais específica ao nível do Exército, que defina OC específicos para cada um dos seus parceiros, permitindo o planeamento por parte dos OCC em alinhamento com os interesses do Exército, de modo a obter uma maior eficiência na execução das ARB.

No âmbito do planeamento das ARB, a sua sincronização e integração com o restante ciclo de planeamento do Exército Português e dos seus congéneres da França e do Brasil é também considerada como fundamental. Neste sentido, é identificada a necessidade de antecipar a realização das reuniões de EM, tendo em consideração que estas se constituem no principal instrumento de validação e aprovação das ARB, sendo que neste quadro é também verificada a concordância de ambas as partes para que estas decorram no último trimestre do ano “n-2”, permitindo a integração do planeamento das ARB no ciclo de planeamento de ambos os Exércitos.

A possível adoção de planos de cooperação plurianuais é também considerada como vantajosa, atendendo a que estes permitirão um maior enquadramento e sustentação dos OC definidos e o planeamento de atividades de maior dimensão a realizar a longo prazo, exponenciando a probabilidade de execução das mesmas. No entanto, é também aludido que a adoção de planos plurianuais terá de continuar a permitir a flexibilidade suficiente para que seja possível a integração de ARB emergentes ou de oportunidade.

Relativamente à monitorização das ARB, verificou-se que esta é realizada de modo permanente, estando assente na elaboração dos relatórios de atividade elaborados no final de cada ARB pelas entidades responsáveis pela sua execução.



Os referidos relatórios de atividade são também o principal mecanismo de avaliação das ARB, pelo que se reveste de extrema importância que seja garantida a sua elaboração. Neste contexto, a falta de OC claros e bem definidos, assim como de indicadores e critérios de avaliação, tem vindo a dificultar a realização de uma avaliação objetiva por parte das entidades executantes e posteriormente pelo EME.

Deste modo, considera-se respondida a QD1 e atingido o OE1.

4.2 Outros modelos de cooperação bilateral

Neste subcapítulo pretende-se analisar outros modelos de cooperação bilateral existentes, nomeadamente o Plano Plurianual de Cooperação Bilateral em Defesa entre as Forças Armadas de Portugal e Espanha e os modelos implementados ao nível dos outros Ramos das FFAA portuguesas com as respetivas congéneres.

4.2.1 Portugal-Espanha

Decorrente da crescente evolução das ARB desenvolvidas no domínio da defesa entre Portugal e Espanha, surgiu a necessidade de proceder a uma atualização do enquadramento legal que regulava o relacionamento bilateral entre ambos. Deste modo, em 22 de junho de 2015, em Baiona¹⁶, foi assinado o Acordo relativo a Cooperação no Domínio da Defesa, sendo posteriormente aprovado através da Resolução da Assembleia da República n.º 199/2016, de 16 de setembro.

Assim, em outubro de 2018, no decorrer da LXII Reunião dos Estados-Maiores Peninsulares, foi tomada a decisão de avançar com a elaboração de um plano plurianual de cooperação, visando a estruturação da cooperação através da formulação de uma estratégia que permitisse a monitorização, o controlo e avaliação das ARB, a fim de incrementar a sua eficácia e eficiência (EMGFA, 2021).

Neste contexto, foi assinado em 17 de novembro de 2021, o Plano Plurianual de Cooperação Bilateral em Defesa entre as Forças Armadas de Portugal e Espanha, estabelecido ao nível dos EM Conjuntos e dos Ramos (EMGFA, 2021). Este plano define os procedimentos de planeamento, controlo e avaliação das ARB na consecução dos OC estabelecidos entre os dois Estados, que materializam o produto pretendido pela cooperação bilateral em alinhamento com as orientações estratégicas (EMGFA, 2021).

No que diz respeito ao planeamento, o plano estabelece três horizontes temporais para a concretização dos OC, curto prazo (até dois anos), médio prazo (de dois a quatro anos) e longo prazo (quatro a seis anos) (EMGFA, 2021). No que diz respeito aos OC, estes são

¹⁶ Espanha.

priorizados e materializados nas Linhas de Ação de Cooperação, que estabelecem o alinhamento estratégico, sendo estas constituídas pelas Iniciativas Estratégicas de Cooperação, em alinhamento com os OC, nas quais são desenvolvidas as Ações de Cooperação, conforme apresentado na Figura 3 (EMGFA, 2021).

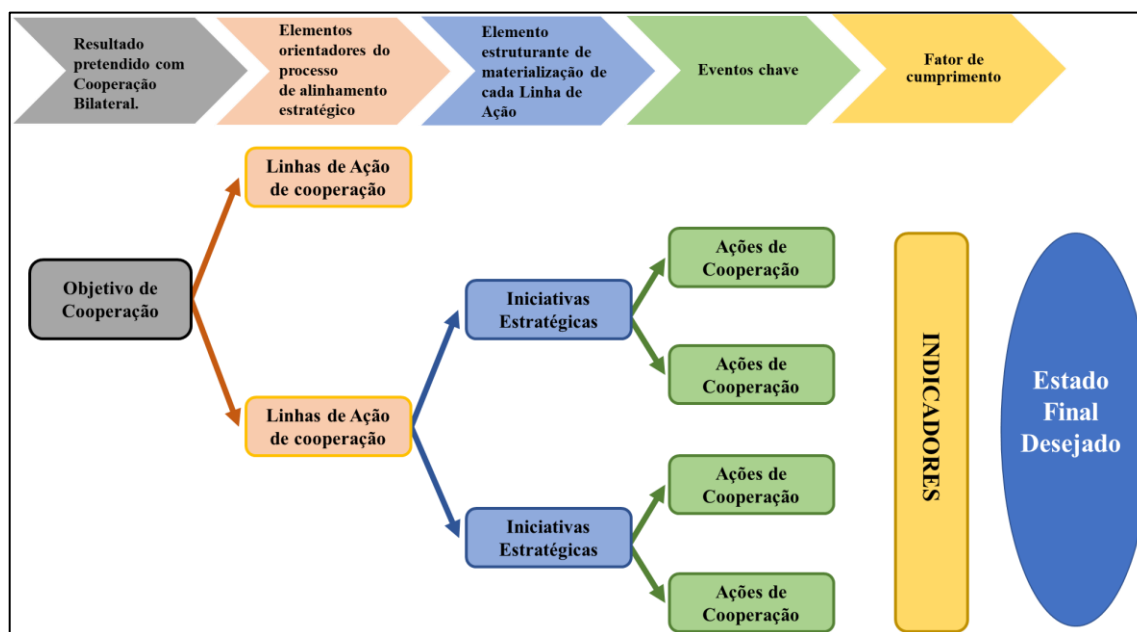


Figura 3 – Elementos constituintes do Plano Plurianual

Fonte: Adaptado a partir de (EMGFA, 2021).

Após a elaboração do planeamento, o plano prevê um sistema de controlo que através da análise dos indicadores estabelecidos para cada ação de cooperação num determinado horizonte temporal, permite uma atribuição oportuna dos recursos disponíveis, sendo a monitorização de todo o processo desenvolvida através da ação dos responsáveis de cada um dos Ramos e da realização de videoconferências semestrais (EMGFA, 2021).

No que concerne à avaliação, esta é realizada anualmente no decorrer da reunião dos Estados-Maiores Peninsulares, onde são apresentados os resultados alcançados tendo em conta os indicadores de avaliação definidos (EMGFA, 2020). De acordo com os resultados obtidos na avaliação, assim como nas necessidades de cooperação identificadas por cada um dos países, o plano permite a flexibilidade para proceder a ajustamentos nas prioridades dos OC (EMGFA, 2020).

4.2.2 Força Aérea

No âmbito do enquadramento legal, a Força Aérea (FA) na sua Diretiva Planeamento Estratégico identifica a cooperação bilateral como “uma área a explorar de modo a racionalizar recursos, obter conhecimento e aumentar a capacidade de emprego operacional” (Estado-Maior da Força Aérea [EMFA], 2019).



No cumprimento deste desiderato, de acordo com J. Alves (entrevista presencial, 23 de março de 2022) o processo de planeamento das ARB tem início no ano “n-1” com a identificação das ARB a desenvolver no ano “n”, sendo estas posteriormente validadas e aprovadas pelo EMFA e as respetivas congéneres internacionais.

Conforme referido por J. Alves (*op. cit.*), apenas no caso das relações bilaterais com Espanha é que se encontram definidos OC. Com os restantes parceiros são apenas definidos os objetivos a alcançar com cada uma das ARB planeadas.

Ainda no âmbito do planeamento, J. Alves (*op. cit.*) refere que pelo facto do Plano de Cursos e Missões ao Estrangeiro da FA ser finalizado em março, todas as ARB que sejam planeadas após a mesma data não podem ser realizadas no ano seguinte. Neste sentido, afirma que o EMFA está a diligenciar junto das suas congéneres para que o planeamento das ARB a executar no ano “n” passe a ser efetuado no ano “n -2”, passando assim a ser possível a sua integração e respetivo financiamento. Destaca ainda, que no âmbito da cooperação bilateral com Brasil, a FA tem vindo a identificar um conjunto de atividades que consubstanciem um plano mais estruturado com um horizonte temporal de dois a três anos.

No que concerne ao processo de monitorização, este é conduzido de modo contínuo pelas entidades executantes através do ponto de contacto nacional definido para a atividade e o da respetiva congénere, sendo o processo acompanhado em simultâneo pela Repartição de Relações Externas da FA, que integra e atualiza o ponto de situação de todas as ARB (J. Alves, *op. cit.*).

Relativamente ao processo de avaliação, de acordo com J. Alves (*op. cit.*) é realizado em dois níveis. No primeiro nível (operacional/tático) é efetuada uma avaliação pela entidade responsável pela atividade, avaliando a adequabilidade de continuar a desenvolver a mesma no futuro. No segundo nível (operacional/estratégico) é realizada uma avaliação pela Repartição de Relações Externas, onde são avaliadas as taxas de execução e se os objetivos definidos para a atividade foram ou não atingidos.

4.2.3 Marinha

A cooperação bilateral na Marinha encontra-se enquadrada pela sua Diretiva Estratégica, que define como um dos objetivos estratégicos o fortalecer da cooperação com os seus parceiros internacionais, nas áreas da segurança, defesa, assuntos do mar e proteção ambiental (Estado-Maior da Armada [EMA], 2021).

Neste contexto, segundo J. Varela (entrevista por *email*, 31 de março de 2022), o processo de planeamento das ARB na Marinha está centralizado na Divisão de Relações



Externas do EMA, enquanto entidade responsável pelas relações bilaterais, conforme previsto no art.º 14.º do Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho. De acordo com J. Varela (*op. cit.*), o planeamento das ARB tem por base as propostas apresentadas pelos diversos setores da Marinha, sendo depois validadas e confirmadas pelo EMA que procede à sua integração no PCB a desenvolver com as respetivas congéneres. Os PCB são posteriormente consolidados nas reuniões formais entre EM, denominadas de *Naval Staff Talks*, que por norma têm um carácter bienal.

Conforme referido por J. Varela (*op. cit.*), as propostas de atividades identificadas pelos diversos setores da Marinha estão alinhadas com os restantes planos aprovados e são integradas no Plano Anual de Deslocações. Neste contexto, verifica-se que o planeamento das ARB é efetuado no ano “n-1” em articulação com o planeamento orçamental e operacional. Neste alinhamento, H. Peixeiro (*op. cit.*) destaca como uma boa referência o caso da Marinha, em que a articulação com o restante planeamento é possível devido à realização das reuniões de EM em janeiro do ano “n-1”.

No âmbito da monitorização, de acordo com J. Varela (*op. cit.*), a Divisão de Relações Externas do EMA realiza pontos de situação intermédios com os diversos setores da Marinha, sendo que, adicionalmente, as entidades responsáveis pela execução das atividades mantêm permanentemente a monitorização e o acompanhamento das mesmas.

Relativamente à avaliação, J. Varela (*op. cit.*) refere que o número de atividades realizadas concorre necessariamente para o processo de avaliação do PCB em vigor. Considera ainda, que a revisão dos PCB de dois em dois anos, permite uma melhor orientação na alocação de recursos, concorrendo assim para maiores índices de eficácia e de eficiência.

4.2.4 Síntese conclusiva

Da análise dos modelos de cooperação bilateral apresentados, foi possível extrair as principais características no que diz respeito ao ciclo de desenvolvimento das ARB, nomeadamente no processo de planeamento, monitorização e avaliação, que se sintetizam no Quadro 3.



Quadro 3 – Principais características de outros modelos de cooperação

Modelo de cooperação	Enquadramento legal	Planeamento	Monitorização	Avaliação
Portugal Espanha	<ul style="list-style-type: none">• Plano de Cooperação Plurianual• Estruturação da cooperação	<ul style="list-style-type: none">• Definição do processo de planeamento• Definição de três horizontes temporais• Definição de OC• Priorização dos OC• Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Definição do processo de monitorização• Processo contínuo• Centralizada nos responsáveis de cada Ramo• Pontos de situação semestrais	<ul style="list-style-type: none">• Definição do processo de avaliação• Avaliação anual• Definição de indicadores de avaliação
Força Aérea	<ul style="list-style-type: none">• PCB com os principais parceiros	<ul style="list-style-type: none">• Definição de objetivos para cada ARB• Planos plurianuais (tendência)• Identificada necessidade de antecipar o planeamento das ARB para “n-2”	<ul style="list-style-type: none">• Processo contínuo• Realizada pelas entidades executantes e EMFA	<ul style="list-style-type: none">• Entidades executantes – Adequabilidade• EMFA – Taxas de execução e cumprimentos dos objetivos
Marinha	<ul style="list-style-type: none">• PCB com os principais parceiros	<ul style="list-style-type: none">• Validação e aprovação nas <i>Naval Staff Talks</i>• Integração com o restante ciclo de planeamento	<ul style="list-style-type: none">• Processo contínuo• Realizada pelas entidades executantes e EMA• Realizados pontos de situação intermédios	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação bienal• Taxas de execução

Atendendo às principais características dos modelos apresentados, considera-se que pela sua relevância podem contribuir para um possível modelo de cooperação bilateral a adotar pelo Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil, considerando-se assim, respondida a QD2 e atingido o OE2.

4.3 Um modelo para o Exército

Depois da análise efetuada nos dois subcapítulos anteriores, com o presente subcapítulo pretende-se dar resposta à QC. No alinhamento da referida análise, de modo a definir todo o ciclo de desenvolvimento das ARB, a resposta será estruturada em quatro vetores: enquadramento legal; planeamento; monitorização e avaliação.

4.3.1 Enquadramento legal

No âmbito do enquadramento legal, foi identificada a necessidade de documentação mais específica ao nível do Exército. Assim, identifica-se como medida basilar a adoção de

planos de cooperação bilateral plurianual específicos para cada parceiro, a ser desenvolvidos entre o Exército Português e os respetivos congéneres da França e do Brasil.

Tendo em consideração que a cooperação bilateral entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil atingiu nos últimos sete anos bons níveis de desenvolvimento, traduzidos na realização de 86 atividades com a França e 104 atividades com o Brasil, afigura-se como fundamental que os planos a adotar estructurem de modo pormenorizado todos os procedimentos de planeamento, monitorização e avaliação das ARB, a fim de incrementar a eficácia e eficiência das mesmas. Os planos devem também definir e priorizar os OC a atingir com cada um dos respetivos congéneres (Figura 4).

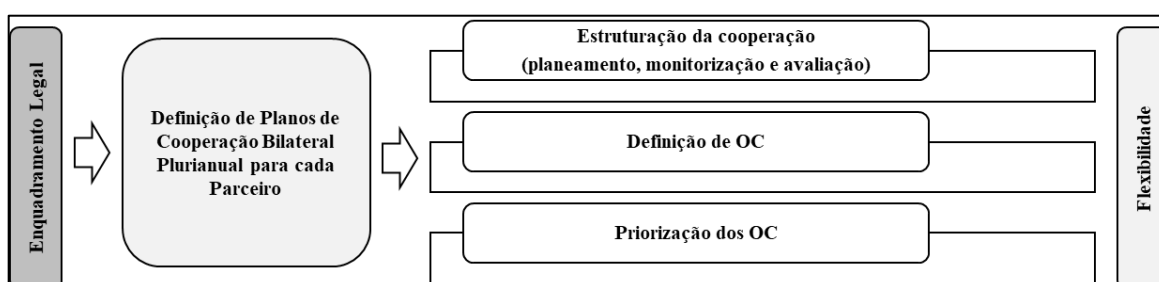


Figura 4 – Proposta de enquadramento legal

Salienta-se, que a adoção dos referidos planos deve permitir a flexibilidade suficiente de modo a salvaguardar a integração de ARB que surjam de necessidades emergentes ou de oportunidade.

4.3.2 Planeamento

Relativamente ao planeamento, verifica-se a necessidade de antecipar as reuniões de EM realizadas entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil, tendo em consideração que estas constituem-se no principal instrumento de validação e aprovação das ARB. Neste contexto, a aprovação das ARB é fundamental que ocorra antes da sua integração nos restantes planos do Exército, nomeadamente no PME e PA.

Assim, atendendo ao preconizado na Diretiva n.º 101/CEME/2015, à necessidade anteriormente mencionada e à concordância de ambas as partes, considera-se como adequado propor o ciclo de planeamento das ARB, conforme apresentado na Figura 5.

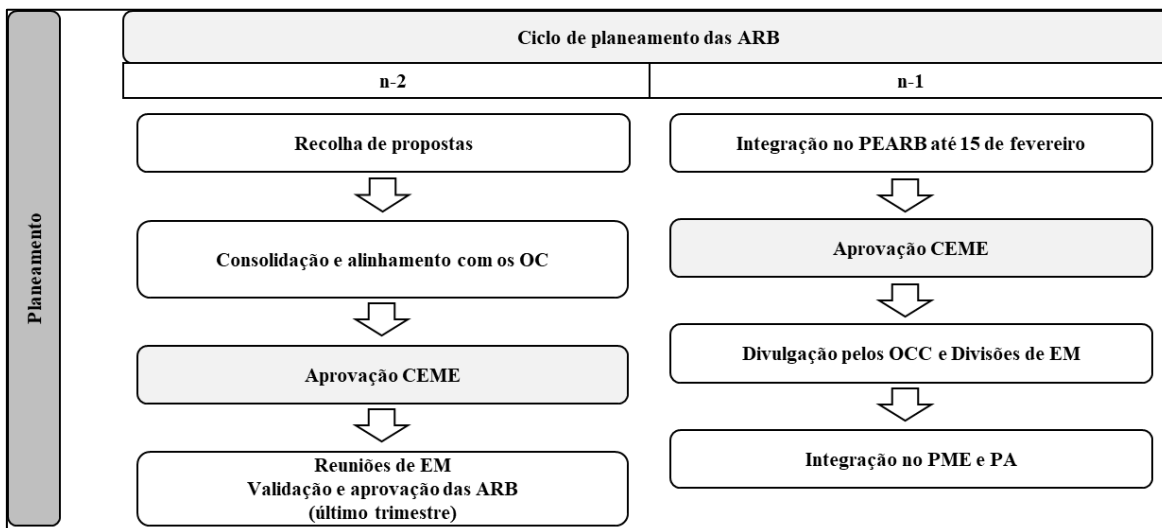


Figura 5 – Proposta de ciclo de planeamento das ARB

4.3.3 Monitorização

No que concerne à monitorização, verifica-se que esta é efetuada pelas entidades responsáveis pela execução das ARB e pelo EME, enquanto entidade responsável de todo o processo.

Da análise efetuada, foi ainda possível inferir que apesar da monitorização ser realizada de modo contínuo, a realização de pontos de situação semestrais entre as entidades responsáveis pelas ARB são considerados como adequados, de modo a introduzir atempadamente ajustamentos ao planeamento, sempre que considerado como necessário, de acordo com o explanado na Figura 6.

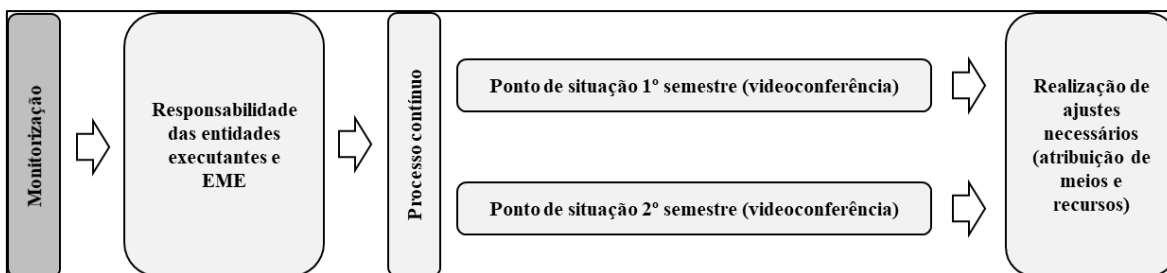


Figura 6 – Proposta de processo de monitorização

4.3.4 Avaliação

Por último, no âmbito da avaliação das ARB, verifica-se que a falta de OC definidos para cada parceiro em específico, tem vindo a limitar todo o processo, dando origem a avaliações empíricas e pouco objetivas.

Neste contexto, para que as entidades responsáveis pela execução das ARB possam realizar uma avaliação objetiva, tendo em consideração os resultados atingidos, torna-se necessário que sejam definidos indicadores e os respetivos valores de referência associados, bem como os critérios de avaliação (Figura 7).



A avaliação efetuada pelas entidades responsáveis pela execução das várias ARB é comunicada ao EME através dos relatórios de atividade, pelo que, deve ser garantida a sua elaboração para cada ARB, de acordo com os indicadores e critérios de avaliação definidos. Adicionalmente, o EME agrupa as avaliações das entidades executantes das ARB por OC e efetua a sua avaliação em relação ao cumprimento dos OC definidos, dando origem à avaliação final dos resultados obtidos com cada um dos seus congéneres (Figura 7).

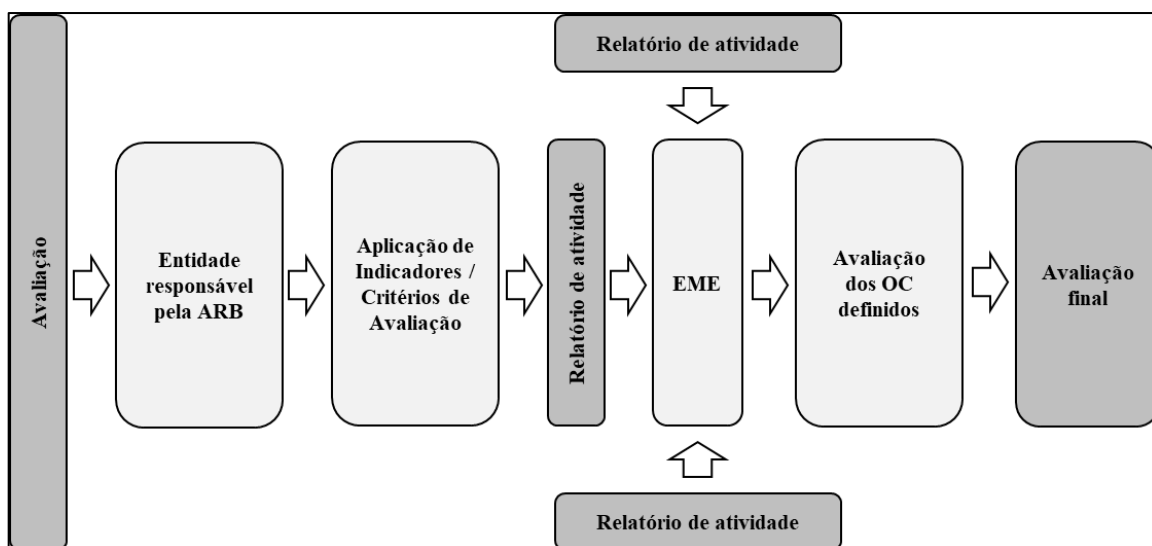


Figura 7 – Proposta de processo de avaliação

Relativamente à periodicidade com que deve ser realizada a avaliação, considera-se como adequado que esta ocorra no final de cada ano, em alinhamento com a Diretiva n.º 101/CEME/2015 e com o verificado na maioria dos planos de cooperação bilateral analisados.

Deste modo, considera-se respondida a QC e atingido o OG proposto para a presente investigação.



5. Conclusões

O desenvolvimento de parcerias entre os Estados é cada vez mais influenciado pelo atual ambiente internacional em que vivemos, sendo este caracterizado pela imprevisibilidade e volatilidade, características que resultam em enormes desafios para os Estados e para as relações bilaterais a desenvolver no âmbito da defesa.

Numa conjuntura marcada por um incremento acentuado de incertezas e insegurança, a escolha dos parceiros com quem os Estados se relacionam e as atividades de cooperação bilateral a desenvolver com os mesmos, revestem-se cada vez mais de elevada importância para a prossecução dos objetivos e interesses dos Estados.

Neste contexto, os conceitos de AEDN e AEDM vieram definir as orientações para a sincronização das atividades de cooperação associadas ao instrumento militar e as áreas geográficas, alianças e parcerias estratégicas consideradas como prioritárias para a atuação das FFAA portuguesas.

De modo a materializar as orientações aludidas, o EMGFA e o Exército, através das suas Diretivas Estratégicas, têm vindo a definir objetivos estratégicos com a finalidade de incrementar o contributo das FFAA para a AEDN, melhorar a interoperabilidade com os congéneres dos países aliados e parceiros, assim como obter uma maior eficiência e eficácia nos resultados obtidos com as ARB.

Neste quadro, foi reconhecida a necessidade de identificar um modelo de cooperação bilateral plurianual, que possibilite ao Exército a estruturação adequada das ARB a desenvolver com os seus congéneres da França e do Brasil, concorrendo, em simultâneo, para uma utilização mais eficiente dos recursos humanos e materiais disponíveis, que permita garantir a flexibilidade suficiente para integrar atividades emergentes e de oportunidade.

A presente investigação foi delimitada em três domínios: (i) domínio temporal, delimitada ao período de 2005 a 2021; (ii) domínio espacial, delimitada aos países aliados da OTAN, Estados-Membros da UE e ao Brasil; (iii) conteúdo, às iniciativas de cooperação bilateral desenvolvidas no domínio da defesa.

No desenvolvimento do percurso de investigação estabelecido foi adotado um raciocínio indutivo, seguindo uma estratégia de investigação qualitativa e tendo como desenho de pesquisa um estudo de caso.

Durante a investigação, realizou-se uma revisão da literatura, através da consulta de documentos enquadrantes no âmbito da PEP, de acordos e tratados de cooperação bilateral,



bem como foram consultados diversos trabalhos de investigação relacionados com esta temática. Foram também efetuadas entrevistas semiestruturadas a especialistas que têm ou que já tiveram responsabilidades no processo de desenvolvimento das ARB, o que possibilitou o enriquecimento do trabalho e forneceu sustentação científica ao mesmo.

Dos resultados obtidos, em resposta à QD1, “Como estão implementados os planos de cooperação bilateral atualmente existentes entre o Exército Português e os congéneres da França e do Brasil?”, foi possível concluir que, apesar da documentação enquadrante ser considerada suficiente e clara, identificou-se a lacuna de documentação específica ao nível do Exército que estabeleça objetivos de cooperação específicos para cada um dos parceiros, permitindo o alinhamento com os interesses do Exército e a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

No desenvolvimento do processo de planeamento, foi possível extrair que a respetiva sincronização com o restante ciclo de planeamento do Exército Português e dos seus congéneres da França e do Brasil é considerada fundamental, tendo sido identificada a necessidade de antecipar o planeamento das ARB, baseado nas reuniões de EM que, de um modo geral, têm sido realizadas no segundo semestre do ano, não sendo deste modo possível a validação e aprovação das ARB antes da respetiva integração no PME e PA do Exército. Da informação obtida junto dos congéneres da França e do Brasil, verificou-se um alinhamento para que as referidas reuniões passem a ser realizadas durante o último trimestre do ano “n-2”, concretizando as necessidades de sincronização de ambos os Exércitos.

No âmbito do processo de monitorização e avaliação, verificou-se que a falta de OC específicos tem vindo a limitar de um modo geral a condução adequada destes processos, o que, aliado à falta de indicadores e critérios de avaliação, não tem permitido a realização de avaliações objetivas em relação aos resultados atingidos.

Mais se concluiu que a possível adoção de planos de cooperação plurianuais permitirá a consecução de atividades a longo prazo, bem como uma maior integração e sustentação dos OC definidos.

Na concretização da resposta à QD2, “Que características de outros modelos de cooperação bilateral existentes no domínio militar, podem contribuir para um modelo a adotar pelo Exército?”, merece especial destaque o Plano Plurianual de Cooperação Bilateral em Defesa entre as Forças Armadas de Portugal e Espanha, que apresenta de modo pormenorizado o processo de planeamento, com a definição de OC e respetiva priorização, o processo de monitorização, realizado de forma contínua e com pontos de situação



semestrais, e o processo de avaliação, realizado com uma periodicidade anual, definindo indicadores e respetivos valores de referência para cada ação de cooperação, a fim de garantir uma avaliação objetiva dos resultados alcançados.

Relativamente ao processo de desenvolvimento de ARB na Força Aérea, foi possível concluir que com os parceiros em que o número de ARB é mais expressivo, a tendência é para adotar planos de cooperação mais estruturados e plurianuais, como é o caso da cooperação com o Brasil. Foi ainda possível inferir que, após identificada a necessidade de sincronização do planeamento das ARB com o restante ciclo de planeamento, a Força Aérea encontra-se a diligenciar junto das suas congéneres de modo a antecipar o planeamento das ARB para o ano “n-2”.

No que concerne à Marinha, constatou-se que o planeamento das ARB permite a sua sincronização e integração com o restante ciclo de planeamento. No âmbito do processo de monitorização, verificou-se que a Marinha procede à realização de pontos de situação intermédios, permitindo um acompanhamento próximo das atividades, no sentido de se otimizarem oportunidades que surjam em alinhamento com o PCB aprovado.

Depois de analisado o modo como é desenvolvido o processo das ARB entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil, e identificados os contributos de outros modelos considerados como válidos para integrar no modelo a adotar pelo Exército, foram apresentadas um conjunto de propostas de modo a consubstanciar o referido modelo, das quais se salientam as seguintes:

- Adotar planos de cooperação bilateral plurianuais específicos para cada parceiro, estabelecendo objetivos de cooperação e a respetiva priorização, assim como estruturar de modo pormenorizado os procedimentos de planeamento, monitorização e avaliação;
- Garantir a sincronização do planeamento das ARB com o restante ciclo de planeamento do Exército Português e dos seus congéneres da França e do Brasil, sendo para isso necessário antecipar a realização das reuniões de EM para o último trimestre do ano “n-2”, de acordo com as necessidades e alinhamento de ambas as partes;
- Garantir o processo de monitorização contínuo das ARB, incrementando a realização de pontos de situação semestrais, de modo a permitir ajustamentos e a alocação de meios e recursos disponíveis para atingir o estado final desejado;
- Implementar um processo de avaliação, com a definição de indicadores e critérios de avaliação, a fim de permitir a realização de avaliação objetiva dos resultados obtidos.



Deste modo, considera-se respondida a QC - “Qual o modelo de cooperação bilateral plurianual a adotar pelo Exército Português e seus congéneres, no âmbito das relações bilaterais Portugal-França e Portugal-Brasil?”.

Relativamente aos contributos da presente investigação para o conhecimento, considera-se que esta contribuiu para a identificação das melhorias que necessitam de ser implementadas nos atuais processos de desenvolvimento das ARB entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil, no sentido de incrementar as atividades de cooperação bilateral existentes e a utilização mais eficiente dos recursos humanos e materiais disponíveis, concorrendo, deste modo, para a materialização das orientações estratégicas superiormente definidas.

Como limitação à presente investigação, realça-se a impossibilidade de aceder aos planos de cooperação bilateral existentes entre outros Exércitos devido à sua classificação de segurança, ou pela recusa de partilha com países terceiros que não os diretamente envolvidos nos referidos planos. A análise destes planos poderia revestir-se de particular importância na identificação de possíveis contributos para o modelo a adotar pelo Exército, facto que poderá ter resultado numa menor abrangência do presente estudo.

Para estudos futuros, no âmbito das relações bilaterais entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil, sugere-se a criação de um mapa estratégico de cooperação, a fim de se identificarem os objetivos de cooperação específicos para cada um destes parceiros, atendendo às potencialidades e especificidades de cada um em concreto, tendo simultaneamente, em consideração as necessidades e interesses dos mesmos.

Por último, considerando as necessidades de melhoria identificadas no processo de desenvolvimento das ARB, assim como, o impacto que estas representam, recomenda-se que sejam revistas as datas da realização das reuniões de EM entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil, dado que a sua antecipação para o último trimestre do ano “n-2” permitiria a integração do planeamento das ARB no restante ciclo de planeamento do Exército.



Referências bibliográficas

- Bouchard, C. & Peterson, J. (2011). *Conceptualising Multilateralism Can We All Just Get Along?*. Mercury E-paper. Retirado de http://mercury.uni-koeln.de/fileadmin/user_upload/E-paper_no1_r2010.pdf.
- Brown, G., McLean, I., & McMillan, A. (2018). *The Concise Oxford Dictionary of Politics and International Relations*. (4.^a Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Decreto-Lei n.º 121/2011, de 22 de dezembro. (2011). *Lei Orgânica do Ministério dos Negócios Estrangeiros*. Diário da República, 1.^a Série, 249, 5466 a 5474. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 183/1996, de 27 de setembro. (1996). *Planos e Relatórios de Atividades Anuais*. Diário da República, 1.^a série, 225, 3398-3399. Lisboa: Conselho de Ministros.
- Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho. (2015). *Aprova a orgânica da Marinha*. Diário da República, 1.^a Série, 148, 5200-5237. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 2536/2020, de 06 de fevereiro. (2020). *Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar*. Diário da República, 2.^a Série, 38, 36-41. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 4101/2018, de 12 de abril. (2018). *Ação Externa da Defesa Nacional*. Diário da República, 2.^a Série, 79, 11677-11679. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- EM do Exército Português, & EM do Exército Brasileiro. (2013). *Ata I Conferência Bilateral de Estado-Maior dos Exércitos de Portugal e do Brasil (ICBEM PB)*. Lisboa: Autores.
- EM do Exército Português, & EM do Exército Brasileiro. (2014). *Ata final da II Conferência Bilateral de Estado-Maior Brasil-Portugal*. Brasília: Autores.
- EM do Exército Português, & EM do Exército Brasileiro. (2016). *Ata III Conferência Bilateral de Estados-Maiores entre os Exércitos de Portugal e do Brasil*. Lisboa: Autores.
- EM do Exército Português, & EM do Exército Brasileiro. (2018). *Ata IV Conferência Bilateral de Estado-Maior entre o Brasil e Portugal*. Brasília: Autores.
- EM do Exército Português, & EM do Exército Brasileiro. (2020). *Ata da V Conferência Bilateral de Estado-Maior Portugal-Brasil*. Lisboa: Autores.
- EM do Exército Português, & French Army Headquarters. (2014). *1st Army Staff Meeting Portugal-France*. Lisboa: Autores.
- EM do Exército Português, & French Army Headquarters. (2016). *Memorandum of Proceedings, Portuguese Army French Army Staff Talks 2016*. Paris: Autores.



- EM do Exército Português, & French Army Headquarters. (2018). *3rd Army Staff Talks – Minutes of Meeting*. Lisboa: Autores.
- EM do Exército Português, & French Army Headquarters. (2020). *4th Army Staff Talks – Minutes of Meeting*. Paris: Autores.
- EMA. (2021). *Diretiva Estratégica da Marinha 2018 - Revisão de 2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada.
- EME. (2015). *Diretiva n.º 101/CEME/2015, de 24 de agosto, Normas reguladoras da participação do Exército nas atividades de relações bilaterais, em território nacional e no exterior*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- EME. (2017). *Despacho n.º 128/CEME/17, de 25 de julho, Plano de Missões ao Estrangeiro - Procedimentos administrativos e de gestão*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- EME. (2020). *Informação n.º 000488/DCOIS/RRBLA/2020, Relações bilaterais PRT-FRA: Proposta de atividades e temas a discutir nas 4th Army Staff Talks*. Lisboa: Autor.
- EME. (2021). *Diretiva Estratégica do Exército 2021-2022*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- EMFA. (2019). *Diretiva n.º 08/19 CEMFA, de 17 de junho, Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019/2022*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.
- EMGFA. (2018). *Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2018-2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- EMGFA. (2020). *Diretiva n.º 031/CEMGFA/20, Ação Externa no Domínio Militar 2020-21*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- EMGFA. (2021). *Plano Plurianual de Cooperação Bilateral entre Portugal e Espanha*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Freire, M. (2011). *Política Externa: As relações Internacionais em Mudança*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gonçalves, L. L. (2020). *A estratégia militar e as relações bilaterais nas Forças Armadas*. (Trabalho de Investigação Individual, Curso de Promoção a Oficial General 2019/2020). Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- Martins, J. A. D. (2021). *A relevância das relações bilaterais no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre*. (Trabalho de Investigação Individual, Curso de Promoção a Oficial General 2020/2021). Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- MDN. (2021). *Relações Bilaterais* [Página online]. Retirado de



<https://www.defesa.gov.pt/pt/pdefesa/rb>.

- Rego, A., Cunha, M. P., & Júnior, V. M. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas Práticas de Orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa* (pp. 44–57). Retirado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rgplp/article/view/78224/74934>.
- Resolução da Assembleia da República n.º 199/2016, de 16 de setembro. (2016). *Acordo entre a República Portuguesa e o Reino de Espanha relativo à cooperação no Domínio da Defesa*. Diário da República, 1.ª Série, 196, 3667-3674. Lisboa: Assembleia da República.
- Resolução da Assembleia da República n.º 30/2000, de 20 de janeiro. (2000). *Tratado entre a República Portuguesa e a República Francesa Relativo à Cooperação no Domínio da Defesa*. Diário da República, 1.ª Série, 76, 1382-1385. Lisboa: Assembleia da República.
- Resolução da Assembleia da República n.º 68/2009, de 12 de junho. (2009). *Acordo entre a República Portuguesa e a República Federativa do Brasil sobre Cooperação no Domínio da Defesa*. Diário da República, 1.ª Série, 150, 5080-5082. Lisboa: Assembleia da República.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19, de 21 de março. (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República, 1.ª Série, 67, 1981-1995. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Ruggie, J. (1992). *Multilateralism: The Anatomy of an Institution*. [Página online]. Retirado de <https://scholar.harvard.edu/files/john-ruggie/files/multilateralism.pdf>.
- 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 elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Sousa, F. (2005). *Dicionário de Relações Internacionais*. Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento.
- Sueiras, B. G. L. (2016). *Um novo horizonte para a cooperação bilateral entre Espanha e Portugal em matéria de defesa*. (Trabalho de Investigação Individual, Curso de Estado-Maior Conjunto 2015/2016). Instituto Universitário Militar, Lisboa.



Sueiras, B. G. L. (2017). *Desafios para a Cooperação Europeia no domínio da Defesa: o caso de Portugal e Espanha*. (Trabalho de Investigação Individual, Mestrado em Ciências Militares – Segurança e Defesa). Instituto Universitário Militar, Lisboa.



Apêndice A – Modelo de análise

Quadro 4 – Modelo de análise

Objeto de Estudo	Planos de cooperação bilateral no domínio militar					
Delimitação	Domínios	Tempo	Entre 2005 (Portugal passou a ter Acordos/Tratados relativos à cooperação no domínio da defesa com a França e com Brasil) e 2021			
		Espaço	Países aliados da OTAN, Estados-Membros da UE e Brasil			
		Conteúdo	Iniciativas de cooperação bilateral no domínio militar			
Metodologia	Metodologia de raciocínio	Indutivo	Estratégia de Investigação	Qualitativa	Desenho de Pesquisa	Estudo de caso
Problema de Investigação	OG	Propor um modelo de cooperação bilateral plurianual a adotar pelo Exército Português e seus congéneres, no âmbito das relações bilaterais Portugal-França e Portugal-Brasil.				
	QC	Qual o modelo de cooperação bilateral plurianual a adotar pelo Exército Português e seus congéneres, no âmbito das relações bilaterais Portugal-França e Portugal-Brasil?				
	Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores
	OE1: Analisar os planos de cooperação bilateral atualmente existentes entre o Exército Português e os congéneres da França e do Brasil.	QD1: Como estão implementados os planos de cooperação bilateral atualmente existentes entre o Exército Português e os congéneres da França e do Brasil?	PEP	Exército Português e congéneres da França e do Brasil	Enquadramento Legal	Acordos/Tratados Documentos enquadrantes Planos de cooperação
					Planeamento	Ciclo de planeamento Sincronização e integração do planeamento
					Monitorização	Processo de monitorização Periodicidade
					Avaliação	Processo de Avaliação Indicadores/Critérios Periodicidade
	Técnicas de recolha de dados: Pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas					
	OE2: Analisar outros modelos de cooperação bilateral existentes no domínio militar, que possam contribuir para um modelo a adotar pelo Exército.	QD2: Que características de outros modelos de cooperação bilateral existentes no domínio militar, podem contribuir para um modelo a adotar pelo Exército?	Relações Bilaterais	FFAA portuguesas e congéneres de Espanha Força Aérea Marinha	Enquadramento Legal	Acordos/Tratados Documentos enquadrantes Planos de cooperação
					Planeamento	Ciclo de planeamento Sincronização e integração do planeamento
Monitorização					Processo de monitorização Periodicidade	
Avaliação					Processo de Avaliação Indicadores/Critérios Periodicidade	
Técnicas de recolha de dados: Pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas						



Apêndice B – Guião de entrevista semiestruturada

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO (CEMC) 2021/2022
Trabalho de Investigação Individual**

**Planos de cooperação bilateral plurianual Portugal-França e Portugal-Brasil:
Um modelo para o Exército**

Auditor: Major de Infantaria, Sérgio de Almeida Morais

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria, Eduardo Pedro Ramos Bento

Guião de Entrevista

Identificação do Entrevistado

Nome: _____

Posto: _____

Cargo/Função: _____

Data da entrevista: _____

Enquadramento

O Exército Português na sua Diretiva Estratégica para o biénio 2021-2022, define o fortalecimento da cooperação nacional e internacional, como um dos seus objetivos estratégicos, procurando alcançar uma maior eficiência nos resultados obtidos, de modo a contribuir para o reforço da segurança e estabilidade internacional. Na linha de orientação definida para este objetivo estratégico é identificada a necessidade de “Reativar e reprogramar a participação do Exército no âmbito do relacionamento bilateral e multilateral, estabelecendo prioridades e propondo ajustamentos aos planos Anuais e Plurianuais de ação externa no domínio militar”.

Neste contexto, é identificada a necessidade de reforçar as atividades de cooperação bilateral, de modo a garantir uma resposta coletiva e coordenada às várias ameaças do atual ambiente internacional, procurando ao mesmo tempo, uma otimização dos recursos, cada vez mais escassos.

Assim, com a finalidade de materializar as orientações emanadas pelas diretivas superiores, o Exército Português tem vindo a estabelecer planos de cooperação bilateral com aos seus congéneres, nos quais são definidos os objetivos e interesses comuns de cooperação, concretizados posteriormente em atividades de relações bilaterais.

No seguimento desta linha de raciocínio, atendendo ao quadro de cooperação bilateral existente com a França e o Brasil e às orientações superiores sobre esta temática, afigura-se como útil e relevante, estudar se a cooperação bilateral em questão, se encontra devidamente estruturada e com objetivos claros e bem definidos.

Tendo por base o disposto anteriormente, o desenvolvimento desta investigação tem como objeto o estudo da problemática das relações bilaterais entre Portugal-França e Portugal-Brasil, nomeadamente, no relacionamento bilateral do Exército Português com os seus congéneres da França e do Brasil.

O objetivo geral desta investigação é propor um modelo de cooperação bilateral plurianual a adotar pelo Exército Português e seus congéneres, no âmbito das relações bilaterais Portugal-França e Portugal-Brasil.

Neste quadro, gostaria de contar com a participação de V. Exa. na resposta ao conjunto de perguntas que constituem esta entrevista, sendo estas consideradas como fundamentais para o desenvolvimento e validação de conhecimento científico, que possa vir a contribuir para a criação de um modelo de cooperação plurianual a adotar pelo Exército Português.



Por último, solicita-se a autorização de V. Exa. para a gravação de áudio durante a realização da presente entrevista, a fim de auxiliar na elaboração de um resumo da mesma, o qual posteriormente lhe será remetido para validação e aprovação, de modo que a informação possa ser integrada no texto do referido trabalho de investigação, de índole meramente académica.

Questões:

1. No âmbito do enquadramento legal, considera que existem documentos enquadrantes suficientes e claros, ao nível do Ministério da Defesa, Forças Armadas e Exército, que permitam o planeamento adequado das relações bilaterais entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil? Fundamente a sua resposta.
2. Tendo em consideração o processo de planeamento das atividades de relações bilaterais a desenvolver com os diversos países, como é desenvolvido o processo ao nível interno do Exército, no que diz respeito à identificação de objetivos e atividades de cooperação, de modo a elaborar o Programa de Execução de Atividades de Relações Bilaterais?
3. Atendendo ao histórico das atividades de relações bilaterais desenvolvidas entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil, qual é a sua opinião relativamente ao modo como é conduzido o processo de planeamento, monitorização e avaliação das atividades de relações bilaterais?
4. Tendo em consideração, que atualmente o planeamento das atividades de relações bilaterais entre o Exército Português e os seus congéneres da França e do Brasil é realizado numa lógica anual ou bienal, quais as vantagens e desvantagens que antevê, perante a possibilidade de o mesmo passar a ser efetuado numa lógica plurianual de médio, longo prazo (médio prazo – 2 a 3 anos, longo prazo – 4+ anos)?
5. Ainda no âmbito do planeamento das atividades de relações bilaterais, qual a sua opinião, relativamente à sua integração nos restantes ciclos de planeamento do Exército Português (Plano Integrado de Treino Operacional, Plano de Missões ao Estrangeiro e Plano de Atividades) e dos seus congéneres da França e do Brasil? No caso de considerar esta integração fundamental para uma melhor materialização dos planos de cooperação, qual o período do ano que considera como mais adequado, para a execução do planeamento das atividades de relações bilaterais?
6. Depois de efetuado o planeamento das atividades de relações bilaterais, surge a necessidade de monitorizar a sua implementação e execução. Neste sentido, quais os mecanismos que considera como adequados para proceder à respetiva monitorização, e qual a periodicidade com que devem ser realizados os pontos de situação/atualização dos planos definidos?
7. De modo a verificar se os objetivos de cooperação previamente definidos foram alcançados, no final do processo, a questão da avaliação terá que obrigatoriamente ser considerada. Neste sentido, quais são os critérios de avaliação que considera como fundamentais, para incluir no instrumento de avaliação a ser desenvolvido?

O meu sincero agradecimento pela colaboração e atenção dispensada.

O Auditor do CEMC 2021/22

Almeida Morais
Major de Infantaria



Apêndice C – Universo de entrevistados

Quadro 5 – Matriz de entrevistados

Código	Posto	Nome	Função	Tipo	Data
E1	MGEN	Paulo Manuel Simões das Neves de Abreu	Diretor Coordenador do EME	Por <i>email</i>	22Mar22
E2	BGEN	Sebastião Joaquim Rebouta Macedo	Ex Chefe da DCOIS/EME	Presencial	10Mar22
E3	COR	Eduardo Manuel Vieira Pombo	Chefe da DCOIS/EME	Por <i>email</i>	28Mar22
E4	COR	Hilário Dionísio Peixeiro	Adido de Defesa junto à Embaixada de Portugal em Paris	Por videoconferência	23Mar22
E5	COR	Túlio Endres da Silva Gomes	Adido de Defesa (Exército e Aeronáutico) junto à Embaixada do Brasil em Lisboa	Por <i>email</i>	29Mar22
E6	COR	Marco António de Freitas Coutinho	Assessor Especial de Relações Internacionais/5ª Subchefia/Estado-Maior do Exército do Brasil	Por videoconferência	30Mar22
E7	CFR	Fernando Sendao	Adido de Defesa junto à Embaixada de França em Lisboa	Presencial	15Mar22
E8	TCOR	Fernando Jorge Fonseca Rijo	Ex Chefe da RRBLA/DCOIS/EME	Por <i>email</i>	01Abr22
E9	MAJ	Eduardo Jorge Mirandela da Costa Martins Vieira	Coordenador de Área da RRBLA/DCOIS/EME	Presencial	08Mar22
E10	CFR	José Manuel Varela Mendes	Chefe das Relações Internacionais – Atlântico Norte/Divisão de Relações Externas/Estado-Maior da Armada	Presencial	31Mar22
E11	TCOR	Jorge Manuel do Nascimento Alves	Chefe da Repartição de Relações Externas da Divisão de Operações/Estado-Maior da Força Aérea	Presencial	23Mar22



Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas

Quadro 6 – Matriz das unidades de contexto e de registo da primeira questão

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	– “Sim, existem. Concretamente, o Acordo de Cooperação no Domínio da Defesa entre Portugal e o Brasil (de 2005) e o Tratado de Cooperação no Domínio da Defesa entre Portugal e França (de 1999)”	1.1
	– “Ambos os documentos definem os âmbitos da cooperação bem como a tipologia de atividades a desenvolver”	1.1
2	– “Sim, os documentos existentes são adequados e têm permitido ao Exército ao longo dos últimos anos um aprofundamento do relacionamento de cooperação bilateral, em especial, com o Brasil [...] que nos tem permitido trabalhar muito em conjunto, neste caso específico, com o Exército Brasileiro”	1.1
	– “Todo este relacionamento está muito desenvolvido e os documentos enquadrantes são suficientes e adequados”	1.1
	– “É claro que poderá existir a necessidade de adequar certos detalhes, mas na sua essência, os documentos existentes são os adequados”	1.2
3	– “Sim, os documentos que existem são suficientes e claros.	1.1
	– “Os documentos existentes definem os âmbitos da cooperação e a tipologia de atividades a desenvolver com estes parceiros”	1.1
4	– “Sim, são suficientes e claros. Existem acordos bilaterais que são consolidados anualmente nas reuniões de Estados-Maiores [...] nestas reuniões é consolidada a matriz de atividades de relações bilaterais que será implementada no ano seguinte.	1.1
	– “Estes planos são uma excelente ferramenta que nos permite a nós fazer o acompanhamento do calendário das atividades previstas e aos Estados-Maiores desenvolver as atividades que foram acordadas entre ambos”	1.1
5	– “Existem documentos gerais com diretivas, mas não existe um documento específico para as relações Brasil – Portugal. O principal documento orientador da atuação do EB em atividades internacionais é o Plano de Atividades do Exército na Área Internacional – PAEBAI”	1.2
6	– “Em Parte. Existe um Plano Estratégico do Exército (PEEx), que apresenta um objetivo voltado para o relacionamento internacional. Para atingir tal objetivo, o PEEx indica estratégias, ações estratégicas e atividades que devem orientar o planeamento das parcerias internacionais”	1.1
	– “Entretanto, julgo que um maior detalhamento precisa ser estabelecido, baseado em critérios (aspetos qualitativos) e parâmetros (aspetos quantitativos), de forma a definir quais são os parceiros estratégicos e o que se propõe para os mesmos no campo dos compromissos internacionais, criando condições para que se realizem benefícios mútuos”	1.2
7	– “O enquadramento legal que regula o relacionamento bilateral entre a França e Portugal está alicerçado no Tratado relativo à cooperação no Domínio da Defesa, de 30 de julho de 1999, que engloba as áreas de cooperação no âmbito da formação, treino e exercícios”	1.1
	– “Por outro lado, temos também a base legal da NATO no que diz respeito ao relacionamento de defesa entre os Aliados [...] as nossas atividades de cooperação estão enquadradas legalmente por estes dois instrumentos, que são suficientes para planear e desenvolver as atividades de relações bilaterais entre os dois países”	1.1
	– “Paralelamente a estes dois instrumentos, o que também podemos fazer, e que fizemos em 2021 entre as nossas Marinhas, é um acordo técnico de quadro, que enquadra certas atividades, neste caso em concreto, os embarques de militares franceses em	1.2



Planos de Cooperação Bilateral Plurianual Portugal-França e Portugal-Brasil:
Um modelo para o Exército

	navios portugueses e vice-versa. Este acordo responde de forma mais detalhada aos pormenores relacionados com custos, tipos de apoio que os militares envolvidos podem beneficiar e define também, qual é o quadro de emprego dos militares a bordo do navio, as funções que podem exercer e a sua respetiva cadeia de comando”	
8	<ul style="list-style-type: none"> – “Ao nível das Relações Bilaterais (RB) entre o Exército Português (EP) e os Exércitos de ambos os países, as mesmas são enquadradas pelos Planos de Cooperação Bilateral (PCB) existentes. A legislação enquadrante de nível superior é genérica, não providenciando enquadramento específico para os dois casos em concreto” – “O Conceito de Ação Externa Militar (CAEM) do EMGFA apenas enquadra a atuação dos Adidos de Defesa [...] na versão aprovada (pelo menos para o biénio 20/21), apenas estabelecia um enquadramento genérico relativo a prioridades de RB” – “No entanto, ao nível de documentos enquadrantes no Exército que apoiem a elaboração anual do PEARB, os mesmos eram inexistentes” 	1.2 1.2 1.2
9	<ul style="list-style-type: none"> – “Sim, existem dois documentos, os Tratados de Cooperação no domínio da defesa, com a França e com Brasil respetivamente, que são estabelecidos e assinados ao nível político e que enquadram os aspetos relacionados com a cooperação neste domínio com estes dois países. Apesar de serem assinados ao nível político, permitem que as FFAA e os respetivos Ramos desenvolvam as atividades de cooperação no domínio militar. Definem ainda os âmbitos da cooperação e os tipos de atividades a desenvolver. No âmbito legal, estamos enquadrados por estes dois documentos, para estes países em particular” – “Em termos de planeamento, as reuniões para coordenação das atividades de relações bilaterais com estes dois países são conduzidas tendo por base estes documentos legais, que são suficientemente abrangentes para nos dar margem de manobra para desenvolver a cooperação em vários âmbitos, materializada na realização de vários tipos de atividades de relações bilaterais” 	1.1 1.1

Quadro 7 – Análise de conteúdo da primeira questão

Categoria	Unidades de registo	Entrevistados									Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Enquadramento Legal	1.1 Documentos enquadrantes adequados	x	x	x	x		x	x		x	7	78%
	1.2 Necessidade de documentos específicos		x			x	x	x	x		5	56%
<p>Conclusão da questão 1: Dos participantes, 78% considera que no âmbito do enquadramento legal os documentos existentes são suficientes e claros, permitindo ao Exército o desenvolvimento de atividades de cooperação bilateral com os seus congéneres. 56% dos participantes considera que existe a necessidade de definir documentos específicos com um maior detalhe ao nível do Exército, que apoiem no planeamento das ARB.</p>												

Quadro 8 – Matriz das unidades de contexto e de registo da segunda questão

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	– “As Atividades de Relações Bilaterais (ARB) são ponderadas, planeadas e coordenadas pelo Estado-Maior do Exército (EME). Procura-se garantir o incremento das ARB com expressão e interesse para o Exército, como forma de reforçar a nossa (Exército) imagem junto do outro país com quem é realizada a atividade.	2.1
	– “No fundo, as ARB terão de contribuir para objetivos operacionais, estratégicos e perspetivas estratégicas, definidas na Diretiva Estratégica do Exército (DEE).	2.2



Planos de Cooperação Bilateral Plurianual Portugal-França e Portugal-Brasil:
Um modelo para o Exército

	<ul style="list-style-type: none">– “Para tal, são solicitadas a várias entidades (CFT, CmdPess, CmdLog, AM, DCSI, DE, DFin, DHCM, DPF/EME, DR/EME, DDNLA/EME), propostas de atividades bilaterais, a serem realizadas em Portugal e/ou no estrangeiro. As propostas são consolidadas numa informação, “Programa de Execução de Atividades de Relações Bilaterais”, para despacho do General CEME. Após aprovação a RRBLA/DCOIS em ligação com os Adidos de Defesa coordenam a execução das atividades”	2.3
2	<ul style="list-style-type: none">– “Neste caso em concreto, o relacionamento com a França e o Brasil está organizado de uma forma correta. Está centralizado na RRBLA/DCOIS, como entidade centralizadora de todas as atividades de relações bilaterais.	2.1
	<ul style="list-style-type: none">– “No que diz respeito aos objetivos de cooperação, naturalmente que o General CEME de acordo com a sua ligação ao escalão político e ao EMGFA, poderá dar orientações particulares no âmbito do relacionamento com algum país em concreto, conforme assim entenda necessário. O relacionamento com os diversos países está sempre em aberto, mantém-se em diversas áreas e de acordo com as orientações políticas e do General CEME. Estas orientações poderão, no entanto, ser alteradas, dando prioridade ao relacionamento com determinados Estados em detrimento de outros”	2.2
3	<ul style="list-style-type: none">– “As Atividades de Relações Bilaterais são sempre ponderadas, planeadas e coordenadas pelo Estado-Maior do Exército.	2.1
	<ul style="list-style-type: none">– “As ARB devem contribuir para objetivos operacionais, estratégicos, definidas na Diretiva Estratégica do Exército em vigor, e estarem articuladas e sincronizadas com os calendários das principais atividades do Ramo”	2.2
	<ul style="list-style-type: none">– “Para tal, são solicitadas a várias entidades propostas de atividades bilaterais, a serem realizadas em Portugal ou no estrangeiro”	2.3
4	Não aplicável a este entrevistado	
5	Não aplicável a este entrevistado	
6	Não aplicável a este entrevistado	
7	Não aplicável a este entrevistado	
8	<ul style="list-style-type: none">– “Para chegar à aprovação dos PCB em sede de <i>Staff Talks</i>, todo um trabalho prévio é desenvolvido, começando por uma reunião anual entre a RRBLA/DCOIS e os representantes dos diferentes Órgãos de Comando e Chefia (OCC) e Div do EME (proponentes e executantes das atividades de RB) para emanação de diretrizes para o planeamento do ciclo de RB em causa (a reunião em causa acontece no último trimestre do ano n-2)”	2.1
	<ul style="list-style-type: none">– “As RB com os países com os quais o EP as desenvolve surgem [...] através das <i>Staff Talks</i> entre Estados-Maiores. Nessas reuniões acorda-se o PCB para o ciclo de RB seguinte, com a clara identificação das áreas e atividades de cooperação. No âmbito de uma perspetiva mais holística e bem definida das RB, com estabelecimento de objetivos claros, a mesma apenas acontece no caso de Espanha, em que as RB estão enquadradas pelo Plano Plurianual de RB Portugal-Espanha”	2.2
	<ul style="list-style-type: none">– “De seguida, os OCC e Div EME elaboram a sua proposta de Atividades de Relacionamento Bilateral (ARB) idealmente até final de janeiro do ano n-1. Estas listagens são depois trocadas com as contrapartes dos países com quem iremos conduzir as ARB, sendo devidamente negociadas e harmonizadas, para que se chegue às diversas <i>Staff Talks</i> com um <i>draft</i> final do PCB, o qual será incluído no PEARB. Caso as <i>Staff Talks</i> ocorram depois do prazo limite para a elaboração do PEARB (final de março do ano n-1), será incluído neste o <i>draft</i> dos PCB, podendo vir a sofrer alterações de detalhe após a realização das <i>Staff Talks</i>”	2.3
9	<ul style="list-style-type: none">– “Depois de compiladas todas as propostas, elaboramos uma informação para ser aprovada pelo General CEME, ou seja, para obter autorização [...] e verificar se é possível realizar estas atividades”	2.1



	– “Atualmente, apenas existem os objetivos definidos na Diretiva Estratégica do Exército. Se tivéssemos objetivos de cooperação bem definidos, então as entidades executantes, que são os especialistas nas respetivas áreas, poderiam propor atividades mais concretas e que concorressem para esses mesmos objetivos. Assim, esta é a grande lacuna que atualmente existe, porque, não tendo objetivos concretos bem definidos, torna-se também difícil para os OCC propor atividades. Podemos mesmo correr o risco de estarmos a desenvolver uma série de atividades e a desperdiçar recursos (humanos e financeiros) que poderiam ser utilizados para realizar outras atividades que fossem mais do interesse do Exército”	2.2
	– “Resumindo, acho que é esta falta de orientação mais concreta, mais específica, que dificulta o processo de planeamento, porque os objetivos genéricos que temos na Diretiva Estratégica do Exército são válidos, mas são muito abrangentes e “permanentes”	2.2
	– “No entanto, relativamente aos procedimentos sobre o planeamento das atividades de relações bilaterais, é algo que estamos a ponderar reavaliar este ano, porque o que está atualmente instituído é o seguinte. No início do ano, solicitamos aos vários OCC propostas de atividades a realizar com os vários países; Os OCC respondem até 15 de fevereiro, identificando as atividades que pretendem desenvolver com os Exércitos da França e do Brasil, identificando também qual o propósito para a realização de cada uma dessas atividades.	2.3
	– “Neste processo verificamos que as atividades desenvolvidas estão muito dependentes daquilo que os OCC propõem, sendo que estes não têm orientações suficientes em termos dos objetivos de cooperação, ou seja, não existem objetivos definidos pelo Exército para aquilo que deve ser a cooperação com cada um dos Exércitos, não podendo assim os OCC propor atividades que concorram para esses mesmos objetivos”	2.3

Quadro 9 – Análise de conteúdo da segunda questão

Categoria	Unidades de registo	Entrevistados									Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Planeamento	2.1 Processo de planeamento e coordenação centralizado na DCOIS/EME	x	x	x					x	x	5 em 5	100%
	2.2 Definidos apenas objetivos estratégicos e operacionais para as ARB	x	x	x					x	x	5 em 5	100%
	2.3 ARB propostas pelos OCC	x		x					x	x	4 em 5	80%
Conclusão da questão 2: 100% dos participantes considera que a centralização do processo de planeamento e coordenação das ARB está centralizado na DCOIS/EME e é adequado. Dos participantes, 100% refere que apenas estão definidos objetivos estratégicos e operacionais para as ARB e 80% refere que, as propostas de ARB são da responsabilidade dos OCC.												

Quadro 10 – Matriz das unidades de contexto e de registo da terceira questão

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	– “O Estado-Maior do Exército monitoriza a execução das atividades através dos relatórios e informações que são enviadas pelas entidades executantes/participantes, que por sua vez, são responsáveis pela avaliação da ARB”	3.2; 3.3 e 3.4
2	– “Ao nível do planeamento, no que diz respeito ao relacionamento com Brasil, são realizadas de dois em dois anos as Conferências Bilaterais de Estados-Maiores, existindo paralelamente contactos regulares ao longo desse mesmo período. Estas conferências permitem projetar atividades para os dois anos seguintes. Atualmente, este procedimento também se verifica ao	3.1



Planos de Cooperação Bilateral Plurianual Portugal-França e Portugal-Brasil:
Um modelo para o Exército

	<p>nível do relacionamento com a França. Assim, todo este tipo de atividades é programado nas <i>Staff Talks</i>. Depois, a DCOIS tenta identificar um POC nas contrapartes para trabalhar aquele assunto específico”</p> <p>– “No entanto, cada EPR responsável por uma determinada atividade, após a sua execução, efetua à avaliação da mesma através da elaboração do relatório de atividade. Este, posteriormente é avaliado ao nível da RRBLA e do EME que, lhes atribui mais ou menos importância. Conforme estas necessidades, haverá depois um reporte pela cadeia de comando que poderá adequar esses recursos conforme necessário”</p>	3.2 e 3.4
3	<p>– “Realço que as ARB da nossa responsabilidade, terão de contribuir, sempre que possível, para a recolha e troca de saberes e de experiências vivenciadas pelos outros países parceiros nestas atividades, com vista a se extrair ensinamentos que possam vir a ser vertidos em lições aprendidas e/ou doutrina. O Estado-Maior do Exército monitoriza a execução das atividades através dos relatórios e informações que são enviadas pelas entidades responsáveis pelas atividades, que depois são responsáveis pela avaliação da ARB”</p>	3.2; 3.3 e 3.4
4	<p>– “O processo é conduzido de um modo eficiente, o que tem permitido ao EME o desenvolvimento das atividades de relações bilaterais previstas nos planos de cooperação bilateral acordados por ambas as Partes. A partir do momento que sejam realizadas as reuniões de Estados-Maiors, que são o ponto de partida de todo este processo, os dois Exércitos estão de acordo com o que foi concretizado nas referidas reuniões. Depois, é só seguir o planeamento das atividades e ir recebendo os relatórios com o ponto de situação das atividades que foram realizadas”</p> <p>– “Após a consolidação e aprovação dos planos de cooperação, o EME realiza as coordenações necessárias para a materialização das atividades planeadas, atribuindo tarefas às Direções e aos Comandos Funcionais do Exército com responsabilidade pela sua execução”</p> <p>– “Durante a implementação do plano de cooperação, o EME realiza também a sua monitorização através do feedback que recebe dos responsáveis pelas atividades”</p> <p>– “Estes contributos permitem depois fazer a análise estatística final e o respetivo relatório. Portanto, é um processo eficiente que tem sido bem conduzido”</p>	3.1 3.2 3.3 3.4
5	<p>– “Acredito que o processo de planeamento corre muito bem, baseado nas conferências bilaterais anuais e nas atividades da DCOIS e da 5ª Sch do EME / EB. Entretanto, podem ser realizados aperfeiçoamentos”</p> <p>– “Quanto à monitorização e avaliação, acredito que há bastante espaço para aperfeiçoamento dos processos: Confeção de relatórios pelos participantes das atividades e acesso aos interessados: Adidos, Estados-Maiors e participantes de atividades posteriores. Isso é realizado, mas creio que possa ser intensificado; Sistematização da avaliação das atividades bilaterais, por participantes, com pautas definidas pelos Estados-Maiors”</p>	3.1 3.4
6	<p>– “Os entendimentos decorrentes das reuniões bilaterais de Estado-Maior vem sendo estabelecidos de forma bastante aleatória, aproveitando oportunidades conjunturais, baseadas em ofertas realizadas de parte a parte, e dependentes da disponibilidade de recursos financeiros para sua implementação. Sem objetivos bem definidos, o processo de planeamento, monitorização e avaliação fica muito comprometido, não sendo realizado”</p>	3.1
7	<p>– “Em termos de planeamento, temos as reuniões de Estados-Maiors (<i>Staff Talks</i>) entre os dois Exércitos, que permitem validar o Plano de Cooperação Bilateral. Estas reuniões são realizadas de 18 em 18 meses ou, de 2 em 2 anos, nas quais é validado o</p>	3.1



Planos de Cooperação Bilateral Plurianual Portugal-França e Portugal-Brasil:
Um modelo para o Exército

	<p>Plano de Cooperação Bilateral que é estabelecido para os dois anos seguintes. Por exemplo, este ano vamos ter a reunião de Estados-Maiores no mês de maio para validar o Plano de Cooperação Bilateral para 2023/2024”</p> <ul style="list-style-type: none">– “Portanto, este plano de cooperação é preparado em antecipação [...] tendo em consideração o que foi realizado em anos anteriores e as necessidades de cada parceiro em relação à cooperação a desenvolver com a outra parte. Estas atividades são planeadas com antecedência e depois são validadas formalmente durante as reuniões de Estados-Maiores [...] permitem também que as duas Partes se encontrem e possam apresentar temas que sejam considerados como importantes para serem abordados e desenvolvidos no futuro”– “No que diz à monitorização, do lado Francês esta é realizada a dois níveis:<ul style="list-style-type: none">• Ao meu nível, eu estou encarregue de acompanhar a execução do Plano de Cooperação Bilateral. Neste sentido estou em permanente contacto com as Unidades que foram designadas como responsáveis pela execução das atividades, principalmente quando a atividade decorre em França. O meu trabalho consiste em verificar que Portugal tem toda a informação necessária para planear a participação na referida atividade. Sigo também as atividades em Portugal e ajudo a responder às necessidades de informação apresentadas pelas Unidades francesas.• O segundo nível de monitorização é realizado pela Divisão de Relações Internacionais, que também têm o papel de acompanhar as atividades de cooperação bilateral entre os dois países”– “Relativamente às atividades que não foram realizadas, é apresentado o motivo que implicou a sua não realização. Sendo assim deste modo, efetuada uma avaliação sobre o que foi realizado nos anos anteriores. Esta é a única avaliação que é feita, pelo menos de forma partilhada”	3.1 3.2 e 3.3 3.4
8	<ul style="list-style-type: none">– “Ao nível da monitorização e da avaliação, existem falhas no sistema que não permitem à RRBLA/DCOIS/EME conduzir estes dois processos da forma mais adequada. São elas:<ul style="list-style-type: none">– Reduzida quantidade de pessoal na RRBLA que permita conduzir estes processos;• Falta de ligação entre os planeadores (RRBLA e OCC/Div EME) e os executantes (U/E/O) no âmbito do planeamento e preparação das diversas ARB;• Embora devidamente previsto na Dir 101/CEME/15, a não elaboração do respetivo Relatório sobre a ARB por parte de muitas das entidades executantes, dificultando o respetivo processo de avaliação”	3.2; 3.3 e 3.4
9	<ul style="list-style-type: none">– “Nas Conferências Bilaterais de Estados-Maiores com o Brasil e nas Army Staff Talks com a França, ambas realizadas de dois em dois anos, são acordadas e definidas as atividades a desenvolver entre ambos os países. Depois de acordadas as atividades a realizar, as mesmas são ratificadas pelo General CEME”– “Durante a execução do Plano de Cooperação Bilateral, que na prática contém as atividades de relações bilaterais, o nosso papel é de coordenar e monitorizar a execução destas atividades. Vamos entrando em contacto com os POC de cada uma das atividades, porque depois quem tem a responsabilidade de planear com mais detalhe a execução das atividades são os OCC, eles é que têm o conhecimento das atividades, não é lógico concentrar esse planeamento no EME”– “No que concerne à avaliação, tem sido muito centrada na entidade que executa a atividade, ou seja, quem consegue avaliar é quem é conhecedor dos detalhes da atividade, eles é que são os especialistas de cada uma das atividades. O desejável é que eles façam uma avaliação da atividade, identificando se a mesma foi proveitosa ou não, que vantagens trouxe para o Exército, o interesse em continuar a ser desenvolvida nos próximos anos [...] mas não interessa continuar a executar a mesma no futuro.	3.1 3.2 e 3.3 3.4



	<p>Essa avaliação deve ser feita pelas entidades executantes, que devem elaborar um relatório do ponto de vista da cooperação relacionado com a referida atividade, sendo o mesmo depois enviado aqui para a Divisão, o que não acontece muitas vezes. A nossa avaliação é mais no sentido de tentar perceber se conseguimos realizar determinado tipo de atividades ou não, dependendo muito das situações e das atividades que surjam. O que nós procuramos fazer é uma avaliação do ponto de vista da cooperação com os respetivos Exércitos, neste caso a França e o Brasil. Se não temos um objetivo bem definido com os detalhes do que se pretende com uma determinada atividade, torna-se difícil avaliar a mesma. Sendo assim, a avaliação atualmente realizada é muito empírica, não sendo deste modo a avaliação desejável. No entanto, pelo facto de não recebermos a maioria dos relatórios das atividades, e dos poucos que recebemos a análise efetuada não é do ponto de vista da cooperação, mas sim do ponto de vista da execução da atividade, torna-se muito difícil tirar ilações se é proveitoso continuar ou não com a atividade”</p>	
--	--	--

Quadro 11 – Análise de conteúdo da terceira questão

Categoria	Unidades de registo	Entrevistados									Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Planeamento Monitorização Avaliação	3.1 Planeamento das ARB baseado nas reuniões de EM		x		x	x	x	x		x	6	67%
	3.2 Responsabilidade de execução das ARB centralizada nos OCC	x	x	x	x			x	x	x	7	78%
	3.3 Monotorização das ARB centralizada no EME	x		x	x			x	x	x	6	67%
	3.4 Avaliação das ARB efetuadas pelos OCC e EME	x	x	x	x	x		x	x	x	8	89%
<p>Conclusão da questão 3: 67% dos participantes menciona que o planeamento das ARB tem por base as reuniões de EM. 78% refere que a responsabilidade de execução as ARB está centralizada nos OCC. Dos participantes, 67% menciona que o processo de monitorização encontra-se centralizado no EME e relativamente ao processo de avaliação 89% refere que este é realizado pelos OCC e EME.</p>												

Quadro 12 – Matriz das unidades de contexto e de registo da quarta questão

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	– “Atendendo a que as propostas de ARB são resultantes de reuniões/conferências bilaterais, que têm uma periodicidade anual ou bienal, não se antevê grande vantagem no planeamento de médio e longo prazo”	4.1
	– “Assim, as ARB devem ser revistas sempre que exista uma revisão da DEE. No entanto, o EME solicita às entidades acima referidas [...] que são algumas vezes distintas do ano anterior como resultado da avaliação que foi feita da atividade”	4.3
2	– “No entanto, não identifico nenhuma desvantagem em o planeamento passar a ser realizado a médio longo prazo, antes pelo contrário, este trará muitas vantagens”	4.2
	– “Com a França o processo de planeamento pode ser mais desenvolvido no sentido de se elegerem objetivos mais específicos, ou seja, os procedimentos de cooperação com a França podem ser mais sistematizados”	4.4
3	– “Tendo em consideração que as propostas de ARB resultam das reuniões/conferências bilaterais, que têm uma periodicidade anual ou bienal, não se antevê grande vantagem no planeamento de médio e longo prazo”	4.1
	– “A questão fundamental é que as ARB devem estar alinhadas com a DEE. No entanto, o EME solicita às entidades acima referidas, anualmente, propostas de ARB, que são algumas vezes distintas do ano anterior como resultado da avaliação que foi feita da atividade”	4.3



Planos de Cooperação Bilateral Plurianual Portugal-França e Portugal-Brasil:
Um modelo para o Exército

4	<p>– “Uma das vantagens de passarmos a ter planos plurianuais é que obriga a que sejam assumidos compromissos pela Chefia do Exército, obviamente, em ligação com o EMGFA e o Ministério da Defesa. Se existir um plano de cooperação a médio e longo prazo, que acompanhe a evolução da LPM e dos objetivos políticos, poderá servir também de argumentação para as nossas Chefias procurarem um comprometimento do poder político, que possa vir a permitir a materialização de objetivos a médio e longo prazo”</p>	4.2
	<p>– “No entanto, se adotarmos um plano plurianual este tem de continuar a ser flexível, de modo a permitir a integração de atividades emergentes, derivadas da alteração do ambiente estratégico</p>	4.3
	<p>– “Se estes compromissos forem estabelecidos a médio e longo prazo darão a possibilidade a quem está na base de todo o processo, de trabalhar em projetos evolutivos de modo a alcançar um objetivo ao fim de quatro ou cinco anos”</p>	4.4
5	<p>– “Maior possibilidade de realizar atividades que demandem tempo de planeamento e preparação, como a participação combinada em missões internacionais, por exemplo. Só acredito que há desvantagem se as reuniões deixarem de ser anuais”</p>	4.2
	<p>– “Estas podem ser mantidas, com objetivos para o ano e outros estratégicos, dentro da lógica plurianual, primeiramente com propostas e planeamentos, e em reuniões subsequentes com monitorização por ambos os países e discussão sobre resultados obtidos”</p>	4.3
	<p>– “Melhor planeamento estratégico, com objetivos estratégicos atingidos mais facilmente”</p>	4.4
6	<p>– “Julgo que um planeamento para a cooperação bilateral, com o estabelecimento de metas e indicadores de curto prazo (horizonte temporal de 2 anos) e de médio prazo (4 anos), poderia melhor direcionar esforços e recursos, com maior efetividade”</p>	4.2
	<p>– “Da mesma forma, a definição de objetivos de cooperação permitiria a implementação de ferramentas de monitorização e avaliação, permitindo ajustes no curso da cooperação”</p>	4.4
7	<p>– “As vantagens estão essencialmente relacionadas com a antecipação, ou seja, permite antecipar o planeamento das atividades e a atribuição de orçamentos necessários para a realização das mesmas. No fundo, maximiza a probabilidade que estas atividade venham a acontecer. Aquilo que eu observo é que muitas das vezes as atividades não se realizam por falta de orçamento. Um plano de cooperação a quatro anos não vai estar completo logo à partida, mas pelo menos permite inserir as atividades de maior dimensão a realizar a longo prazo. Nas reuniões de Estados-Maiores podemos depois acrescentar atividades relativamente a assuntos de interesse que venham a surgir ao longo do tempo. Sim, considero que seria vantajoso termos um planeamento a mais longo prazo, pelo menos na área dos exercícios. Se o plano continuar a ser flexível e a permitir a integração de atividades emergentes, não identifico desvantagens, nunca é desvantajoso anteciparmos o planeamento”</p>	4.2 e 4.3
8	<p>– “O facto de existir um Plano Plurianual (como no caso de Espanha), não invalida que o planeamento continue a ser feito na ótica da existência de PCB anuais ou bienais. O Plano Plurianual não visa substituir os PCB anuais ou bienais, mas sim trazer-lhes uma objetivação relativamente aos objetivos de cooperação para os quais vão contribuir, conferindo-lhes um enquadramento e sustentação. Veja-se o caso das RB com Espanha, em que existe um Plano Plurianual com um horizonte de 3 ou mais anos, mas em que continua a existir um PCB anual que vai contribuir para o referido Plano Plurianual”</p>	4.2; 4.3 e 4.4
9	<p>– “Na minha opinião apenas existem vantagens em o planeamento ser efetuado numa lógica plurianual, a médio e longo prazo. É sempre desejável podermos antecipar o planeamento das atividades tanto quanto possível. Não antevejo nenhuma desvantagem em passarmos a ter planos plurianuais, desde que a flexibilidade seja garantida”</p>	4.2 e 4.3



Planos de Cooperação Bilateral Plurianual Portugal-França e Portugal-Brasil:
Um modelo para o Exército

	– “Os Planos de Cooperação Bilateral não são rígidos, se existirem atividades que não foram realizadas podem eventualmente passar para o ano seguinte, se assim for acordado. Por outro lado, temos de ser muito flexíveis nas atividades de cooperação, porque o ambiente estratégico (nos planos externo e interno) está em permanente mudança e as nossas prioridades também podem alterar de um momento para o outro, temos de ter a capacidade de nos adaptar constantemente”	4.3
	– “Neste caso, podem ser planeadas uma série de atividades a médio e longo prazo para atingir essa finalidade (objetivo). Ou seja, depende do tipo de atividade, se esta tem continuidade ou não ao longo do tempo, se é regular ou pontual”	4.4

Quadro 13 – Análise de conteúdo da quarta questão

Categoria	Unidades de registo	Entrevistados									Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Planeamento Plurianual	4.1 Planeamento plurianual sem vantagens	x		x							2	22%
	4.2 Planeamento plurianual vantajoso		x		x	x	x	x	x	x	7	78%
	4.3 Necessidade de planos flexíveis	x		x		x		x	x	x	7	78%
	4.4 Definição de objetivos de cooperação mais específicos		x		x	x	x		x	x	6	67%

Conclusão da questão 4: Dos participantes, 22% não antevê vantagens significativas na adoção de planos de ARB plurianuais, enquanto, 78% identifica vantagens na adoção destes planos. 78% dos participantes refere que os planos devem continuar a ser flexíveis, de modo a permitir a realização de ARB emergentes ou de oportunidade. 78% também identifica que a adoção de planos plurianuais permitirá a definição de objetivos de cooperação mais específicos e sustentados.

Quadro 14 – Matriz das unidades de contexto e de registo da quinta questão

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	– “A integração no PITOP, PME, PA está prevista. Efetivamente, a Divisão de Recursos/EME, em colaboração com a DCOIS, elabora a orçamentação de cada ARB selecionada e superiormente autorizada para ser concretizada no ano seguinte, integrando-as no orçamento anual daquele ano”	5.1
	– “O Programa de Execução das ARB (PEARB) deve estar concluído antes do início de cada ciclo de planeamento referido”	5.2
2	– “Idealmente deveria haver essa sincronização e existe essa intenção de sincronização, mas nem sempre é possível de materializar na prática”	5.1
	– “Na teoria é possível fazer a integração do planeamento das atividades de relações bilaterais com os restantes planos, mas na prática pode ser mais difícil, devido ao facto de por vezes alguns destes planos resvalarem em relação as datas em que deveriam estar aprovados. Por vezes, esta vontade de querer integrar e sincronizar tudo não é possível.	5.2
3	– “Embora fosse desejável integrar os ciclos de planeamento nacionais com os de outros países, tal não é de fácil concretização, pois cada país terá os seus ciclos e prazos legais. A Divisão de Recursos/EME, em colaboração com a DCOIS, elabora a orçamentação de cada ARB selecionada e superiormente autorizada para ser concretizada no ano seguinte, integrando-as no orçamento anual daquele ano”	5.1
	– “Assim, o Programa de Execução das ARB (PEARB) deve estar concluído antes do início de cada ciclo de planeamento referido”	5.2



Planos de Cooperação Bilateral Plurianual Portugal-França e Portugal-Brasil:
Um modelo para o Exército

4	<ul style="list-style-type: none">– “Esta integração é importante”– “O planeamento das atividades de relações bilaterais deveria ser antecipado no mínimo um ou dois mês (em relação a março). Temos como uma boa referência o caso da Marinha, que realiza as reuniões de Estados-Maiores em janeiro” No nosso caso, este ano o plano de cooperação vai estar fechado em final de maio e nesta data, o PME já se encontra aprovado desde março”	5.1 5.2
5	<ul style="list-style-type: none">– “Acredito que pode ser de grande valor para ambos os Exércitos. Quanto às Conferências, acredito que o período mais adequado é o que ocorre atualmente, entre abril e maio do ano anterior às atividades pretendidas”– “O planeamento para as conferências pode mesmo ser iniciado no 2º semestre do ano anterior ao da Conferência, para tratar de atividades que ocorrerão a partir do ano seguinte ao da Conferência bilateral”	5.1 5.2
6	<ul style="list-style-type: none">– O período mais adequado para a execução do planeamento das atividades de relações bilaterais seria entre os meses de maio e julho. No entanto, atendendo às necessidades de integrar as atividades de relações bilaterais com o restante planeamento, principalmente com plano orçamental, este planeamento pode ser antecipado de modo a satisfazer as necessidades dos dois Exércitos. Assim, tendo em consideração os períodos considerados como ideais por ambos os Exércitos, o planeamento pode ocorrer no último trimestre do ano “n-2”, sendo “n” o ano no qual vão ser realizadas as atividades”	5.1 e 5.2
7	<ul style="list-style-type: none">– “A intenção é que as reuniões de Estados-Maiores se realizem seis meses antes do final do ano, mas nem sempre isso acontece por falta de disponibilidade das Partes e muitas das vezes, realizam-se no final do ano (outubro/novembro)”– “No entanto, aquilo que se procura fazer com a Repartição de Relações Bilaterais do Exército Português é trabalhar em antecipação durante o ano. Por exemplo, neste momento já estamos a trabalhar para 2023 e 2024, apesar da reunião ser apenas em maio. Depois, durante 2023 vamos fazendo a atualização para 2024, apesar de não existir formalmente uma nova reunião”– “O ideal seria fazer este ano o planeamento já para as atividades a desenvolver em 2024. No âmbito do planeamento de atividades do Exército Francês, o CFT finaliza o seu orçamento (e, portanto, a sua planificação) em novembro ou dezembro do ano N-1 para as atividades do ano N. Para os grandes exercícios como é obvio, pode ser N-3 ou N-4. Portanto quanto mais cedo melhor, mas há sempre flexibilidade para pequenas atividades bilaterais, ou para convidar um país parceiro a participar num grande exercício que já está previsto”	5.1 5.2 5.2
8	<ul style="list-style-type: none">– “A integração dos referidos ciclos de planeamento é essencial. O PME, enquanto parte integrante do Plano de Atividades do Exército, deverá incluir as atividades previstas no PEARB, sendo através do mesmo que se materializa o financiamento dessas mesmas atividades. Essas mesmas atividades devem ser devidamente coordenadas com as contrapartes e inseridas no PEARB. De igual forma, é de extrema importância entender os ciclos de planeamento de ARB de ambos os países, para que possa existir uma efetiva coordenação dos Planos de Cooperação Bilateral.– “Assim, é importante que o PEARB seja aprovado até meio de março e difundido pelos OCC e Div EME para que estes, em abril, possam inscrever as atividades aprovadas no PME, o qual é aprovado em abril, sendo o Plano de Atividades (do qual o PME é parte integrante) aprovado em maio, alocando as verbas necessárias à execução do PEARB no ano n.	5.1 5.2
9	<ul style="list-style-type: none">– “Do ponto de vista estritamente nacional, esta integração procura fazer-se de acordo com a Diretiva n.º 101/CEME/2015, de 24 de agosto. A elaboração do PEARB vai ao encontro das datas que utilizamos para a elaboração dos restantes planos, seja o PME, Plano de Atividades ou Plano de Formação. Ou seja, a nível nacional, conceptualmente, o planeamento decorre na mesma altura. Teoricamente, está tudo alinhado, mas depois na prática nem sempre se verifica este alinhamento”	5.1



	– “Já com os outros países é um pouco difícil sincronizar o planeamento, pois cada Exército terá o seu ciclo de planeamento. No entanto, a realização, de dois em dois anos, das Conferências Bilaterais de Estados-Maiores com o Brasil e das <i>Army Staff Talks</i> com a França permite antecipar o planeamento e possibilita sincronizar com o ritmo de cada país. Assim, o que fazemos no final do ano é apenas acertar pormenores, porque todo o planeamento tem de ser feito antes. O ideal seria realizar o planeamento das atividades o mais tardar até ao final de fevereiro do ano anterior à realização das mesmas”	5.2
--	--	-----

Quadro 15 – Análise de conteúdo da quinta questão

Categoria	Unidades de registo	Entrevistados									Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Integração e sincronização do planeamento	5.1 Sincronização e integração dos planos de ARB com o restante ciclo de planeamento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	100%
	5.2 Necessidade de antecipação do planeamento das ARB	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	100%

Conclusão da questão 5: 100% dos participantes considera fundamental a sincronização e integração do planeamento das ARB com o restante ciclo de planeamento. Dos participantes, 100% refere que é necessário antecipar o planeamento das ARB.

Quadro 16 – Matriz das unidades de contexto e de registo da sexta questão

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	– “A monitorização e atualização do ponto de situação das diversas atividades de cooperação é constante, realizada através de contactos com os Adidos e com os POC das entidades executantes. Fazemos uma monitorização constante e mantemos as nossas bases de dados atualizadas, com a informação recebida da entidade interveniente na ARB. Nas atividades Externas, o procedimento é muito semelhante. O PEARB é atualizado permanentemente, à medida que as ARB são, ou não, realizadas”	6.1
	– “Nas Atividades Internas, realizadas em Portugal, estas entidades são responsáveis pelo envio do programa da atividade (2 semanas antes) e pelo envio, à DCOIS, do relatório de atividade após a realização desta”	6.2
2	– “Neste âmbito, na minha opinião existem dois vetores que deveremos ter em consideração. O primeiro está relacionado com os efetivos da RRBLA [...] porque se a Repartição tiver menos pessoal é complicado realizar um acompanhamento adequado e permanente de todas as atividades de relações bilaterais”	6.1
	– “O segundo vetor, diz respeito à descentralização da monitorização pelas diferentes Unidades. Uma maior descentralização da monitorização permite ter um maior volume de atividades de relações bilaterais, no entanto, estas devem ser sempre acompanhadas pelo EME”	6.3
3	– “A monitorização e atualização das ARB é constante, sendo realizada através de contactos com os Adidos e com os POC das entidades executantes. Fazemos uma monitorização constante e mantemos as nossas bases de dados atualizadas, com a informação recebida da entidade responsável ARB, permitindo assim a atualização do PEARB em permanência à medida que as ARB são, ou não, executadas”	6.1
	– “Nas Atividades Internas, realizadas em Portugal, estas entidades são responsáveis pelo envio do programa da atividade (2 semanas antes) e pelo envio, à DCOIS, do relatório de atividade após a realização desta”	6.2



Planos de Cooperação Bilateral Plurianual Portugal-França e Portugal-Brasil:
Um modelo para o Exército

	<p>– “Eventualmente, poderemos avaliar a possibilidade de desmaterializar esta tarefa, criando um portal para as ARB em que cada entidade envolvida atualizava a informação”</p>	6.4
4	<p>– “Este sistema permitiria um acompanhamento mais pormenorizado por parte do EME, uma avaliação do ponto de situação das atividades ao longo da realização das mesmas, e permitiria ainda, interferir em caso de dificuldade na materialização dos objetivos definidos, obtendo assim, uma maior eficiência na realização das atividades”</p>	6.1
	<p>– “Considero que o sistema de relatórios é fundamental”</p>	6.2
	<p>– “Este sistema, no entanto, pode ser implementado de modo que os relatórios possam ir sendo preenchidos durante a realização das atividades pelo chefe de missão, através do acesso a uma plataforma partilhada, em que de acordo com os indicadores estabelecidos para cada atividade possa ir comunicando o estado de execução da mesma”</p>	6.4
	<p>– “Ainda no âmbito da monitorização, intercaladas com as reuniões de Estados-Maiores, poderiam ser realizadas semestralmente videoconferências entre as duas entidades diretamente responsáveis pelo planeamento das atividades de relações bilaterais, de modo a efetuar um ponto de situação das atividades realizadas no último semestre e a confirmar ou não, as atividades previstas para o próximo”</p>	6.5
5	<p>– “Verificação de resultados obtidos nas atividades, por ambos os países, divulgados ao término das atividades e debatidos nas conferências anuais”</p>	6.1
	<p>– “Confeção de relatórios, feitos e divulgados a ambos os EME, ao término de todas as atividades”</p>	6.2
6	<p>– “Isto porque as atividades de relações bilaterais depois de planeadas, a responsabilidade da monitorização passa para o Ponto de Contacto da Unidades responsável pela execução das referidas atividades”</p>	6.3
7	<p>– “Aquilo que solicito aos POC de cada atividade é que estejamos sempre em conhecimento das trocas de informação, para podermos acompanhar o desenvolvimento de todas as atividades”</p>	6.1
	<p>– “Relativamente à periodicidade, procuramos que aconteça a cada seis meses, através de uma reunião onde fazemos um ponto de situação da execução do plano e das atividades que se encontram previstas para o futuro”</p>	6.5
8	<p>– “No entanto, é essencial que todas as coordenações efetuadas sejam do conhecimento da RRBLA, pois só assim poderá prestar um apoio efetivo. Este é um aspeto que falha no ciclo de planeamento e execução das ARB, na medida que, muitas vezes, as entidades executantes não colocam a RRBLA ao corrente das diligências efetuadas”</p>	6.1
	<p>– “Todas as atividades inscritas no PEARB deveriam ser alvo de coordenações, pelo menos, nas seguintes fases:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ao longo de todo o processo de coordenação entre POCs, sempre que relevante;• Entre 1 a 2 semanas antes da realização da atividade;• Imediatamente após a atividade, para transmissão de um FIR;• Até 1 mês após a ARB, através do relatório final”	6.2
	<p>– A RRBLA/DCOIS/EME é a entidade responsável pelo estabelecimento inicial de coordenações e identificação de POCs para cada atividade. Após essa fase inicial, as responsabilidades de coordenação e planeamento passam a ser das entidades executantes, o que se reveste de todo o sentido.</p>	6.3
9	<p>– “No nosso caso, esta monitorização é feita de uma forma permanente. Vemos as atividades que estão previstas ou já em execução e vamos monitorizando dentro das nossas possibilidades o ponto de situação das mesmas. Ao longo dos próximos dois anos, a monitorização é praticamente constante, através de contactos diretos com as entidades responsáveis. Se tivermos</p>	6.1



um plano com objetivos bem definidos e com atividades planeadas ao longo do tempo, neste caso já fará mais sentido termos de fazer pontos de situação com regularidade”

Quadro 17 – Análise de conteúdo da sexta questão

Categoria	Unidades de registo	Entrevistados									Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Monitorização	6.1 Monitorização contínua	x	x	x	x	x		x	x	x	8	89%
	6.2 Monitorização centralizada nos relatórios de atividade	x		x	x	x			x		5	56%
	6.3 Descentralização da monitorização nos OCC		x				x		x		3	33%
	6.4 Criação de uma plataforma/portal para realizar a monitorização			x	x						2	22%
	6.5 Pontos de situação semestrais				x				x		2	22%
Conclusão da questão 7: Dos participantes, 89% considera que a monitorização das ARB é contínua. 56% menciona que a monitorização é realizada tendo por base os relatórios de atividade realizados para cada ARB. 33% refere que a monitorização deve ser descentralizada nos OCC (Unidades executantes). 22% considera que deveria ser criado uma plataforma/portal para a realização da monitorização e 22% também considera que deveriam ser efetuados pontos de situação semestrais para uma melhor monitorização das ARB.												

Quadro 18 – Matriz das unidades de contexto e de registo da sétima questão

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	<ul style="list-style-type: none"> – “Quantos/quais os Objetivos Estratégicos/Operacionais atingidos na AR” – “Quais os benefícios para a parte Portuguesa, e para a parte estrangeira se conhecidos” – “Qual o custo real e custo/benefício da atividade” 	7.1 7.2 7.3
2	<ul style="list-style-type: none"> – “Este procedimento está bastante sistematizado ao nível da Diretiva Estratégica do Exército, porque o relacionamento bilateral em termos de avaliação vai contribuir para as linhas de ação e para os Objetivos Estratégicos do Exército, isto será o modo como formalmente funciona” – “Na materialização da avaliação, teremos de fazer sempre uma avaliação qualitativa (de que modo a que esta se materializou em mais valias) e uma avaliação quantitativa (quantas atividades é que foram realizadas, em relação ao planeado). 	7.1 7.2 e 7.4
3	<ul style="list-style-type: none"> – “Quantos/quais os Objetivos Estratégicos/Operacionais atingidos na AR” – “Quais os benefícios para a parte Portuguesa, e para a parte estrangeira se conhecidos” – “Qual o custo real e custo/benefício da atividade” 	7.1 7.2 7.3
4	<ul style="list-style-type: none"> – “No fundo, permite-nos verificar se aquela é a atividade adequada para os objetivos que tínhamos definidos” – “O critério da adequabilidade é fundamental e obrigatório, no sentido de verificar se a realização das atividades se traduziu numa mais-valia para o Exército. Esta avaliação é também importante para o próximo planeamento, tendo em consideração que nos possibilita identificar se a atividade é para manter no futuro ou se é desadequada, e não existe interesse em continuar a desenvolver a mesma” – “No entanto, com base nas percentagens das atividades realizadas e nos restantes indicadores que vão sendo definidos ao longo do planeamento e execução das atividades, podemos fazer uma avaliação relativamente à pertinência da atividade” 	7.1 7.2 7.4



Planos de Cooperação Bilateral Plurianual Portugal-França e Portugal-Brasil:
Um modelo para o Exército

5	<ul style="list-style-type: none"> – “Cumprimento dos objetivos de cooperação definidos” – “Adequabilidade das atividades (serem uma mais-valia para ambos os Exércitos)” – “Custo/benefício das atividades” – “Número de atividades executadas em relação às atividades planeadas” 	7.1 7.2 7.3 7.4
6	– “O mecanismo de avaliação, num primeiro momento, poderia ser realizado por meio de indicadores de resultado (evento realizado ou não) e indicadores de efetividade (pela análise dos relatórios de missão dos envolvidos)”	7.2 e 7.4
7	<ul style="list-style-type: none"> – “Para cada atividade realizada é elaborado um relatório [...] este relatório contribui para a elaboração do próximo Plano de Cooperação Bilateral. Se uma Unidade francesa vem a Portugal participar num exercício e avalia que o interesse em participar no mesmo foi reduzido, essa atividade deixará de ser prevista no plano seguinte. O contrário também pode acontecer, se for identificada uma atividade com interesse para o Exército Francês, a mesma passará a ser integrada no próximo plano de cooperação” – “Ao meu nível, a avaliação é apenas quantitativa, tendo em consideração que apenas faço uma avaliação em relação ao que estava planeado. A avaliação qualitativa depende das entidades que realizam as atividades. O resultado desta avaliação não é partilhada entre os Exércitos, eventualmente poderá haver troca de impressões entre os POC” 	7.2 7.4
8	<ul style="list-style-type: none"> – “Satisfação dos participantes na ARB” – “Ganhos para o Exército e em que áreas” – “Relação custo-benefício” 	7.2 7.2 7.3
9	– “Depende dos objetivos que estiverem definidos, que não estão a ser definidos como já foi referido. Dependendo do que pretendemos atingir com este objetivo, temos de definir indicadores para que possamos verificar se estamos a atingir o objetivo ou não, não tendo de ser obrigatoriamente algo que possamos contar, tem de ser algo que possamos verificar se está a ser atingido ou não, para podermos então fazer uma avaliação de facto se conseguimos atingir o objetivo ou não. Com estes indicadores podemos avaliar se o objetivo foi atingido, parcialmente atingido ou não atingido.	7.1

Quadro 19 – Análise de conteúdo da sétima questão

Categoria	Unidades de registo	Entrevistados									Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Avaliação	7.1 Avaliação do cumprimento dos objetivos	x	x	x	x	x				x	6	67%
	7.2 Adequabilidade para ambas as partes	x	x	x	x	x	x	x	x		8	89%
	7.3 Custo/Benefício	x		x		x			x		4	44%
	7.4 Número de ARB realizadas		x		x	x	x	x			5	56%

Conclusão da questão 8: Dos participantes, 67% refere que a avaliação das ARB deve ser realizada tendo em consideração o cumprimento dos objetivos definidos. 89% menciona que a avaliação deve ter em consideração a adequabilidade das ARB para ambas as partes. 44% refere que na avaliação deve-se ter em conta a relação entre o custo e o benefício das ARB e 56% considera que também deve ser realizada uma avaliação das ARB realizadas em relação às planeadas.



Apêndice E – Domínios e atividades de cooperação Portugal-França

Quadro 20 – Domínios e atividades de cooperação

Domínios de cooperação	<ul style="list-style-type: none">• Análises estratégicas sobre a manutenção da estabilidade na Europa e as condições do seu reforço, bem como em todas as outras zonas que as partes decidam estudar, de comum acordo;
	<ul style="list-style-type: none">• Reflexões sobre as possibilidades de empreender ações comuns no quadro das operações de manutenção da paz ou humanitárias;
	<ul style="list-style-type: none">• Reflexões sobre o conceito de segurança e de defesa, assim como sobre a doutrina do emprego de forças;
	<ul style="list-style-type: none">• Controlo de armamentos;
	<ul style="list-style-type: none">• Gestão, formação, instrução e treino do pessoal militar e civil das Forças Armadas;
	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento da cooperação operacional combinada;
	<ul style="list-style-type: none">• Troca de informação em matéria de defesa aérea entre as Forças Aéreas dos dois Estados;
	<ul style="list-style-type: none">• Realização de exercícios comuns;
	<ul style="list-style-type: none">• Prossecução e aprofundamento de ações conjuntas no domínio das tecnologias e das indústrias de defesa, material e equipamentos de defesa;
	<ul style="list-style-type: none">• Atividades geográficas, cartográficas e hidrográficas e manifestações históricas, culturais e desportivas.
Atividades de cooperação	<ul style="list-style-type: none">• Reuniões regulares de nível ministerial, onde se fixarão as prioridades e as orientações gerais para os programas de cooperação;
	<ul style="list-style-type: none">• Contactos e consultas entre as delegações dos Ministérios da Defesa sobre assuntos de interesse mútuo no domínio da defesa e da segurança internacional, seja ao nível bilateral seja no domínio internacional;
	<ul style="list-style-type: none">• Reuniões entre os Chefes de Estado-Maior das Forças Armadas;
	<ul style="list-style-type: none">• Reuniões entre os diretores nacionais de armamento;
	<ul style="list-style-type: none">• Participação em congressos, colóquios e seminários;
	<ul style="list-style-type: none">• Encontros entre peritos nos domínios da defesa;
	<ul style="list-style-type: none">• Intercâmbio de conferencistas e alunos de institutos militares e de defesa vocacionados, especialmente, para o ensino;
	<ul style="list-style-type: none">• Possibilidade de frequência de cursos de formação militar;
	<ul style="list-style-type: none">• Intercâmbio de unidades no âmbito de formação, instrução e treino;
<ul style="list-style-type: none">• Visitas, estágios e estadas.	

Fonte: Adaptado a partir de RAR n.º 30/2000, de 20 de janeiro.



Apêndice F – Objetivos e atividades de cooperação Portugal-Brasil

Quadro 21 – Objetivos e atividades de cooperação

Objetivo de cooperação	<ul style="list-style-type: none">• Promover a cooperação em assuntos relativos à defesa, nomeadamente nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, aquisição de bens e serviços de defesa e apoio logístico;
	<ul style="list-style-type: none">• Partilhar conhecimentos e experiências adquiridos em campos de operações na utilização de equipamentos militares de origem nacional e estrangeira, bem como na execução de operações internacionais de manutenção de paz;
	<ul style="list-style-type: none">• Partilhar conhecimentos nas áreas da ciência e da tecnologia;
	<ul style="list-style-type: none">• Promover ações conjuntas de treino e instrução militar, exercícios militares conjuntos, bem como a correspondente troca de informação;
	<ul style="list-style-type: none">• Cooperar em assuntos relacionados com equipamentos e sistemas militares;
	<ul style="list-style-type: none">• Cooperar noutras áreas no domínio da defesa que possam ser de interesse mútuo.
Atividades de cooperação	<ul style="list-style-type: none">• Visitas mútuas de delegações de alto nível e instituições civis e militares;
	<ul style="list-style-type: none">• Reuniões de pessoal e reuniões técnicas;
	<ul style="list-style-type: none">• Reuniões entre as instituições de defesa equivalentes;
	<ul style="list-style-type: none">• Intercâmbio de instrutores e estudantes de instituições militares;
	<ul style="list-style-type: none">• Participação em cursos teóricos e práticos, estágios, seminários, conferências, debates e simpósios que ocorram em unidades militares, bem como em entidades civis com interesse para a defesa e de comum acordo entre as partes;
	<ul style="list-style-type: none">• Visitas de navios de guerra;
	<ul style="list-style-type: none">• Eventos culturais e desportivos;
	<ul style="list-style-type: none">• Promoção de relações comerciais no âmbito da defesa;
<ul style="list-style-type: none">• Implementação e desenvolvimento de programas e projetos de aplicação de tecnologia de defesa, com a possibilidade de participação de entidades civis e militares de âmbito estratégico para as partes.	

Fonte: Adaptado a partir de RAR n.º 68/2009, de 12 de junho.