



ACADEMIA MILITAR

Cooperação Civil-Militar Durante a COVID-19: O Papel do Exército Português na Resposta Nacional

Autor: Aspirante de Administração Militar José Eduardo Duarte Felício

Orientador: Major de Infantaria João Carlos Gonçalves dos Reis

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

Dissertação de Mestrado

Lisboa, junho de 2022



ACADEMIA MILITAR

Cooperação Civil-Militar Durante a COVID-19: O Papel do Exército Português na Resposta Nacional

Autor: Aspirante de Administração Militar José Eduardo Duarte Felício

Orientador: Major de Infantaria João Carlos Gonçalves dos Reis

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

Dissertação de Mestrado

Lisboa, junho de 2022

EPÍGRAFE

“We cannot predict the future, but we can invent it”

(Peter Drucker, 1977)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais,
por todos os valores que me passaram e que me permitiram ser quem sou hoje em dia.

À Daniela e ao Tomás por todos estes anos de amizade especial que, só nós irmãos,
sabemos o que isso significa.

À Ana Rita, por todo o apoio incondicional, compreensão, amizade e pelo amor que
carateriza a nossa caminhada.

A todos vós, o meu sincero obrigado.

AGRADECIMENTOS

A realização da presente Dissertação de Mestrado, é o culminar de uma caminhada que começou em setembro de 2017. Durante os cinco anos de Academia Militar, muitas foram as pessoas que se cruzaram comigo que, de alguma forma, marcaram este percurso e, desde já, agradeço a vossa presença.

Ao meu orientador, Major de Infantaria (Doutor) João Carlos Gonçalves dos Reis, que, no desempenho das suas funções, demonstrou-se disponível no acompanhamento da investigação, aplicando os seus conhecimentos na orientação da mesma.

A todos os entrevistados, uma palavra de apreço pela disponibilidade que demonstraram ao colaborar com a presente investigação. Os seus contributos foram cruciais.

Ao Major João Paulo Montez e à minha namorada, Ana Rita, pela disponibilidade, rigor e espírito crítico que possibilitou o aprimorar da investigação. Obrigado.

Ao curso General Raúl Augusto Esteves por todos os momentos de partilha e todas as memórias que espero levar para a vida. Sem vós, não seria a mesma pessoa que sou hoje.

Por último, mas de todos menos importante, à minha família por todos os ensinamentos e todos os valores que me inculcaram. Um agradecimento nunca será suficiente. Obrigado família.

A todos o meu mais sincero obrigado!

José Eduardo Duarte Felício

RESUMO

A presente investigação subordinada ao tema, “Cooperação Civil-Militar Durante a COVID-19: O Papel do Exército Português na Resposta Nacional”, tem como finalidade analisar a evolução da resposta à COVID-19, na proteção da sociedade civil, pelo Exército Português, baseado na literatura existente e com a verificação empírica através de um trabalho de campo, junto das estruturas que contribuíram para o combate à COVID-19 no seio do Exército Português.

A metodologia adotada na presente investigação tem por base uma estratégia de investigação qualitativa que assenta no uso do método de estudo de caso e num raciocínio indutivo, partindo de observações particulares de modo a concluir-se uma verdade universal. O processo de recolha de dados contempla três fontes que se corroboram entre si: a pesquisa bibliográfica, a análise de documentação institucional e os inquéritos por entrevista.

Os resultados obtidos através da triangulação dos dados, confirmaram que o espectro de missões para que os Exércitos são empenhados tem seguido uma tendência de mudança e onde o exemplo mais recente é a pandemia COVID-19 que atravessamos.

Desde cedo, o exército desenvolveu medidas com o objetivo de preservar o potencial de combate e possibilitar o apoio à sociedade civil. Ainda assim, numa fase embrionária da pandemia, na consecução do apoio à população, o Exército enfrentou dificuldades em conseguir coordenar os apoios às entidades civis, tendo a necessidade de criar uma Célula de Resposta COVID-19 em coordenação com as entidades civis, permitindo um apoio estruturado e sustentado.

Com a criação de um novo cenário prevê-se que os mecanismos de Lições Aprendidas do Exército Português permitam capacitar e reformular o apoio Militar de Emergência, para que em pandemias futuras, a sua atuação seja executada sem as mesmas limitações que impediram uma atuação mais célere mas sobretudo mais eficiente.

PALAVRAS-CHAVE: COVID-19, Apoio Militar de Emergência, Exército Português, Sociedade Civil

ABSTRACT

The present investigation under the theme, “Civil-Military Cooperation During COVID-19: The Role of the Portuguese Army in the National Response”, aims to analyze the evolution of the response to COVID-19, in the protection of civil society, by the Portuguese Army, based on the existing literature and with an empirical selection through a field, with the institutions that work to combat COVID-19 within the Portuguese Army.

The methodology planned in the present investigation is based on a qualitative research strategy that is based on the use of the case study method and on a inductive reasoning, based on particular measures in order to study a universal truth. The data collection process includes three sources that corroborate between each other: bibliographic research, an analysis of institutional documentation and the semi-structured interviews.

The results obtained through the triangulation of the data, confirm that the spectrum of missions that Armies are committed to follow has a changing trend and where the more recent example is COVID-19.

From the beginning of the pandemic, the army developed measures with the aim of preserving combat potential and enabling support for civil society. Thus, in an embryonic phase of the response, the Portuguese Army, found some limitations to be able to coordinate the support within the civilian organizations and, with this, had the need to create a COVID-19 Response Cell in coordination with civil entities, allowing a structured and sustainable support.

With the creation of a new scenario, it is expected that the Lessons Learned mechanisms of the Portuguese Army will enable and reformulate the Military Emergency Support, so that in future pandemics, its actions are carried out without the same limitations, in order to promote a faster, but above all more efficient response.

KEYWORDS: COVID-19, Military Emergency Support, Portuguese Army, Civil Society

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
LISTA DE APÊNDICES	x
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xi
INTRODUÇÃO	1
SECÇÃO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
CAPÍTULO 1 – Cooperação Interorganizacional.....	5
1.1. Conceito de Cooperação Interorganizacional.....	5
1.2. Vantagens e Desvantagens da Cooperação Interorganizacional	7
1.3. Teorias de Cooperação Interorganizacional	8
1.3.1. Teoria sobre Estratégia	8
1.3.2. Teoria sobre a Dependência de Recursos	9
1.3.3. Teoria Institucional	9
1.3.4. Teoria da Economia Industrial.....	9
CAPÍTULO 2 – O EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	10
2.1. Conceitos e Doutrina de Cooperação Civil-Militar.....	10
2.1.1. Definição CIMIC	13
2.1.2. Finalidades CIMIC.....	13
2.1.3. Funções CIMIC.....	14

2.1.4. Princípios da CIMIC	16
2.2. Operações de Apoio Civil	16
2.2.1. Tarefas e finalidades das Operações de Apoio Civil	18
2.2. Apoio Militar de Emergência	19
2.3. O Exército Português e o SARS-CoV-2.....	20
SECÇÃO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO	25
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS	25
3.1. Método e tipo de abordagem	25
3.2. Questão central e perguntas derivadas	27
3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados	28
3.3.1. Recolha de dados e instrumentos de medida	28
3.3.2. Entrevistas	29
3.3.3 Documentação.....	31
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
4.1. Análise das Entrevistas.....	33
4.2.1. Tratamento de dados	33
CONCLUSÕES.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
APÊNDICES	I

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 - Relação entre o TN, apoio civil, proteção civil e segurança interna	18
Figura nº 2 - Amplitude de aplicação das tarefas de apoio civil	19
Figura nº 3 - Apoios a entidades civis	23
Figura nº 4 - Método Indutivo	27
Figura nº 5 - Apresentação do OG e da QC	27
Figura nº 6 - Mapa dos apoios às entidades civis – I.....	VI
Figura nº 7 - Mapa dos apoios às entidades civis – II	VII
Figura nº 8 - Mapa dos apoios às entidades civis – III	VIII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 - Objetivos específicos da investigação	3
Quadro nº 2 - Estrutura da Dissertação de Mestrado.....	4
Quadro nº 3 - Pilares da resposta das FFAA	11
Quadro nº 4 - Categorização de conteúdo da questão nº 1	34
Quadro nº 5 - Categorização de conteúdo da questão nº 2	36
Quadro nº 6 - Categorização de conteúdo da questão nº 3	38
Quadro nº 7 - Categorização de conteúdo da questão nº 4	40
Quadro nº 8 - Categorização de conteúdo da questão nº 5	42
Quadro nº 9 - Categorização de conteúdo da questão nº 6	43
Quadro nº 10 - Caraterização dos entrevistados	XI
Quadro nº 11 - Conteúdo das respostas aos inquéritos por entrevista.....	XII
Quadro nº 12 - Relação entre as questões do inquérito por entrevista e as perguntas derivadas.....	XX
Quadro nº 13 - Análise do conteúdo da questão nº 1 dos inquéritos por entrevista	XXI
Quadro nº 14 - Análise do conteúdo da questão nº 2 dos inquéritos por entrevista ...	XXII
Quadro nº 15 - Análise do conteúdo da questão nº 3 dos inquéritos por entrevista ..	XXIII
Quadro nº 16 - Análise do conteúdo da questão nº 4 dos inquéritos por entrevista ..	XXIII
Quadro nº 17 - Análise do conteúdo da questão nº 5 dos inquéritos por entrevista ...	XXV
Quadro nº 18 - Análise do conteúdo da questão nº 6 dos inquéritos por entrevista .	XXVI

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – PRINCÍPIOS DO RELACIONAMENTO CIVIL-MILITAR.....	II
APÊNDICE B - PRINCÍPIOS DE NATUREZA MILITAR	IV
APÊNDICE C - MAPAS COM OS APOIOS ÀS ENTIDADES CIVIS E A SUA TIPOLOGIA NO ÂMBITO DO COMBATE À COVID-19	VI
APÊNDICE D - GUIÃO DE ENTREVISTA	IX
APÊNDICE E – CARATERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	XI
APÊNDICE F- CONTEÚDO DAS RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS.....	XII
APÊNDICE G - RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA E AS PERGUNTAS DERIVADAS	XX
APÊNDICE H - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS SEMIESTRUTURADAS	XX

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ADMIL	Administração Militar
AM	Academia Militar
AME	Apoio Militar de Emergência
ANEPC	Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil
APA	<i>American Psychological Association</i>
CAM	Centro de Apoio Militar
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CFT	Comando das Forças Terrestres
CIMIC	Cooperação Civil-Militar
CPC	Célula Permanente de Crise
CNPCN	Conselho Nacional de Planeamento Civil de Emergência
COAME	Centro de Operações do Apoio Militar de Emergência
CSMC	Centro de Saúde Militar de Coimbra
DS	Direção de Saúde
DGS	Direção-Geral da Saúde
EAR	Estrutura de Apoio de Retaguarda
EIDefBQR	Elemento de Defesa Biológica, Química e Radiológica
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EPI	Equipamento de Proteção Individual
et. al	“et alia” – E outros (para pessoas)
EUA	Estados Unidos da América
FFAA	Forças Armadas
FND	Força Nacional Destacada
FSS	Forças e Serviços de Segurança
HFAR	Hospital das Forças Armadas
LA	Lições Aprendidas

LBPC	Lei de Bases da Proteção Civil
LM	Laboratório Nacional do Medicamento
NBQR	Nuclear Biológico Químico e Radiológico
NEP	Normas de Execução Permanente
nr °	Número
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONG	Organizações Não Governamentais
OPCON	Controlo Operacional
OPAPCIV	Operações de Apoio Civil
OrgGov	Organizações Governamentais
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
p.	Página
PAMEEX	Plano de Apoio Militar de Emergência do Exército
PDE	Publicação Doutrinário do Exército
PLANCON	Plano de Contingência
pp.	Páginas
QC	Questão Central
RAME	Regimento de Apoio Militar de Emergência
RC	Regulamento de Campanha
REM	Reserva Estratégica de Medicamentos
SABA	Solução Antisséptica de Base Alcoólica
SNS	Sistema Nacional de Saúde
SS	Serviço de Saúde
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
UAME	Unidade de Apoio Militar de Emergência
UMLDBQ	Unidade Militar Laboratorial de Defesa Biológica e Química
USII	Unidade de Saúde Militar – Tipo II

INTRODUÇÃO

A presente Dissertação de Mestrado, representa a conclusão do ciclo de estudos do mestrado em ciências militares, na especialidade de Administração Militar (AdMil), ministrado na Academia Militar, estando subordinado ao tema “Cooperação Civil-Militar Durante a COVID-19: O Papel do Exército Português na Resposta Nacional”.

A obtenção do grau de mestre é obtida, na Academia Militar, através da realização de uma dissertação de mestrado que visa “fomentar a iniciativa, autonomia e sentido crítico, no âmbito de assuntos da especialização e de interesse para o Exército, desenvolver e aplicar metodologias de investigação apropriadas, exercitando o hábito de investigação e de reflexão e escrever, discutir e apresentar resultados da investigação de forma crítica e sistemática”¹.

Tanto no contexto teórico, como no contexto prático, segundo Kothari (2004) a problemática de uma investigação, está inteiramente ligada a um obstáculo cujo investigador vivência com o objetivo de obter uma resolução. Assim sendo, a presente investigação recaiu sobre os modelos de cooperação civil-militar e mais em detalhe sobre o apoio do Exército Português à sociedade civil no combate ao SARS-CoV-2.

Muitas vezes apenas empregues como último recurso, as Forças Armadas (FFAA) são usadas cada vez mais para dar resposta a crises humanitárias, a emergências de saúde nacionais e internacionais e na preparação para combater pandemias (Michaud et al., 2019).

Após Tedros Ghebreyesus, Diretor-Geral da Organização Mundial da Saúde (OMS), em 11 de março de 2020 ter declarado a doença COVID-19 uma pandemia, muitas nações viram-se obrigadas a mobilizar as suas capacidades militares (Gad et al., 2021). Estas capacidades em muitos países assumiram vários papéis, tais como, a distribuição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) ou garantir o cumprimento de quarentena na África do Sul ou a instalação de hospitais de campanha em países como França, Sérvia ou Rússia. Em alguns casos, como na Indonésia e Filipinas, as FFAA tiveram a responsabilidade de liderar a resposta à pandemia COVID-19 (Gibson-Fall, 2021). Noutro casos, como na China, as FFAA desenvolveram um papel central na resposta à COVID-19, estabelecendo as metas para as respostas subsequentes e como

¹ Cfr. <https://academiamilitar.pt/mestrado-em-ciencias-militares-especializacao-administracao.html>, disponível em 3 de março de 2022, pelas 12h21m.

resposta inicial, até fevereiro de 2020, foram mobilizados em várias tranches cerca de 4.000 médicos militares chineses para a cidade de Whuan, com o objetivo de garantir capacidade de resposta no combate à pandemia com a construção de dois novos hospitais (Li, 2020). No caso dos Estados Unidos da América (EUA), este apoio tem-se materializado pelo recrutamento da sua reserva para aumentar o pessoal no apoio a hospitais civis e de campanha (Dutton, Rhee, Shin, Ehrlichman & Shemin, 2021).

O empenhamento das FFAA variou de país para país, tanto em amplitude como em profundidade de envolvimento, o que dependeu de vários fatores: severidade da pandemia no país; legislação sobre a intervenção das FFAA; recursos das FFAA e a forma como as FFAA são encaradas pela sociedade (Carreiras et al., 2020).

A intervenção contínua e mais ampla das FFAA no combate à pandemia é uma realidade não só nos EUA mas também em Portugal, o que nos remete para uma necessidade de vocacionar as FFAA para estas necessidades. Em Portugal, o Exército Português como força colaborativa em missões de proteção civil e missões relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações tem demonstrado um grande empenho durante a pandemia que atravessamos (Coelho, 2020).

De início, foram colocadas questões sobre qual o papel do Exército no combate à COVID-19, o que, progressivamente foram sendo retiradas pela disponibilidade e prontidão em todo o território nacional “apoando pessoas, autarquias, cedendo recursos, realizando transportes, fazendo o armazenamento e distribuição de artigos críticos, executando desinfecções e testes e, ainda, fornecendo informação geoespacial” (Ramalho, 2020, pp. 665-666).

Torna-se assim importante compreender que papel teve o Exército Português durante a pandemia COVID-19 e descrever quais as dificuldades sentidas por quem comandou de perto as operações no âmbito das cooperações civil-militar.

Após termos realizado um breve enquadramento da investigação, da justificação da sua pertinência e da motivação intrínseca à sua realização, importa levantar a Questão Central (QC) da investigação, que deverá ser respondida no término da mesma. Assim, pretende-se, dar resposta à seguinte QC: **“Qual a evolução da resposta à COVID-19, na proteção da sociedade civil, pelo Exército Português?”** tendo em vista a atingir o seguinte objetivo geral (OG): “Analisar a evolução da resposta à COVID-19, na proteção da sociedade civil, pelo Exército Português”.

A partir do objetivo acima definido, determinámos quatro objetivos específicos (OE) de investigação, ações especificadas que proporcionam o alcance de determinado objetivo (Gray & Malins, 2004), assegurando que os dados recolhidos são relevantes (Kothari, 2004). Assim, de forma sequencial são:

Quadro nº 1 - Objetivos específicos da investigação

OE₁	Analisar o apoio à sociedade civil no combate à COVID-19 pelo Exército Português.
OE₂	Analisar as capacidades que o Exército Português detém para fazer face à COVID-19.
OE₃	Identificar as limitações da resposta do Exército Português à COVID-19.
OE₄	Identificar novas conceções para a participação do Exército na resposta a crises pandémicas.

Fonte: Elaboração própria

Resultante da investigação desenvolvida, a presente dissertação de mestrado foi escrita em conformidade com a Norma de Execução Permanente (NEP) 522/5^a para a redação de trabalhos científicos na Academia Militar (AM) (Academia Militar, 2021), tendo sido utilizado para os casos omissos o referencial da *American Psychological Association* (APA, 2020).

De forma a atingir os objetivos propostos anteriormente, bem como responderem à QC, a presente dissertação de mestrado apresenta na sua constituição duas secções distintas (Quadro n.º 2), uma de carácter teórico e outra de carácter prático. No que diz respeito à Secção I, é constituída pelos capítulos um e dois, onde é realizada a descrição das principais teorias que fundamentam a investigação desenvolvida. No primeiro capítulo, procurou-se identificar os conceitos de cooperação interorganizacional e quais as suas vantagens e desvantagens descritas na literatura. No capítulo seguinte percorreu-se a literatura acerca do Exército Português sobre o conceito de Cooperação Civil-Militar, o Apoio Militar de Emergência e o apoio durante o SARS-CoV-2 à sociedade civil.

A segunda secção é dedicada à parte prática, contemplando o enquadramento metodológico e o trabalho de campo, e subdividindo-se em três capítulos, sendo eles a Metodologia, Métodos e Materiais; Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados e por fim as Conclusões, alusivas à investigação. De referir ainda que, após as conclusões,

segue a parte pós-textual, constituída por apêndices, fundamental para a compreensão e complementaridade dos conteúdos tratados ao longo da investigação.

Quadro nº 2 - Estrutura da Dissertação de Mestrado



Fonte: Elaboração própria

SECÇÃO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

1.1. Conceito de Cooperação Interorganizacional

Segundo Kobiyama et al. (2006), os desastres naturais, sendo normalmente eventos súbitos e inesperados, são definidos como uma consequência natural sobre um ecossistema que se encontra vulnerável. Em alguns casos, e dependendo da sua gravidade e amplitude, são capazes de originar prejuízos no âmbito socioeconómico, produzindo danos materiais e humanos. Neste campo de ação, é importante relembrar que os desastres naturais apresentam uma infinda capacidade de destruição tanto em países em desenvolvimento, como em países desenvolvidos.

Em conformidade, é preciso estabelecer medidas que mitiguem as consequências, inerentes tanto a desastres naturais como a pandemias, como é o caso da COVID-19, que afetou e continua a afetar as economias de todo o mundo. Segundo Abdeen, Fernando, Kulatunga,, Hettige e Ranasinghe (2021), existe uma necessidade extrema de mudar o foco da resposta de emergência imediata para a mitigação dos riscos associados aos desastres naturais. Para que se materialize esta mudança é necessário que várias entidades unam esforços para o bem comum, tentando de alguma forma mitigar os riscos e dando origem à cooperação interorganizacional.

Nos últimos anos, o conceito de cooperação interorganizacional tem recebido uma extrema valorização na investigação realizada (Grandori & Soda, 1995; Nohria, Eccles & Press, 1992), uma vez que, o trabalho entre entidades assegurando eficiência, eficácia e respondendo às necessidades impostas é visto como uma das formas mais eficientes de prestação de serviços (Miller & Ahmad, 2000). Este aspeto deve-se ao facto de muitas vezes, uma organização não ter a capacidade de atender a todas as necessidades impostas, numa sociedade cada vez mais complexa (Miles & Snow, 1986; Salmon, 2004).

Com o objetivo de encontrar melhores respostas aos problemas identificados, as cooperações interorganizacionais são, segundo McArthur et al. (2007), consideradas um sistema que pode integrar duas ou mais entidades/agências, onde apenas o trabalho conjunto entre os vários intervenientes permite atingir as intenções inicialmente

propostas. Os autores admitem, ainda que, dependendo da tipologia de agência, estas podem ou não ter a capacidade de se comunicar diretamente entre si. Ainda assim, as agências devem possuir essa capacidade.

Na ótica organizacional, o objetivo principal é agrupar qualidades que possibilitem um ambiente competitivo entre agências, tendo sempre em conta uma estrutura dinâmica, sustentada nas suas ações e fundamentalmente descentralizada permitindo o atingir de objetivos coletivos (Thompson, 2003).

Cameron e Lart (2003), identificam fatores chave que facilitam, ao nível organizacional, o desenvolvimento de uma cooperação interorganizacional. No âmbito do planeamento, fatores como a criação de objetivos claros, definição de responsabilidades e limites de ação de cada entidade são tidos como de máxima importância. No âmbito da gestão após implementação é exigido pessoal com formação adequada, supervisão, apoio por parte das chefias das organizações, constante avaliação do desempenho e um bom sistema de informações entre as agências e, também, no seu âmbito interno.

Este trabalho conjunto permite ainda uma troca de conhecimento constante entre os profissionais de ambas as agências e em consequência uma melhoria na formação dos membros integrantes. No entanto, existem algumas barreiras a ter em conta, tais como a falta de comprometimento das chefias de cada agência, a falta de consciencialização nos objetivos delineados, a fraca comunicação entre agências, fraca delimitação de responsabilidades, falta de formação interorganizacional e as políticas governamentais que cada agência está submetida (Hardy, Phillips & Lawrence, 2003). Com a finalidade de colmatar estas barreiras é necessário que seja realizada, sistematicamente, uma reorganização e revisão de planeamento, formação dos novos membros que integram a parceria, delimitação do seu público alvo, implementação de métodos de supervisão e de avaliação e reporte periódico (Bardach, 2001; Lyne, Allen & Satherley, 2001).

Neste seguimento, importa salientar, que na ótica de Sloper (2004) as cooperações interorganizacionais fornecem produtos sólidos sobre as barreiras que se imponham caso não existisse uma parceria entre organizações e além disso mostra, que é importante definir:

- Objetivos a que se propõem;
- Responsabilidades a que se compromete cada agência;
- Definir um sistema central de partilha de informações;

- Comunicação entre as partes;
- Formação conjunta entre as agências para os novos modos de trabalho.

1.2. Vantagens e Desvantagens da Cooperação Interorganizacional

Challis et al. (1988), argumentam que as cooperações interorganizacionais podem conduzir a dois finais distintos. Se por um lado podem orientar a um insucesso da parceria, por outro podem ser o catalisador que permita atingir o sucesso. Com isto, é necessário que, para diferentes tipologias de agências, diferentes comunidades e/ou culturas e diferentes tipos de conflitos, seja tido em conta as relações passadas entre as entidades e seja adaptada a sua abordagem.

Como já referido, as cooperações interorganizacionais surgem, em muitos casos, para dar solução a conflitos já existentes. No entanto, devido a uma fraca gestão do próprio conflito, podem ocorrer casos em que se chegue a uma incompatibilidade entre agências para a resolução do conflito. Nestes casos, o estímulo para uma maior e melhor colaboração entre agências deve ser uma prioridade a ter em consideração (Fargason Jr, Barnes, Scheinder & Galloway, 1994). Além disso, existem outros fatores que podem ser considerados dificultadores na gestão de uma cooperação interorganizacional, tal como a comunicação entre agências e a manutenção da parceria. Isto é, cada agência tem a sua própria hierarquia, o que pode dificultar a comunicação interorganizacional e por consequência a deterioração da cooperação (Wilsker, 1996).

Evidenciar as vantagens e desvantagens inerentes às cooperações entre entidades, auxilia-nos a entender qual a predisposição das organizações ao aderirem ao trabalho conjunto. No que concerne a vantagens, a literatura comprova os seguintes aspetos (Cheminais, 2009; Contractor & Lorange, 1988; Harris & Allen, 2011; Vangen & Huxham, 2003): transações de recursos para alcançar objetivos; maior adequação entre os serviços oferecidos e aqueles exigidos; maior consciencialização sobre as lacunas das organizações e maior facilidade na resolução das mesmas; facilitador do planeamento conjunto para desenvolvimentos futuros; permutação de tecnologias de informação; mitigação de riscos; consecução de economias de escala; barreiras de investimento; barreira competitiva; tributos complementares entre organizações dentro da cadeia de valor.

Ainda relativamente a vantagens, e tendo em conta o objetivo das cooperações interorganizacionais, são tidas como principais vantagens a robustez e a velocidade de processamento para a resolução dos conflitos a que se impõem (Wilsker, 1996).

No que concerne a desvantagens, Shane (1982), Ranade (1998) e Heims (2019) realçam os seguintes aspetos: falta de confiança entre organizações; problemas de poder entre as organizações; falta de recursos para manter a cooperação; dificuldades de comunicação; problemas de *accountability*² são normalmente mais complexos e consomem mais tempo; possibilidades para as organizações terem problemas de conflitos de interesses; conflitos anteriores; relações de competitividade; organizações com diferentes objetivos; coordenação interna recebe menos preponderância.

Ainda relativamente a desvantagens, as cooperações entre organizações podem apresentar problemas, uma vez que, em alguns casos, é necessário modificar a abordagem para atingir os resultados e abandonar objetivos individuais próprios de cada organização (Bouckaert, Peters & Verhoest, 2016). Este aspeto, leva a querer que as parcerias entre entidades, podem colocar em causa o estabelecimento de padrões éticos enraizados nas suas estruturas e causar desconfiança nos dirigentes das entidades (Hallett, 1995; Halligan et al., 2012).

1.3. Teorias de Cooperação Interorganizacional

A literatura existente sobre a cooperação entre organizações desenvolveu-se a partir dos anos oitenta, permitindo que diversos autores contribuíssem para a apresentação de várias teorias sobre este tipo de cooperação (Balestrin, Verschoore & Reyes Junior, 2010; Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004; DiMaggio & Powell, 1983; Eccles, 1981; Granovetter, 2007; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Oliver & Ebers, 1998; Teece, 1980; Turati, 1990).

1.3.1. Teoria sobre Estratégia

Segundo os autores Astley (1984) e Astley e Fombrun (1983) a teoria de estratégia sobre a cooperação interorganizacional é concebida como um método de interpretação para medir como a interoperabilidade de organizações pode ou não afetar a

² Mulgan (2000).

competitividade entre elas. Neste prisma, pretende abordar o conceito de estratégia colaborativa, onde as empresas, para desenvolver ações de cooperação, não necessitam de se limitar a um ambiente competitivo. Assim sendo, a competição individual, que pode vir a ser um entrave à cooperação interorganizacional, torna-se possível de mitigar, através de ações coletivas e a alocação de recursos orientados para alcançar os objetivos da cooperação (Dyer & Singh, 1998).

1.3.2. Teoria sobre a Dependência de Recursos

No âmbito da teoria sobre a dependência de recursos, importa salientar os estudos efetuados por Pfeffer e Salancik (1978) e Balestrin et al. (2010). Esta teoria apresenta como objetivo principal interpretar o processo que permite às entidades, aplicando estratégias que ampliem o seu próprio poder, em simultâneo reduzir as suas dependências ambientais. Neste sentido, as entidades acabam por realizar um trabalho conjunto, com a finalidade de partilhar recursos ambientais que possam estar em escassez.

1.3.3. Teoria Institucional

A teoria institucional aprofundada por DiMaggio e Powell (1983) enfoca na necessidade que as organizações apresentam em busca de legitimidade entre as demais entidades no ramo. Neste sentido e ao invés da teoria acima descrita, a dependência não é de materiais, mas sim, de legitimidade aquando da participação em cooperação entre entidades. Nos estudos realizados pelos investigadores acima referenciados, o objetivo relaciona-se com as diversas tipologias de relações entre entidades como forma de atingir a legitimidade entre entidades. Em suma, a teoria institucional pretende demonstrar que uma organização ao entrar numa relação de cooperação interorganizacional, onde as organizações que integram a cooperação são empresas reconhecidas, poderá vir a alcançar, indiretamente, o reconhecimento de qualidade.

1.3.4. Teoria da Economia Industrial

A teoria de economia industrial permite exemplificar a razão pela qual a eficiência de uma cooperação pode ser conseguida pela especialização das entidades que a integram. Alguns autores, nomeadamente Eccles (1981) e Kon (2017), defendem que os ganhos de especialização por parte das entidades integrantes de uma cooperação são tidos como um

indicador favorável para a eficiência do grupo. Outro aspeto, que esta teoria aborda, é economia de escala que permite a eficiência de uma cooperação. Neste sentido, ao existir um ganho de escala por parte da cooperação, vai permitir que as empresas integrantes consigam ter um acesso maior a recursos, aquando da prestação de serviço (Turati, 1990). Em suma, a abordagem de economia industrial propõe uma maior eficiência num modelo de cooperação em detrimento de um modelo tradicional (Teece, 1980).

CAPÍTULO 2 – O EXÉRCITO PORTUGUÊS

O início do ano de 2020 foi incontestavelmente marcado pelo aparecimento da COVID-19 em todo o globo. No início do mês de março, a OMS declara a COVID-19 uma pandemia e exorta a implementação de estratégias com o intuito da contenção da doença por parte de todos os países (Ciotti et al., 2020). Ainda durante o mesmo mês, foram declarados em Portugal os primeiros casos positivos ao novo Coronavírus e também, as primeiras mortes por COVID-19 (Mamede, Pereira & Simões, 2020). Posto isto, através da Resolução da Assembleia da República n.º 15-A/2020, aquela Assembleia concedeu autorização para a declaração do estado de emergência proposta por Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020³, o que levou as FFAA a reagir e a produzir os seus planos de contingência para conter a evolução da pandemia (Assembleia da República [AR], 2020).

Assim sendo, o presente capítulo pretende explanar as capacidades existentes no Exército Português no âmbito do apoio a emergências civis e no combate à COVID-19.

2.1. Conceitos e Doutrina de Cooperação Civil-Militar

As denominadas parcerias civil-militar emergiram em grande parte devido ao seurgimento da COVID-19. Este fenómeno torna-se possível através da capacidade ao nível de sistemas, estruturas, material e pessoal. Ainda assim, é necessário que exista uma harmonização entre a vontade política e as partes da parceria, para que as suas lacunas sejam colmatadas levando assim, a uma compatibilidade entre os dois sistemas e

³ Presidência da República [PR] (2020).

tornando-se umas das parcerias mais seguras e confiáveis para fazer face a estados de emergência de saúde pública (Khorram-Manesh, Mortelmans, Robinson Burkle & Goniewicz, 2022).

Estudos (Jaisalmer, 2020; Nacev & Gjoreski, 2021; Widmer et al., 2021) indicam que as cooperações entre FFAA e as entidades civis no combate à pandemia, foram possíveis uma vez que as necessidades que se faziam sentir transcendiam as capacidades das entidades civis. Nestes casos, as FFAA com a possibilidade de satisfazer as necessidades, tinha um papel importante neste aspeto.

Para Gibson-Fall (2021), a resposta das FFAA durante aos primeiros seis meses da pandemia COVID-19, tomou três rumos diferentes: apoio técnico-militar mínimo, resposta militar-civil coordenada e resposta coordenada pelas FFAA (Quadro nº 3).

Quadro nº 3 - Pilares da resposta das FFAA

Pilares	Caraterísticas	Exemplos
Apoio técnico-militar mínimo	Apoio materializado em reabastecimentos e controlo de fronteiras.	Japão, Taiwan, Canadá, Suécia, Nova Zelândia e Coreia do Sul.
Resposta militar e civil repartida	Liderança civil; o apoio militar traduzia-se na área logística; repatriação de civis; controlo de fronteiras; testagem; cumprimento de quarentenas e isolamentos; montagem de hospitais de campanha.	Nigéria, Quênia, EUA, França, Reino unido, China, Vietname, África do Sul, Singapura.
Resposta coordenada militarmente	Controlo total no planeamento e coordenação dos hospitais de emergência, rastreamento de contactos de risco, controlo de fronteira e cumprimentos de quarentenas e isolamentos.	Indonésia, Filipinas, Irão, Paquistão, Brasil, Perú.

Fonte: (Gibson-Fall, 2021) Elaboração própria

O primeiro pilar, levou a que, o envolvimento especializado das FFAA permanecesse quase inutilizável durante os primeiros seis meses de pandemia. Assim, como foi o caso do Japão, a presença das FFAA foram apenas usadas para dar assistência às companhias aéreas para que os seus passageiros cumprissem as quarentenas, aquando da chegada aos aeroportos do país. Este tipo de colaboração entre as FFAA e a sociedade civil, abre caminho a novos tipos de colaboração e parcerias que podem ser acordadas entre as FFAA e as sociedades.

O segundo pilar, é dado como um equilíbrio entre a atuação das FFAA e a sociedade civil, e mostrou ser, durante os primeiros 6 meses de pandemia COVID-19, a abordagem mais comum do *modus operandi*, ao enfrentar esta crise.

Segundo Kazibwe, Gheorghe & Bricknell (2020), estas relações de cooperação entre a sociedade civil e as FFAA, possibilitam o impulsionar das capacidades dos sistemas de saúde pública, através da capacidade logística das FFAA, da formação dos seus militares e da prontidão, tanto de militares, como de infraestruturas fixas ou infraestruturas de campanha.

Finalmente, o terceiro pilar, reflete sobre os casos em que a resposta foi inteiramente planeada e executada pelas FFAA e nos casos onde inicialmente existia uma relação de cooperação entre FFAA e sociedade civil, mas rapidamente, passou para a responsabilidade das FFAA a coordenação à resposta à COVID-19.

O domínio da Cooperação Civil-Militar (CIMIC)⁴, apresenta-se como um domínio com uma grande abrangência. Grande parte desta cooperação abarca negociações, diretas ou indiretas, entre as chefias militares e o meio civil, para a implementação das políticas de segurança nacionais. Ainda assim, é unânime que a cooperação varia na sua forma, tudo dependendo do país em questão (democracia forte, países em desenvolvimento económico, países em guerra ou paz) (Cerqueira, 2013). A CIMIC acabou por ganhar relevância, quando começou a existir uma necessidade de cooperação entre as forças militares e as Organizações Governamentais (OrgGov) e Organizações Não Governamentais (ONG) no Teatro de Operações (TO) (Hing, 2010).

⁴ No âmbito de Portugal, CIMIC significa Cooperação Civil Militar (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005).

Neste sentido, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) definiu a sua Doutrina CIMIC⁵, produzindo o AJP – 09⁶, que apresenta um conceito diferente dos inicialmente aprovados pela OTAN, em consequência do sistema de Lições Aprendidas (LA) da OTAN (Scott, Maclay & Sokolow, 2010).

Por sua vez, a doutrina CIMIC da OTAN passou a servir de referência para os seus países membros, onde Portugal não é exceção. Assim sendo, Portugal definiu a sua doutrina militar CIMIC produzindo o Regulamento de Campanha (RC) Operações⁷.

2.1.1. Definição CIMIC

A CIMIC é definida pela doutrina portuguesa como:

"A coordenação e a cooperação, em apoio da missão, entre o comandante de uma força militar e os atores civis, nos quais se incluem a população civil local e as suas autoridades representativas, bem como as organizações não governamentais internacionais e nacionais e ainda as agências." (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005, p. 8–1).

A doutrina portuguesa CIMIC é a tradução do conceito CIMIC da OTAN e materializa-se como uma operação de cooperação entre as forças militares e as entidades civis, mas onde o fator militar deve ser mantido como uma prioridade (Gouveia, 2010).

2.1.2. Finalidades CIMIC

Com uma preponderância cada vez maior, os comandantes, durante a fase de planeamento de operações militares, são obrigados a ter em conta os “fatores sociais, políticos, culturais, religiosos, económicos, ambientais e humanitários.” (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005, p. 1–2).

Estas condições, levam à necessidade de estabelecer relações com entidades civis com as seguintes finalidades:

⁵ Doutrina CIMIC OTAN: “*The co-ordination and co-operation, in support of the mission, between the NATO Commander and civil actors, including national population and local authorities, as well as international, national and non-governmental organisations and agencies.*” (OTAN, 2003, p. 1–1).

⁶ OTAN (2003).

⁷ Instituto de Altos Estudos Militares (2005).

Finalidade imediata: Estabelecer e manter a cooperação entre o Comando de uma força militar, as entidades civis e a população que está presente no TO, com a finalidade de proporcionar condições vantajosas ao Comandante da força no cumprimento da missão estabelecida (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005);

Finalidade a longo prazo: Colaborar e preservar as condições que permitam atingir o estado final desejado para a operação militar (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005);

Finalidade estável no tempo: A CIMIC deverá contribuir para se atingir, continuamente e de um modo estável no tempo, as ações e objetivos da política externa de Portugal (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005).

2.1.3. Funções CIMIC

Além das três finalidades da CIMIC, este tipo de cooperação visa manter um clima de confiança, entre os agentes que integram a cooperação (Centro de Instrução e Treino de Operações de Apoio à Paz [CITOAP], 2001). Neste sentido o RC Operações (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005) refere cinco funções fundamentais que a CIMIC tem que cumprir: ligação Civil-Militar; apoio à Estrutura Civil; apoio à Força; apoio interno; e apoio à política externa de Portugal.

Ligação Civil-Militar: Esta função tem a intenção de “providenciar a coordenação tida como necessária, de modo a facilitar e a suportar o planeamento e a conduta de operações.” (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005, p. 8-2);

Apoio à estrutura civil: Este apoio caracteriza-se por diversas atividades CIMIC, bem como um diversificado conjunto de recursos militares (informação, pessoal, material, equipamento, comunicações, treino e especialistas). No entanto, os recursos elencados apenas serão empregues quando as entidades civis não tiverem a capacidade de realizar a tarefa (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005);

Apoio à Força: O apoio à Força militar, ocorre quando esta necessita de apoio civil, em resultado de variadas situações. Ainda assim, é preponderante que esta

coordenação minimize as possíveis ruturas na operação militar. Em certos casos, a força militar pode não ter a total liberdade de movimentos sem a cooperação civil (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005);

Apoio Interno: O apoio interno caracteriza-se pelo leque de atividades que são levadas a cabo em território nacional (TN). Os objetivos destas atividades materializam-se quer em tempo de paz (estado de sítio⁸ ou estado de emergência⁹) quer em tempo de guerra, com o objetivo de apoiar as entidades civis/população (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005). Para tal, o Conselho Nacional de Planeamento Civil de Emergência (CNPCE) deu origem à Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil¹⁰ (ANEPC) para coordenar o planeamento com as (FFAA (Presidência do Conselho de Ministros [PCM], 2020);

Apoio à política externa de Portugal: Esta função abarca um vasto conjunto de atividades que são conduzidas pelas forças militares, em território estrangeiro, de modo a promover a consecução da política externa de Portugal (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005).

⁸ No artigo 8º nº1 e nº2 da Lei nº 44/86 de 30 de setembro, define-se o estado de sítio como “declarado quando se verificarem ou estejam iminentes atos de força ou insurreição que ponham em causa a soberania, a independência, a integridade territorial ou a ordem constitucional democrática e não possam ser eliminados pelos meios normais previstos na Constituição e na Lei (...) nos termos da declaração do estado de sítio será total ou parcialmente suspenso ou restringido o exercício de direitos, liberdades e garantias, sem prejuízo do disposto no artigo 2.º, e estabelecida a subordinação das autoridades civis às autoridades militares ou a sua substituição por estas.”(Assembleia da República [AR], 1986).

⁹ No artigo 9º nº1 e nº2 da Lei nº 44/86 de 30 de setembro, define-se o estado de emergência como “quando se verificarem situações de menor gravidade, nomeadamente quando se verificarem ou ameacem verificar-se casos de calamidade pública (...) Na declaração do estado de emergência apenas pode ser determinada a suspensão parcial do exercício de direitos, liberdades e garantias, sem prejuízo do disposto no artigo 2.º, prevendo-se, se necessário, o reforço dos poderes das autoridades administrativas civis e o apoio às mesmas por parte das Forças Armadas.” (Assembleia da República [AR], 1986).

¹⁰“A Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC) assegura o planeamento e coordenação das necessidades nacionais na área do planeamento civil de emergência, com vista a fazer face a situações de crise, uma vez que absorveu as competências do extinto Conselho Nacional de Planeamento Civil de Emergência. Igualmente assumiu a responsabilidade de assegurar a representação nacional no Comité de Planeamento Civil de Emergência da Organização do Tratado do Atlântico Norte, tendo também a missão de, à escala nacional e em parceria com entidades das áreas da água, alimentação, cibersegurança, comunicações, energia, saúde e transportes, definir, atualizar e executar as políticas de planeamento civil de emergência.” (Presidência do Conselho de Ministros [PCM], 2020).

2.1.4. Princípios da CIMIC

Os princípios da atuação da CIMIC são padrões que influenciam o procedimento de todo o espectro das operações militares a levar a cabo. Neste sentido a doutrina portuguesa divide-se em duas grandes categorias: princípios do relacionamento civil-militar e os princípios de natureza militar. Os princípios do relacionamento civil-militar servem para estabelecer linhas guias para a orientação e manutenção de uma cooperação civil-militar, onde se prevê os seguintes princípios¹¹: consciência cultural; objetivos comuns; responsabilidade partilhada; consentimento; transparência; e comunicação. Por outro lado, os princípios de natureza militar são os princípios primordiais e orientadores para a fase de desenvolvimento e operacionalização de um plano CIMIC em que se prevê os seguintes¹²: primado de missão; comando; economia; priorização e concentração de recursos; e obrigações legais e considerações humanitárias (Instituto de Altos Estudos Militares, 2005).

2.2. Operações de Apoio Civil

Nas últimas décadas, os conflitos existentes expuseram os meios militares a um cenário de enorme exigência, tendo em conta as circunstâncias que se verificaram nos TO. Nesta ótica, considera-se que existe cada vez mais uma tendência para a mudança das ameaças devido ao ambiente volátil e inesperado, colocando Estados sob novos desafios. Aliado a estas novas tendências, surgem os desastres naturais que afetam diretamente as populações (Osinga, 2005).

No que concerne ao apoio das FFAA em Operações de Apoio Civil (OpApCiv), a Lei de Bases da Proteção Civil (LBPC), aprovada em 3 de julho de 2006¹³ (Assembleia da República [AR], 2006), define qual o papel das FFAA na proteção civil. O Exército Português como força integrante das FFAA tem por missão:

“(…) de forma integrada, na defesa militar da República, a fim de garantir a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e segurança das

¹¹ Consultar o Apêndice A – Princípios do relacionamento civil-militar.

¹² Consultar o Apêndice B – Princípios de natureza militar.

¹³ Alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2011, de 30 de novembro (Assembleia da República [AR], 2011) e pela Lei n.º 80/2015, de 3 de agosto (Ministério do Ambiente Ordenamento do Território e Energia, 2015), que republica o diploma.

populações contra qualquer agressão ou ameaças externas.” (Estado-Maior do Exército [EME], 2012, p. 9–1).

Neste sentido, a publicação da PDE 3-00 Operações publicada pelo Exército Português em abril de 2012 define a doutrina¹⁴ portuguesa no âmbito das operações com base nas principais doutrinas de referência aliadas, tais como: Allied Joint Publication (AJP) 3.2 – Allied Joint Doctrine for Land Operations (OTAN) de outubro de 2009¹⁵ e o Field Manual (FM) 3-0 Operations (EUA) de fevereiro de 2008¹⁶ atualizado em fevereiro de 2011. Esta doutrina contém a orientação do planeamento para a conduta das seguintes tipologias de operações: operações ofensivas; operações defensivas; operações de estabilização e OpApCiv.

Uma vez que o exército português “colabora em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida das populações, bem como em caso de acidente grave, catástrofe e calamidade, em articulação com as entidades envolvidas no sistema de proteção civil” (Estado-Maior do Exército [EME], 2012, p. 9–1), as OpApCiv integram uma grande importância no seio do Exército.

A colaboração do Exército Português com entidades civis em resposta a uma emergência, como o caso da COVID-19, permite, simultâneo, a condução de operações que visam a defesa do TN (Figura nº 1). Neste sentido, para que se entenda melhor o propósito das OpApCiv é importante perceber onde se enquadram as suas tarefas.

¹⁴ “A doutrina define-se como um conjunto de princípios e regras que visam orientar as ações das forças e elementos militares, no cumprimento da missão operacional do Exército, na prossecução dos Objetivos Nacionais. Têm um caráter imperativo, mas exigem julgamento na sua aplicação.” (Estado-Maior do Exército [EME], 2012, p. XIII).

¹⁵ OTAN (2009).

¹⁶ Department of the Army [EUA] (2008).

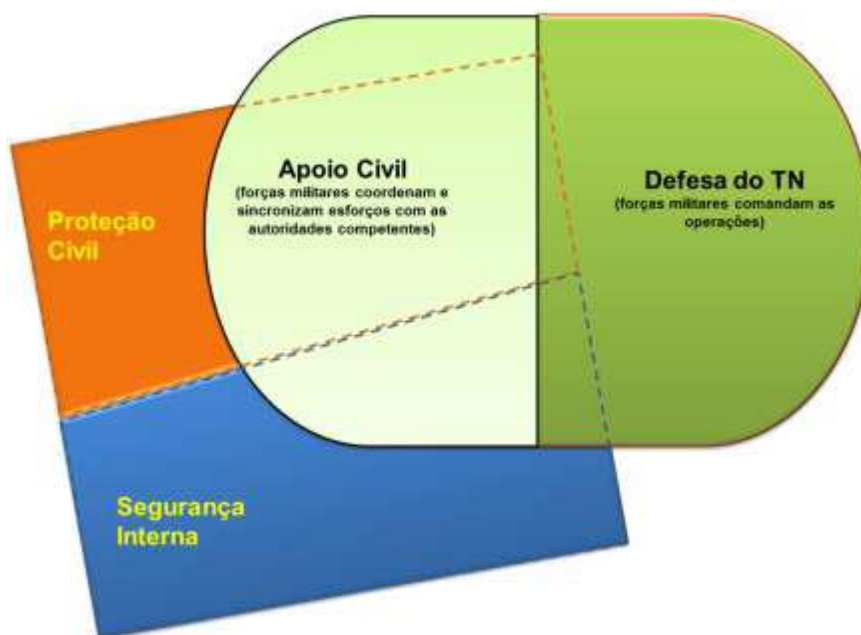


Figura nº 1 - Relação entre o TN, apoio civil, proteção civil e segurança interna

Fonte: PDE 3-00

2.2.1. Tarefas e finalidades das Operações de Apoio Civil

Segundo o Exército Português (Estado-Maior do Exército [EME], 2012), as OpApCiv realizadas materializam-se em cinco tarefas (figura nº 2).

O apoio na prevenção e resposta a acidentes graves ou catástrofes que acontece quando o Exército é solicitado pelas entidades civis, até ao ponto que as mesmas consigam estar novamente em condições de operar individualmente (1). O apoio na satisfação das necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida das populações que está em linha com a missão do Exército em colaborar em tarefas com a satisfação das necessidades básicas da população (2). O apoio a acidentes Nucleares, Biológicos, Químicos e Radiológicos (NBQR) que hoje em dia é considerado uma das maiores ameaças e onde o Exército possui as capacidades NBQR para operações de resposta e recuperação (3). O apoio a autoridades civis e às Forças e Serviços de Segurança (FSS) na manutenção da Lei e ordem é uma tarefa que diz respeito ao emprego dos meios militares em apoio a estas entidades encarregues de conservar a ordem no TN (4). Por último, os outros apoios específicos que incluem apoios periódicos e planeados (5) (Estado-Maior do Exército [EME], 2012).

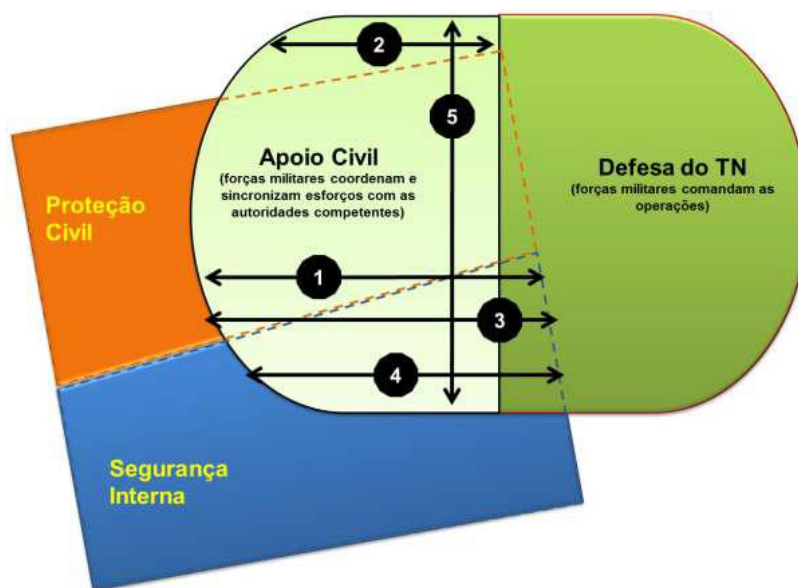


Figura nº 2 - Amplitude de aplicação das tarefas de apoio civil

Fonte: PDE 3-00

No que concerne às finalidades das OpApCiv, a PD3-00 Operações, define as seguintes: salvar vidas; restabelecer serviços essenciais; melhorar a qualidade de vida das populações; manter ou restabelecer a lei e ordem; proteger infraestruturas e património; manter ou restabelecer as capacidades da administração civil e moldar o ambiente para facilitar o sucesso das atividades das autoridades civis.

2.2. Apoio Militar de Emergência

Com o impacto cada vez maior das catástrofes naturais nas populações, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) em 2013 (Presidência do Conselho de Ministros [PCM], 2013), implementou a criação de linhas de ação estratégica que permitam mitigar os riscos associados a estes eventos (Mateus, 2014). De acordo com as linhas de ação, uma delas predomina-se com a criação de uma “Unidade Militar de Ajuda de Emergência sem aumento dos efetivos autorizados, e aprofundar a ligação e capacidade de resposta das Forças Armadas com a rede de entidades responsáveis em situações de catástrofe e calamidade” (Presidência do Conselho de Ministros [PCM], 2013, p. 1990).

Nesse sentido, é criado o Regimento de Apoio Militar de Emergência (RAME), como componente física do Apoio Militar de Emergência (AME) com a missão de aprontar a

Unidade de Apoio Militar de Emergência, o Destacamento CIMIC do Exército, o Elemento do Comando da Companhia Geral CIMIC e ministrar cursos de Formação Geral Comum de Praças do Exército do Contingente Normal¹⁷. Para colocar em prática o que foi definido pelo CEDN, já acima referenciado, surgiu o conceito de AME, definido pelo Despacho N° 44/CEME/17¹⁸ como “a participação do Exército na resposta a emergências complexas, designadamente acidentes graves ou catástrofes, naturais ou tecnológicas, em especial nas áreas de socorro, apoio às populações afetadas, logística, comunicações de emergência, engenharia e apoio sanitário”.(Estado-Maior do Exército [EME], 2017, p. 5).

O AME, segundo o Plano de Apoio Militar de Emergência do Exército (PAMEEX) prevê que a coordenação do exército com as autoridades de proteção civil insere-se nos dois âmbitos de apoio: apoio programado e apoio não programado. Relativamente ao apoio não programado, refere-se a solicitações não previstas de entidades com responsabilidades no sistema de proteção civil. Relativamente ao apoio programado, refere-se ao apoio que está previamente estabelecido em concordância com os planos elaborados (Estado-Maior do Exército [EME], 2018). Neste sentido, e de acordo com Barros, Morais, Correia e Amador (2020) os módulos de intervenção do AME são considerados uma panóplia de capacidades ao uso do Exército Português, que de acordo com o PAMEEX, são acionados pelo Comando das Forças Terrestres (CFT) sob o Comando Operacional¹⁹ (OPCON) da Unidade de Apoio Militar de Emergência (UAME).

Em suma, a colaboração do Exército Português em situações de emergência é efetuada faseadamente, com centralidade na UAME.

2.3. O Exército Português e o SARS-CoV-2

Explanado, o processo do AME e da coordenação entre entidades civis e Exército, torna-se importante identificar as conceções do apoio do Exército Português no âmbito da COVID-19, relembrando que anteriormente a 2020 o âmbito de aplicação mais visível do AME era o combate a incêndios florestais (Barros, Morais, Correia e Amador (2020).

¹⁷ Cfr. <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cft/rame>, disponível em 28 de abril de 2022 pelas 23h55m.

¹⁸ Estado-Maior do Exército [EME] (2017).

¹⁹ “Autoridade conferida ou delegada num comandante para dirigir forças atribuídas, no desempenho de missões ou tarefas específicas, sendo as missões ou tarefas limitadas pela natureza, tempo e área. Não inclui a autoridade para utilizar separadamente os elementos que constituem as unidades envolvidas nem, tão pouco, comporta em si o controlo administrativo-logístico. Não tem competência disciplinar, nem pode determinar missões ou delegar nos comandos subordinados qualquer tipo de autoridade relacionada com as forças sobre o seu comando.”(Estado-Maior do Exército [EME], 2012, p. 3–13).

Na união Europeia, grande parte dos Estados Europeus possibilitaram o emprego das suas FFAA em complemento ao combate à pandemia COVID-19, mas mantendo sempre a sua capacidade de resposta militar (Meyer, Besch, Bricknell & Jones, 2020). Este empenho marcou claramente a importância das FFAA na resposta a crises pandémicas (Kalkman, 2021). Neste âmbito, o Exército Português também desenvolveu um papel importante no que concerne à resposta nacional (Marques, 2021) e tem vindo a desenvolver medidas internas para mitigar os efeitos da pandemia, colaborando com os restantes ramos das FFAA continuando a cumprir a sua missão (Sousa & Tavares, 2020). Em março de 2020, o General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) José Nunes da Fonseca dirigia-se a todos os militares do Exército Português, referindo que o Ramo deveria estar pronto para responder às necessidades do País e contribuir ativamente na mitigação e controlo da doença (Fonseca, 2020).

No CEDN (Presidência do Conselho de Ministros [PCM], 2013), as pandemias mundiais já eram tidas como de máximo risco para a segurança do Estado, referindo que era necessário definir prioridades:

“Reforçar as capacidades de resposta nacional aos riscos sanitários; promoção de ações de educação e formação para a emergência e gestão do risco; desenvolvimento da cooperação civil-militar e da coordenação entre os hospitais públicos, privados e militares, no sentido de mais rápida e eficazmente se fazer face a doenças epidémicas ou ataques com armas NBQR.” (*ibidem*, p. 1990).

Esta abordagem a uma nova realidade deve-se ao facto de que as entidades existentes estão voltadas para os cenários mais prováveis de ocorrência, mas o que se tem vindo a descobrir é que os cenários existentes ultrapassam, muitas das vezes, as capacidades de intervenção das organizações, o que acaba por proporcionar às FFAA a oportunidade de apoiar as entidades através da sua estrutura, capacidades e meios que permitem uma resposta ágil e complementar (Barreto, 2020).

No caso do Exército Português, a rentabilização da sua estrutura, capacidade e meios está unificada no PAMEEX, que com o aparecimento da COVID-19 em março de 2020 e com o estabelecimento do estado de emergência ganhou uma nova frente (L. Rodrigues, 2021). Neste sentido, e com as orientações do Governo para que as instituições elaborassem planos que permitissem conter a propagação da doença COVID-19, o Exército Português estabeleceu, através do Despacho Nº 37/CEME/2020 de 5 de março,

a Célula de Resposta do Exército (CR COVID-19/EX), no CFT após a ativação da Célula Permanente de Crise (CPC) no Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM), do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), com o objetivo principal de elaborar um plano de contingência (PLANCON) para o Exército, avaliando, estudando e acompanhando as medidas de prevenção, controlo e tratamento da COVID-19 e ainda, acompanhar a situação em ligação com o CCOM relativa às ações atribuídas ao Exército (Estado-Maior do Exército [EME], 2020a).

Posteriormente, foi aprovado o Plano de Contingência COVID-19/EX (PLANCON “COVID-19/EX”) a 9 de março de 2020 com o objetivo de implementar medidas de contenção, de natureza preventiva, tratamento e controlo da infeção pela COVID-19, a fim de contribuir para a salvaguarda da saúde dos militares, dos civis do Exército e a saúde pública (Estado-Maior do Exército [EME], 2020b). Este plano foi levantado com base em cenários, com modos de ação distintos, orientados para três linhas de força: preservação do potencial humano; garantir capacidade de resposta militar; contribuir para a resposta nacional (Junior, 2021).

Em termos gerais (figura nº 3), o Exército Português entre 14 de março de 2020 e 31 de dezembro de 2021 contabilizou apoio a 3036 entidades num total de 279 Municípios (Apêndice C²⁰). De entre as 3036 entidades, contabilizaram-se: 61 hospitais/centros de saúde; 2235 estruturas residenciais para idosos; 80 entidades autárquicas; 525 estabelecimentos de ensino; 49 estabelecimentos prisionais e outras 86 entidades (Apêndice C). O tipo de apoio realizados nestas entidades foi materializado através de apoio sanitário, através do plano de vacinação COVID-19, com o internamento de 657 doentes COVID-19 no CAM COVID-19, 43 doentes COVID-19 na Estrutura de Apoio de Retaguarda (EAR) em Coimbra, 319 doentes não COVID-19 na EAR de Évora, descontaminação de 384 viaturas de emergência, descontaminação de 12 infraestruturas, desinfeção de 7 infraestruturas e 18061 testes à COVID-19, intervenção psicológica com três módulos do Centro de Psicologia Aplicada do Exército para prestar apoio quer a civis como também aos próprios militares (Sousa & Tavares, 2020), distribuição de 106365 refeições, produção de 261000 litros de desinfetante, 127 tendas, 5219 camas, alojamento em infraestruturas militares, transportes e apoio geoespacial (Apêndice C²¹).

²⁰ Figura nº 6.

²¹ Figura nº 6.

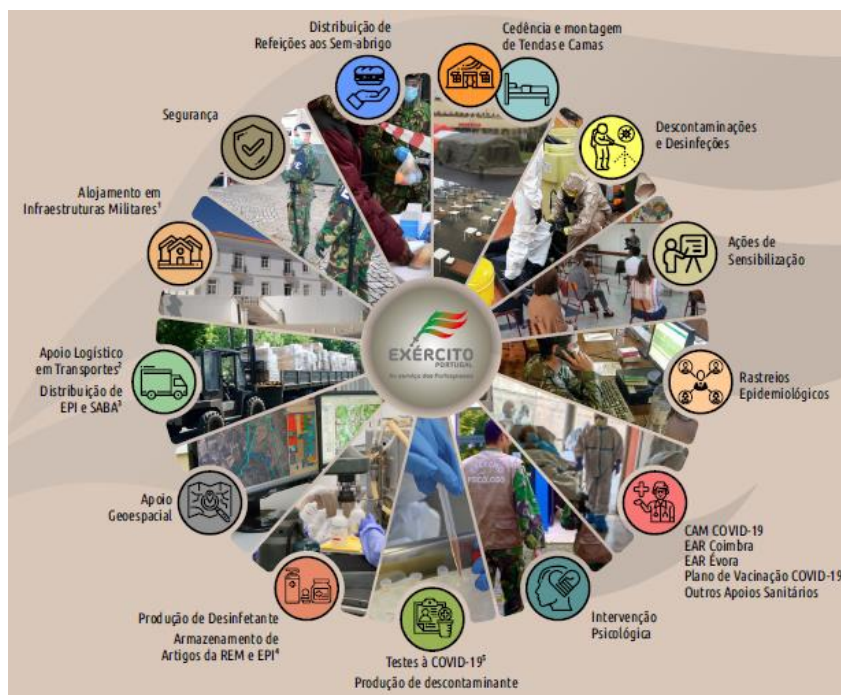


Figura nº 3 - Apoios a entidades civis
Fonte: Célula de Resposta do Exército | COVID-19 (2021)

Foi possível ainda, a realização de 2797 ações de sensibilização de boas práticas higiénico-sanitárias e a distribuição de 474 Equipamentos de Proteção Individual (EPI) em 522 estabelecimentos de ensino, 48 estabelecimentos prisionais e centros educativos, 13 pousadas da juventude, 2223 estruturas residenciais para idosos e 271 municípios (Apêndice C²²). Relativamente a rastreios epidemiológicos foram realizados 285 266 contactos de entre os quais 124747 foram respondidos através da operacionalização da Linha Trace COVID Exército, no Centro de Saúde Militar de Coimbra (CSMC), que visou apoiar os militares e civis do Exército, orientando e monitorizando os casos validados. Este rastreio foi realizado por médicos e enfermeiros, ininterruptamente, do Serviço de Saúde (SS) do Exército, para o qual contribuiu a adoção de medidas para minimizar o risco de infeção desses militares e a elevada adaptabilidade, assegurando a prontidão, a competência e a eficiência da resposta (Rodrigues, 2021). Relativamente a agendamentos para vacinação existiu um total de 596466 contactos que se materializaram num total de 264373 agendamentos (Apêndice C²³).

²² Figura nº 7.

²³ Figura nº 8.

No apoio ao Sistema Nacional de Saúde (SNS), o Exército foi responsável por fornecer, a pedido da Administração Central do Sistema de Saúde, o Mapa de Hospitais²⁴ a partir do Centro de Informação Geoespacial (Sousa & Tavares, 2020). Foi acautelado o quantitativo de pessoal para integrar o Plano de Apoio Militar de Emergência do Exército, que envolve até cinco médicos, cinco enfermeiros e 12 socorristas, e efetivo para uma eventual ativação da Força de Reação Imediata, que exige dois médicos, três enfermeiros e três socorristas. Os militares do SS foram chamados a colaborar com a expertise em estudos, pareceres e orientações, nomeadamente planos de contingências e ordens parcelares. Também participaram, desde logo, em atividades formativas, como manuseamento de EPI, procedimentos de descontaminação e equipas de sensibilização. Incorporaram ainda, equipas de esclarecimento como a Linha de Apoio Forças Armadas, destinada a militares e civis dos Ramos, que visava o esclarecimento de dúvidas e a triagem dos casos. Integraram diversas equipas de trabalho, como a Célula Permanente de Crise, a CR COVID-10/EX e a Célula de Acompanhamento (Comando do Pessoal que, na área funcional tutelada e no âmbito dos meios disponíveis sob sua autoridade, recebia os pedidos da CR COVID-19/EX, coordenava sectorialmente, providenciava e supervisionava a sua execução) (João & Gomes, 2020).

Foram realizadas ainda, consultas aos casos suspeitos e confirmados de infeção, na modalidade presencial e de teleconsulta, esta última com importantes vantagens na diminuição do risco de contágio (Rodrigues, 2021). No Centro de Saúde Militar de Tancos e Santa Margarida e na Unidade de Saúde Tipo II (USII) da Amadora foi assegurada a avaliação sanitária de militares em processo de retração das Forças Nacionais Destacadas (FND) (Gomes, 2021).

No que toca ao Hospital das Forças Armadas, foi possível o reforço com pessoal para a montagem do Módulo COVID-19 do Agrupamento Sanitário com a capacidade para 32 camas de internamento e 15 ventiladores (Sousa & Tavares, 2020).

²⁴ Consiste num produto de gestão integrada que reúne a georreferenciação de 99 hospitais e centros hospitalares sobre a carta militar 1:500 000 (Sousa & Tavares, 2020).

SECÇÃO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

O capítulo que agora se inicia, e segundo Sarmiento (2013), subordina-se à discussão de todos os procedimentos metodológicos utilizados ao longo das várias fases do trabalho com o propósito de conseguirmos alcançar os objetivos inicialmente propostos. Assim sendo, com o objetivo de descrever os procedimentos metodológicos utilizados, é determinante percorrer “os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer investigação” (Quivy & van Campenhoudt, 1992, p. 25), uma vez que a estruturação metodológica, através de métodos, é elementar para qualquer que seja o percurso adotado numa pesquisa científica com o objeto de produzir saber (Kothari, 2004).

Para Quivy e van Campenhoudt (1992) este é o “capítulo charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso, por outro” (*ibidem*, p. 107).

3.1. Método e tipo de abordagem

A forma como o investigador aborda o tema de investigação está interligada à perspectiva que ele tem sobre a natureza dos atores sociais e sobre a forma de atingir o conhecimento (objetivo da investigação) (Marsh & Furlong, 2002). Em concordância, Creswell e Poth (2016) afirmam que a forma como o investigador interpreta o mundo que o rodeia, influencia a abordagem sob a sua investigação.

A COVID-19 é um tema em constante desenvolvimento, com novas descobertas diárias e que no seu começo causou muitas incertezas, sem previsão das suas consequências. Neste sentido, e tendo em conta a constante adaptação a que a população é sujeita, segundo Bryman (2016), a presente investigação, numa ótica ontológica²⁵ segue

²⁵ A ontologia é “a parte da filosofia que estuda a natureza do ser, a existência e a realidade. Ou seja, a questão fulcral é se as entidades sociais podem e devem ser consideradas como entidades objetivas de uma

uma perspectiva construtivista. Para o autor, o construtivismo defende que os fenômenos sociais e os seus significados estão em constante execução pelos atores sociais e por isso, em constante revisão (Santos, Rossi & Jardimino, 2000).

Na ótica epistemológica²⁶, é adotada uma visão interpretativista. Esta abordagem assenta na premissa que os investigadores não se podem limitar apenas a verificar fenômenos, mas também a compreendê-los (Bryman, 2016).

Para a elaboração da presente investigação adotou-se uma estratégia de metodologia de investigação qualitativa. No compreender de Quivy e van Campenhoudt (1992), uma investigação de metodologia qualitativa tem a possibilidade de adotar três formatos de recolha de dados: a entrevista, a observação direta e a análise documental. A entrevista, mantém-se sob o ponto de vista de uma observação indireta, enquanto a observação direta relaciona-se com a própria observação direta, onde o investigador não recorre a nenhum intermediário para fazer a sua recolha de dados. Por fim, a análise documental tem como objetivo investigar toda a documentação oficial e documentação científica publicada para a recolha de dados.

A abordagem qualitativa, caracteriza-se através de uma diversidade de técnicas interpretativas que têm como objetivo decifrar certos fenômenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente. Além disso, caracteriza-se por uma incidência maior no significado dos acontecimentos ao invés da sua frequência (Guerra, 2006), assim pode-se afirmar que os dados recolhidos durante a investigação não podem ser convertidos num conjunto de números (Santos et al., 2000). Assim, a presente investigação emprega as características anteriormente particularizadas, sendo materializada através de entrevistas e análise documental.

Relativamente ao método escolhido, esta investigação insere-se na categoria de estudo de caso, compreendendo assim, uma investigação profunda de uma estrutura neste caso específico o Exército Português (Fortin, 2009). Tendo em conta o estado da arte e os dados disponíveis na atualidade para a recolha e análise no campo de ação de uma investigação qualitativa, o estudo de caso é o método que melhor se adequa (Instituto

realidade existente e externa aos atores sociais, ou se, pelo contrário, são construções sociais edificadas nas perceções e ações dos atores sociais.”(Santos et al., 2000, p. 15).

²⁶ A epistemologia é “a parte da filosofia que estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento. A questão fulcral resultante das considerações epistemológicas é qual o tipo de conhecimento que é aceitável numa determinada ciência/campo de estudo. Este questionamento engloba a produção do conhecimento, nomeadamente sobre quais os princípios, ferramentas e técnicas que podem e devem ser utilizados.” (Santos et al., 2000, p. 16)

Universitário Militar [IUM], 2016) e um dos mais frequentemente usados em investigação científica (Merriam & Tisdell, 2015).

Baseado nas obras de Rodrigues (2007) e Williams (2007), a presente investigação irá seguir o método indutivo, onde partindo de dados particulares, constatados, conclui-se uma verdade universal (Figura nº 4).



Figura nº 4 - Método Indutivo

Fonte: Williams (2007) Elaboração Própria

3.2. Questão central e perguntas derivadas

Com o objetivo de identificar a necessidade de realização de uma investigação, é imperioso o planeamento de um problema durante essa mesma investigação científica (Instituto Universitário Militar [IUM], 2016). Assim sendo, é determinante estabelecer uma QC e o respetivo OG (Figura nº 5).

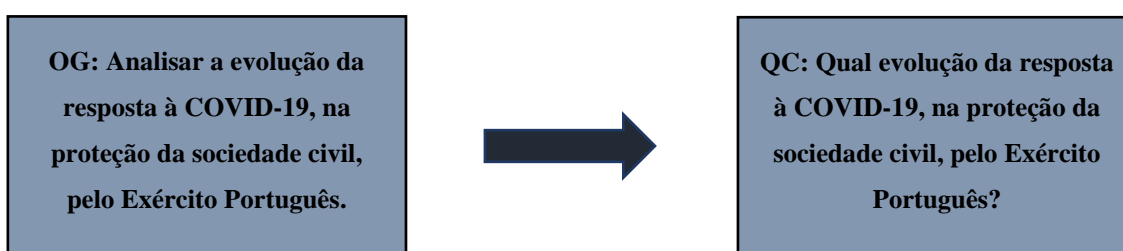


Figura nº 5 - Apresentação do OG e da QC

Fonte: Elaboração própria

Após a formulação do OG e da respetiva QC, emerge os OE, que por sua vez, dão origem às Perguntas Derivadas (PD), sendo estas de caráter mais concreto e restrito, auxiliando à resposta da QC (Rosado, 2015). Assim sendo gerou-se a seguintes PD:

PD₁ - Como foi materializado o apoio à sociedade civil no combate à COVID-19 pelo Exército Português?

PD₂ - Quais eram as capacidades que o Exército Português detinha para fazer face à COVID-19?

PD₃ - Quais foram as limitações da resposta do Exército Português à COVID-19?

PD₄ - Quais as novas conceções para a participação do Exército Português na resposta a crises pandémicas?

3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Como referido por Hill e Hill (2002) para a prossecução de uma investigação científica é necessária uma recolha de dados, sendo que esses dados podem tomar várias formas, tais como observações e/ou medidas das variáveis em estudo, que são fornecidas por um conjunto de entidades.

Assim sendo, e após a definição dos objetivos, do método e tipo de abordagem, importa instituir as técnicas, procedimentos e os meios utilizados durante a recolha e análise dos dados na presente investigação.

3.3.1. Recolha de dados e instrumentos de medida

Durante uma investigação, os dados utilizados podem ser reunidos de diversas formas e cabe ao investigador determinar quais os tipos de instrumentos de recolha que melhor se adequam ao objeto de estudo (Fortin, 2009).

No que concerne à recolha de dados, é importante salientar os dois momentos distintos desta investigação: o enquadramento teórico e o trabalho de campo. Neste sentido, a recolha de dados incidiu sobre a pesquisa literária e documental e debruçou-se em fontes primárias e secundárias. As primeiras, incluem, neste caso, documentos institucionais fornecidos pela estrutura do Exército Português e leis. Por sua vez, as fontes secundárias utilizadas foram artigos científicos, dissertações de mestrado, *e-books* e *journals* conseguidos através de duas bases de dados: EBSCO e o Google Académico.

Quanto ao trabalho de campo (parte empírica) realizaram-se entrevistas semiestruturadas com o objetivo de se efetuar uma recolha de dados mais aprofundada sobre a temática do papel do Exército Português na resposta nacional à COVID-19.

Em conformidade com a NEP n.º 522/5²⁷ para a redação de trabalhos científicos na AM e com o referencial da *American Psychological Association* (APA, 2020), durante a redação da investigação, utilizou-se o *Microsoft Office Word*, como ferramenta de escrita.

3.3.2. Entrevistas

Segundo Hastie e Hay (2012), durante uma investigação qualitativa, as entrevistas tornam-se usualmente úteis, uma vez que permitem entender como “os participantes observam determinado tipo de fenómeno, o que sentem e pensam sobre ele.” (*ibidem*, p. 19). Neste sentido, as entrevistas, ao estabelecerem-se como um método qualitativo de comunicação entre investigador e participantes, após a formulação das questões de investigação (Fortin, 2009), permitem que fiquemos mais perceptíveis a determinados pontos, possibilitando a retirada de ilações sobre a temática em estudo (Quivy & van Campenhoudt, 1992).

Como tal, após definida a QC: “Como foi a evolução da resposta à Covid-19, na proteção da sociedade civil, pelo Exército Português?”, verificou-se que para a obtenção de respostas, foi necessário recorrer a indivíduos com competência na área do combate à COVID-19 e na área do apoio do Exército Português nesse âmbito.

Neste sentido e tendo em mente que a investigação segue uma abordagem qualitativa, a seleção dos participantes não deve seguir critérios quantitativos, uma vez que o objetivo é realizar a análise do conteúdo das entrevistas ao invés de quantificar opiniões. Para a seleção dos entrevistados teve-se em consideração o exposto por Thiry-Cherques (2009) que recomenda um mínimo de oito entrevistas e Guest, Bunce e Johnson (2006) que recomenda entre seis a doze entrevistas de modo a se atingir o ponto de saturação teórico²⁸.

As entrevistas conduzidas foram entrevistas semiestruturadas que se caracterizam pela possibilidade de o investigador explorar a experiência dos entrevistados com o objetivo de conseguir novas ideias. Além disso, permitem a flexibilidade ao investigador

²⁷ NEP n.º 522/5^a de 16 de dezembro de 2021.

²⁸ Segundo Glaser & Strauss (2017), o ponto de saturação teórico materializa-se no momento quando se interrompe a recolha de entrevistas pertinentes à investigação. Em concordância, Fontanella et al. (2008) admite que este momento dá-se quando determinada categoria presente na investigação atinge o seu limite empírico e a sua corroboração com a teoria.

de questionar sobre temas emergentes que vão surgindo ao longo da entrevista (Low, 2013).

Durante a investigação foram conduzidas nove entrevistas, consideradas como suficientes para a análise proposta e indicando que se atingiu o ponto de saturação pretendido. Tendo em conta que toda a informação recolhida, foi apenas usada no âmbito do tratamento de dados, as entrevistas foram realizadas a militares do Exército Português que desempenham ou desempenharam funções ligadas ao combate da COVID-19 e ainda militares que conduziram investigações na área do combate das FFAA na COVID-19 nomeadamente: Comandante e ex-Comandante do RAME, Chefe da Célula de Resposta COVID-19/EXE, Diretora do Laboratório Nacional do Medicamento (LM), Comandante da Unidade Militar Laboratorial de Defesa Biológica e Química (UMLDBQ), Chefe do Centro NBQ; Comandante do Elemento de Defesa BQR, Oficial de Operações do Unidade de Apoio Militar de Emergência e Comandante do Centro de Operações de Apoio Militar de Emergência. Importa também referir que não foi obtida a resposta de um militar do Centro de Apoio Militar COVID-19.

Seguidamente, realizou-se à formulação das questões de entrevista, que foram direcionadas para dar resposta às QD e cumprir com os OE estabelecido. Para tal e de forma a esclarecer esta ligação, o Apêndice G estabelece a ligação entre OE, QD e as questões realizadas no inquérito por entrevistas. Após a elaboração do guião de entrevista²⁹, este foi validado pelo Major de Infantaria João Reis.

Para a realização da análise do conteúdo das entrevistas, foram elaborados quadros resumos com três colunas. Na primeira coluna surge a questão colocada, na segunda e terceira coluna surgem, respetivamente, os conceitos retirados das entrevistas (unidade de registo³⁰) e a sua transcrição por entrevistado contextualizando o conceito (unidade de contexto³¹) (Bardin, 2011).

²⁹ Cfr. Apêndice C.

³⁰ “É a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial. A unidade de registo pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis” (Bardin, 2011, p. 134).

³¹ “A unidade de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registo e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registo) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registo.” (Bardin, 2011, p. 137).

3.3.3 Documentação

Além das entrevistas realizadas, foi possível realizar um trabalho de recolha de dados importantes para dar resposta às QD e posteriormente à QC, com o objetivo de analisar os documentos produzidos pelo Exército Português, como é o caso do Plano de Contingência COVID-19/EX de 9 de março de 2020 e as Ordens Parcelares daí produzidas e todos os documentos internos, produzidos sobre o apoio a entidades civis.

Esta fonte permite corroborar e complementar os dados provenientes das entrevistas efetuadas.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Análise das Entrevistas

Com o objetivo de realizar a análise das entrevistas é importante considerar o processo metodológico pelo qual o guião da entrevista foi sujeito. Tendo em vista dar uma resposta à QC “Como foi a evolução da resposta à Covid-19, na proteção da sociedade civil, pelo Exército português?” foi definido que a seleção dos participantes deveria seguir os seguintes critérios: militares do Exército Português que desempenham ou desempenharam funções ligadas ao combate da COVID-19 e ainda militares que conduziram investigações na área do combate das FFAA na COVID-19.

Neste sentido, o presente capítulo contém apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos através dos inquéritos por entrevistas e dos dados assentos na análise documental. Conforme o Apêndice E, foram realizadas um total de nove entrevistas, a indivíduos com funções em unidades que tiveram responsabilidades no combate à pandemia COVID-19 e a militares com experiência em investigação na área. Em relação à formulação da entrevista, foi elaborado um guião de entrevista, que pode ser consultado no Apêndice D.

4.2.1. Tratamento de dados

Como anteriormente mencionado, para a realização da análise qualitativa do conteúdo das entrevistas³², foi aplicado o modelo de análise de conteúdo definido por (Bardin, 2011), que permite o levantamento de unidades de registo agrupando-as em categorias. Neste sentido, define-se a importância do conceito através da frequência de aparição na resposta dos entrevistados.

No que concerne à primeira questão: “Anteriormente à COVID-19 se desenvolver em Portugal, quais eram as capacidades do Exército Português mais importantes no apoio às operações de apoio civil?”, o objetivo ao colocar esta questão era entender quais, na ótica, dos entrevistados, as capacidades que o Exército Português detém no cumprimento de missões de apoio civil, anteriormente à pandemia. Isto porque, com o empenhamento

³² Cfr. Apêndice F.

do Exército na resposta nacional ao combate à COVID-19, o Exército teve a necessidade de se reestruturar para o cumprimento das missões de apoio civil (Silva, 2021).

Assim sendo, foi possível através do cuidadoso tratamento de dados desta questão, presente no Apêndice H³³, produzir o quadro nº 4 com a categorização dos conceitos de afinidade descritos pelos entrevistados.

Quadro nº 4 - Categorização de conteúdo da questão nº 1

Unidade de Registo	Ideias-Chave
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação Civil • Planeamento Conjunto • Duplo uso 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O Exército está a conseguir capacitar os seus meios para um âmbito de duplo uso; ✓ Possui na sua estrutura recursos, meios e unidades que permitem o apoio em operações de apoio civil (RAME); ✓ Através do CCOM, organização e coordenação com entidades civis;

Fonte: Elaboração própria

É possível constatar através do quadro anterior que existem três unidades de registo de maior frequência entre os nove entrevistados: cooperação civil; planeamento conjunto; e o duplo uso das capacidades militares do Exército Português. No que concerne à cooperação civil, é importante salientar que segundo a LBPC, aprovada a 3 de julho de 2006 pela Assembleia da República, define o papel das FFAA no âmbito de proteção civil. Neste sentido, o Exército Português como força integrante das FFAA tem como missão garantir “a liberdade e segurança das populações civis contra qualquer agressão ou ameaça externa” (Estado-Maior do Exército [EME], 2012, pp. 9–1). Esta missão vai ao encontro da resposta dada pelo entrevistado quatro (E4³⁴), referindo que, aliado aos objetivos militares pelo qual o Exército se rege, existe uma capacidade de executar missões que contribuam para os objetivos políticos, mas tendo em conta de que o Exército pretende “combater e persuadir”³⁵.

³³ Cfr. Apêndice H (Quadro nº 13).

³⁴ Cfr. Apêndice F.

³⁵ Cfr. Apêndice H (Quadro nº 13).

Posto isto, não era intenção com a questão descrever qual o papel do Exército nas operações de apoio civil, mas sim entender de que forma é materializado este apoio e principalmente, compreender se a materialização do apoio tem sido possível executar. Neste caso importa referir a resposta do terceiro entrevistado (E3³⁶), referindo que após a publicação do CEDN, o Exército procedeu em conformidade, criando uma Unidade que estabelecesse a componente física de apoio a emergências civis. Esta Unidade refere-se ao RAME, que na sua orgânica contém “uma Unidade dedicada ao Apoio Militar de Emergência (AME) a qual se designa por Unidade de Apoio Militar de Emergência (UAME)” (E3)³⁷. Ainda ao encontro deste aspeto, os entrevistados E8 e E9³⁸, admitem que o Exército, possui a estrutura mais adequada para o apoio a emergências civis.

No que concerne a capacidades, é unânime entre todos os entrevistados, que o Exército possui capacidades inerentes à condução militar, tal como flexibilidade de planeamento, organização e disciplina. Neste sentido, a fusão destas capacidades permite uma aptidão de planeamento para uma resposta mais rápida.

Outro aspeto que merece análise, prende-se com o duplo uso das capacidades militares do Exército Português. Como já era previsto pelo CEDN em 2013, o ambiente de segurança global apresentava novos tipos de ameaças. Neste aspeto, as pandemias e outros riscos sanitários já se integravam nos principais riscos e ameaças à segurança nacional. Para tal, e como é afirmado pelos entrevistados E1, E2 e E7³⁹, o Exército está a conseguir capacitar as suas tropas para o combate a novos espetros de missões, as quais se integram as pandemias e os riscos sanitários.

Por fim, o último tópico abordado pelos entrevistados, baseia-se no planeamento conjunto. Isto é, para responder a pedidos de apoio civil, as FFAA estão organizadas através de um canal definido, num primeiro plano, entre as autoridades civis e a ANEPC; de seguida existe a comunicação entre esta entidade e as FFAA pelo CCOM que a partir desse momento atribui a missão aos Ramos (E7⁴⁰).

Transitando para a segunda questão: “Que razões poderiam levar ao recurso do Exército Português como parte integrante da resposta nacional no âmbito da COVID-19?”, teve o objetivo de inquirir os entrevistados, tendo em conta as capacidades, meios

³⁶ Cfr. Apêndice F.

³⁷ Cfr. Apêndice H (Quadro nº 13).

³⁸ Cfr. Apêndice F.

³⁹ Cfr. Apêndice F.

⁴⁰ Cfr. Apêndice H (Quadro nº 13).

e recursos que o Exército Português tinha, quais foram as razões que levaram a equacionar o Exército como parte integrante do combate à COVID-19.

Neste âmbito, é sabido que as pandemias empregam um risco para a segurança do país (Fonseca, 2020) e para tal identificou-se quais as capacidades disponíveis que o Exército dispunha de momento para o combate à pandemia COVID-19. Tal como foi executado, para compreender a primeira questão, foi elaborado no quadro nº 5, a categorização do conteúdo das respostas, tendo chegado aos seguintes resultados:

Quadro nº 5 - Categorização de conteúdo da questão nº 2

Unidade de Registo	Ideias-Chave
<ul style="list-style-type: none"> • Dispersão Territorial • Conhecimento Técnico • Antecipação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolvimento técnico na prevenção e combate a pandemias através da Direção de Saúde com exercícios conjuntos entre variadas entidades (EPIDMEX2018). ✓ Dispersão territorial, que a partir da definição de prioridades e pela alocação correta dos recursos permitia o apoio em grande parte do TN. ✓ Criação da Célula CR COVID-19/EX.

Fonte: Elaboração própria

Durante a análise do conteúdo das respostas à questão nº 2 do inquérito por entrevista, conclui-se que existem três categorias de conceitos relevantes para os entrevistados, sendo elas: dispersão territorial; conhecimento técnico e antecipação.

No que concerne à antecipação, houve a unanimidade perante todos os entrevistados. O Exército é uma força que segundo a missão do PAMEEX “colabora com os Agentes de Proteção Civil, em todo o território nacional e quando solicitado, empenhando capacidades específicas, em missões de Apoio Militar de Emergência, a fim de contribuir para a proteção e salvaguarda de pessoas e bens.” (*ibidem*, p. 6), isto permite afirmar que uma das maiores preocupações do Exército é a população. Neste sentido, de acordo com os entrevistados, era certo que o Exército iria, de algum modo, participar na

resposta pandémica. Esta resposta acabou por acontecer até num momento onde ainda eram totalmente desconhecidas as consequências da doença, antecipando-se a muitas organizações, tal como responde o primeiro entrevistado (E1) “Rapidez, e versatilidade mostraram-se capazes ao longo do desenrolar da pandemia uma mais-valia para o empenho do nosso Exército. (...) Fiz parte da equipa que elaborou o plano de contingência do Exército Português poucos dias depois de o Governo decretar estado de emergência.”⁴¹

Por outro lado, o facto de ter sido de imediato criada a CR COVID-19/EX através do Despacho N° 37/CEME/2020 de 5 de março, permitiu que os pedidos fossem possíveis de satisfazer numa fase embrionária da pandemia (E8⁴²).

Aliada à antecipação do Exército, está um fator que o privilegia: a dispersão territorial. A dispersão territorial é tida com uma das potencialidades do Exército Português (Costa, 2016), uma vez que lhe confere condições para prestar um apoio em situações de emergência decorrente de catástrofes⁴³. De acordo com o avanço rápido e inesperado da pandemia, a dispersão territorial, que permite cobrir grande parte do TN, possibilitou ao Exército colocar-se numa situação de vantagem para poder contribuir para o combate à COVID-19 (E3, E4⁴⁴).

Por último, o ponto de maior enfoque entre os entrevistados foi o conhecimento técnico. Neste aspeto é dado como exemplo pelo entrevistado E7 a execução do exercício promovido pela UMLDBQ, o EPIDMEX2018 em novembro de 2018. Durante este exercício foram convidadas entidades de referência em Portugal tal como, laboratórios do Estado, a Direção-Geral da Saúde (DGS) e as Direções de Saúde (DS) das FFAA, com o objetivo de capacitar o Exército e as demais entidades sobre a reposta a um possível Coronavírus. De relevar, que fruto deste exercício conjunto foi possível produzir uma primeira substância base que permitiu à UMLDBQ ser a primeira entidade das FFAA a produzir a solução antisséptica de base alcoólica (SABA), que viria a permitir a desinfeção de infraestruturas, superfícies, viaturas, pessoas, etc. (E5)⁴⁵. Aliado a este exercício, os

⁴¹ Cfr. Apêndice F.

⁴² Cfr. Apêndice F.

⁴³ Cfr. <https://www.exercito.pt/pt/Paginas/o%20que%20fazemos/ApMiliEmerg/Val%C3%AANCias.aspx>, acessado a 20/05/2022 pelas 17h55m.

⁴⁴ Apêndice H (Quadro n° 14).

⁴⁵ Cfr. Apêndice F.

entrevistados mencionaram (E2, E5 e E7⁴⁶) que o Exército, através da sua DS possui um conhecimento no âmbito NBQR único no país.

Relativamente à terceira questão: “Qual o papel da sua UEO no combate à COVID-19? Que dificuldades enfrentou?”, pretendia-se, além de compreender em que medida as UEO tiveram o seu empenhamento na resposta nacional, quais foram as maiores dificuldades, que enquanto Oficiais do Exército Português, com a missão de decidir, tiveram que enfrentar. Neste sentido e através das respostas dos entrevistados foi possível a criação do seguinte quadro:

Quadro nº 6 - Categorização de conteúdo da questão nº 3

Unidade de Registo	Ideias-Chave
<ul style="list-style-type: none"> • Limitações da doença • Elevado número de pedidos de apoio • Coordenação inicial com a ANEPC • Recursos Limitados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limitações impostas pela doença, com a necessidade de adaptação no meio laboral e nas instalações para permitir a preservação do potencial; ✓ Inicialmente existiu uma descoordenação, devido à afluência dos números de pedidos às UEO do Exército. Posteriormente, com a criação da CR-COVID-19/EX o canal ANEPC, CCOM, Ramos foi estabelecido para se conseguir satisfazer as necessidades de todas as entidades sem desperdício de recursos.

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o quadro nº 5, foi possível identificar quatro categorias distintas, em concordância entre os entrevistados, sendo elas: limitações da doença; elevado número de pedidos de apoio; coordenação inicial com a ANEPC e por fim recursos limitados.

Quanto às limitações da própria doença, segundo Ling, Hoh, Ho e Mee (2020) a COVID-19 além de ter repercussões ao nível da própria saúde, mostrou ter consequência

⁴⁶ Cfr. Apêndice F.

no foro social. Neste sentido, é importante que sejam efetuadas mudanças para mitigar estas consequências e preservar o potencial. Os entrevistados E1, E2 e E3 admitem que os Comandantes enfrentaram as mesmas consequências do foro social, o que implicou a mudanças de reestruturações nas unidades. Estas reestruturações passaram pela adaptação de instalações “necessárias no sentido de melhorar as condições de trabalho e segurança” (E2⁴⁷).

Relativamente à categoria de elevado número de pedidos de apoio, é preciso ter em conta que o apoio prestado às entidades civis pode tomar duas conceções: apoio programado e apoio não programado. Relativamente ao apoio não programado, refere-se a solicitações não previstas de entidades com responsabilidades no sistema de proteção civil. Por outro lado, o apoio programado, refere-se ao apoio que está previamente estabelecido em concordância com os planos elaborados (Estado-Maior do Exército [EME], 2018). Neste sentido, numa fase embrionária da pandemia, é referido pelo terceiro entrevistado (E3⁴⁸) Ex-Comandante do RAME, que as entidades civis que estão na alçada do RAME foram em grande número pedir diretamente apoio à Unidade. Neste contexto a Unidade acabou por ficar sem capacidade para satisfazer todos os pedidos. Esta falta de resposta conduz ao próximo ponto: coordenação inicial com a ANEPC.

Como anteriormente referido o apoio programado segue um canal definido a partir da ANEPC, FFAA e finalmente os Ramos. Neste sentido, tratando-se de uma situação de emergência, e com a afluência de pedidos de apoio não programado, não havia a necessidade para as entidades civis seguirem esse canal definido. Então, o Exército precisava de uma estrutura que canalizasse os pedidos de modo a evitar a descoordenação (E3). Aquando da criação da CR COVID-19/EX, foi possível canalizar os pedidos de apoio através da ANEPC (E3⁴⁹).

Por último, e seguindo a linha de pensamento a que os últimos dois conceitos levam, surge a categoria de recursos limitados. Nesta perspetiva, com as limitações acima referidas, e tendo o Exército capacidade limitada de recursos, era de máxima importância que fossem definidas prioridades para a alocação de recursos (E3). Em suma, podemos afirmar que o número elevado de pedidos de apoio, levou à necessidade da criação da CR COVID-19/EX (através da ANEPC) com o objetivo de permitir que as necessidades fossem satisfeitas e que não ocorresse o desperdício de recursos.

⁴⁷ Cfr. Apêndice F.

⁴⁸ Cfr. Apêndice F.

⁴⁹ Cfr. Apêndice F.

Relativamente à questão nº 4: “No seu entender e experiência, a maior visibilidade por parte dos meios de comunicação sobre as potencialidades do Exército Português, a interoperabilidade com as autoridades civis que promoveram uma resposta mais rápida ao combate à COVID-19, promoveram de alguma forma o Exército Português dentro da sociedade portuguesa?”, conseguiu-se a construção do seguinte quadro:

Quadro nº 7 - Categorização de conteúdo da questão nº 4

Unidade de Registo	Ideias-Chave
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio à população civil • Demonstração de capacidades • Agente de Proteção Civil 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Combate à COVID-19, através do apoio prestado às entidades civis, permitiu uma demonstração de capacidades de apoio a emergências civis, que apenas eram demonstradas em alguns casos no âmbito do combate a incêndios rurais; ✓ Por inerência às necessidades das entidades, o Exército foi obrigado a estar junto das populações pelas diversas operações que teve de desenvolver; ✓ Crescimento da importância do Exército como agente de Proteção Civil.

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o quadro acima, foi possível identificar três categorias de elevada relevância para os entrevistados, sendo elas: apoio à população civil, demonstração de capacidades e o Exército como agente de proteção civil.

Relativamente à visibilidade que os meios de comunicação ofereceram, existe uma concordância transversal entre todos os entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9⁵⁰) de que o combate à pandemia COVID-19 veio dar ao Exército Português muita visibilidade, pelas diversas operações que foi desenvolvendo em redor da sociedade civil,

⁵⁰ Apêndice H (Quadro nº16).

sendo obrigado a andar junto das populações (E4)⁵¹. Neste aspeto, o primeiro entrevistado (E1) refere ainda que a visibilidade do Exército através dos meios de comunicação social, no âmbito de operações de apoio civil “passava despercebida fora do período crítico dos incêndios” (E1).

O segundo conceito, refere-se à demonstração de capacidades e está paralelamente ligado ao primeiro conceito. Foi perceptível, através dos média⁵², a demonstração de capacidades específicas no combate à pandemia. Neste sentido o oitavo entrevistado (E8) destaca o papel do Elemento de Defesa Biológica Química e Radiológica do Exército, que desenvolveu pelo TN ações de desinfeção a estabelecimentos e estruturas. Por outro lado, o segundo entrevistado (E2) destaca o papel do Laboratório Nacional do Medicamento (LM) que aquando da ativação da Reserva Estratégica do Medicamento (REM) pela DGS, esta solicitou ao Exército que, através do Laboratório Militar, e conforme previsto no DL n.º 102/2019, de 6 de agosto (Presidência do Conselho de Ministros [PCM], 2019) fizesse o armazenamento, gestão e distribuição da reserva estratégica nacional de medicamentos e de EPI nas suas instalações.

Relativamente ao conceito do Exército Português como agente de proteção civil vem enfatizar e corroborar o Decreto-Lei n.º 43/2020, de 21 de julho, que estabelece o Sistema Nacional de Planeamento Civil de Emergência. Neste âmbito o oitavo entrevistado (E8) refere que “perceciono que houve um incremento da importância do Exército como agente de proteção”⁵³.

Relativamente à questão n.º 5: “No seu entender, o Exército Português como força colaborativa em missões de proteção civil e missões relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações tem cumprido a sua missão no que diz respeito à COVID-19? O que podia ter sido executado de forma diferente?”. A intenção desta questão foi perceber se, no âmbito das OpApCiv que o Exército desenvolveu, estas foram executadas de modo a cumprir a missão da instituição neste tipo de missões que se foca na “proteção e salvaguarda de pessoas e bens” (Estado-Maior do Exército [EME], 2018, p. 6).

⁵¹ Apêndice H (Quadro n.º16).

⁵² Os média são todos os suportes de transmissão de informação que se constitui ao mesmo tempo, um intermediário na transmissão dessa informação. São exemplos de média: televisão, rádio, imprensa, etc.) (Moran, 2007).

⁵³ Apêndice H (Quadro n.º16).

Por conseguinte, foi possível agrupar em conceitos as respostas dos entrevistados, após a formulação de unidades de registo e unidades de contexto sobre a questão nº 5⁵⁴, no seguinte quadro:

Quadro nº 8 - Categorização de conteúdo da questão nº 5

Unidade de Registo	Ideias-chave
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos limitados • Canal CR COVID-19/EX • Alocação de recursos • Enquadramento das Capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considerando as restrições que o Exército está sujeito, as necessidades foram todas satisfeitas, uma vez que existia um estudo anterior, através da CR COVID-19/EX, que garantia a capacidade do Exército para satisfazer a necessidade requerida; ✓ Inicialmente, esta coordenação deveria ter sido executada de forma mais criteriosa por forma a evitar a alocação de recursos humanos e materiais menos prioritários face a outros pedidos; ✓ Deveria existir um enquadramento das capacidades das FFAA no planeamento das outras agências envolvidas na resposta nacional, de modo a evitar a alocação desnecessária de recursos.

Fonte: Elaboração própria

Como é possível observar no quadro acima, foram retiradas quatro categorias principais aquando da análise de conteúdo do inquérito por entrevista, sendo elas: recursos limitados; canal CR COVID-19/EX; alocação de recursos e enquadramento das capacidades.

Na extensão dos recursos limitados, esta categoria vai ao encontro do que já foi referido acima na análise da questão nº 3. O Exército tem capacidades limitadas de recursos, e é de máxima importância que fossem definidas prioridades para a alocação de recursos (E3).

⁵⁴ Apêndice H (Quadro nº17).

Neste sentido, tornou-se imperial que fosse criada a CR COVID-19/EX (E3 e E6), para continuar a cumprir a missão estabelecida no PAMEEX. O canal criado através da ANEPC e CCOM foi fundamental, pois quando o apoio era canalizado para o Exército, significava que o CCOM sabia que havia a capacidade para satisfazer a necessidade (E4).

Ainda relativamente a esta questão, houve o intuito de perceber o que correu menos bem, e de facto analisou-se que, no início da pandemia não existia um enquadramento correto das capacidades atuais do Exército Português no âmbito das OpApCiv, o que em muitos casos levava à alocação incorreta de recursos que poderiam ter sido canalizados para apoios de maior prioridade. Para tal, E9 enfatiza a importância do enquadramento atual das capacidades de todos os Ramos das FFAA no planeamento de outras agências na resposta nacional⁵⁵.

Para finalizar o inquérito foi realizada a questão nº 6: “Que desafios criou a COVID-19 ao Exército Português, daqui em diante?” com a intenção de conseguir reunir quais os desafios que a COVID-19 coloca ao Exército e assim planear o futuro, mas principalmente no combate a pandemias. Neste sentido, tal como nas restantes questões foi produzido um quadro resumo com as categorias e as suas ideias-chave.

Quadro nº 9 - Categorização de conteúdo da questão nº 6

Unidade de Registo	Ideias-chave
<ul style="list-style-type: none"> • Preservação de potencial • Contemplanção de plano de combate a pandemias no AME • Segurança Sanitária 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe a necessidade de encontrar alternativas para que em pandemias futuras se consiga garantir o potencial de combate constante (tecnologias de informação); ✓ O AME é um conceito em mudança e existe a necessidade de que através do processo de LA sejam contempladas nos planos de AME novas modalidades de ação que permitam uma resposta mais célere e com uma alocação dos recursos , que são limitados, mais eficiente; ✓ Existe a necessidade de integração da conceptualização de segurança sanitária em todos os processos de desenvolvimento estratégico em que envolva o Exército Português.

Fonte: Elaboração própria

⁵⁵ Apêndice H (Quadro nº17).

Durante a análise do conteúdo das respostas à questão nº 6 do inquérito por entrevista, conclui-se que existem três categorias onde os entrevistados concordam entre si: preservação de potencial; contemplação de planos de combate a pandemias no AME; e segurança sanitária.

Respeitante à primeira categoria, é possível afirmar que além da missão do Exército Português no âmbito das OpApCiv, é determinante conseguir preservar o potencial e garantir a capacidade de resposta tal como está previsto no PLANCON COVID-19/EX. Conforme o supra referido, “os comandantes devem ter cuidado na preservação do potencial e garantir a resposta militar, sendo um dos objetivos do Plano de Contingência COVID-19/EX. Portanto, este era o maior desafio, fazer com que o Comandante de cada U/E/O, especialmente em 2020, possuindo o mínimo possível de militares nas suas U/E/O, tivesse o pessoal em casa, mas pronto a poder rapidamente a intervir se necessário⁵⁶” (E1). Este aspeto pode ser colmatado através do uso de tecnologias de informação que permitem um maior Comando e Controlo (CC) sobre as tropas: “com as tecnologias existentes, manter o Comando e Controlo sobre o pessoal e subunidades” (E1).

Relativamente à segurança sanitária foram identificados os estudos de Chang e McAleer (2020) e Lal, Erundu, Heymann, Gitahi e Yates (2021) como uma fonte de literatura que nos permite afirmar que o conceito de segurança sanitária⁵⁷, deveria ter sido aprofundado anteriormente nos planos de prevenção de pandemias, prevenindo algumas das consequências que a COVID-19 provocou⁵⁸. Corroborando este aspeto, E7 evidencia a necessidade de uma maior perceção da segurança sanitária nas operações do Exército Português: “integração desta conceptualização da segurança sanitária em todos os processos de desenvolvimento estratégico em que envolva o Exército.”⁵⁹.

Relativamente à contemplação de planos de combate e prevenção a pandemias no AME, é verdade que no CEDN já vem identificando, as pandemias como um risco à população, mas, no entanto, é afirmado por E3, E4 e E8 que, decorrente do processo de LA com a criação deste novo cenário pandémico, é preciso aperfeiçoar os planos de

⁵⁶ Cfr. Apêndice F, (Quadro nº 11, p. XVIII).

⁵⁷ *Health security* pelos autores da obra.

⁵⁸ “*If various issues directly related to health security risks could have been predicted accurately, public health and medical contingency plans might have been prepared and activated in advance of an epidemic such as COVID-19*” (Chang & McAleer, 2020, p. 1).

⁵⁹ Apêndice H (Quadro nº 18).

resposta já existente para conseguir aprimorar a resposta em futuras situações de crise e que “funcione como embrião de resposta” (E2⁶⁰).

⁶⁰ Apêndice H (Quadro nº 18).

CONCLUSÕES

Após a finalização da revisão da literatura e da investigação empírica, foi possível tecer conclusões. Para tal, o presente capítulo volta a emergir o problema de estudo de modo a possibilita a resposta às questões inicialmente levantadas.

No dia 11 de março de 2020 a OMS declarava a COVID-19 uma pandemia a nível global. Ainda assim, dez dias antes, era declarado o primeiro caso positivo de COVID-19 em Portugal. Muitas nações, aproveitando as capacidades das suas FFAA mobilizaram-nas no sentido de contribuir para a resposta nacional no combate à pandemia. Este empenhamento variou de país para país, tanto em amplitude como em profundidade de envolvimento na resposta. Em Portugal, e através da LBPC, aprovada a 3 de julho de 2006, que define qual o papel das FFAA, na proteção civil e o CEDN de 2013, o Exército Português materializou o AME numa componente fixa através do RAME permitindo capacitar-se de uma estrutura que permite o apoio em OpApCiv, na qual se integram as pandemias.

Posto isto, surge a necessidade de analisar como foi materializado o emprego do Exército Português no combate à COVID-19 e propor contributos para promover a participação do Exército Português no combate a pandemias futuras. De modo a operacionalizar o que foi referido procedeu-se a uma revisão da literatura procurando rever os conceitos relacionados com a cooperação interorganizacional e em maior detalhe a CIMIC. De seguida, foi realizado uma investigação empírica com o objetivo de proceder à triangulação de dados para se atingir os objetivos e propor melhorias.

Começando pela PD₁: “Como foi materializado o apoio à sociedade civil no combate à Covid-19 pelo Exército Português?” é possível aferir que após a implementação do estado de emergência pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, o Exército, dispondo das suas capacidades de AME tinha a aptidão de intervir na resposta nacional. Por outro lado, as entidades civis acabaram por esgotar as suas capacidades e o recurso ao Exército Português ocorreu de forma natural. Neste sentido, surgiu a necessidade da criação de uma estrutura que estivesse em permanente contacto com o canal já estabelecido entre FFAA e ANEPC. Foi então, que através do Despacho N.º 37/CEME/2020 de 5 de março, foi criada a CR/COVID-19/EX com o objetivo principal de elaborar um plano de contingência (PLANCON) para o Exército, avaliando,

estudando e acompanhando as medidas de prevenção, controlo e tratamento da COVID-19 e ainda, acompanhar a situação em ligação com o CCOM relativa às ações atribuídas ao Exército.

A 9 de março de 2020 era publicado o PLANCON “COVID-19/EX”, com o objetivo de implementar medidas de contenção de natureza preventiva, tratamento e controlo da infeção pela COVID-19, a fim de contribuir para a salvaguarda da saúde dos militares, dos civis do Exército e a saúde pública. Neste aspeto conseguiu-se concluir que os pedidos de ajuda canalizados através do CCOM foram possíveis de satisfazer, uma vez que existia um estudo anterior que garantia a capacidade para a satisfação do referido apoio.

Noutra vertente mais técnica da doença, o Exército também teve um papel preponderante no combate à pandemia. Através da UMLDBQ, foi realizado o exercício EPIDMEX2018 em novembro de 2018. Durante este exercício foram convidadas entidades de referência em Portugal tal como, laboratórios do Estado, a DGS e as DS das FFAA, com o objetivo de capacitar o Exército e as demais entidades sobre a reposta a um possível Coronavírus. De relevar, que fruto deste exercício conjunto foi possível produzir uma primeira substância base que permitiu à UMLDBQ ser a primeira entidade das FFAA a produzir a SABA, que viria a permitir a desinfeção de infraestruturas, superfícies, viaturas, pessoas. Destaca-se também a importância do LM que se tornou REM e principalmente do âmbito de duplo uso das capacidades militares. O Exército está a alargar cada vez mais o seu espectro de missões enquanto os seus recursos humanos e financeiros são limitados. Para tal é preciso aplicar as capacidades do Exército num âmbito de duplo uso, tanto no cumprimento das operações convencionais como também no âmbito das OpApCiv.

Relativamente à PD₂: “Quais eram as capacidades que o Exército Português detinha para fazer face à COVID-19?”, podemos afirmar que ninguém estava preparado para responder a uma pandemia com estas proporções. Devido à imprevisibilidade deste acontecimento, os países viram-se obrigados a agir com a maior rapidez possível, tentando anular ao máximo as consequências, que numa fase inicial eram desconhecidas. O Exército não foi exceção e ainda que esteja definido no CEDN que as pandemias são um risco para as populações, o seu combate às pandemias ainda não estava materializado no AME. Sem ter ocorrido preparação prévia, o Exército a partir da sua estrutura já

definida para as OpApCiv e posteriormente através do canal ANEPC, FFAA e CR COVID-19/EX fez o que estava ao seu alcance em prol da sociedade civil.

Respondendo à PD₃: “Quais foram as limitações da resposta do Exército Português na resposta à COVID-19?” é possível afirmar que as maiores limitações sentidas pelo Exército Português foram, efetivamente, as limitações inerentes a uma pandemia como a COVID-19. Houve a necessidade de realizar reestruturações nas UEO para que fosse possível manter o funcionamento das mesmas e preservar o potencial do Exército.

Outro aspeto que foi identificado como limitação no combate à pandemia por parte do Exército Português foi, numa fase embrionária, a grande e descoordenada afluência de pedidos de apoio, que levou à ineficiente alocação de recursos, havendo desperdício dos mesmos. Era então necessário, tal como já acontecia com o apoio programado, a definição de um canal que regulasse o apoio a entidades civis no âmbito da COVID-19 a partir da ANEPC.

Importa referir que os Recursos do Exército são limitados, o que em alguns casos pode ter levado a que o pedido de ajuda fosse canalizado noutra direção. Nesta perspetiva, com as limitações acima referidas, era de máxima importância que fossem definidas prioridades para a alocação de recursos. Neste caso, podemos afirmar que a grande afluência de necessidades, levou à criação da CR COVID-19/EX com o objetivo de permitir que as necessidades fossem satisfeitas e que não ocorresse o desperdício de recursos.

Por fim, respondendo à PD₄: “Quais as novas conceções para a participação do Exército Português na resposta a crises pandémicas?” é importante referir que a pandemia COVID-19 veio revolucionar a forma de agir perante uma pandemia, lembrando que ninguém estava preparado para tal acontecimento. Com isto, é possível afirmar que existe uma necessidade profunda de reformular o conceito de AME. Ainda assim, em eventos pandémicos futuros, prevê-se que o Exército volte a ter um papel fundamental na resposta nacional, isto porque, a estrutura onde o Exército se integra permitiu a coordenação entre entidades civis e as FFAA e mostrou possuir a robustez necessária para cumprir a missão.

Respondidas as PD, chega o momento de dar resposta à QC que propôs a execução desta investigação: “Qual a evolução da resposta à COVID-19, na proteção da sociedade civil, pelo Exército Português?”. Neste âmbito, podemos afirmar que a resposta do Exército Português no combate à COVID-19 passou por duas fases fundamentais. Numa primeira fase, em que era notável a incerteza, o Exército formulou os seus planos de contingência e aplicou-os, tentando fazer, também parte da resposta à COVID-19. Numa

segunda fase, já em coordenação com o canal estabelecido entre ANEPC, FFAA e o Exército Português, o apoio materializou-se de uma forma sustentada e estruturada que permitiu a satisfação das necessidades com a alocação correta dos recursos. É possível tecer duas considerações finais: a primeira é a de que o papel do Exército na sociedade Civil em crises pandémicas será sempre executado em prol da sua população, uma vez que o Exército possui as capacidades para fazer face a uma situação complexa e quantos mais recursos lhe forem atribuídos melhor será a sua resposta. A segunda consideração final, prende-se com o facto de que a pandemia COVID-19 criou um novo cenário que não estava previsto no mundo. Resta ao Exército através dos seus mecanismos de LA melhorar as capacidades já existentes e criar novas conceções na perceção da segurança sanitária em todos os processos de desenvolvimento nas operações do Exército Português. Neste seguimento, torna-se importante referir que os mecanismos da LA devem permitir capacitar e reformular o AME para que em pandemias futuras, a atuação das FFAA seja executada sem as mesmas limitações que impediram uma atuação mais célere, mas sobretudo eficiente.

Tendo terminado as respostas às PD e QC, foi possível viabilizar o cumprimento dos objetivos da investigação que foram popostos. Ainda assim, a investigação não está ausente de limitações. No decorrer da realização do trabalho de campo sentiu-se uma resistência e pouca abertura para a realização das entrevistas, não tendo sido possível, inclusive, a realização de uma entrevista no CAM COVID-19. Ainda assim, a preferência da entrevista era no formato presencial o que não se veio a suceder na sua totalidade.

Posto isto, as recomendações para futuras investigações prendem-se com o efetivar da investigação e comparação entre países no âmbito do combate à pandemia COVID-19 no emprego das capacidades dos seus Exércitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdeen, F. N., Fernando, T., Kulatunga, U., Hettige, S., & Ranasinghe, K. D. A. (2021). Challenges in multi-agency collaboration in disaster management: A Sri Lankan perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 62(102399). <https://doi.org/10.1016/J.IJDRR.2021.102399>
- Academia Militar. (2021). *NEP 522/5 de 16 de dezembro: Normas para a redação de Trabalhos de Investigação*.
- APA. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association 7th Edition*. American Psychological Association.
- Assembleia da República [AR]. (1986). Lei n.º 44/86, de 30 de Setembro: Regime do estado de sítio e do estado de emergência. *Diário Da República Nº 225/1986, Série I de 1986-09-30*, 2779–2783.
- Assembleia da República [AR]. (2006). Lei n.º 27/2006, de 3 de julho: Aprova a Lei de Bases da Protecção Civil. *Diário Da República Nº 126/2006, Série I de 2006-07-03*.
- Assembleia da República [AR]. (2011). Lei Orgânica n.º 1/2011, de 30 de novembro: Transfere competências dos governos civis e dos governadores civis para outras entidades da Administração Pública em matérias de reserva de competência legislativa da Assembleia da República. *Diário Da República Nº 230/2011, Série I de 2011-11-30*, 5117–5128.
- Assembleia da República [AR]. (2020). Resolução da Assembleia da República n.º 15-A/2020 DE 18 de março: Autorização da declaração do estado de emergência. *Diário Da República Nº 55/2020, 3º Suplemento, Série I de 2020-03-18*, 5–7.
- Astley, W. G. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9(3), 526–535. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279700>
- Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576–587. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284657>
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração*

- Contemporânea*, 14(3), 458–477. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000300005>
- Bardach, E. (2001). Developmental dynamics: Interagency collaboration as an emergent phenomenon. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(2), 149–164.
- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. In *São Paulo: Edições* (Issue 279). Edições 70.
- Barreto, A. (2020). O Exército e a pandemia. *Revista Militar*, Nº 2620, 72, 431–436. https://www.revistamilitar.pt/recursos/files/2020/Revista_Militar_Mai_2020.pdf
- Barros, J., Morais, L., Correia, J., & Amador, P. (2020). O Exército e o Apoio Militar de Emergência. Competências distintivas. *Revista Militar*, Nº 2627, 72, 1103–1122. http://www.revistamilitar.pt/recursos/files/2020/Revista_Militar_Dez_2020.pdf
- Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2016). *Coordination of public sector organizations*. Springer.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/20159624>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Cameron, A., & Lart, R. (2003). Factors promoting and obstacles hindering joint working: a systematic review of the research evidence. *Journal of Integrated Care*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14769018200300013>
- Carreiras, H., King, A., Boëne, B., Branco, C., Gooch, S., Howe, D., Castro, J. J. de, Soeters, J., Heinecken, L., & Freire, M. (2020). COVID-19—que impacto nas Forças Armadas? *IDN Brief*. <https://www.jstor.org/stable/resrep25592>
- Centro de Instrução e Treino de Operações de Apoio à Paz [CITOAP]. (2001). *Guia do Graduado CIMIC*. Centro de Instrução e Treino de Operações de Apoio à Paz.
- Cerqueira, B. S. (2013). Cooperação civil-militar. *Doutrina Militar Terrestre Em Revista*, 1(3), 30–37. <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/DMT/article/view/654>
- Challis, L., Fuller, S., Klein, R., Henwood, M., Plowden, W., Webb, A., Whittingham, P., & Wistow, G. (1988). *Joint approaches to social policy: rationality and practice*. Cambridge University Press.
- Chang, C.-L., & McAleer, M. (2020). Alternative global health security indexes for risk analysis of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3161. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph17093161>

- Cheminais, R. (2009). *Effective multi-agency partnerships: Putting every child matters into practice*. Sage.
- Ciotti, M., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W.-C., Wang, C.-B., & Bernardini, S. (2020). The COVID-19 pandemic. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*, 57(6), 365–388. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10408363.2020.1783198>
- Coelho, A. de M. (2020). O combate à COVID-19 no Conceito Estratégico de Defesa Nacional-2013. *Revista Militar Nº 2621/2622*, 72(6/7), 555–582.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In *Cooperative strategies in international business* (Vol. 1, pp. 3–30). Lexington Books.
- Costa, P. (2016). *A Convocação e a Mobilização no Exército Português—subsídios para o futuro*. IUM. <http://hdl.handle.net/10400.26/14609>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Department of the Army [EUA]. (2008). *FM 3-0 Operations* (Vol. 1). U.S. Army. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN6687_FM%203-0%20C1%20Inc%20FINAL%20WEB.pdf
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147–160. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dutton, L. K., Rhee, P. C., Shin, A. Y., Ehrlichman, R. J., & Shemin, R. J. (2021). Combating an invisible enemy: the American military response to global pandemics. *Military Medical Research*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s40779-021-00304-9>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Eccles, R. G. (1981). The quasifirm in the construction industry. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2(4), 335–357. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0167-2681\(81\)90013-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0167-2681(81)90013-5)
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2012). *PDE 3-00 Operações*.
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2017). *Despacho nº 44/CEME/2017 de 14 de março: Conceito de Apoio Militar de Emergência*.

- Estado-Maior do Exército [EME]. (2018). *Plano De Apoio Militar De Emergência Do Exército* (PAMEEX).
<https://assets.exercito.pt/SiteAssets/GabCEME/RCRPP/Documentos/Plano%20de%20Apoio%20Militar%20de%20Emerg%C3%Aancia%20do%20Ex%C3%A9rcito.pdf>
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2020a). *Despacho N° 37/CEME/2020, de 5 de março: Constituição de Célula de Resposta do Exército para a prevenção e controlo de infeção pelo novo Coronavírus (COVID-19)*.
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2020b). *Plano de Contingência “COVID-19/EX”, de 9 de março*.
- Fargason Jr, C. A., Barnes, D., Schneider, D., & Galloway, B. W. (1994). Enhancing multi-agency collaboration in the management of child sexual abuse. *Child Abuse & Neglect*, 18(10), 859–869. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0145-2134\(94\)90065-5](https://doi.org/10.1016/0145-2134(94)90065-5)
- Fonseca, J. (2020). Editorial. *Jornal Do Exército N° 698*, 3. https://assets.exercito.pt/SiteAssets/JE/Jornais/2020/ABR/JE_698_Abr20.aspx
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 24, 17–27. [https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003](https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003)
- Fortin, M.-F. (2009). O processo de Investigação: da concepção à realização (5ªed.). In *Loures: Lusociência*. Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Gad, M., Kazibwe, J., Quirk, E., Gheorghe, A., Homan, Z., & Bricknell, M. (2021). Civil–military cooperation in the early response to the COVID-19 pandemic in six European countries. *BMJ Mil Health*, 167(4), 234–243. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1136/bmjmilitary-2020-001721>
- Gibson-Fall, F. (2021). Military responses to COVID-19, emerging trends in global civil–military engagements. *Review of International Studies*, 47(2), 155–170. [https://doi.org/https://doi.org/10.1017/S0260210521000048](https://doi.org/10.1017/S0260210521000048)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. [https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203793206](https://doi.org/10.4324/9780203793206)
- Gomes. (2021). O Comando de uma FND em ambiente COVID-19 - "O caso da 5ªFND/QRF/RS para o teatro de operações do Afeganistão. *Revista Da Brigada de*

- Intervenção*, 20, 175–180. <https://ckjiei51fnwhdfbma6oghgcnr-ii63bc.rd.exercito.pt/informacaoutil/revistasmilitares/Documents/Brigada%20de%20Interven%C3%A7%C3%A3o%20n.%C2%BA%2020.pdf>
- Gouveia, H. (2010). *As Forças Nacionais Destacadas e a Cooperação Civil-Militar* [Dissertação de Mestrado, Academia Militar]. <http://hdl.handle.net/10400.26/8509>
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183–214. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/017084069501600201>
- Granovetter, M. (2007). Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE Eletrônica*, 6. <https://www.scielo.br/j/raeel/a/XPnDYztgpcR79zWtgkC3z7f/abstract/?lang=pt>
- Gray, C., & Malins, J. (2004). *Visualising research: A guide for postgraduate students in art and design*. Ashgate Pub.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Lucerna.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- Hallett, C. (1995). *Interagency coordination in child protection*. HM Stationery Office.
- Halligan, J., Sarrico, C. S., & Rhodes, M. L. (2012). On the road to performance governance in the public domain? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6(3), 224–234. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17410401211205623>
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321–347. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00342>
- Harris, A., & Allen, T. (2011). Young people’s views of multi-agency working. *British Educational Research Journal*, 37(3), 405–419. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/01411921003692876>

- Hastie, P., & Hay, P. (2012). Qualitative approaches. In *Research methods in physical education and youth sport* (pp. 79–94). Routledge London.
- Heims, E. (2019). Why cooperation between Agencies is (sometimes) possible: Turf protection as enabler of regulatory cooperation in the European Union. In *The Blind Spots of Public Bureaucracy and the Politics of Non-Coordination* (pp. 113–131). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76672-0_6
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário (2a Edição)*, 1–377. Lisboa-Portugal: Edições Sílabo, LDA.
- Hing, T. (2010). *A Cooperação Civil–Militar e os Assuntos Cíveis na doutrina militar nacional*. <http://hdl.handle.net/10400.26/11566>
- Instituto de Altos Estudos Militares. (2005). *Regulamento de Campanha: Operações*.
- Instituto Universitário Militar [IUM]. (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (IUM, Ed.). [https://www.ium.pt/s/wp-content/uploads/CIDIUM/Cadernos%20do%20IESM-IUM/Cadernos%20do%20IUM%20N.%20BA08%20\(2%20AA%20Edi%C3%A7%C3%A3o,%20revista%20e%20atualizada\)%20-%20Orienta%C3%A7%C3%B5es%20Metodol%C3%B3gicas%20para%20a%20Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20Trabalhos%20de%20Investiga%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://www.ium.pt/s/wp-content/uploads/CIDIUM/Cadernos%20do%20IESM-IUM/Cadernos%20do%20IUM%20N.%20BA08%20(2%20AA%20Edi%C3%A7%C3%A3o,%20revista%20e%20atualizada)%20-%20Orienta%C3%A7%C3%B5es%20Metodol%C3%B3gicas%20para%20a%20Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20Trabalhos%20de%20Investiga%C3%A7%C3%A3o.pdf)
- Jaisalmer, J. (2020). "Hand-in-Hand": Armed Forces with civilian authorities against Covid-19. *Vayau Aerospace & Defence Review*, 3, 27–29. <https://www.vayuaerospace.in/Issue/202006061609127563.pdf>
- João, A., & Gomes, I. (2020). A UMLDBQ na Resposta à COVID-19. *Jornal Do Exército*, 698, 24–27. https://assets.exercito.pt/SiteAssets/JE/Jornais/2020/ABR/JE_698_Abr20.aspx
- Junior, W. G. M. (2021). A atuação das Forças Armadas portuguesas no combate à Covid-19. *Doutrina Militar Terrestre Em Revista*, 1(26), 112–123. <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/DMT/article/view/654>
- Kalkman, J. P. (2021). Military crisis responses to COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(1), 99–103. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12328>
- Kazibwe, J., Gheorghe, A., & Bricknell, M. (2020). Using military health systems in the response to COVID-19. *Centre for Global Development*, 15. <https://www.cgdev.org/blog/using-military-health-systems-response-covid-19>

- Khorram-Manesh, A., Mortelmans, L. J., Robinson, Y., Burkle, F. M., & Goniewicz, K. (2022). Civilian-Military Collaboration before and during COVID-19 Pandemic—A Systematic Review and a Pilot Survey among Practitioners. *Sustainability*, *14*(2), 624. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14020624>
- Kobiyama, M., Mendonça, M., Moreno, D. A., Marcelino, I., Marcelino, E. v, Gonçalves, E. F., Brazetti, L. L. P., Goerl, R. F., Moller, G. S. F., & Rudorff, F. de M. (2006). *Prevenção de desastres naturais: conceitos básicos*. Organic Trading Curitiba. https://www.ceped.ufsc.br/wp-content/uploads/2014/07/Livro_Prevencao_de_Desastres_Naturais.pdf
- Kon, A. (2017). *Economia Industrial: teoria e estratégias*. Alta Books Editora.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Lal, A., Erondu, N. A., Heymann, D. L., Gitahi, G., & Yates, R. (2021). Fragmented health systems in COVID-19: rectifying the misalignment between global health security and universal health coverage. *The Lancet*, *397*(10268), 61–67. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)32228-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32228-5)
- Li, N. (2020). The Evolving Role of the Military in China’s COVID-19 Response. *East Asian Policy*, *12*(03), 33–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.1142/S1793930520000215>
- Ling, T., Hoh, G., Ho, C., & Mee, C. (2020). Effects of the coronavirus (COVID-19) pandemic on social behaviours: From a social dilemma perspective. *Technium Soc. Sci. J.*, *7*, 312. <https://doi.org/https://doi.org/10.31235/osf.io/8duvx>
- Low, J. (2013). Unstructured and semi-structured interviews in health research. In *Researching health: Qualitative, quantitative and mixed methods* (Vol. 2, pp. 87–105). Sage London.
- Lyne, P., Allen, D., & Satherley, P. (2001). Systematic review of evidence of effective methods for removing barriers to change to improve collaborative working. In *The National Assembly for Wales, Cardiff*. The National Assembly for Wales.
- Mamede, R. P., Pereira, M., & Simões, A. (2020). Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho. *Organização Internacional Do Trabalho*. https://www.revistaespublica.com/uploads/1/3/3/9/133951517/recens%C3%A3o-b_1.pdf

- Marques, S. (2021). *Análise do papel das Forças Armadas na resposta nacional a crises complexas*. IUM. <http://hdl.handle.net/10400.26/37157>
- Marsh, D., & Furlong, P. (2002). A skin, not a sweater: ontology and epistemology in political science. In *Theory and methods in political science* (Vol. 2, Issue 1, pp. 17–41). Palgrave Londres.
- Mateus, J. (2014). *O Exército Português nas Operações de Apoio Civil* [Dissertação de Mestrado, Academia Militar]. <http://hdl.handle.net/10400.26/6796>
- McArthur, S. D. J., Davidson, E. M., Catterson, V. M., Dimeas, A. L., Hatziargyriou, N. D., Ponci, F., & Funabashi, T. (2007). Multi-agent systems for power engineering applications—Part I: Concepts, approaches, and technical challenges. *IEEE Transactions on Power Systems*, 22(4), 1743–1752. <https://doi.org/https://doi.org/10.1109/TPWRS.2007.908471>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Meyer, C. O., Besch, S., Bricknell, M., & Jones, B. (2020). *How the COVID-19 crisis has affected security and defence-related aspects for the EU*. <https://doi.org/https://doi.org/20.500.12592/dntfqm>
- Michaud, J., Moss, K., Licina, D., Waldman, R., Kamradt-Scott, A., Bartee, M., Lim, M., Williamson, J., Burkle, F., & Polyak, C. S. (2019). Militaries and global health: peace, conflict, and disaster response. *The Lancet*, 393(10168), 276–286. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)32838-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)32838-1)
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41165202>
- Miller, C., & Ahmad, Y. (2000). Collaboration and partnership: an effective response to complexity and fragmentation or solution built on sand? *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/ttps://doi.org/10.1108/01443330010789151>
- Ministério do Ambiente Ordenamento do Território e Energia. (2015). Decreto-Lei n.º 80/2015, de 14 de maio: Aprova a revisão do regime jurídico dos instrumentos de gestão territorial, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 380/99, de 22 de setembro. *Diário Da República N.º 93/2015, Série I de 2015-05-14*, 2469–2512. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/80/2015/05/14/p/dre/pt/html>

- Moran, J. M. (2007). As mídias na educação. *Desafios Na Comunicação Pessoal*, 3, 162–166.
http://www2.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/tecnologias_eduacacao/midias_educ.pdf
- Mulgan, R. (2000). ‘Accountability’: an ever-expanding concept? *Public Administration*, 78(3), 555–573. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-9299.00218>
- Nacev, Z., & Gjoreski, I. (2021). Engagement of the Armed Forces in support of Civilian Authorities in crisis situation and state of emergency. *Security Dialogues*, 12(2), 197–212.
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0aa3dd92-8050-4697-ab3f-aa69c6b22da6%40redis>
- Nohria, N., Eccles, R. G., & Press, H. B. (1992). *Networks and organizations: Structure, form, and action* (Vol. 367). Harvard Business School Press Boston.
- Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549–583.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/017084069801900402>
- Osinga, F. (2005). Science, Strategy and War. *Delft, The Netherlands*, 6.
- OTAN. (2003). *AJP-9 - NATO CIVIL-MILITARY CO-OPERATION (CIMIC) DOCTRINE*. <https://www.nato.int/ims/docu/ajp-9.pdf>
- OTAN. (2009). Allied Joint Publication (AJP) 3.2 – Allied Joint Doctrine for Land Operations. *Nato Standardization Office (NSO)*.
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/797323/doctrine_nato_conduct_of_ops_ajp_3.pdf
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource-dependency perspective* Harper & Row New York USA.
- Presidência da República [PR]. (2020). Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 de 18 de março: Declara o estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública, que abrange todo o território nacional. *Diário Da República Nº 55/2020, Série I de 2020-03-18*, 13(2)-13(4).
<https://data.dre.pt/eli/decpresrep/14-a/2020/03/18/p/dre/pt/html>
- Presidência do Conselho de Ministros [PCM]. (2013). Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril: Aprova o Conceito Estratégico de Defesa

- Nacional. *Diário Da República n.º 67/2013, Série I de 2013-04-05*, 1981–1995. <https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/19/2013/04/05/p/dre/pt/html>
- Presidência do Conselho de Ministros [PCM]. (2019). Decreto-Lei n.º 102/2019, de 6 de agosto: Define os termos da fusão do Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos no Exército. *Diário Da República n.º 149/2019, Série I de 2019-08-06*, 2–10. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/102/2019/08/06/p/dre/pt/html>
- Presidência do Conselho de Ministros [PCM]. (2020). Decreto-Lei n.º 43/2020, de 21 de julho: Estabelece o Sistema Nacional de Planeamento Civil de Emergência. *Diário Da República n.º 140/2020, Série I de 2020-07-21*, 17–24. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/43/2020/07/21/p/dre/pt/html>
- Quivy, R., & van Campenhout, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*.
- Ramalho, J. (2020). Editorial. *Revista Militar N.º 2623/2624*, 72, 665–780. https://www.revistamilitar.pt/recursos/files/2020/Revista_Militar_Ago-Set_2020.pdf
- Ranade, W. (1998). Making sense of multi-agency working. *Sustainable Cities Research Institute*.
- Rodrigues, L. (2021). A Brigada de Intervenção em Operações de Apoio Civil. *Revista Da Brigada de Intervenção*, 20, 166–174. <https://ckjiei51fnwhdfbma6oghgcnr-ii63bc.rd.exercito.pt/informacaoutil/revistasmilitares/Documents/Brigada%20de%20Interven%C3%A7%C3%A3o%20n.%C2%BA%2020.pdf>
- Rodrigues, P. (2021). O Apoio à ARS no Rastreamento de Casos COVID-19. *Revista Da Brigada de Intervenção*, 20, 213–216. <https://ckjiei51fnwhdfbma6oghgcnr-ii63bc.rd.exercito.pt/informacaoutil/revistasmilitares/Documents/Brigada%20de%20Interven%C3%A7%C3%A3o%20n.%C2%BA%2020.pdf>
- Rodrigues, W. C. (2007). Metodologia científica. *Faetec/IST. Paracambi*, 2–20.
- Rosado, D. (2015). *Sociologia da gestão e das organizações*. Gradiva.
- Salmon, G. (2004). Multi-agency collaboration: the challenges for CAMHS. *Child and Adolescent Mental Health*, 9(4), 156–161. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1475-3588.2004.00099.x>
- Santos, G. T., Rossi, G., & Jardimino, J. R. L. (2000). *Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos académicos*. Gion.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e*

- trabalhos de investigação aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
<http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/2017128>
- Scott, L. R. R., Maclay, C. J. D., & Sokolow, D. (2010). NATO and Allied Civil-Military Co-Operation Doctrine, Operations, & Organization of Forces. In *Center for Strategic and International Studies*, nd. Center for Strategic and International Studies.
- Shane, P. (1982). Special analysis: Interagency coordination. In *San Francisco: GH White*. G.H. White.
- Silva, F. (2021). Os Desafios Colocados pela COVID-19 no Cumprimento do Plano de Formação Contínua de 2020. *Boletim Informativo Do Regimento de Transmissões*, 28–31. <https://ckjiei51fnwhdfbma6oghgcnr-ii63bc.rd.exercito.pt/informacaoutil/revistasmilitares/Documents/A%20Mensagem%202021.pdf>
- Sloper, P. (2004). Facilitators and barriers for co-ordinated multi-agency services. *Child: Care, Health and Development*, 30(6), 571–580.
- Sousa, C., & Tavares, J. (2020). O Exército no combate à COVID-19. *Jornal Do Exército*, 697, 22–27. https://assets.exercito.pt/SiteAssets/JE/Jornais/2020/Mar/JE_697_Mar20.aspx
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), 223–247. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90002-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90002-5)
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20–27.
- Thompson, G. (2003). *Between hierarchies and markets: the logic and limits of network forms of organization*. Oxford University Press on Demand.
- Turati, C. (1990). *Economia e organizzazione delle joint venture*. Egea.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0021886303039001001>
- Widmer, N., Abbet, C., Brunner, J., Barros, J. F., Ullmann, S., Beeler, C., Hug, B., Reichert, C., Bättig, V. A. D., & Caglioti, G. (2021). Swiss Armed Forces deployment during the COVID-19 pandemic: militia pharmacy officers' roles and duties. *BMJ Mil Health*, 167(2), 141.

- Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.19030/jber.v5i3.2532>
- Wilsker, B. (1996). A Study of Multi-Agent Collaboration Theories. *University Of Southern California Marina Del Rey Information Sciences Inst.*
<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA327506.pdf>

APÊNDICES

APÊNDICE A – PRINCÍPIOS DO RELACIONAMENTO CIVIL-MILITAR

Consciência cultural: “Os militares devem ter a sensibilidade para os usos, costumes e culturas locais, sendo este procedimento fundamental para o cumprimento de todas as missões. Num ambiente politicamente sensível, qualquer violação pode ser explorada negativamente, prejudicando seriamente o cumprimento da missão.” (Regulamento de Campanha: Operações, 2005, p. 519);

Objetivos comuns: “Estabelecer e manter as relações civis-militares é crítico para o sucesso de uma missão, no atual ambiente operacional. Numa determinada Área de Operações, uma força militar e as várias organizações civis existentes poderão ter interesses imediatos diferentes, devendo, no entanto, estabelecer acordos de modo a partilhar objetivos comuns.” (Regulamento de Campanha: Operações, 2005, p. 519);

Responsabilidade Partilhada: “A estrutura e a prática de trabalho das organizações civis e agências com as quais as forças militares cooperam, são extremamente diversas. A análise dos objetivos comuns deve conduzir à divisão de tarefas e responsabilidades, de modo a estabelecer e manter um relacionamento duradouro e com benefícios mútuos.” (Regulamento de Campanha: Operações, 2005, p. 519);

Consentimento: “Todos os esforços devem ser feitos de forma a assegurar e manter o consentimento das organizações civis com as quais a força militar necessita de se relacionar. A utilização da coação poderá, no entanto, ter o mesmo efeito que o consentimento, mas não permite alcançar resultados tão satisfatórios e duradouros.” (Regulamento de Campanha: Operações, 2005, p. 519);

Transparência: “Desenvolver a capacidade CIMIC, implica confiança mútua e a criação de um clima de transparência em todas as partes civis-militares envolvidas numa operação. Como tal, todas as tarefas da CIMIC deverão ser transparentes, de modo a demonstrar competência e capacidade de resolução dos vários problemas, com a finalidade de ganhar a confiança de todos os elementos integrantes do ambiente civil.” (Regulamento de Campanha: Operações, 2005, p. 519);

Comunicação: “Uma comunicação efetiva, com as autoridades civis, agências, organizações civis e com a população é vital para manter o consentimento e a cooperação. As diferenças entre as organizações civis e as organizações militares requerem que se faça um investimento em tempo e em compreensão, de modo a se alcançar o sucesso da missão.

As organizações civis, com as quais uma força militar necessita de se relacionar apresentam as suas próprias prioridades e, por vezes, essas organizações creem que a cooperação com os militares e a independência são reciprocamente exclusivas. A solução para ultrapassar essas dificuldades é a criação e manutenção de canais de comunicação, os quais evitarão eventuais afastamentos, bem como eventuais mal entendidos.” (Regulamento de Campanha: Operações, 2005, p. 520).

APÊNDICE B - PRINCÍPIOS DE NATUREZA MILITAR

Primado da missão: “As operações CIMIC são conduzidas em apoio de uma missão militar e os militares, que as cumprem, não deverão nunca esquecer o objetivo militar proposto, que será sempre prioritário. A CIMIC é uma função de apoio de combate, planeada e executada de acordo com a intenção do comandante. Por outro lado, todas as tarefas CIMIC planeadas pelos comandos subordinados deverão ser coordenadas e supervisionadas de modo a não comprometerem os objetivos finais da Campanha.” (Regulamento de Campanha: Operações, 2005, p. 518);

Comando: “A direção das operações e atividades CIMIC é uma responsabilidade dos Comandantes, aos vários níveis, de modo a respeitar a necessária unidade de comando. A todos os níveis deve existir a consciência do impacto das operações militares no ambiente civil e vice-versa.

Por outro lado, torna-se necessário priorizar as ações por forma a não prejudicar a capacidade operacional e simultaneamente evitar à população sofrimentos desnecessários.” (Regulamento de Campanha: Operações, 2005, p. 518);

Economia: “Sempre que possível os comandantes devem minimizar o uso de meios militares em apoio das populações e autoridades civis e maximizar o uso de meios civis em apoio das operações militares. Sendo os recursos militares finitos, deverão estes serem preservados, na sua máxima extensão possível, de modo a se manter a capacidade militar. Por outro lado, dever-se-ão impedir dependências muito prolongadas dos meios militares quando empregues, em tarefas de apoio CIMIC, visto que a retirada ou a redução de recursos poderão causar sérios problemas no relacionamento civil-militar, retardando o aparecimento em pleno da autoridade civil e originando perda de confiança nas forças militares.” (Regulamento de Campanha: Operações, 2005, p. 518);

Prioritização e Concentração de Recursos: “Os recursos disponíveis para CIMIC serão por norma limitados, por isso, deverão ser concentrados nas tarefas fundamentais para o sucesso da missão. Como tal a concentração proporcionará, à população, uma perceção da força militar e da sua determinação para atuar no sentido do interesse civil.

Por outro lado, a dispersão de recursos, implica um impacto negativo quer junto das populações quer na própria missão correndo-se o risco de não se atingir, de forma atempada, o estado final desejado.” (Regulamento de Campanha: Operações, 2005, p. 518);

Obrigações Legais e Considerações Humanitárias: “O Comandante tem a responsabilidade legal de atuar dentro das leis nacionais e internacionais no que se refere aos conflitos armados e às leis da guerra, devendo os direitos humanos serem respeitados e protegido. Deve por isso, sempre que possível, reduzir os efeitos negativos das operações militares nos não-combatentes, sendo este desiderato considerado essencial para a legitimidade da missão.” (Regulamento de Campanha: Operações, 2005, p. 519);

APÊNDICE C - MAPAS COM OS APOIOS ÀS ENTIDADES CIVIS E A SUA TIPOLOGIA NO ÂMBITO DO COMBATE À COVID-19

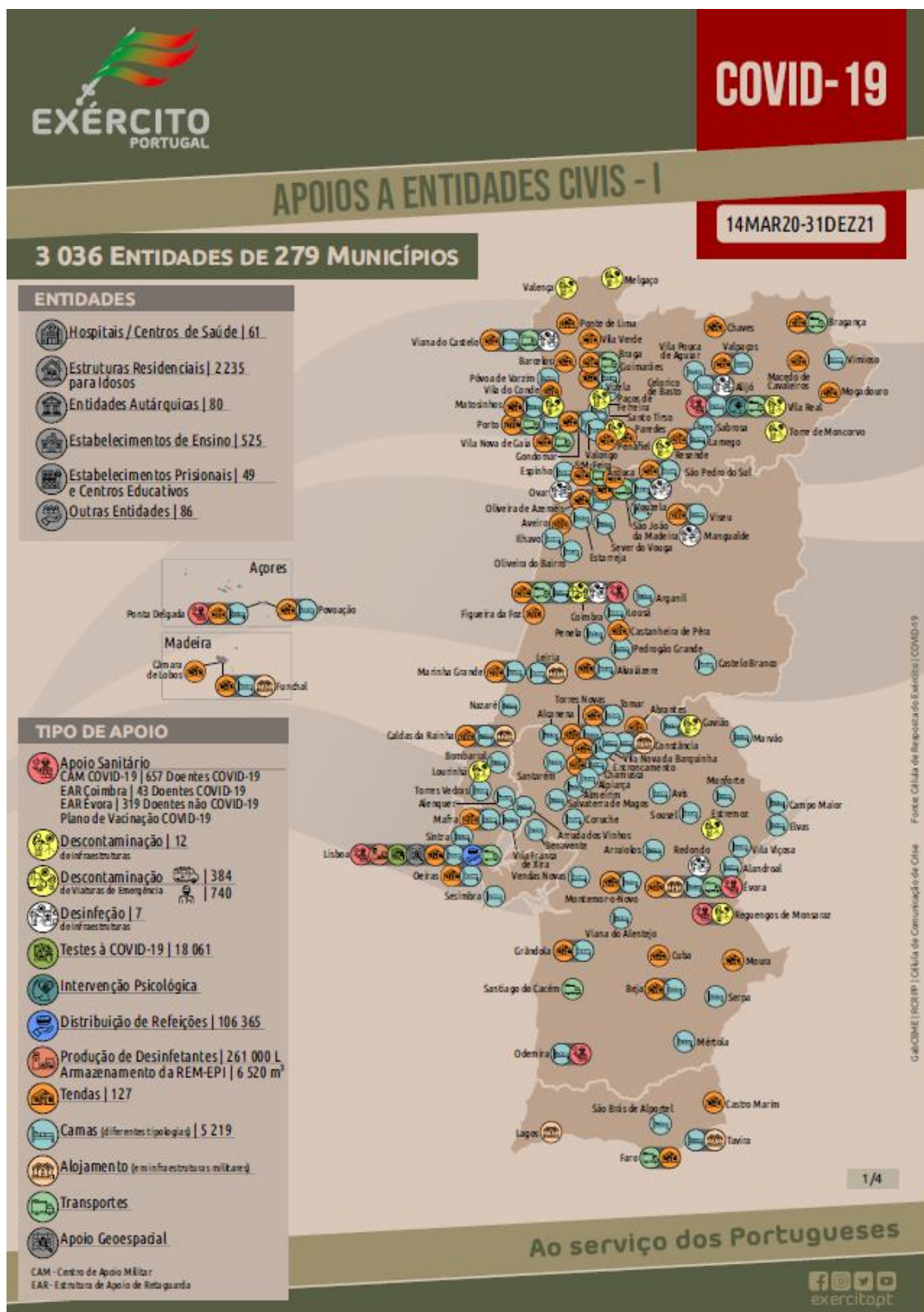


Figura nº 6 - Mapa dos apoios às entidades civis – I
Fonte: Exército Português (2021)

APOIOS A ENTIDADES CIVIS - II

14MAR20-31DEZ21

TIPO DE APOIO (continuação)

- Ações de Sensibilização | 2 797 e boas práticas de higiene-sanitárias
- Distribuição de EPI | 474 e gel desinfetante
- Estabelecimentos de Ensino | 522
- Estabelecimentos Prisionais e Centros Educativos | 48
- Pousadas da Juventude | 13
- Estruturas Residenciais para Idosos | 2 223
- Municípios | 271

NORTE

- 200 Estabelecimentos de Ensino
- 16 Estabelecimentos Prisionais e Centros Educativos
- 5 Pousadas da Juventude
- 753 Estruturas Residenciais para Idosos
- 86 Municípios

CENTRO

- 148 Estabelecimentos de Ensino
- 11 Estabelecimentos Prisionais e Centros Educativos
- 7 Pousadas da Juventude
- 879 Estruturas Residenciais para Idosos
- 97 Municípios

AÇORES

- 12 Estabelecimentos de Ensino
- 3 Estabelecimentos Prisionais e Centros Educativos
- 8 Municípios

MADEIRA

- 23 Estabelecimentos de Ensino
- 1 Estabelecimentos Prisionais e Centros Educativos
- 11 Municípios

ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA

- 77 Estabelecimentos de Ensino
- 12 Estabelecimentos Prisionais e Centros Educativos
- 264 Estruturas Residenciais para Idosos
- 8 Municípios

ALENTEJO

- 60 Estabelecimentos de Ensino
- 5 Estabelecimentos Prisionais e Centros Educativos
- 1 Pousadas da Juventude
- 313 Estruturas Residenciais para Idosos
- 54 Municípios

ALGARVE

- 2 Estabelecimentos de Ensino
- 14 Estruturas Residenciais para Idosos
- 4 Municípios

LEGENDA

- Ação de sensibilização de boas práticas de higiene-sanitárias
- Distribuição de EPI e gel desinfetante
- Ambos

Ao serviço dos Portugueses



Fonte: CEMIA de Reposta do Exército | COVID-19

Figura nº 7 - Mapa dos apoios às entidades civis – II
Fonte: Exército Português (2021)

APOIOS A ENTIDADES CIVIS - III

14MAR20-31DEZ21

TIPO DE APOIO (continuação)



Rastreios Epidemiológicos
 Contatos | 285 266
 Inquéritos | 124 747



Agendamento para Vacinação
 Contatos | 596 466
 Agendamento | 261 373



Militares Empenhados | 366

ARS NORTE

ACES	Alto do Ave	137 401	Contatos
	Aveiro Norte	73 441	Inquéritos
	Baixo Alentejo		
	Batavia/Esposende	365 210	Contatos
	Braga	191 623	Agendamentos
	Fátima/Leiria		
	Ferrel/Alentejo		
	Guarda		
	Maia/Vale do Tejo		
	Marão/Douro Norte		

ARS CENTRO

ACES	Baixo Mondego	13 246	Contatos
		4 083	Inquéritos
		0	Contatos
		48	Agendamentos

SRS AÇORES

		21 901	Contatos
		1 594	Inquéritos
		96 189	Contatos
		33 835	Agendamentos

SRS MADEIRA

		5 141	Contatos
		4 687	Inquéritos
		0	Contatos
		41	Agendamentos

ARS LISBOA E VALE DO TEJO

ACES	Amadora	107 577	Contatos
	Cascais	41 022	Inquéritos
	Lisboa Central		
	Lisboa Ocidental e Oeiras	135 067	Contatos
	Oeste Norte	35 826	Agendamentos

ARS ALENTEJO

ARS ALGARVE

ARS - Administração Regional de Saúde
 SRS - Secretaria Regional de Saúde
 ACES - Agrupamento de Centros de Saúde

3/4

Ao serviço dos Portugueses

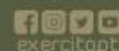


Figura nº 8 - Mapa dos apoios às entidades civis – III
 Fonte: Exército Português (2021)

APÊNDICE D - GUIÃO DE ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Preâmbulo de Orientação

A presente entrevista está integrada no âmbito da Dissertação de Mestrado que representa a conclusão do ciclo de estudos do mestrado em ciências militares, na especialidade de Administração Militar (AdMil), ministrado na Academia Militar, estando subordinado ao tema “Cooperação Civil-Militar durante a COVID-19: O papel do Exército Português na resposta nacional”. Assim, pretende-se, inquirir Oficiais do Exército Português que possuam cargos em U/E/O que estiveram diretamente relacionados com a resposta do Exército Português no combate à COVID-19, com o objetivo de recolher testemunhos relativamente ao papel do Exército Português no apoio à sociedade civil portuguesa.

Por conseguinte, solicito a V. Ex.^a que conceda a concretização deste inquérito por entrevista, para a atingir os objetivos da investigação propostos.

Caraterização do Entrevistado

Nome:

Posto/Função:

Local:

Data:

Questões

Numa perspetiva anterior à pandemia COVID-19:

1. Anteriormente à COVID-19 se desenvolver em Portugal, quais eram as capacidades do Exército português mais importantes no apoio às operações apoio civil?
2. Que razões poderiam levar ao recurso do Exército Português como parte integrante da resposta nacional no âmbito da COVID-19?

Quanto à forma como o Exército Português respondeu às necessidades do país:

3. Qual o papel da sua U/E/O no combate à Covid-19? Que dificuldades enfrentou?
4. No seu entender e experiência, a maior visibilidade por parte dos meios de comunicação sobre as potencialidades do Exército Português, a interoperabilidade com as autoridades civis que promoveram uma resposta mais rápida ao combate à Covid-19, promoveram de alguma forma o Exército Português dentro da sociedade portuguesa?
5. No seu entender, o Exército Português como força colaborativa em missões de proteção civil e missões relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações tem cumprido a sua missão no que respeita à COVID-19? O que podia ter sido executado de forma diferente?
6. Que desafios criou a COVID-19 ao Exército português, daqui em diante?

APÊNDICE E – CARATERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Quadro nº 10 - Caraterização dos entrevistados

Entrevistado	Posto	Cargo desempenhados de relevo para a investigação	Formato	Dia
E1	Luís Barroso	Comandante do Regimento de Apoio Militar de Emergência (2019-2021)	Presencial	04MAI22
E2	Margarida Figueiredo	Diretora do Laboratório Nacional do Medicamento	<i>e-mail</i>	06MAI22
E3	José Estevão da Silva	Comandante do Regimento de Apoio Militar de Emergência (RAME)	Presencial	16MAI22
E4	Rui Gago	Chefe da Célula de Resposta COVID-19/EXE	<i>e-mail</i>	15MAI22
E5	António João	Comandante da Unidade Militar Laboratorial de Defesa Biológica e Química	Presencial	06MAI22
E6	João Capitulino	Oficial de Operações do UAME Comandante do COAME	Presencial	16MAI22
E7	Júlio Carvalho	Chefe do Gabinete de Gestão da Qualidade da Unidade Militar Laboratorial de Defesa Biológica e Química do Exército	Presencial	06MAI22
E8	Milton Pais	Chefe do Centro NBQ; Comandante Elemento de Defesa BQR Chefe Célula de Resposta COVID-19	Presencial	13MAI22
E9	Sérgio Marques	Docente da Área de Ensino Especifica do Exército no IUM Assessor Militar no Instituto Superior de Estudos de Defesa em Moçambique	<i>e-mail</i>	17MAI22

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE F- CONTEÚDO DAS RESPOSTAS AO INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Quadro nº 11 - Conteúdo das respostas aos inquéritos por entrevista

Questão 1: Anteriormente à COVID-19 se desenvolver em Portugal, quais eram as capacidades do Exército Português mais importantes no apoio às operações apoio civil?	
E1	Infelizmente, a probabilidade de ocorrência de situações de emergência é cada vez maior. Neste sentido, o exército está a conseguir capacitar as suas tropas para novos espectros de missões. Posto isto, penso que o Exército, através da sua disciplina, formulação de cenários e capacidade de planeamento permite uma resposta mais rápida.
E2	Nos tempos de hoje, O Exército português não pode apenas focar-se nas operações convencionais. Posto isto, é importante capacitar o exército com recursos que permitam apoiar as populações e as entidades civis em operações de emergência civil. Relativamente às capacidades, a organização e a coordenação com entidades civis são as que mais sobressaem
E3	O Exército, tendo por referência os seus recursos (humanos e materiais), identifica um conjunto de possíveis cenários e aloca os seus meios para dar a melhor resposta possível. Esta foi a abordagem que o Exército português utilizou para fazer face à COVID-19 e que acabou por produzir resultados positivos como é do conhecimento geral. Ainda assim, e como foi perceptível pelo RAME, houve a necessidade de aprimorar algumas aplicações de gestão que não estavam preparadas para este tipo de cenários, como foi o caso do Sistema de Registo e Controlo de Apoios a Entidades Externas (Planos e Protocolos).
E4	Através do RAME, o Exército possui além das capacidades, os recursos e os meios para dar resposta numa emergência de apoio Civil. Posto isto e aliado às nossas capacidades militares, penso que temos todos os requisitos reunidos para as operações de apoio civil. Além disso, possui capacidade de executar missões que contribuem para objetivos militares e objetivos políticos continuando a ser claro que se pretende: dissuadir e combater.
E5	Anteriormente à Covid-19, ninguém estava preparado para responder a uma crise pandémica. Ainda assim, é certo que o Exército mesmo não estando preparado iria responder e foi isso que aconteceu. A CR COVID-19 foi constituída para conseguirmos coordenar os pedidos de apoio das entidades civis que eram reencaminhados via ANEPC e os pedidos foram muitos.
E6	Principalmente, na minha opinião que mais capacita o Exército é o canal existente entre ANEPC-FFAA-EXE-U/E/O que se tem mostrado eficaz na condução dos pedidos de apoio.
E7	Sem um plano definido, não existia nenhuma lista de capacidades elencadas para combater uma pandemia. Ainda assim, o Exército, pode usar as suas capacidades para as operações convencionais num âmbito de duplo uso e assim poder dar resposta a crises pandémicas. E foi isso que aconteceu.
E8	O Exército possui na sua estrutura recursos, meios e unidades que permitem o apoio em operações de apoio civil. Para tal, tendo estes recursos, possuímos capacidades para este tipo de missões.
E9	Na sua estrutura, o Exército possui a capacidade para dar apoio a operações de apoio civil, como é o caso do RAME.

QUESTÃO 2: Que razões poderiam levar ao recurso do Exército Português como parte integrante da resposta nacional no âmbito da COVID-19?

E1	Para o exército, podemos afirmar que acabaria por ser como uma espécie de apoio de serviços em grande escala. A nossa rapidez, e versatilidade mostraram-se capazes ao longo do desenrolar da pandemia uma mais-valia para o empenho do nosso exército. Com isto, fomos moldando as equipas às necessidades que a pandemia assim o exigia. Fiz parte da equipa que elaborou o plano de contingência do Exército português poucos dias depois de o Governo ter decretado uma resolução de conselho de ministros para que as instituições elaborassem os seus planos de resposta.
E2	O exército e como é exemplo disso o LMPQF tem desenvolvido, ao longo dos anos alguns exercícios para capacitar os nossos homens para momentos como uma pandemia. Já era de esperar que isto poderia acontecer, não sabíamos eram quais as consequências ou as proporções que podiam tomar. Ainda assim, o Exército com as capacidades, com a investigação que tem desenvolvido ao longo do ano tem todas as capacidades para fazer parte integrante da resposta à COVID-19.
E3	No caso de apoio às demais diversas entidades civis, existem duas possibilidades de apoio: o apoio programado e o não programado. O primeiro tipo de apoio é materializado através do canal ANEPC-FFAA-EXE-U/E/O (ex: tendas, camas, alimentação, etc). Já o segundo tipo de apoio, é um apoio de manifesta urgência, onde as entidades civis, sabendo qual a UEO que lhe presta apoio de área, efetuam um contacto direto com a UEO. Nestes casos, se a UEO tiver a capacidade para satisfazer a necessidade, pode e deve fazê-lo, dando conhecimento assim que possível à sua cadeia hierárquica. No entanto, no início da pandemia e com a afluência de pedidos de apoio, uma vez que o Exército possui uma estrutura e recursos que permitem apoiar entidades civis, era necessário definir prioridades para distribuição dos meios com o objetivo de não desperdiçar os recursos do Exército português.
E4	Recordando que o avanço da pandemia surpreendeu toda a gente, diria que o nosso segredo acabou por ser a antecipação. Em cenários destes é certo que existirá o recurso ao Exército, uma vez que temos as capacidades, meios e recursos e principalmente a dispersão territorial que permite cobrir grande parte do TN.
E5	O Exército além de possuir as capacidades que são inerentes à condição militar, possui também através da sua Direção de saúde um <i>know-how</i> em matéria de segurança sanitária que nos permite dar uma resposta mais assertiva, aliada às capacidades militares (prontidão, colaboração, etc.).
E6	-----
E7	Durante novembro de 2018, o Exército promoveu um exercício de resposta a um coronavírus, onde juntou todas as entidades de referência em Portugal: DGS, INCE, Laboratórios do Estado e as Direções de Saúde dos três Ramos (EPIDMEX2018). Posto isto, muitas novidades para outras entidades, não eram novidades para nós, o que nos tornou muito mais capazes de dar resposta atempada.
E8	O Exército possui uma capacidade logística que se diferencia pela positiva quando comparada com muitas entidades civis. Nesse aspeto, o Exército foi uma mais-valia para as entidades que fizeram chegar os seus pedidos de apoio à CR COVID-19.
E9	Ninguém estava preparado para uma situação como a que veio a desenvolver-se. O Exército tem capacidades que permitiram contribuir para a resposta nacional à COVID-19 e estas capacidades demonstraram ser muito importantes. No âmbito COVID, houve a necessidade de se criar uma célula de resposta onde eram centralizados os pedidos de apoio que se faziam chegar junto do Exército.

QUESTÃO 3: Qual o papel da sua U/E/O no combate à Covid-19? Que dificuldades enfrentou?

<p>E1</p>	<p>O RAME exerce o controlo e controlo operacional dos meios do exército em apoio às operações às autoridades civis, dado pelo Comandante do Comando das Forças Terrestres (CFT). Como Comandante do RAME, liderei uma equipa de planeamento no CFT para elaborar o Plano de Contingência COVID-19/EX para fazer face ao vírus SARS-CoV-2 emitido em 09MAR20 e apresentado ao General CEME. Este foi o papel do RAME como elemento de apoio militar de emergência na execução do Comando e Controlo do CFT. Como regimento, com responsabilidade territorial, cumprimos as missões que nos foram atribuídas ou que eu deduzia como comandante da Unidade de Apoio Militar de Emergência (UAME). As limitações foram as limitações impostas pela doença. A modalidade de ação que o Comandante do CFT determinou para executar podia assumir duas formas atribuir a missão a uma grande U/E/O para executar as atividades numa determinada área uma U/E/O ser responsável por apoiar todas as outras em termos do Apoio Militar de Emergência (AME); ou, como foi feito, cada U/E/O cumpria uma pequena parte na sua área de responsabilidade.</p>
<p>E2</p>	<p>O LM enfrentou as mesmas dificuldades que as outras entidades do País num cenário em que os recursos humanos diminuíram por razões de saúde, mas em que era necessário manter e nalguns casos aumentar os produtos e serviços prestados. Face ao período pré-pandemia a atividade do Laboratório Militar aumentou significativamente e diversificou-se. Foram adaptadas instalações e efetuadas alterações necessárias no sentido de melhorar as condições de trabalho e segurança, não só para acomodar o conjunto de equipamentos adquiridos para aumento da produção de SABA como para fabrico de produtos químicos cuja produção tem subjacente o risco de deflagração e/ou explosão; nestas instalações produziram-se, entre outros produtos, descontaminantes usados no combate à COVID, mas também para responder a situações de incidentes/acidentes biológicos, químicos ou radiológicos.</p>
<p>E3</p>	<p>O Regimento de Apoio Militar de Emergência (RAME) tem na sua orgânica uma Unidade dedicada ao Apoio Militar de Emergência (AME) a qual se designa por Unidade de Apoio Militar de Emergência (UAME). Sendo o apoio prestado em situação de pandemia uma das tarefas inseridas nas Operações de Apoio Civil, que por sua vez integra o AME, existiu a necessidade de efetuar um acompanhamento da situação pandémica a nível mundial, nacional e regional através das fontes abertas disponíveis. Neste sentido, foram realizados diariamente brífingues e relatórios que foram sendo disponibilizados às várias entidades do Exército. Foi também definido no Plano de Contingência COVID 19 do Exército (PLACON COVID 19/EX) que o Centro de Operações de Apoio Militar de Emergência (COAME) se constituía como posto de comando alternativo ao COT/COVID existente no Comando das Forças Terrestres (CFT). Como Unidade Regimental da Estrutura da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF), cumprimos as missões e tarefas que nos foram atribuídas, prestando vários apoios às entidades civis, para além das tarefas de coordenação e monitorização que foram acontecendo a partir do COAME. Face aos apoios solicitados, o RAME não sentiu necessidades de se adaptar às tarefas a desenvolver (pedido de transportes e pedido de equipamentos). No entanto, no início da pandemia COVID-19 assistiu-se a um elevado número de pedidos de apoio de várias entidades civis às várias UEO do Exército, tornando-se difícil a coordenação e a alocação de recursos que satisfizesse todas as entidades. Assim, surgiu a necessidade de canalizar os pedidos de apoio por parte das entidades civis, através da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC), que por sua vez solicitava às Forças Armadas (FFAA) através do Comando Conjuntos para as Operações Militares (CCOM), sendo posteriormente encaminhado o(s) pedido(s) de apoio a um dos Ramos (Marinha, Exército e Força Aérea). A partir deste nível, o Exército equacionava as melhores soluções e modalidades de apoio, as quais resultavam na atribuição de missões às suas várias UEO.</p>

E4	<p>A Célula de Resposta Covid-19 foi criada no CFT para a avaliação, estudo e acompanhamento das medidas de prevenção, tratamento e controlo da infeção pelo novo Coronavírus. A CR tinha como principal missão de: Elaborar um plano de contingência do Exército no âmbito da prevenção e controle de infeção por COVID-19; acompanhar e monitorizar a evolução da situação do Exército, no que respeita à execução do plano de contingência; acompanhar e monitorizar a evolução da situação em ligação com o CCOM relativas às medidas e ações cometidas ao Exército no âmbito das Forças Armadas; difundir pelas unidades do exercito toda a informação permanente e pertinente relativa à COVID-19</p> <p>Relativamente às limitações, elas vão sempre existir, mas não me recordo de algum pedido de ajuda que não fosse satisfeito.</p>
E5	<p>A UMLDBQ desenvolveu um papel importante na resposta à COVID-19, uma vez estando ligados à defesa biológica e ao controlo da doença infecciosa. Além disso, fomos responsáveis pela formação das equipas que acabaram por se deslocar aos lares, nos primeiros surtos, ao nível do equipamento e descontaminação. Também tivemos um papel importante na preparação dos primeiros desinfetantes que foram usados, uma vez que tinha sido um produto utilizado num projeto de investigação desenvolvido por nós e que se tinha mostrado muito eficiente na destruição de bactérias e também, obviamente, de vírus e assim, acabou por ser das primeiras substâncias a ser utilizadas com muita eficácia no controlo da contaminação ambiental. Fomos, também, responsáveis por ceder algum equipamento ao HFAR para a descontaminação das salas onde estavam os doentes COVID, salas de cirurgia e salas de esperam; e claro a nossa principal função, (porque possuímos os equipamentos e o conhecimento técnico na área laboral) fomos, nas FFAA, a primeira unidade, logo a partir de 25MAR20, a realizar testes laboratoriais ao SARS-CoV-2 para todos os ramos das FFAA (incluindo HFAR, IASFA e o próprio MDN). Tivemos ainda pessoal da UMLDBQ a fazer aconselhamento e orientação à TaskForce criada para a vacinação, na dependência do Ministério da Saúde.</p> <p>No que toca ao aprontamento das FND e END, havia a necessidade e obrigatoriedade de fazer os testes em grande quantidade e nesses casos continuamos a ser nós a fazê-lo.</p> <p>Na vertente do apoio a instituições civis, desenvolvemos, em conjuntos com várias Universidades, planos de inspeção e desenvolvimento, onde avaliámos a eficácia das máscaras, dos descontaminantes e ainda desenvolvemos projetos de investigação na deteção do SARS-CoV-2 em saliva.</p> <p>Em suma, numa altura onde fomos necessários, por termos o equipamento e o conhecimento necessário, cumprimos a nossa missão previamente aos demais locais e entidades.</p> <p>No início do ano de 2020, a UMLDBQ, através do trabalho de medical intelligence começou a efetuar uma preparação interna, sensibilizando os militares sobre a época que se aproximava e sobre as necessidades de adaptação que teriam que ser adotadas. Ainda assim não estávamos preparados e exemplo disso foram os testes laboratoriais. De início os testes laboratoriais ao SARS-CoV-2 eram importados através da Alemanha, com escala na Holanda, e a um dado momento existiu uma grande carência de testes, uma vez que a procura era maior que a oferta. Ainda que existissem testes laboratoriais in-house produzidos pela UMLDBQ, não nos garantiam a qualidade de um teste normalizado e utilizados pela OMS.</p> <p>Além disso, a pandemia obrigou a uma resposta sistemática e permanente o que nos levou a uma reestruturação do pessoal, das equipas de trabalho e de formação de pessoal que, na altura, não existia. Ainda assim conseguimos colmatar essa lacuna e dar uma resposta rápida.</p>
E6	-----
E7	-----
E8	<p>O EIDefBQR é uma força-tarefa do Exército, preparada para apoiar na resposta à prevenção, proteção e recuperação de incidentes NBQR-E, em território nacional. O apoio ao combate à COVID-19 desempenhado pelo EIDefBQR, enquadra-se no âmbito da ameaça Biológica, em particular no pilar da recuperação. Neste domínio o EIDefBQR desempenhou tarefas de gestão de consequências (descontaminação de infraestruturas críticas e de viaturas de emergência) resultantes da contaminação com o vírus SARS-CoV-2.</p> <p>No pilar da prevenção e da proteção, o EIDefBQR contribuiu com conhecimento técnico para o aconselhamento e tomada de decisão da estrutura da CR COVID-19/EX, e formou militares para executarem descontaminação de viaturas de emergência.</p>

E9	-----
<p>QUESTÃO 4: No seu entender e experiência, a maior visibilidade por parte dos meios de comunicação sobre as potencialidades do Exército Português, a interoperabilidade com as autoridades civis que promoveram uma resposta mais rápida ao combate à Covid-19, promoveram de alguma forma o Exército Português dentro da sociedade portuguesa?</p>	
E1	A questão da Covid-19 vem no seguimento do que são as operações em apoio à proteção civil.; e de facto veio dar muita visibilidade ao Exército Português que, embora tivesse, passava despercebida fora do período crítico dos incêndios, que com a Covid-19 acabou por ficar mais visível.
E2	No que concerne ao Laboratório Militar LM, os meios de comunicação relataram o apoio prestado à sociedade civil e mostraram as atividades que, durante aquele período de combate à Covid19, foram feitas pelo mesmo: No início de março de 2020, a Direção Geral de Saúde ativou a Reserva Estratégica do Medicamento (REM) e solicitou ao Exército que, através do Laboratório Militar, e conforme previsto no DL 102/2019, fizesse o armazenamento, gestão e distribuição da reserva estratégica nacional de medicamentos e de equipamento de proteção individual nas suas instalações. Durante o contexto da Pandemia COVID19, o LMPQF, em paralelo a toda a sua atividade, passou a exercer o seu esforço no reabastecimento de equipamentos de proteção individual (EPI) e produção de desinfetante – Solução Antisséptica de Base Alcoólica (SABA) para as Forças Armadas (FFAA) e para o Serviço Nacional de Saúde (SNS), sendo que comparativamente à atividade habitual a capacidade de produção de SABA foi inicialmente duplicada e mais tarde quadruplicada.
E3	Sim. Neste aspeto o Exército português conseguiu mostrar que não está apenas focado nas Operações Convencionais. Internamente, o Exército é uma Instituição com grandes capacidades para apoiar as entidades civis em várias situações, quer de exigência quer de complexidade.
E4	Sim. O Exército pelas suas diversas operações que teve que desenvolver, foi obrigado a andar mais na rua, junto da população, o que em certa forma deu-nos mais visibilidade através da comunicação social.
E5	Numa altura em que era necessário responder a uma pandemia mundial, fomos capazes de dar resposta da melhor maneira. Assim sendo, os nossos parceiros civis, têm-nos como uma mais-valia, na investigação e na resposta à COVID-19.
E6	Sim.
E7	Sim.
E8	O Exército português, tem contribuído para o esforço nacional de resposta à pandemia da COVID-19, colaborando com diversas entidades, das quais se relevam os Ministérios da Saúde, da Administração Interna e da Educação, a Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil e os Municípios. Com base na minha experiência pessoal, enquanto Comandante do EIDefBQR em apoio a diversas entidades, perceciono que houve um incremento da importância do Exército como agente de proteção civil, bem patente na forma inclusiva, atenta e considerada que as entidades civis demonstraram nas interações com os militares.
E9	Naturalmente que a importância do Exército como agente de Proteção Civil foi relevada. Provavelmente não é fácil de distinguir a forma como o Exército foi promovido em relação às Forças Armadas como um todo, até pelo destaque do Almirante Gouveia e Melo acabou por receber.

	Mas o Exército foi o Ramo que mais apoiou a população portuguesa, desde os apoios mais indiferenciados, como os transporte e distribuição de equipamentos, até aos apoios mais especializados, como a formação nas escolas e lares de idosos, descontaminação de instalações ou a intervenção de pessoal médico em lares de idosos com os seus habitantes contaminados.
Questão 5: No seu entender, o Exército Português como força colaborativa em missões de proteção civil e missões relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações tem cumprido a sua missão no que toca à covid-19? O que podia ter sido executado de forma diferente?	
E1	Sim.
E2	No que concerne ao LMPQF entendemos que a forma como prestámos a missão foi adequada, considerando os recursos humanos e o tempo disponível para as respostas que nos foram solicitadas.
E3	Existem dois aspetos que são importantes a reter. Decorrente do CEDN foi incumbido ao Exército a responsabilidade de criar uma Unidade exclusiva de AME. Foi então concebido o RAME, mais em concreto a Unidade de Apoio Militar de Emergência (UAME) e o Centro de Operações de Apoio Militar de Emergência (COAME). O segundo aspeto a reter relaciona-se com o AME. O AME decorre do emprego de capacidade/meios/recurso que o exército possui em prol da salvaguarda de pessoas e bens. Assim sendo, o Exército possui a estrutura e os meios prontos a serem empregues mediante uma solicitação de apoio. Neste sentido, com o emprego das capacidades/recursos/meios foi possível contribuir para mitigar necessidades e colmatar lacunas, respondendo de forma adequada à pandemia COVID-19.
E4	Os pedidos que eram feitos chegar à CR já vinham canalizados, ou seja, o CCOM canalizava porque sabia que nós, Exército tínhamos a capacidade para apoiar. Digo isto, mas é preciso ter em conta que numa altura como esta, a população torna-se uma prioridade por isso o Exército tomou a posição correta.
E5	Considerando os recursos humanos e financeiros disponíveis, o Exército português fez o que estava ao seu alcance na resposta à COVID-19.
E6	O Apoio Militar de Emergência civis, traduz-se em duas conceções distintas: O Apoio programado que segue o canal através da ANEPC e o apoio de emergência, onde é materializado diretamente com as U/E/O mais próximas das entidades. De início, a COVID-19, impunha algum receio, uma vez que era desconhecida para todos e porque aparentava ser muito perigosa a todos os níveis. Neste sentido, as U/E/O viram-se com uma afluência de pedidos maior do que a sua capacidade de resposta. Com a criação da CR COVID-19/EXE e através da monitorização diária, foi possível atender a todas as entidades e acima de tudo permitir que todos os meios empenhados estavam a ser utilizados, maximizando os recursos disponíveis. Além deste aspeto, o Exército possui capacidades técnicas como é o caso do Elemento NBQR que já possuía a formação (não especificamente para uma situação de pandemia) mas que foi possível ser ativada de imediato. As ações de sensibilização, que anteriormente à pandemia, já eram realizadas, mas em contexto diferentes, como é o caso dos incêndios. Em suma, o Exército português já possuía muitas valências que já eram utilizadas noutros espetros e que se mostraram de grande importância na pandemia COVID-19, o que nos leva a querer que tem cumprido a sua missão.
E7	Tendo em conta o esforço que o Exército está a realizar, penso que estamos a cumprir o que nos propusemos.
E8	O Exército prestou todo o apoio solicitado pela estrutura de proteção civil às Forças Armadas, que tenha sido atribuído ao Ramo e que estivesse dentro das suas capacidades.

	Como oportunidade de melhoria considero que aos diversos patamares de decisão, civis e militares, deveria ter existido uma análise criteriosa dos pedidos de apoios efetuados às Forças Armadas, por forma a evitar a alocação de recursos humanos e materiais em apoio a pedidos pouco relevantes para o combate à COVID-19 ou menos prioritários face a outros pedidos.
E9	O Exército Português tem vindo a conseguir cumprir com a grande maioria (para não arriscar dizer todas) das missões que lhe são solicitadas. Isto é muito exigente para o seu pessoal e mesmo para o material. No entanto a realidade é que as solicitações não ajustadas às capacidades do Exército e não apenas às necessidades da sociedade como um todo, tornando difícil de medir qual a diferença real entre a capacidade do Exército e as necessidades. O que falhou principalmente, na minha opinião, é o enquadramento das capacidades das Forças Armadas no planeamento das outras agências envolvidas na resposta nacional à COVID-19, isto levou a que as Forças Armadas também não pudessem planear e gerir os seus empenhamentos.
Questão 6: Que desafios criou a covid-19 ao Exército Português, daqui em diante?	
E1	Existiram dois aspetos importantes. O primeiro ao nível dos comandantes terem cuidado na preservação do potencial e garantir a resposta militar, sendo um dos objetivos do Plano de Contingência COVID-19/EX. Portanto, este era o maior desafio, fazer com que o Comandante de cada U/E/O, especialmente em 2020, possuindo o mínimo possível de militares nas suas U/E/O, tivesse o pessoal em casa, mas pronto a poder rapidamente a intervir se necessário; e o segundo, apercebermo-nos que é possível, com as tecnologias existentes, manter o Comando e Controlo sobre o pessoal e subunidades sem as ter permanentemente junto a si. Isto consegue-se através da consciencialização da missão do Exército para essa atividade, mantendo todo o pessoal informado sobre o que se estava a fazer. Como comandante da UAME, sendo o COAME o comando de posto alternativo ao CFT, preparava relatórios e briefings, para difundir a todos os meus militares e assim todos eles sabiam o que o Exército e o RAME estavam a fazer e o que se previa efetuar.
E2	A COVID-19 mostrou que as FFAA são um instrumento indispensável à defesa de qualquer país, nas suas várias vertentes, e que existem áreas estratégicas em que não se deverá cair na tentação fácil de externalizar, ou de deixarmos de possuir capacidades que poderão parecer menos importantes em tempo de paz mas que podem fazer a diferença em situações de crise. No que à experiência da COVID-19 diz respeito, um dos desafios do Exército (e das FFAA), será exatamente o de conseguir manter, se possível em parceria com outros organismos nacionais (uma vez que a Defesa é uma missão que vai muito para além das FFAA), uma capacidade única no país, que em caso de necessidade extrema (como a que ocorreu) funcione como o embrião da resposta a dar contra essa mesma adversidade.
E3	O grande desafio que a COVID-19 nos apresentou foi a criação de um novo cenário. Um cenário que nunca tínhamos pensado, nomeadamente na sua dimensão. Neste momento, o Exército ganhou <i>know-how</i> e tem feito o seu processo de Lições Aprendidas (LA) para que num futuro possa vir a ser contemplado nos seus planos no âmbito do AME. Com todo o processo desenvolvido desde março de 2020, o Exército cresceu e de momento encontra-se muito mais preparado para que, caso exista uma nova pandemia, seja possível dar uma resposta muito mais célere e tão holística quanto possível.
E4	Estaria a mentir se afirmasse que a COVID-19 não criou desafios a todos os níveis a todas as instituições. Num futuro próximo, muitas capacidades que o Exército possui, que permitiram apoiar diversas entidades, acredito que as entidades civis possam desenvolvê-las. O Apoio Militar de Emergência Cívica é um conceito que está em mudança e para tal o Exército como força que responde a este tipo de situações tem que acompanhar estas mudanças, para que consigamos pandemias futuras.
E5	Os desafios criados pela COVID-19 começaram logo no primeiro dia em que o vírus chegou ao nosso país. Existia muita incerteza e apreensão sobre como lidar com esta pandemia o que criou desafios no meio laboral. Questões como proteger os nossos militares, como manter o nosso potencial ou como apoiar a população, foram colocadas desde início. Ainda assim, o Exército mostrou-se, mais uma vez, capaz de ultrapassar estes desafios através de uma resposta mais adequada em tempo útil.

E6	-----
E7	O Exército ao longo da sua história, teve sempre um particular interesse na ameaça biológica. Neste sentido, e como já referi, o Exército promoveu um exercício de resposta a um coronavírus, onde juntou todas as entidades de referência em Portugal: DGS, INCE, Laboratórios do Estado e as Direções de Saúde dos três Ramos (EPIDMEX2018). Assim sendo os desafios para o Exército, assentam numa perceção daquilo que já estava a ser planeado e desenvolvido que se designa por segurança sanitária. Assim tem que existir uma preocupação do exército na deteção e controlo de pandemia, mas também como uma ameaça biológica e para tal tem que existir a integração desta conceptualização da segurança sanitária em todos os processos de desenvolvimento estratégico em que envolva o Exército.
E8	Admitindo-se que estaremos mais próximos da transição de uma pandemia para uma endemia, o desafio que se coloca ao Exército é de conseguir aprender lições decorrentes das observações e lições identificadas ao longo destes dois anos de pandemia, por forma estar mais bem preparado para dar resposta a futuras situações de crise.
E9	Daqui em diante o desafio acrescido será a responsabilidade acrescida na capacidade de resposta do Exército a este tipo de crises. Existe a perceção de que a população portuguesa reconheceu a importância do Exército no apoio à satisfação das necessidades básicas da população, existindo a expectativa de que a experiência da COVID-19 sirva para que o Exército, e as Forças Armadas, se prepare melhor para a próxima crise, pandémica ou não. No entanto essa preparação depende de recursos de que o Exército não dispõe e que, infelizmente, não se prevê que venham a ser alocados. Assim, o desafio é manter ou melhorar a capacidade de resposta, com meios cada vez mais escassos e outras prioridades cada vez mais prementes.

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE G - RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA E AS PERGUNTAS DERIVADAS

Quadro nº 12 - Relação entre as questões do inquérito por entrevista e as perguntas derivadas

	Objetivos Específicos	Questão Derivada	Questão do Inquérito
Entrevista	OE1 - Analisar o apoio à sociedade civil no combate à COVID-19 pelo Exército Português.	PD1 – Como foi materializado o apoio à sociedade civil no combate à COVID-19 pelo Exército Português?	Qual o papel da sua U/E/O no combate à Covid-19? Que dificuldades enfrentou?
			No seu entender, o Exército Português como força colaborativa em missões de proteção civil e missões relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações tem cumprido a sua missão no que toca à COVID-19? O que podia ter sido executado de forma diferente?
	OE2 - Analisar as capacidades que o Exército Português detém para fazer face à COVID-19.	PD2 – Quais eram as capacidades que o Exército Português detinha para fazer face à COVID-19?	Anteriormente à COVID-19 se desenvolver em Portugal, quais eram as capacidades do Exército português mais importantes no apoio às operações apoio civil?
			Que razões poderiam levar ao recurso do Exército Português como parte integrante da resposta nacional no âmbito da COVID-19?
	OE3 - Identificar as limitações da resposta do Exército Português na resposta à COVID-19.	PD3 - Quais foram as limitações da resposta do Exército Português na resposta à COVID-19?	Qual o papel da sua U/E/O no combate à COVID-19? Que dificuldades enfrentou?
	OE4 - Identificar novas conceções para a participação do Exército na resposta a crises pandémicas.	PD4 – Quais as novas conceções para a participação do Exército Português na resposta a crises pandémicas?	Que desafios criou a COVID-19 ao Exército Português, daqui em diante?
			No seu entender e experiência, a maior visibilidade por parte dos meios de comunicação sobre as potencialidades do Exército Português, a interoperabilidade com as autoridades civis que promoveram uma resposta mais rápida ao combate à COVID-19, promoveram de alguma forma o Exército Português dentro da sociedade portuguesa?

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE H - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS SEMIESTRUTURADAS

Quadro nº 13 - Análise do conteúdo da questão nº 1 dos inquéritos por entrevista

Questão	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
<p>Anteriormente à COVID-19 se desenvolver em Portugal, quais eram as capacidades do Exército Português mais importantes no apoio às operações apoio civil?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação Civil • Planeamento Conjunto • Duplo uso 	<p>E1: “(...) o exército está a conseguir capacitar as suas tropas para novos espectros de missões. Posto isto, penso que o Exército, através da sua disciplina, formulação de cenários e capacidade de planeamento permite uma resposta mais rápida.”</p> <p>E2: “(...) não pode apenas focar-se nas operações convencionais, (...) capacitar o exército com recursos que permitam apoiar as populações e as entidades civis em operações de emergência civil, (...) organização e a coordenação com entidades civis.”</p> <p>E3: “O Exército (...) aloca os seus meios para dar a melhor resposta possível. (...) a necessidade de aprimorar algumas aplicações de gestão que não estavam preparadas para este tipo de cenários”. (...) O Regimento de Apoio Militar de Emergência (RAME) tem na sua orgânica uma Unidade dedicada ao Apoio Militar de Emergência (AME) a qual se designa por Unidade de Apoio Militar de Emergência (UAME). Sendo o apoio prestado em situação de pandemia uma das tarefas inseridas nas Operações de Apoio Civil, que por sua vez integra o AME”.</p> <p>E4: “(...) Capacidades, os recursos e os meios para dar resposta numa emergência de apoio Civil” (...) capacidades militares. (...) capacidade de executar missões que contribuam para objetivos militares e objetivos políticos (...), continuando a ser claro que se pretende: dissuadir e combater.”</p> <p>E6: “(...) Canal existente entre ANEPC-FFAA-EXE-U/E/O que se tem mostrado eficaz na condução dos pedidos de apoio.”</p> <p>E7: “(...) Usar as suas capacidades para as operações convencionais num âmbito de duplo uso.”</p> <p>E8: “O Exército possui na sua estrutura recursos, meios e unidades que permitem o apoio em operações de apoio civil”.</p> <p>E9: “(...) A capacidade para dar apoio a operações de apoio civil, como é o caso do RAME.”</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 14 - Análise do conteúdo da questão nº 2 dos inquéritos por entrevista

Questão	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
<p>Que razões poderiam levar ao recurso do Exército Português como parte integrante da resposta nacional no âmbito da COVID-19?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersão Territorial • Conhecimento Técnico • Antecipação 	<p>E1: “(...) Rapidez, e versatilidade mostraram-se capazes ao longo do desenrolar da pandemia uma mais-valia para o empenho do nosso Exército. (...) Fiz parte da equipa que elaborou o plano de contingência do Exército português poucos dias depois de o Governo.”</p> <p>E2: “(...) Tem desenvolvido, ao longo dos anos alguns exercícios para capacitar os nossos homens para momentos como uma pandemia. (...) investigação que tem desenvolvido ao longo dos anos tem todas as capacidades para fazer parte integrante da resposta à COVID-19.”</p> <p>E3: “(...) O apoio não programado é um apoio de manifesta urgência, onde as entidades civis, sabendo qual a UEO que lhe presta apoio de área, efetuam um contacto direto com a UEO. (...) e uma vez que temos a vantagem de possuir uma enorme dispersão territorial pelo TN, conhecendo as entidades da zona, torna-se uma mais-valia para as organizações. (...) era necessário definir prioridades para distribuição dos meios com o objetivo de não desperdiçar os recursos do Exército português.”</p> <p>E4: “Recordando que o avanço da pandemia surpreendeu toda a gente, diria que o nosso segredo acabou por ser a antecipação. (...) meios e recursos e principalmente a dispersão territorial que permite cobrir grande parte do TN.”</p> <p>E5: “(...) além de possuir as capacidades que são inerentes à condição militar, possui também através da sua Direção de saúde um <i>know-how</i> em matéria de segurança sanitária que nos permite dar uma resposta mais assertiva”.</p> <p>E7: “(...) o Exército promoveu um exercício de resposta a um coronavírus, onde juntou todas as entidades de referência em Portugal: DGS, INCE, Laboratórios do Estado e as Direções de Saúde dos três Ramos (EPIDMEX2018). Posto isto, muitas novidades para outras entidades, não eram novidades para nós, o que nos tornou muito mais capazes de dar resposta atempada.”</p> <p>E8: “(...) o Exército foi uma mais-valia para as entidades que fizeram chegar os seus pedidos de apoio à CR COVID-19.”</p> <p>E9: “(...) No âmbito COVID-19, houve a necessidade de se criar uma célula de resposta onde eram centralizados os pedidos de apoio que se faziam chegar junto do Exército.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 15 - Análise do conteúdo da questão nº 3 dos inquéritos por entrevista

Questão	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Qual o papel da sua UEO no combate à COVID-19? Que dificuldades enfrentou?	<ul style="list-style-type: none"> • Limitações da doença • Elevado número de pedidos de apoio • Coordenação inicial com a ANEPC • Recursos Limitados 	<p>E1: “(...) As limitações foram as limitações impostas pela doença</p> <p>E2: “(...) enfrentou as mesmas dificuldades que as outras entidades do País. (...) Foram adaptadas instalações e efetuadas alterações necessárias no sentido de melhorar as condições de trabalho e segurança, para acomodar o conjunto de equipamentos adquiridos para aumento da produção de SABA como para fabrico de produtos químicos cuja produção tem subjacente o risco de deflagração e/ou explosão.”</p> <p>E3: “(...) Face aos apoios solicitados, o RAME não sentiu necessidades de se adaptar às tarefas a desenvolver (pedido de transportes e pedido de equipamentos). (...) assistiu-se a um elevado número de pedidos de apoio de várias entidades civis às várias UEO do Exército, tornando-se difícil a coordenação e a alocação de recursos que satisfizesse todas as entidades. (...) surgiu a necessidade de canalizar os pedidos de apoio por parte das entidades civis, através da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC).”</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 16 - Análise do conteúdo da questão nº 4 dos inquéritos por entrevista

Questão	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
No seu entender e experiência, a maior visibilidade por parte dos meios de comunicação sobre as potencialidades do Exército Português, a interoperabilidade com as autoridades civis que	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio à população civil • Demonstração de capacidades • Agente de Proteção Civil 	<p>E1: “(...) e de facto veio dar muita visibilidade ao Exército Português que, embora tivesse, passava despercebida fora do período crítico dos incêndios, que com a COVID-19 acabou por ficar mais visível.</p> <p>E2: “(...) os meios de comunicação relataram o apoio prestado à sociedade civil e mostraram as atividades que, durante aquele período de combate à COVID-19, foram feitas pelo mesmo”</p> <p>E3: “(...) Internamente, o Exército é uma Instituição com grandes capacidades para apoiar as entidades civis em várias situações, quer de exigência quer de complexidade.”</p>

<p>promoveram uma resposta mais rápida ao combate à Covid-19, promoveram de alguma forma o Exército Português dentro da sociedade portuguesa?</p>		<p>E4: “(...) O Exército pelas suas diversas operações que teve que desenvolver, foi obrigado a andar mais na rua, junto da população, o que em certa forma deu-nos mais visibilidade através da comunicação social.”</p> <p>E5: “(...) Fomos capazes de dar resposta da melhor maneira. Assim sendo, os nossos parceiros civis, têm-nos como uma mais-valia, na investigação e na resposta à COVID-19.”</p> <p>E8: “(...) enquanto Comandante do ElDefBQR em apoio a diversas entidades, perceciono que houve um incremento da importância do Exército como agente de proteção civil, bem patente na forma inclusiva, atenta e considerada que as entidades civis demonstraram nas interações com os militares.”</p> <p>E9: “(...) Naturalmente que a importância do Exército como agente de Proteção Civil foi relevada. Provavelmente não é fácil de distinguir a forma como o Exército foi promovido em relação às Forças Armadas. (...) Exército foi o Ramo que mais apoiou a população portuguesa, desde os apoios mais indiferenciados”.</p>
--	--	---

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 17 - Análise do conteúdo da questão nº 5 dos inquéritos por entrevista

Questão	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
<p>No seu entender, o Exército Português como força colaborativa em missões de proteção civil e missões relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações tem cumprido a sua missão no que toca à COVID-19? O que podia ter sido executado de forma diferente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos limitados • Canal CR COVID-19 • Alocação de recursos • Enquadramento das Capacidades 	<p>E2: “(...) a forma como prestámos a missão foi adequada, considerando os recursos humanos e o tempo disponível para as respostas que nos foram solicitadas.”</p> <p>E3: “(...) Decorrente do CEDN foi incumbido ao Exército a responsabilidade de criar uma Unidade exclusiva de AME. O AME decorre do emprego de capacidade/meios/recurso que o exército possui em prol da salvaguarda de pessoas e bens.” com o emprego das capacidades/recursos/meios foi possível contribuir para mitigar necessidades e colmatar lacunas.”</p> <p>E4: “(...) o CCOM canalizava porque sabia que nós, Exército tínhamos a capacidade para apoiar. (...) população torna-se uma prioridade por isso o Exército tomou a posição correta.”</p> <p>E5: “Sim. Considerando os recursos humanos e financeiros disponíveis.”</p> <p>E6: “(...) afluência de pedidos maior do que a sua capacidade de resposta. (...) criação da CR COVID-19/EXE, (...) permitir que todos os meios empenhados estavam a ser utilizados, maximizando os recursos disponíveis.”</p> <p>E8: “O Exército prestou todo o apoio solicitado pela estrutura de proteção civil às Forças Armadas. (...) aos diversos patamares de decisão, civis e militares, deveria ter existido uma análise criteriosa dos pedidos de apoios, por forma a evitar a alocação de recursos humanos e materiais, (...) menos prioritários face a outros pedidos.”</p> <p>E9: “(...) tem vindo a conseguir cumprir, (...) missões que lhe são solicitadas. (...) o enquadramento das capacidades das Forças Armadas no planeamento das outras agências envolvidas na resposta nacional.”</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 18 - Análise do conteúdo da questão nº 6 dos inquéritos por entrevista

Questão	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
<p>Que desafios criou a COVID-19 ao Exército Português, daqui em diante?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preservação de potencial • Contemplação de plano de combate a pandemias no AME • Segurança Sanitária 	<p>E1: “(...) preservação do potencial e garantir a resposta militar. (...) tecnologias existentes, manter o Comando e Controlo sobre o pessoal e subunidades.”</p> <p>E2: “(...) FFAA são um instrumento indispensável à defesa. (...) conseguir manter, (...) uma capacidade única no país, (...) funcione como o embrião da resposta.”</p> <p>E3: “(...) <i>know-how</i> e tem feito o seu processo de Lições Aprendidas (LA) (...) criação de um novo cenário (...) contemplado nos seus planos no âmbito do AME.”</p> <p>E4: “(...) O AME é um conceito que está em mudança (...) e o Exército tem que acompanhar estas mudanças.”</p> <p>E5: “(...) como manter o nosso potencial.”</p> <p>E7: “(...) perceção por segurança sanitária. (...) integração desta conceptualização da segurança sanitária em todos os processos de desenvolvimento estratégico em que envolva o Exército.”</p> <p>E8: “(...) conseguir aprender lições decorrentes, (...) por forma estar mais bem preparado para dar resposta a futuras situações de crise.”</p> <p>E9: “(...) Responsabilidade acrescida na capacidade de resposta do Exército a este tipo de crises. (...) experiência da COVID-19 (...) prepare melhor para a próxima crise. (...) depende de recursos de que o Exército não dispõe.”</p>

Fonte: Elaboração própria