

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2022/2023**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARTILHADA
CIVIL-MILITAR DE INFRAESTRUTURAS MILITARES**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Carlos Alberto Rocha Afonso
Coronel de Engenharia**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA DA GESTÃO
PARTILHADA CIVIL-MILITAR DE INFRAESTRUTURAS
MILITARES

Coronel de Engenharia Carlos Alberto Rocha Afonso

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Pedrouços 2023



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

**UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA DA GESTÃO
PARTILHADA CIVIL-MILITAR DE INFRAESTRUTURAS
MILITARES**

Coronel de Engenharia Carlos Alberto Rocha Afonso

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Orientador: Coronel Tirocinado de Engenharia Leonel José Mendes Martins

Pedrouços 2023



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Carlos Alberto Rocha Afonso, declaro por minha honra que o documento intitulado “Uma análise estratégica da gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2022/2023 no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, vinte de julho de 2023.

Carlos Alberto Rocha Afonso
Coronel de Engenharia



Agradecimentos

Um Trabalho de Investigação Individual, apesar da designação assim o poder indiciar, não é um trabalho desenvolvido de forma solitária, antes pelo contrário. Para a sua finalidade poder ser alcançada é indispensável o apoio e colaboração de diversas instituições e entidades a quem é devido o justo apreço, reconhecimento e gratidão.

Em primeiro lugar, ao meu Orientador, Coronel Tirocinado de Engenharia Leonel Martins, pelas preciosas referências bibliográficas que me forneceu, pela sua permanente disponibilidade para ler e rever o trabalho desenvolvido, pelas inúmeras sugestões que permitiram dar à investigação o rumo certo e pelo seu rigor, que em muito contribuiu para o conhecimento obtido, sem o qual não teria sido possível elaborar o trabalho agora apresentado.

Em segundo lugar, a todas as entidades consultadas e entrevistadas, que em muito contribuíram para o enriquecimento científico do trabalho. É de inteira justiça destacar o Doutor Fernando Freire, Comodoro Cornélio da Silva, Brigadeiro-General João Pires, Brigadeiro-General Vale do Couto, Brigadeiro-General Ferreira Duarte, Brigadeiro-General Afonso Marcos, Coronel Oliveira da Costa, Coronel Pereira Azinheira, Coronel Serrano Paulino, Coronel Nunes Lourenço e Tenente-Coronel João Domingues.

Em terceiro lugar, ao Instituto Universitário Militar, na pessoa do Diretor do Curso, Brigadeiro-General Rui Romão, pela sua disponibilidade e preciosos conselhos fornecidos. Agradecimento extensível aos camaradas de curso, por toda a partilha e amizade desenvolvida neste período de intensa vivência e camaradagem.

Por último, um agradecimento muito especial à minha família, à minha mulher Helena e aos meus filhos Ricardo e Rita, pelo incondicional apoio que me disponibilizaram e pela compreensão do tempo que não lhes dediquei.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1 Infraestruturas militares	4
2.2 Partilha civil-militar	4
2.3 Modelo de análise	11
3. Metodologia e método	12
3.1 Metodologia	12
3.2 Método	13
3.2.1 Participantes e procedimentos	14
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados	14
3.2.3 Técnicas de tratamento de dados	14
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	16
4.1 Casos existentes de partilha civil-militar de infraestruturas militares	16
4.1.1 Análise documental	16
4.1.2 Análise das entrevistas	18
4.1.3 Síntese conclusiva e resposta à QD1	19
4.2 Potencial da partilha civil-militar de infraestruturas militares	20
4.2.1 Análise documental	20
4.2.2 Análise das entrevistas	25
4.2.3 Síntese conclusiva e resposta à QD2	26
4.3 Contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares	27
5. Conclusões	30
Referências bibliográficas	35

Índice de Apêndices

Apêndice A – Corpo de Conceitos	Apd A - 1
Apêndice B – Relação das entidades entrevistadas e guião da entrevista	Apd B - 1
Apêndice C – Análise das entrevistas	Apd C - 1



Índice de Figuras

Figura 1 – Complexidade da partilha em função do incremento do investimento financeiro	5
Figura 2 – Programa de investimento nas infraestruturas militares do Ministério da Defesa do Reino Unido	7
Figura 3 – Estratégia para as infraestruturas militares do Ministério da Defesa do Reino Unido.....	8
Figura 4 – Planta geral da Base Aérea de Yokota e das redes de transporte envolventes.....	9
Figura 5 – Relação do custo dos transportes terrestres.....	10
Figura 6 – Esquema da investigação	13
Figura 7 – Estudos desenvolvidos pela CIMT visando a instalação de um aeroporto civil no AMT.....	21
Figura 8 – Segmentos de procura de passageiros expetáveis	22
Figura 9 – Secção transversal máxima no transporte ferroviário nacional.....	23

Índice de Quadros

Quadro 1 – Critérios para partilhas de sucesso.....	6
Quadro 2 – Estratégia para as infraestruturas do Exército dos EUA.....	7
Quadro 3 – Modelo de análise.....	11
Quadro 4 – Matriz SWOT: Partilha civil-militar de infraestruturas militares.....	28
Quadro 5 – Unidades de contexto.....	Apd C - 1
Quadro 6 – Unidades de registo	Apd C - 8

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Objetivos Específicos e Questão Central.....	2
Tabela 2 – Desafios à criação, implementação e manutenção de acordos de partilha de infraestruturas militares	6
Tabela 3 – Benefícios mútuos da partilha de infraestruturas militares	24
Tabela 4 – Desafios transversais à partilha de infraestruturas militares.....	24
Tabela 5 – Desafios específicos da instituição militar à partilha de infraestruturas militares	25
Tabela 6 – Relação das entidades entrevistadas	Apd B - 1



Resumo

A partilha civil-militar de infraestruturas militares, reconhecida como tal, teve início no Reino Unido nos anos 80 do século passado. Em Portugal tornou-se prática corrente durante a década seguinte, procurando-se por esta via rentabilizar o excesso de infraestruturas à disposição das Forças Armadas.

A formalização da partilha é, em regra, efetuada através da celebração de um protocolo, assente na aplicação do princípio da onerosidade previsto no Regime Jurídico do Património Imobiliário Público, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 280/2007, de 07 de agosto.

A pesquisa foi orientada pelo objetivo geral definido: formular contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares, na garantia da salvaguarda das atividades de cariz militar, designadamente as de base operacional relativas à organização e emprego de forças militares, e de uma instituição militar comprometida com os interesses estratégicos regionais e nacionais que visam a segurança e o bem-estar das populações.

Da análise bibliográfica efetuada, do estudo de casos existentes e das entrevistas realizadas, para os fins deste Trabalho de Investigação Individual, ressaltam evidentes vantagens na partilha de infraestruturas militares com entidades civis, com benefícios para Portugal, mas, também, aspetos que necessitam de ser acautelados.

Palavras-chave

Infraestruturas Militares; Partilha Civil-Militar; Análise SWOT.



Abstract

The civil-military sharing of military infrastructures, recognized as such, began in the United Kingdom in the 1980s. In Portugal, it became common practice during the following decade, seeking to make the most of the excess infrastructures available to the Armed Forces.

The formalization of sharing is, as a rule, carried out through a protocol, based on the application of the principle of onerosness foreseen in the Legal Regime of Public Real Estate Heritage, approved by Decree-Law n^{er} 280/2007, of august 07th.

The research was guided by the defined general objective: to formulate contributions to a model of shared civil-military management of military infrastructures, in guaranteeing the safeguarding of activities of a military nature, namely those of an operational base related to the organization and use of military forces, and of a military institution committed to regional and national strategic interests aimed at the safety and well-being of populations.

From the bibliographic analysis carried out, the study of existing cases and the conducted interviews, for the purposes of this Individual Research Work, the evident advantages of sharing military infrastructure with civil entities stand out, with benefits for Portugal, but also aspects that need to be taken care of beforehand.

Keywords

Military Infrastructures; Civil-Military Sharing; SWOT Analysis.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

ACD	Acordo de Cooperação e Defesa
AMT	Aeródromo Militar de Tancos
ANAC	Autoridade Nacional de Aviação Civil

B

BA	Base Aérea
BA4	Base Aérea n.º 4

C

CEF	<i>Connecting Europe Facility</i>
CIMT	Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General

D

DN	Defesa Nacional
----	-----------------

E

EUA	Estados Unidos da América
-----	---------------------------

F

FA	Força Aérea
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas

G

GRA	Governo Regional dos Açores
GRP	Governo da República Portuguesa

I

IUM	Instituto Universitário Militar
-----	---------------------------------



L

LPDSA Laboratório de Pesquisa da Direção de Sistemas Aeroespaciais

M

MDN Ministério da Defesa Nacional

MOD *Ministry of Defence*

N

NATO *North Atlantic Treaty Organization*

NEP Norma de Execução Permanente

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

P

PM Prédio Militar

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

R

RJPIP Regime Jurídico do Património Imobiliário Público

S

SWOT *Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats*

T

TEN-T *Trans-European Transport Network*

TII Trabalho de Investigação Individual



U

UAV Universidade de Antelope Valley

UE União Europeia

U/E/O Unidade/Estabelecimento/Órgão

V

VTC *Video Conferencing Capability*

Lista de símbolos

m metro



1. Introdução

Em Portugal a utilização partilhada de infraestruturas militares tornou-se prática corrente a partir do início dos anos 90 do século passado, altura a partir da qual, e perante a inexistência de legislação enquadrante, passou a ser frequente a celebração de protocolos entre entidades militares e civis com vista à regulação da cedência precária, total ou parcial, de um Prédio Militar (PM), assumindo as contrapartidas pela sua utilização, regra geral, a realização de obras de manutenção do imóvel, ou o pagamento da sua realização a entidade terceira contratada para o efeito (Marques, 2012, p. 22).

Através do Decreto-Lei n.º 201/91, de 29 de maio, foi pela primeira vez referida a necessidade de alienar instalações militares por não serem “as mais adequadas, quer pela sua localização em núcleos urbanos de grande densidade populacional, quer pela sua dispersão e consequentes dificuldades de ligação a serviços complementares, quer ainda pela sua incapacidade estrutural de modernização” (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 1991). Pretendeu-se desta forma a racionalização das infraestruturas militares à responsabilidade dos Ramos das Forças Armadas (FFAA), através da cedência definitiva daquelas que não reuniam as desejáveis condições de utilização, não se equacionando a sua partilha com outras entidades.

A este excesso de infraestruturas não é alheia a “desconstitucionalização do serviço militar obrigatório, [...] a alteração do conceito estratégico militar, a introdução de novos equipamentos resultantes da evolução tecnológica que determinaram alterações no sistema de forças e no dispositivo das Forças Armadas portuguesas” (Decreto-Lei n.º 32/99, 1999). Como refere Marques (2012, p. 2) “Estas alterações têm impacto na Componente Fixa do SFN [Sistema de Forças Nacional] (na sua organização e nos fatores de sustentação logística das infraestruturas), podendo conduzir a uma capacidade sobrança das próprias instalações”.

A Reforma “Defesa 2020” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, 11 de abril) definiu as linhas orientadoras para a execução da reforma estrutural da Defesa Nacional (DN) e das FFAA, através de um novo modelo para a DN “que estabelece umas Forças Armadas mais modernas, mais operacionais e sustentáveis, integradas num edifício conceptual e legislativo coerente e organizado, com os seus recursos otimizados e com um claro aumento de eficiência das estruturas”.

Marques (2012, p. 46) refere que existem condições para conciliar as exigências funcionais e operacionais das FFAA na utilização partilhada das suas infraestruturas com entidades externas.



Segundo uma perspetiva financeira, Camisa (2009, p. 38) adianta que “de facto raramente as infraestruturas são abertas à utilização e/ou exploração com entidades externas, e das quais poderiam advir mais valias para a manutenção da sua operacionalidade (a custos mais reduzidos)”.

Horta (2017, p. 34) estudou a partilha de infraestruturas militares segundo uma ótica cooperativa civil-militar tendo concluído que é vista “como uma relação caracterizada e desejada num elevado nível de cooperação e de baixo, mas relevante conflito, o que nos leva a conceptualizar como existindo uma adesão dos atores a tal conceito de cooperação”.

Por nunca ter sido efetuada, e também por não haver doutrina sobre a temática, este Trabalho de Investigação Individual (TII) aborda a formulação de contributos para a criação de um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares.

Tendo por base o tema do TII e a delimitação a seguir descrita, o objeto de estudo são infraestruturas militares.

A investigação desenvolvida foi delimitada com base nos domínios: tempo, espaço e conteúdo (Santos & Lima, 2019, p. 42). No âmbito do domínio temporal foram estudadas as infraestruturas militares existentes em dezembro de 2022, recorrendo-se, se necessário, ao estudo de situações verificadas no passado e que possam ser consideradas importantes na presente investigação. O domínio espaço centrou-se em todo o território nacional, continente e regiões autónomas, recorrendo-se também ao estudo de casos de partilha de infraestruturas militares com entidades civis em países amigos, aliados e organizações internacionais. Relativamente ao domínio conteúdo, a investigação foi orientada para o estudo de infraestruturas militares partilhadas com entidades civis, segundo as dimensões enquadrantes consideradas determinantes na avaliação.

O Objetivo Geral (OG) do TII é formular contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares.

Para materializar o OG foram definidos dois Objetivos Específicos (OE) e uma Questão Central (QC) clara, exequível e pertinente (Quivy & Campenhoudt, 2003), conforme a Tabela 1:

Tabela 1 – Objetivos Específicos e Questão Central

OE1 -	Analisar casos existentes de partilha civil-militar de infraestruturas militares.
OE2 -	Analisar a partilha civil-militar de infraestruturas militares.
QC -	Quais os contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares?



O TII está organizado segundo o modelo de artigo científico previsto na Norma de Execução Permanente (NEP) do Instituto Universitário Militar (IUM) NEP/INV – 003 (IUM, 2020b), compreendendo uma introdução e mais quatro capítulos.

A introdução compreende o enquadramento do tema e a justificação da investigação, o objeto de estudo e delimitações, os objetivos da investigação, a QC e uma breve descrição da organização do estudo.

No segundo capítulo é abordado o enquadramento teórico e conceptual, descrito o estado da arte e a revisão de literatura efetuada, bem como o modelo de análise.

No terceiro capítulo é explicada a metodologia e o método utilizado.

No quarto capítulo, dividido em três subcapítulos, é efetuada a apresentação dos dados e discutidos os resultados, apresentando-se as respostas às Questões Derivadas (QD). No primeiro subcapítulo são caracterizados casos existentes de partilha civil-militar de infraestruturas militares, de âmbito nacional e internacional, extraindo elementos caracterizadores que possam ser utilizados como referência na avaliação em estudo, segundo a dimensão da sua utilização e tendo como indicadores o emprego operacional e logístico, respondendo desta forma à QD1. No segundo subcapítulo é efetuada uma avaliação prospetiva do potencial da partilha civil-militar de infraestruturas militares, segundo as dimensões económica, geográfica e militar, recolhendo daqui os elementos necessários para a resposta à QD2. No terceiro subcapítulo são apresentados os contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares, QC do TII.

As conclusões são efetuadas no quinto e último capítulo, que inclui um breve enquadramento do tema, o sumário do procedimento metodológico seguido, a súmula dos resultados obtidos, os contributos para o conhecimento, as limitações, os estudos futuros e recomendações de ordem prática.



2. Enquadramento teórico e conceptual

2.1 Infraestruturas militares

O tema do TII enquadra-se no domínio das Ciências Militares, na área de investigação das Técnicas e Tecnologias Militares e especificamente na subárea das Engenharias de Aplicação Militar.

No âmbito nacional, a PAD 235-01 - Regulamento Geral de Infraestruturas do Exército (Exército, 2022, p. 2-1) define infraestrutura militar como “todo o elemento estrutural implantado num imóvel à responsabilidade do Exército, compreendendo toda a área de terreno, tanto à superfície como no subsolo, [...] e todos os equipamentos fixos e mobiliário integrados ou inseparáveis das instalações” e PM como “todo o imóvel, propriedade do Estado, integrado no seu domínio público ou privado, que estando afeto ao MDN foi por este atribuído à responsabilidade do Exército, em utilização ou à responsabilidade de uma U/E/O [Unidade/Estabelecimento/Órgão]”. Às infraestruturas são associadas áreas de salvaguarda, designadas por servidões militares, destinadas a garantir a segurança das instalações, das pessoas e bens e das atividades nelas desenvolvidas (Lei 2078, 1955).

Como a definição de infraestrutura militar tem um campo de aplicação bastante amplo, é adotada para o presente TII a seguinte: “instalação permanente constituindo uma base para operações militares, como base aérea, base naval, instalações de treino, etc.” (*The Oxford Essential Dictionary of the U.S. Military*, 2001).

2.2 Partilha civil-militar

O termo partilha tem sido amplamente utilizado, existindo inúmeras definições, contudo nenhuma delas visa diretamente a partilha civil-militar de infraestruturas militares.

A maioria das definições prevê a celebração de um acordo formal entre duas ou mais organizações, com vista à partilha de recursos, responsabilidades, informações, riscos e benefícios, podendo os recursos assumir a forma de infraestruturas, equipamentos, potencial humano e financeiro, possuindo as organizações objetivos compatíveis, desenvolvidos a longo prazo e assentes numa relação institucional, que mais dificilmente seriam alcançados de forma isolada (Camm, 2005, p. 180).

Quanto mais ambiciosa for a partilha em termos de escala e complexidade, mais recursos financeiros, humanos, materiais e de tempo serão necessários para o seu desenvolvimento e implementação. Existe um aumento do grau de complexidade da partilha em função dos diferentes recursos, conforme ilustrado na Figura 1 para o fator financeiro.



Igual evolução pode ser traçada para os restantes fatores influenciadores, como, por exemplo, a finalidade da partilha, os benefícios esperados, os objetivos a alcançar, o número de entidades participantes e os riscos a assumir (Lachman, Resetar & Camm, 2016, pp. 112 a 113).

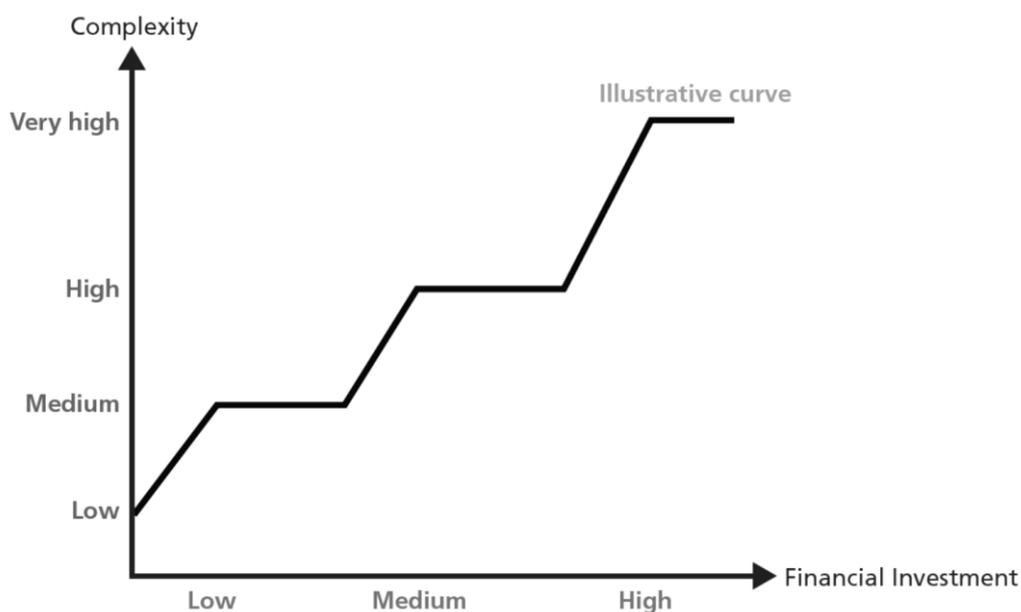


Figura 1 – Complexidade da partilha em função do incremento do investimento financeiro
Fonte: Lachman et al. (2016, p. 112).

Lachman et al. (2016, p. 20) identificaram os critérios considerados indispensáveis ao sucesso da partilha civil-militar de infraestruturas militares através da adaptação de casos de sucesso de partilhas empresariais, os quais assentaram em parcerias profundas e onde os objetivos comuns foram alcançados a longo prazo, conforme apresentado no quadro seguinte:



Quadro 1 – Critérios para partilhas de sucesso

Critério	Descrição
Excelência individual	As instituições são fortes e possuem valor para contribuir para a partilha. A motivação para a partilha é positiva (procura de oportunidades futuras) e não negativa (ocultar fragilidades ou procurar proteção para uma situação difícil).
Importância	A partilha enquadra-se nos objetivos estratégicos das instituições, sendo importante a obtenção do sucesso. Possuem objetivos a longo prazo, assumindo o bom relacionamento institucional um papel fundamental.
Interdependência	As instituições necessitam do apoio mútuo. Possuem recursos e formação complementares. Nenhuma delas consegue realizar de forma isolada o que ambas conseguem em partilha.
Investimento	As instituições investem uma na outra (por exemplo, em serviços de aconselhamento e apoio técnico) demonstrando a sua firme participação na partilha. Revelam sinais tangíveis de compromisso a longo prazo ao afetarem recursos à partilha.
Informação	A comunicação é aberta, sem comprometer a confidencialidade. As instituições disponibilizam as informações necessárias para fazer a partilha funcionar, incluindo objetivos e metas, dados técnicos, conhecimento de potenciais conflitos, pontos fracos ou eventuais situações de mudança.
Integração	As instituições desenvolvem vínculos e formas adequadas de operar para que possam trabalhar em partilha. São criadas ligações diretas entre funcionários em diferentes níveis organizacionais. As instituições relacionam-se para transmissão de conhecimentos.
Institucionalização	A partilha assume um carácter institucional e formal, com responsabilidades e processos de decisão claros.
Integridade	As instituições relacionam-se de forma respeitosa e séria, conquistando a confiança e o respeito mútuo.

Fonte: Adaptado a partir de Lachman et al. (2016, p. 21).

Os mesmos autores identificaram também desafios à criação, implementação e manutenção de acordos de partilha, conforme a Tabela 2:

Tabela 2 – Desafios à criação, implementação e manutenção de acordos de partilha de infraestruturas militares

1. Identificar a entidade e o tipo de acordo a utilizar na partilha.
2. Dificuldade em os representantes das instituições militar e civil chegarem a um entendimento sobre os termos específicos do acordo de partilha a celebrar.
3. Incapacidade da instituição militar em monitorizar e supervisionar o cumprimento dos termos da partilha.
4. Os termos formais da partilha não permitirem a flexibilidade suficiente para ser ajustada ao longo do tempo, de modo a fazer face às mudanças e aos desafios que vão surgindo.

Fonte: Adaptado a partir de Lachman et al. (2016, p. xviii).

Para o Exército dos Estados Unidos da América (EUA), a gestão das instalações militares prossegue quatro objetivos estratégicos organizados ao longo de quatro linhas de esforço (*United States Army* [USArmy], 2020), conforme o quadro seguinte:

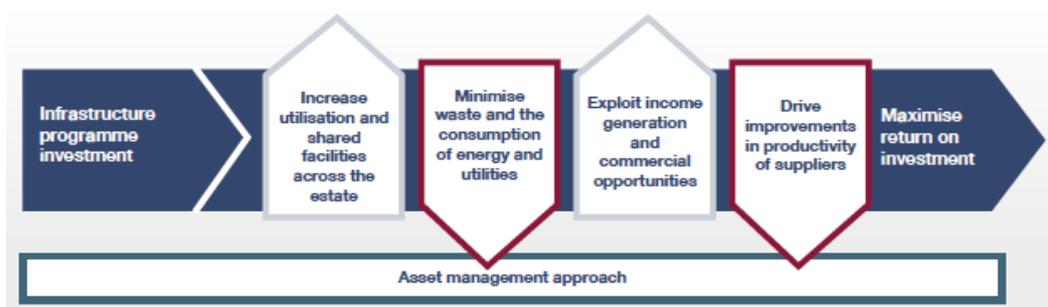
Quadro 2 – Estratégia para as infraestruturas do Exército dos EUA

Objetivos estratégicos	Linhas de esforço
1. Atrair, reter e habilitar.	Cuidar das pessoas.
2. Projetar potencial de combate e apoiar as operações em ambiente hostil.	Reforçar a prontidão e a resiliência.
3. Modernizar as instalações em apoio de um Exército moderno.	Modernização e inovação.
4. Saúde, treino sustentado, trabalho e ambiente social.	Promover a administração.

Fonte: Adaptado a partir de USArmy (2020, p. 3).

A capacidade de projeção e de apoio às tropas e equipamentos através de portos, estradas, aeródromos e caminhos-de-ferro, cumprindo os prazos críticos associados aos planos operacionais, exige todos os tipos de instalações (geração de energia, formação e treino, bases avançadas e laboratórios de investigação, por exemplo) numa avaliação exaustiva das capacidades para assegurar todo o apoio (USArmy, 2020, p. 10).

Para o Ministério da Defesa do Reino Unido, importa transformar a forma como são geridas as infraestruturas militares afetas às FFAA, como ativos estratégicos através de uma eficaz capacidade de gestão, melhorando o alinhamento entre o planeamento das infraestruturas e os dados precisos da boa gestão do património, procurando oportunidades para desenvolver instalações que apoiem a interoperabilidade entre unidades militares ou possam ser partilhadas com outros departamentos governamentais (*Ministry of Defence* [MOD], 2022, p. 20). A figura seguinte apresenta as linhas de força do programa de investimentos:

**Figura 2 – Programa de investimento nas infraestruturas militares do Ministério da Defesa do Reino Unido**

Fonte: MOD (2022, p. 20).

A estratégia aprovada assenta numa perspetiva de que a construção tem de refletir mudanças na forma como as pessoas escolhem viver as suas vidas, nas capacidades militares emergentes e na forma de trabalhar, considerando que aproximadamente metade dos



edifícios têm mais de 50 anos e necessitam de ser adaptados às exigências futuras, identificando a modernização do património como forma de suportar as necessidades em mudança (MOD, 2022, p. 8).

A Figura 3 apresenta a estratégia para as infraestruturas militares do MOD do Reino Unido, relevando-se a celebração de parcerias como um dos objetivos.

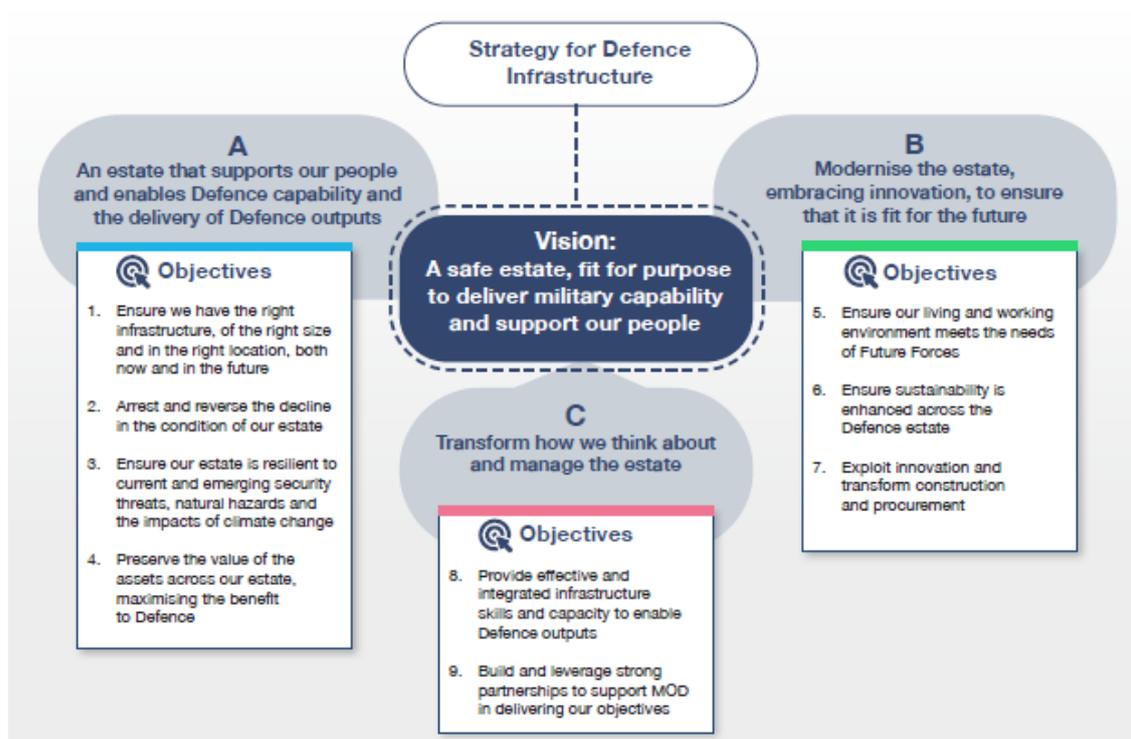


Figura 3 – Estratégia para as infraestruturas militares do Ministério da Defesa do Reino Unido

Fonte: MOD (2022, p. 13).

Com vista a poder garantir o apoio às Forças de Fronteira instaladas na região da Amazônia, a Força Aérea Brasileira realizou um estudo com o objetivo de identificar e propor as prioridades de intervenção na construção e reabilitação dos aeródromos de apoio às unidades militares e às populações locais, no âmbito do uso partilhado, civil e militar. Neste estudo é importante considerar e reter que “as infraestruturas aeroportuárias [...] possuem um caráter estratégico, funcionando como indutoras do desenvolvimento e ajudam a fixar o homem na região” (Meier, 2021, p. 60).

Mantendo o foco sobre infraestruturas aeroportuárias, mas com outro enquadramento geoestratégico, designadamente as relações entre os EUA e o Japão e a eventual partilha da Base Aérea (BA) da Força Aérea (FA) dos EUA localizada em Yokota, importa referir:

The United States and Japan should strongly consider making Yokota Air Base available for civilian aviation while simultaneously preserving military readiness and enhancing operational capacity. Doing so could lead to new infrastructure developments with both civilian and military benefits, help solve critical airport shortages for a close ally and potentially open the door to expanded U.S. military use of civilian aviation facilities across Japan. (Cronin, Giarra, & Hosford, 2012, p. 5)

Desde o fim da Guerra do Vietname a BA de Yokota é um importante ponto estratégico no transporte aéreo e apoio logístico das FFAA dos EUA, sendo essencialmente utilizada por aeronaves de transporte tático, de pessoal e de carga. A única pista que possui, com 3.350 metros (m) de comprimento e 60 m de largura, não permite a condução de operações de alto ritmo e capacidade como as de apoio ou de combate aéreo. Apesar das limitadas capacidades operacionais da pista, os edifícios existentes reúnem em si excelentes condições para o desenvolvimento das funções comando e controlo de operações aéreas. A planta geral da BA de Yokota é a seguinte:

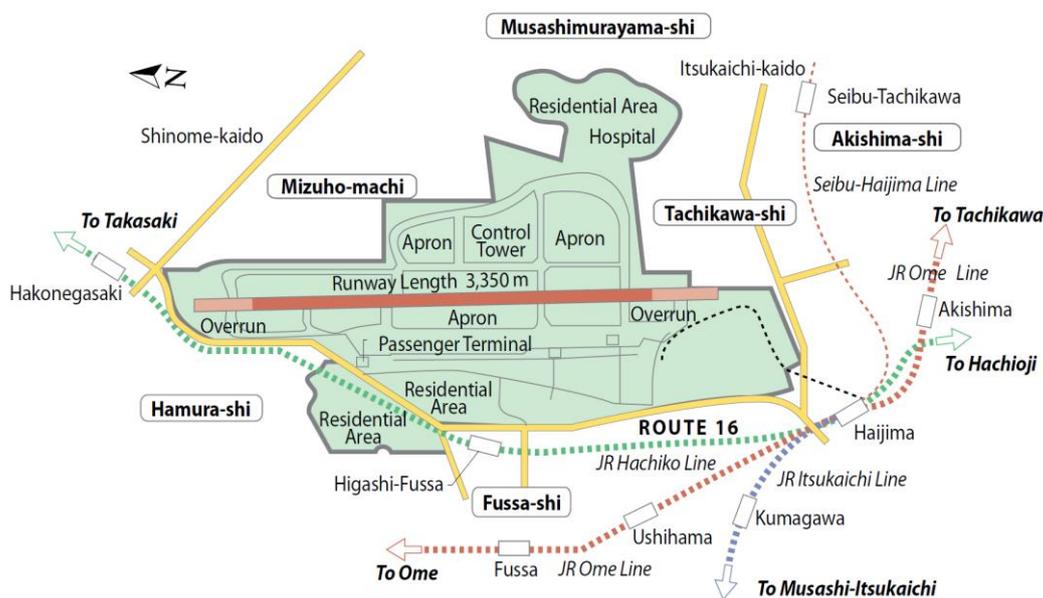


Figura 4 – Planta geral da Base Aérea de Yokota e das redes de transporte envolventes
Fonte: Cronin et al. (2012, p. 13).

Com vista a regular a partilha civil-militar das suas BA, em 2007 a FA dos EUA elaborou a Diretiva *Joint Use of Military and Civilian Flying Facilities* (Cronin et al., 2012, p. 31).

Desde os anos 90 do século passado, as infraestruturas europeias têm vindo a ser desenvolvidas apenas para uso civil, mas nos últimos anos os aspetos militares ganharam uma importância acrescida, sendo de todo indispensável repensar a sua conceção e adequá-las à utilização civil-militar (EURACTIV, 2022, p. 1).

Com vista a melhorar a mobilidade das forças militares terrestres dentro do espaço europeu, a Comissão Europeia apresentou no dia dez de novembro de 2022 um plano com o objetivo de melhorar e proteger as infraestruturas rodoviárias e ferroviárias. Esta preocupação ganhou uma maior importância e urgência face às dificuldades logísticas sentidas no transporte da ajuda militar e humanitária até à fronteira com a Ucrânia, no âmbito dos apoios aprovados pelos Estados-Membros da União Europeia (UE) após a invasão levada a cabo pela Rússia no dia 24 de fevereiro de 2022. O próximo orçamento da UE inclui 1,5 mil milhões de euros para a mobilidade militar, uma das prioridades da Comissão, sob a forma de financiamento do *Connecting Europe Facility* (CEF), e que visa adaptar as redes de transporte europeias às necessidades da mobilidade militar (EURACTIV, 2022, p. 2).

A figura seguinte apresenta uma relação do custo dos principais meios de transporte terrestres em função da distância e do meio utilizado, aspeto fundamental a ter em consideração nas infraestruturas que suportam a sustentação de forças.

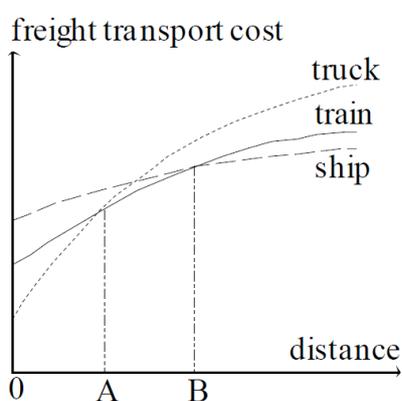


Figura 5 – Relação do custo dos transportes terrestres
Fonte: Profillidis (2022, p. 30).

Segundo a EURACTIV (2022, p. 2), a atual política da *Trans-European Transport Network* (TEN-T) visa o desenvolvimento e implementação em toda a Europa de uma rede de linhas ferroviárias, estradas, vias navegáveis interiores, rotas marítimas, portos, aeroportos e terminais ferroviários, com o objetivo de colmatar lacunas e eliminar estrangulamentos e barreiras técnicas. Uma nova dimensão da TEN-T visa a rápida projeção de forças militares dentro e fora da UE, atualmente dificultada por barreiras físicas, legais e



regulatórias, como infraestruturas incompatíveis ou procedimentos alfandegários complicados. Para ultrapassar essas barreiras, foi proposto no próximo CEF o financiamento de projetos que visem o uso partilhado civil-militar das infraestruturas de transporte.

No âmbito do referido plano está prevista a conversão da *Rail Baltica*, linha ferroviária de alta velocidade com 870 quilómetros de extensão, de Tallin, capital da Estónia, à Polónia, e que liga a região báltica às redes ferroviárias da Europa Ocidental, sendo atualmente um dos projetos da UE mais elogiados. Para além do transporte comercial, é expectável que venha a ter um importante contributo para a mobilidade militar, possibilitando a rápida projeção de forças até à fronteira com a Rússia em novas situações de crise (EURACTIV, 2022, p. 2).

2.3 Modelo de análise

O modelo de análise da investigação assenta nos dois pilares considerados estruturantes para a partilha civil-militar de infraestruturas militares, as infraestruturas militares propriamente ditas, na dimensão da sua utilização, e a partilha civil-militar, nas dimensões da atividade económica, geográfica e militar.

O modelo de análise desenvolvido é o descrito no Quadro 3:

Quadro 3 – Modelo de análise

OG: Formular contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares.					
QC: Quais os contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares?					
Objetivo Específico	Questão Derivada	Conceito Estruturante	Dimensão	Indicador	Técnicas de recolha de dados
OE 1: Analisar casos existentes de partilha civil-militar de infraestruturas militares.	QD 1: Como se caracterizam os casos existentes de partilha civil-militar de infraestruturas-militares?	Infraestruturas militares	Utilização das infraestruturas	Emprego operacional	Análise documental e entrevistas
				Logística	
OE 2: Analisar a partilha civil-militar de infraestruturas militares.	QD 2: Qual o potencial da partilha civil-militar de infraestruturas militares?	Partilha civil-militar	Atividade Económica	Turismo Transporte Apoio à indústria	
			Geográfica	Localização	
			Militar	Atividade da U/E/O	

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



3. Metodologia e método

3.1 Metodologia

A metodologia seguida na elaboração do TII é a definida na NEP/INV-001 (IUM, 2020a) e nas Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (Santos & Lima, 2019).

Conforme Santos & Lima (2019, p. 15), numa perspetiva ontológica o estudo seguiu uma orientação prática para os conhecimentos adquiridos, segundo uma aproximação construtivista, pois os fenómenos sociais são produzidos com base nas interações entre atores sociais e entre estes e a envolvente, pelo que estão em constante fase de revisão. Para a condução do estudo, adotou-se um modelo de raciocínio do tipo indutivo partindo da análise do particular, como o estudo de casos existentes, nacionais e internacionais, para o geral, procurando desta forma efetuar associações e estabelecer generalizações que permitam formular uma lei ou teoria que contribua para a prossecução do OG.

Ainda segundo os mesmos autores, como o objetivo é alcançar um entendimento mais profundo do objeto de estudo, sem se preocupar com medições e análises estatísticas, optou-se por seguir uma estratégia de investigação qualitativa, baseada na obtenção de dados sistematizados, perspetivas, experiências e opiniões pessoais, provenientes de entrevistas e análise documental, numa relação indissociável entre o mundo real e a subjetividade do sujeito, que não é passível de ser traduzida em números. O estudo qualitativo seguiu a seguinte sequência: A – recolha, interpretação, absorção e experimentação dos dados obtidos através da análise documental e entrevistas semiestruturadas; B – análise dos dados; C – retiradas conclusões; D – as conclusões permitem formular contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares.

O tipo de desenho de pesquisa adotado foi o estudo de caso, centrado na utilização partilhada de infraestruturas militares, de natureza essencialmente empírica e descritiva, conduzindo à compreensão do fenómeno estudado de uma perspetiva interpretativa (Santos & Lima, 2019, pp. 36 e 37).

A investigação seguiu o seguinte esquema geral:

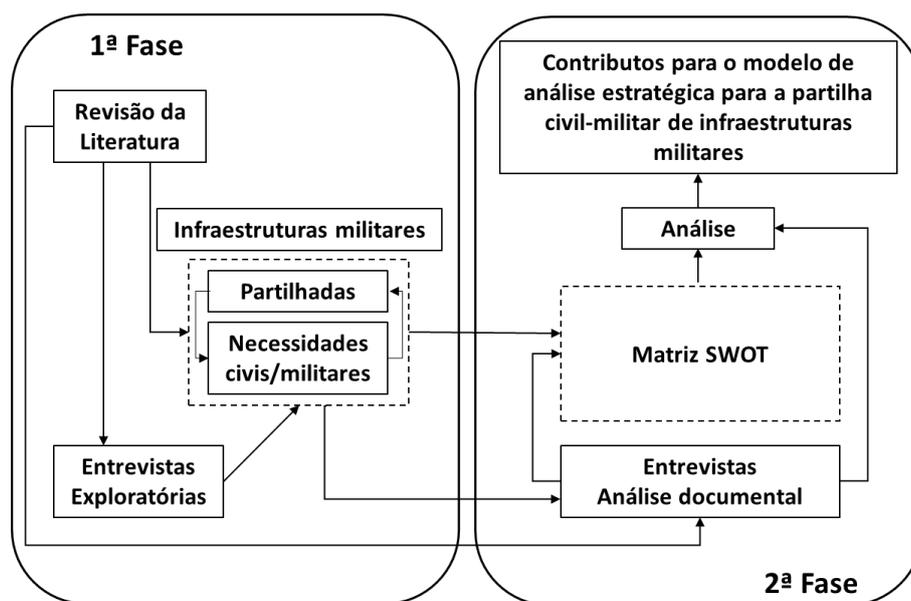


Figura 6 – Esquema da investigação

3.2 Método

O TII desenvolvido, apoiado nas NEP/INV – 001 (IUM, 2020a) e NEP/INV – 003 (IUM, 2020b) e nas Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (Santos & Lima, 2019), considerou a realização das duas fases da investigação.

A primeira, designada por exploratória, incluiu a revisão da literatura publicada sobre a temática da partilha de infraestruturas militares e das diferentes necessidades civis/militares, bem como a realização de entrevistas exploratórias com vista a aprofundar o conhecimento sobre o estado da arte.

A segunda, designada por analítica e conclusiva, serviu para aprofundar o conhecimento obtido através da análise documental e da realização de entrevistas semiestruturadas, cujos resultados, enquadrados pelas dimensões e indicadores definidos na metodologia da investigação, foram vertidos numa análise SWOT (*Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats*) (Raeburn, 2022) com o objetivo de obter contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares. O conhecimento obtido no desenvolvimento da primeira fase pôde determinar a introdução de ajustamentos no previsto para a condução da segunda fase.

Os pontos seguintes procuram apresentar de uma forma sistematizada os participantes e procedimentos, os instrumentos de recolha de dados e as técnicas de tratamento de dados utilizados.



3.2.1 Participantes e procedimentos

Para obter resposta às QD1 e QD2 foram endereçados convites aos atuais e anteriores Diretores de Infraestruturas dos Ramos das FFAA, atuais e anteriores Comandantes de Unidades que possuem infraestruturas partilhadas com entidades civis e ao Comandante de uma Unidade que tem à sua responsabilidade uma infraestrutura em estudo por entidade civil para possível partilha. Foi também realizada entrevista a entidade militar especialista em transportes terrestres e a representante de uma entidade intermunicipal com a qual existem infraestruturas partilhadas e outras em estudo.

Foram realizadas 11 entrevistas, constituindo uma amostra não-probabilística intencional (Santos & Lima, 2019, p. 69), efetivo ligeiramente superior à dimensão considerada padrão (6 a 10) “de um grupo de informantes com alguma excecionalidade” (Rego, Cunha, & Meyer, 2019, p. 53). A relação das entidades entrevistadas e o guião da entrevista consta do Apêndice B.

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Conforme referido no ponto anterior, o conhecimento adquirido através das entrevistas exploratórias, pesquisa documental e análise bibliográfica, que segundo Gonçalves, Gonçalves & Marques (2021, p. 105) é uma forma complementar para obtenção da informação necessária à investigação, constituiu uma primeira aproximação ao tema do TII e visou consolidar a revisão da literatura, permitindo definir o objetivo da investigação.

O conhecimento obtido, complementado pelos elementos recolhidos através das entrevistas semiestruturadas, permite responder às questões: como se caracterizam os casos existentes de partilha civil-militar de infraestruturas militares? (QD1); e qual o potencial da partilha civil-militar de infraestruturas militares? (QD2).

Na fase analítica e conclusiva, o conhecimento validado permite formular contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares, OG do TII.

3.2.3 Técnicas de tratamento de dados

Para a análise das entrevistas recorreu-se a técnicas de análise descritiva através de matrizes de análise temática e análise temática tradicional (Santos & Lima, 2019, pp. 123 a 125), bem como a análise de conteúdos segundo Sarmiento (2013, pp. 53 a 66), enfatizando-se os resultados superiores a 80%, considerando-se a unidade de registo verificada, e



evidenciando-se os iguais ou superiores a 50%, considerando-se a unidade de registo parcialmente verificada. A análise das entrevistas consta do Apêndice C.

Os dados obtidos permitem responder a cada uma das QD formuladas, de acordo com a QC definida para a presente investigação.



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

4.1 Casos existentes de partilha civil-militar de infraestruturas militares

4.1.1 Análise documental

A utilização partilhada de infraestruturas militares, e a consequente criação de sinergias conjuntas civil-militar, tem sido uma realidade nacional e internacional nas últimas décadas. Como é natural, os casos mais conhecidos são aqueles que provocam um maior impacto na opinião pública e população que reside naquela que poderá ser designada como a área de influência da infraestrutura em causa. De entre as U/E/O nacionais que partilham infraestruturas, são exemplo a Base Aérea n.º 4 (BA4) e a Base Aérea n.º 11, ambas da Força Aérea Portuguesa (FAP), que partilham as suas infraestruturas aeroportuárias com a Aerogare Civil das Lajes e o Aeroporto Internacional de Beja, respetivamente.

A legislação nacional não possui uma moldura legal dedicada à partilha civil-militar de infraestruturas militares, sendo o seu enquadramento efetuado com base no Regime Jurídico do Património Imobiliário Público (RJPIP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 280/2007, de 7 de agosto (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007), designadamente através da aplicação do princípio da onerosidade previsto no artigo 4.º, segundo o qual “o espaço ocupado nos bens imóveis do Estado deve ser avaliado e sujeito a contrapartida”. Por norma, a regulação da partilha é efetuada através da celebração de um protocolo de colaboração entre as entidades militar e civil nela envolvidas.

De seguida é analisado o enquadramento da partilha civil-militar de duas infraestruturas militares de diferente natureza, atividade e localização, que servem de base ao estudo de casos a realizar. São elas a partilha da BA4 com o Governo Regional dos Açores (GRA) e a partilha do Laboratório de Pesquisa da Direção de Sistemas Aeroespaciais (LPDSA) da FA dos EUA, localizado na BA de Edwards, no Estado da Califórnia, com a Universidade de Antelope Valley (UAV).

O Grupo de Trabalho que avaliou a “Utilização permanente pela aviação civil da infraestrutura aeronáutica da Base Aérea n.º 4 – Lajes” (FAP, 2015a), constituído por representantes da FAP, da Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional, da Autoridade Aeronáutica Nacional e da Autoridade Nacional de Aviação Civil (ANAC), concluiu que a permanente operação civil-militar na infraestrutura é compatível, contribuindo desta forma para a promoção do bem-estar da população através da criação de melhores condições de vida e do desenvolvimento socioeconómico da região. Concluiu também que os meios aéreos militares terão prioridade na utilização do aeródromo e do espaço aéreo sob jurisdição da



BA4, salvaguardando-se assim as atividades aéreas realizadas por imperativo da DN e as previstas no Acordo de Cooperação e Defesa (ACD) celebrado entre Portugal e os EUA. Para a infraestrutura aeronáutica ser utilizada pela aviação civil é obrigatória a sua prévia certificação pela ANAC, sendo os custos deste imperativo suportados pelo GRA. Para além do previsto na proposta de partilha foi garantido que as “forças americanas destacadas nas Lajes providenciam exclusivamente o serviço de assistência e socorro e são responsáveis pela operação e manutenção das ajudas rádio à navegação, aproximação, aterragem e descolagem, além de assegurarem outros serviços conjuntamente com a Força Aérea” (FAP, 2015b).

O “Protocolo sobre a infraestrutura aeronáutica da Base Aérea N.º 4 das Lajes, na ilha Terceira” foi celebrado no dia 27 de julho de 2016 entre o Governo da República Portuguesa (GRP), representado pelos Ministros dos Negócios Estrangeiros, da Defesa Nacional e do Planeamento e das Infraestruturas, e o GRA, “estabelecendo as linhas gerais de cooperação entre o Governo da República e o Governo Regional dos Açores, com vista à certificação da infraestrutura aeronáutica da BA4 para a sua utilização permanente por aeronaves civis” (GRP, 2016).

As sinergias resultantes da partilha são de natureza financeira e assentam na cobrança pela FAP das taxas aeroportuárias às companhias aéreas que utilizam a BA4.

No âmbito do emprego operacional, foi salvaguardada a atividade aérea militar, designadamente a nacional por imperativo da DN e a internacional por imperativo do previsto no ACD celebrado com os EUA, através da prioridade atribuída na utilização do aeródromo e do espaço aéreo sob jurisdição da BA4.

A partilha do LPDSA com a UAV tem como enquadramento o programa educacional STEM [*Science, Technology, Engineering and Mathematics*], aprovado pelo Departamento de Defesa dos EUA em 1999, e que visa o incremento do conhecimento científico dos efetivos das FFAA dos EUA afetos a atividades de investigação e desenvolvimento, como a realização de voos de teste e a avaliação de sistemas aeroespaciais conduzidos pelo LPDSA. Através desta partilha, o LPDSA passou a contar com o apoio de quadros altamente qualificados da UAV, como cientistas, engenheiros e técnicos de laboratório, para além dos alunos universitários, nas atividades de investigação desenvolvidas. Passou também a poder utilizar outros recursos da UAV, como equipamentos afetos a computação e toda a bibliografia disponível nas suas bibliotecas. Por seu lado, a UAV pode passar a utilizar as instalações do LPDSA para desenvolver pesquisas que não poderia conduzir nos seus



laboratórios, obter apoio dos cientistas do LPDSA na lecionação de unidades curriculares dos seus cursos e permitir aos seus quadros e alunos a participação em experiências reais envolvendo áreas científicas diferenciadas. Contribui-se também desta forma para a divulgação da instituição militar e o incentivo ao recrutamento especializado (Lachman et al., 2016, p. 65).

Através desta partilha é desenvolvido e testado conhecimento científico com aplicação direta nas inovações aeronáuticas e aeroespaciais da FA e no sistema educacional civil dos EUA.

4.1.2 Análise das entrevistas

Através da análise das entrevistas foram verificadas as seguintes unidades de registo:

- Existência de infraestruturas militares dos Ramos das FFAA partilhadas com entidades civis;
- Identificadas vantagens de natureza operacional na partilha de infraestruturas militares;
- Identificado o enquadramento legal da sua partilha;
- Existência, sem conflitos e/ou constrangimentos, de sinergias logísticas resultantes da sua partilha;
- Avaliação geral favorável à partilha de infraestruturas.

100% dos entrevistados confirmaram a existência de infraestruturas militares partilhadas com entidades civis. Refere [E2] que “essas infraestruturas [partilhadas] podem ser separadas por áreas de atividade, destacando-se a área operacional, a área desportiva/tiro e a área cultural” e que “existe partilha com utilização comum da infraestrutura (diferida no tempo) e existe a partilha na qual o outorgante civil fica, em exclusivo, com uma área adstrita à sua atividade”. [E4] esclarece que existem “diversos PM com utilização partilhada com a LC [Liga dos Combatentes], IASFA [Instituto de Ação Social das Forças Armadas], Cruz Vermelha, INEM [Instituto Nacional de Emergência Médica], Forças de Segurança, bem como outras entidades com estatuto de utilidade pública”.

100% dos entrevistados identificaram vantagens de natureza operacional, designadamente pelo emprego das valências da entidade civil no apoio à formação e treino e à certificação de infraestruturas, conforme refere [E10] “a possibilidade das atividades desenvolvidas pela empresa civil poderem ser enquadradas como formação e treino de natureza militar, no âmbito das atividades da responsabilidade exclusiva do Exército”.



Também 100% dos entrevistados identificaram o enquadramento legal das partilhas, conforme refere [E3] “sempre via protocolo estabelecido entre as partes, com base em disposições legais” e [E4] “[com base no disposto no] Decreto-Lei n.º 280/2007, de 07 de agosto, Regime Jurídico do Património Imobiliário Público e Protocolos assinados entre as partes e homologados pelo MDN”.

Igualmente 100% validaram a inexistência de conflitos/constrangimentos logísticos e efetuaram uma avaliação geral favorável à partilha. Refere [E2] que “as sinergias logísticas resultam sobretudo da partilha de encargos, bem como da execução de contrapartidas que resultam em benfeitorias no Prédio Militar em questão, concorrendo ambas para a sua preservação e conservação”, enquanto que [E3] complementa ser “possível a coexistência militar-civil com múltiplas vantagens para ambas as partes, desde que se atendam limitações básicas adstritas à natureza da aviação militar, como armamento, reação rápida do policiamento aéreo e treino que exige espaço aéreo delimitado” e [E8] “na generalidade, a avaliação que efetuou é positiva, refletindo-se no impacto verificado na economia regional e na receita arrecadada pela FAP na cobrança das taxas aeronáuticas”.

4.1.3 Síntese conclusiva e resposta à QD1

A partilha civil-militar de infraestruturas militares é uma realidade atual e transversal aos Ramos das FFAA, sendo na sua maioria efetuada com entidades civis com o estatuto de utilidade pública.

A formalização das partilhas nacionais assenta na celebração de um protocolo de colaboração tendo por base legal o RJPIP, designadamente no que ao princípio da onerosidade diz respeito.

As sinergias logísticas, resultantes de uma partilha, podem assumir diversas formas, das quais se destacam o pagamento de uma taxa pela sua utilização, a partilha de encargos com as instalações, a prestação de serviços logísticos de diversa natureza ou a execução de obras de manutenção nas infraestruturas militares. Não foram identificados conflitos ou constrangimentos de natureza logística.

Foram identificadas vantagens de natureza operacional associadas à formação e treino e à certificação de infraestruturas.

A avaliação geral à partilha civil-militar de infraestruturas militares é transversalmente favorável.



Fica, deste modo, respondida a QD1, *como se caracterizam os casos existentes de partilha civil-militar de infraestruturas militares?*

4.2 Potencial da partilha civil-militar de infraestruturas militares

4.2.1 Análise documental

De acordo com Camm (2005, p. 181), o interesse na partilha civil-militar de infraestruturas militares é global, tendo o Reino Unido liderado esta nova abordagem no início dos anos 80 do século passado. A Austrália, Canadá e Nova Zelândia, entre outros países, seguiram o seu exemplo, procurando obter por esta via competências e meios não disponíveis nas suas FFAA. Atualmente, continua a verificar-se um contínuo crescimento do número e dimensão das infraestruturas militares partilhadas.

Segundo Marques (2012, p. 22), em Portugal a utilização partilhada de infraestruturas militares tornou-se prática corrente a partir do início dos anos 90.

Verifica-se que há interesse na utilização da “capacidade sobrança das infraestruturas militares. Ao mesmo tempo, alguma opinião publicada vem dando nota no sentido de ser oportuno usar património militar disponível para apoio, no âmbito social e cultural, aos cidadãos das zonas urbanas” (Vaz, 2009, p. 39).

A Estratégia para as Instalações do Exército dos EUA identifica as infraestruturas como um marcador visível da transformação do Exército numa organização da era da informação, alavancando novas tecnologias para suportar equipamentos modernos e projetar o seu poder em todo o mundo. As instalações funcionam em partilha com as entidades locais, estaduais, federais e outras agências para aumentar o seu valor para o Exército, gerando eficiência e criando um ambiente de vida e trabalho seguro e sustentável (USArmy, 2020, p. 16).

Conforme referido por Mendelsohn (2011, p. 101), um dos principais fatores influenciadores da partilha civil-militar de uma infraestrutura militar de nível estratégico, como a BA dos EUA localizada em Yokota, no Japão, é o ambiente político envolvente, referindo-se às crescentes ameaças externas provenientes de países como a China, Coreia do Norte e Rússia, notando que numa situação de crise a capacidade de resposta e de eficácia dos meios militares ali estacionados não poder ser condicionada pelo facto da BA ser partilhada com uma entidade civil.

Uma partilha de sucesso assenta num relacionamento institucional e formal de longo prazo, entre duas ou mais organizações com objetivos estratégicos e âmbitos de atuação



compatíveis, possibilitando aos parceiros envolvidos a flexibilidade suficiente para poder tirar o máximo rendimento das suas competências, mantendo, no entanto, a instituição militar um claro controlo sobre o seu desenvolvimento. Desta forma, as instituições militares poderão concentrar-se de forma mais objetiva nas atividades de natureza exclusivamente militar, obtendo das organizações civis o cumprimento das contrapartidas formalmente acordadas, que, em regra, poderão assumir a forma de compensação financeira, a partilha de custos, a prestação de serviços específicos de natureza técnico-logística ou a execução de benfeitorias na infraestrutura visando sua preservação e conservação (Camm, 2005, p. 183).

O Aeródromo Militar de Tancos (AMT), à responsabilidade do Exército Português, tem vindo a ser estudado pela Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo (CIMT) com vista à sua solicitação para uma partilha civil-militar. O relatório versando os “Estudos Preparatórios sobre a Viabilidade de Aproveitamento do Aeródromo de Tancos para a Implementação de um Aeroporto Regional – Relatório Final” (CIMT, 2021), elaborado por entidade civil coordenada pela CIMT, visou as seguintes áreas:

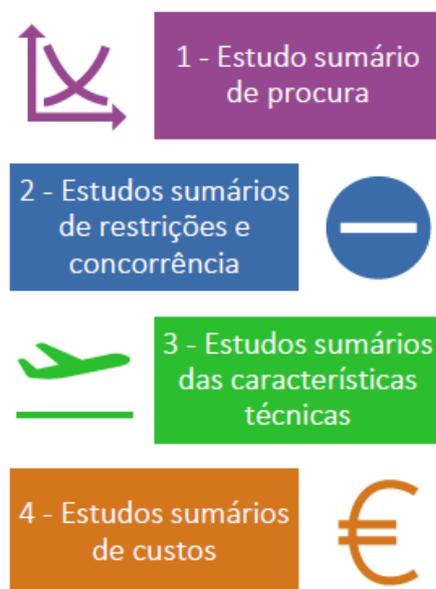


Figura 7 – Estudos desenvolvidos pela CIMT visando a instalação de um aeroporto civil no AMT

Fonte: CIMT (2021, p. 13)

Os estudos abordaram o enquadramento socioeconómico da área de influência do aeroporto, as restrições impostas pela atividade aeronáutica militar, a caracterização da pista e restantes infraestruturas aeronáuticas e uma estimativa dos custos associados à instalação de um aeroporto civil. Os potenciais utilizadores do aeroporto foram classificados em

segmentos de procura primária e secundária, conforme Figura 8, estimando para o ano base um número de passageiros entre 480 e 680 mil, numa média de 12 voos diários (CIMT, 2021).

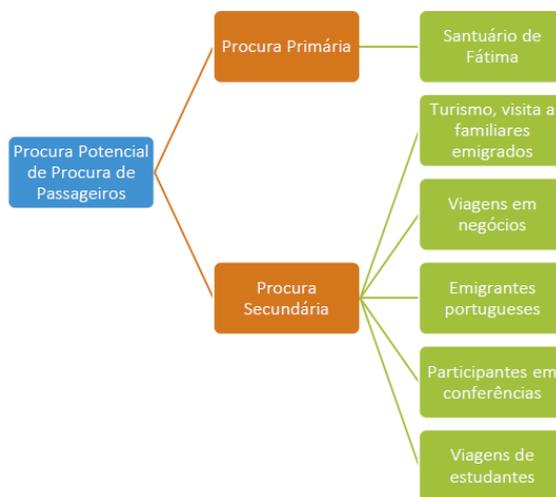


Figura 8 – Segmentos de procura de passageiros expetáveis

Fonte: CIMT (2021, p. 33)

O custo estimado para a reabilitação da pista, caminhos de circulação e placa e a modernização dos equipamentos de controle dos movimentos aéreos, é de 25,8 milhões de euros (CIMT, 2021, p. 102).

Ainda segundo o mesmo relatório, o Exército não se opõe à partilha civil-militar do AMT, desde que se mantenham os requisitos operacionais da área militar e que seja considerada vital a preservação da coordenação militar das atividades de planeamento e gestão e o controlo do tráfego aéreo (CIMT, 2021, pp. A-1 a A-5).

O transporte ferroviário de equipamentos militares assume especial importância na projeção de forças às longas distâncias, para as quais o transporte rodoviário deixa de ser rentável. Merece destaque nesta área a participação da 1.^a Brigada Mista Independente nos exercícios da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) realizados na região nordeste de Itália durante os anos 80 e 90 do século passado, designadamente no “DISPLAY DETERMINATION 87” para o qual todo o contingente da Brigada foi projetado por via-férrea desde Santa Margarida (Brigada Mecanizada, 2017, p. 81).

Conforme referido em 2.2, a projeção ferroviária de forças militares recuperou a importância estratégica que já possuiu, estando em curso a partilha civil-militar de algumas destas infraestruturas no espaço europeu. Destaca-se ainda nesta área a doutrina de referência (NATO, 2011), que o Exército empregou no exercício “ORION 19” na projeção ferroviária

de uma Companhia de Atiradores Mecanizada do Regimento de Infantaria n.º 14, desde Mangualde até ao Campo Militar de Santa Margarida, utilizando na operação de desembarque o terminal ferroviário militar existente na estação de Santa Margarida e que é partilhado com a empresa Infraestruturas de Portugal, SA.

Uma das preocupações tidas no planeamento do transporte ferroviário foi a verificação do cumprimento dos requisitos técnicos da ferrovia, entre os quais a seção transversal máxima, conforme o exemplo da figura seguinte para a VBR PANDUR II 8x8:

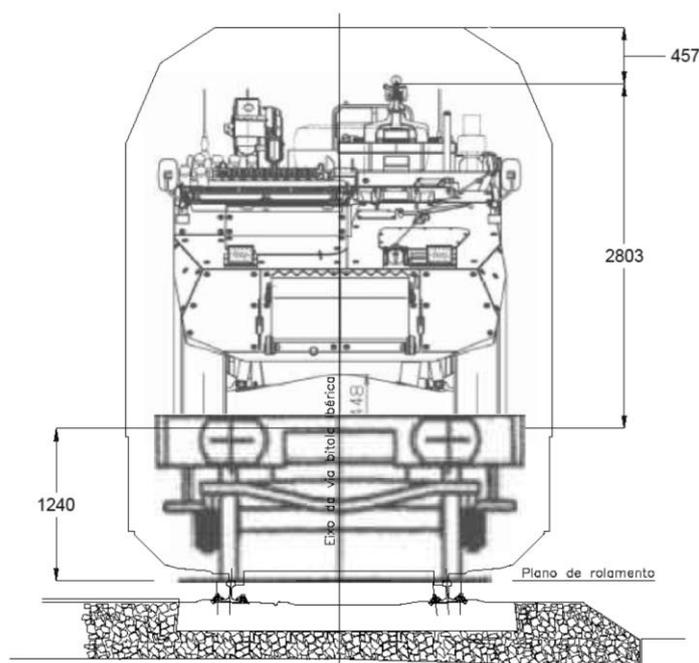


Figura 9 – Seção transversal máxima no transporte ferroviário nacional

Segundo Lachman et al. (2016, p. 20), uma partilha de infraestruturas exige um alto nível de confiança e comprometimento, uma relação de trabalho próxima, uma interdependência mútua e a manutenção de uma permanente comunicação aos diferentes níveis institucionais.

Os benefícios mútuos da partilha agrupam-se em dez diferentes áreas, conforme tabela seguinte:



Tabela 3 – Benefícios mútuos da partilha de infraestruturas militares

1. Apoio ao cumprimento da missão.
2. Benefícios económicos, incluindo economia de escala, rendimentos e redução de custos.
3. Melhoria das infraestruturas, aumento da capacidade de trabalho e no apoio de serviços.
4. Acesso a recursos adicionais, habilitações, especialidades e outras instalações.
5. Melhorar a colaboração regional de carácter estratégico.
6. Melhorar a relação com as entidades civis, população e as autoridades locais e regionais.
7. Melhorar os apoios sociais aos militares e suas famílias.
8. Incrementar os benefícios energéticos e ambientais.
9. Facilitar o apoio das autoridades locais, regionais e outras instituições.
10. Ajudar a preservar o modo de vida da comunidade.

Fonte: Adaptado a partir de Lachman et al. (2016, p. xv).

Alguns destes benefícios são exclusivos da instituição militar, enquanto outros podem beneficiar a instituição militar e a comunidade no seu todo. Por exemplo, o apoio ao cumprimento da missão é um benefício apenas para a U/E/O que partilha a infraestrutura, enquanto ajudar a preservar o modo de vida da comunidade é direcionado para a população em geral. Dificilmente poderão ser obtidos todos os benefícios numa única partilha, devendo ser adaptados a cada uma somente aqueles que forem mais adequados. O mesmo tipo de benefício pode existir em diferentes partilhas, devendo em tal situação ser garantida uma adequada coordenação na sua execução.

Por outro lado, as instituições militares e civis também enfrentam diferentes obstáculos à concretização das partilhas que pretendem desenvolver e implementar. É certo, e importante referir, que a maioria dos obstáculos pode ser ultrapassado, mas muitas vezes exigem esforço, tempo e recursos extra para os superar.

A Tabela 4 identifica os desafios transversais às instituições militares e civis para a realização de uma partilha.

Tabela 4 – Desafios transversais à partilha de infraestruturas militares

1. A existência de diferenças culturais entre as instituições militares e civis.
2. A natural resistência à mudança, individual e coletiva.
3. A existência de entidades incapazes ou dispostas a assumir os compromissos exigidos.
4. A dificuldade em identificar a forma como gerir e partilhar riscos.
5. Identificar as oportunidades e os obstáculos da partilha com base em circunstâncias locais únicas.

Fonte: Adaptado a partir de Lachman et al. (2016, p. xvii).



Na Tabela 5 apresentam-se os desafios específicos da instituição militar à partilha de infraestruturas.

Tabela 5 – Desafios específicos da instituição militar à partilha de infraestruturas militares

1. Solicitadas infraestruturas que não deseja partilhar.
2. Existência de diferentes opiniões e pontos de vista no seio da instituição militar.
3. Desafios à comunicação institucional.
4. Problemas de segurança associados à partilha das infraestruturas.
5. Avaliação da possível partilha enquadrada com as atividades de natureza operacional, logística, administrativa e de formação desenvolvidas pela instituição.

Fonte: Adaptado a partir de Lachman et al. (2016, p. xvii).

4.2.2 Análise das entrevistas

Através da análise das entrevistas ficaram verificadas as seguintes unidades de registo:

- A rentabilização financeira, a partilha de custos e a realização de obras de manutenção como principais vantagens associadas à partilha civil-militar de uma infraestrutura militar;
- A localização e as acessibilidades como fatores potenciadores da sua posição geográfica.

100% dos entrevistados identificaram os proveitos financeiros, a redução das despesas e a manutenção das infraestruturas como a principal vantagem associada à partilha civil-militar de infraestruturas militares. Refere [E2] ser “possível enumerar um conjunto alargado de vantagens decorrentes da utilização partilhada de infraestruturas com entidades civis, das quais se destacam [...] a partilha de encargos com instalações decorrentes da utilização por entidades civis”, complementando [E11] com o facto de que “trazem sempre elevados benefícios em termos de economia de escala”.

88% dos entrevistados consideraram a localização e as acessibilidades como os principais fatores influenciadores da sua posição geográfica, referindo [E6] a vantagem da “proximidade às principais vias de comunicação (aeroporto / base aérea, autoestrada / via rápida, via-férrea, porto marítimo) e não se localizar em aglomerados urbanos ou em zonas isoladas” e [E8] a “proximidade às redes ferroviária e rodoviária, bem como a um núcleo urbano que não condicione a sua atividade”.

Foram parcialmente verificadas as unidades de registo relativas a uma maior aproximação à sociedade civil e à divulgação da instituição militar e do seu património histórico. 71% dos entrevistados considera que a partilha provoca um impacto positivo na



imagem da instituição militar, conforme refere [E6] relativamente ao “grau de aceitabilidade da instituição militar pela comunidade civil envolvente da infraestrutura e o incremento da divulgação das atividades conduzidas pela instituição militar” e [E5] “o impacto na imagem da instituição militar pela comunidade civil, pela abertura das infraestruturas aos mesmos”.

Relativamente ao impacto nas atividades regionais de natureza económica, 70% dos entrevistados consideraram que a partilha terá um impacto positivo na atividade turística, 60% na indústria e 50% na prestação de serviços de natureza indiferenciada. Refere [E5] a vantagem “para fins comerciais, potenciando a melhoria da qualidade de vida da população, da indústria e dos prestadores de serviços. No âmbito do turismo, pode contribuir para a promoção da hotelaria, restauração e outro tipo de serviços”.

No âmbito dos possíveis fatores potenciadores ou limitadores da organização e emprego das forças instaladas numa infraestrutura a partilhar, 63% consideram que deverá ser salvaguardada a prioridade à atividade militar, conforme refere [E6] “a partilha civil-militar de uma infraestrutura militar nunca poderá impor constrangimentos à organização e emprego das forças militares nela instalados, devendo ser permanentemente garantida a prioridade das suas ações”, e 50% identificam como fator potenciador o apoio ao treino, como refere [E8] “de acordo com a área de atividade da entidade civil”.

4.2.3 Síntese conclusiva e resposta à QD2

O potencial da partilha civil-militar de uma infraestrutura militar assenta na expectativa da geração de diferentes mais valias para as instituições envolvidas. O âmbito da partilha enquadra-se nos objetivos estratégicos das instituições, que estão motivadas e disponíveis para investir a longo prazo numa relação assente na responsabilidade e confiança recíproca.

Os benefícios são mútuos e vão desde o apoio ao cumprimento da missão da U/E/O até ao incremento da aceitação da instituição militar na comunidade em que se insere, passando pelos benefícios económicos, melhoria das infraestruturas, acesso a recursos adicionais e desenvolvimento da colaboração regional de carácter estratégico.

Segundo os resultados das entrevistas, a rentabilização financeira, a partilha de custos e a realização de obras de manutenção são as principais vantagens associadas à partilha civil-militar de uma infraestrutura militar.

Os principais fatores potenciadores da posição geográfica de uma infraestrutura militar são a sua localização e as acessibilidades terrestres, aéreas e marítimas. É igualmente de considerar a partilha de uma infraestrutura militar como fator impulsionador para uma maior



aceitação da instituição militar. As atividades económicas relacionadas com o turismo, o apoio à indústria e a prestação de serviços também são identificadas como fortemente impulsionadas por uma potencial partilha.

No âmbito das atividades militares desenvolvidas por uma U/E/O, deverá ser salvaguardada a sua prioridade, não podendo a partilha impor constrangimentos à organização e emprego das forças militares nela instaladas.

Fica, deste modo, respondida a QD2, *qual o potencial da partilha civil-militar de infraestruturas militares?*

4.3 Contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares

A matriz SWOT, tendo em consideração a caracterização da partilha civil-militar das infraestruturas militares e o potencial dessa partilha, é a que se apresenta no quadro seguinte:



Quadro 4 – Matriz SWOT: Partilha civil-militar de infraestruturas militares

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	<p>Forças (<i>strengths</i>)</p> <ul style="list-style-type: none">–O valor das infraestruturas militares e das sinergias logísticas que podem ser disponibilizadas numa partilha civil-militar;–Envolvimento no estudo da partilha de todas as entidades militares potencialmente relevantes e interessadas.	<p>Fraquezas (<i>weaknesses</i>)</p> <ul style="list-style-type: none">–Áreas e instalações com requisitos de segurança específicos;–Princípio da onerosidade mal definido ou contrapartidas sem consequências;–Falta de monitorização das obrigações e cumprimento dos acordos.
Fatores externos	<p>Oportunidades (<i>opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none">–Promover com a entidade civil uma relação de confiança e mutuamente benéfica através da identificação de objetivos comuns a atingir a longo prazo;–Garantir rentabilidade com o sucesso da partilha;–Criar condições para que a entidade civil se possa candidatar a financiamentos externos para melhoria das infraestruturas;–Emprego das valências existentes na entidade civil em apoio das atividades de formação e treino desenvolvidas pela U/E/O;–Consolidar e ajudar a desenvolver o conceito de partilha através da realização de visitas recíprocas às respetivas instalações;–Partilha de informação regular entre as instituições através de canais de comunicação formais e informais aos diferentes níveis;–Desenvolver projetos de investigação e desenvolvimento em parceria com a entidade civil e/ou entidades regionais;–Promover atividades partilhadas, ou o seu sucesso, nas comunidades vizinhas;–Dinamizar em parceria com a entidade civil e as entidades regionais atividades de cariz cultural, desportivo e de solidariedade que promovam a interação social;–Promover o turismo e a economia local e regional.	<p>Ameaças (<i>threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none">–A entidade civil pretender instalações que não são passíveis de partilha;–A atividade desenvolvida pela entidade civil poder condicionar a organização e emprego das forças militares instaladas na U/E/O, bem como a liberdade de movimentos, interna e externa;–Os funcionários e representantes da entidade civil não respeitarem as áreas de acesso restrito e interdito da U/E/O.

Da análise efetuada, e em resposta à QC, *quais os contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares?*, enunciam-se os seguintes contributos:



–Elementos potenciadores

- Valorização das infraestruturas militares e das sinergias logísticas que podem ser obtidas numa partilha civil-militar;
- Envolvimento no estudo da partilha de todas as entidades militares potencialmente relevantes e interessadas;
- Promoção de uma relação de confiança e mutuamente benéfica com a entidade civil na prossecução de objetivos comuns a atingir a longo prazo;
- Rentabilização das valências existentes na entidade civil para apoio à formação e treino desenvolvido pela U/E/O;
- Dinamização de projetos de investigação e desenvolvimento em parceria com a entidade civil e/ou entidades regionais;
- Promoção da economia local e regional e da interação social com as comunidades vizinhas.

–Elementos a acautelar

- Salvaguardar a indisponibilidade das infraestruturas que não são passíveis de partilha;
- Salvaguardar as áreas e instalações da U/E/O com requisitos de segurança específicos;
- Salvaguarda das atividades de formação, treino e operacionais desenvolvidas na U/E/O, designadamente na organização e emprego das forças nela instaladas, bem como da liberdade de movimentos internos e externos;
- Desajustada aplicação do princípio da onerosidade ou de contrapartidas sem consequência;
- Monitorização do cumprimento das obrigações previstas no acordo de partilha celebrado.



5. Conclusões

A partilha civil-militar de infraestruturas militares, reconhecida como tal, teve início no Reino Unido nos anos 80 do século passado, sendo depois seguida pela Austrália, Canadá e Nova Zelândia. Em Portugal tornou-se prática corrente durante a década seguinte, recorrendo-se à figura legal do protocolo para regular a cedência precária, total ou parcial, de um PM, assumindo as contrapartidas, em regra, a forma da realização de obras de manutenção.

Desde então, e apesar de não constituir doutrina, o conceito ganhou base de aceitação, essencialmente devido à necessidade de rentabilizar o excesso de infraestruturas à disposição das FFAA, consequência direta da redução dos efetivos por via da desconstitucionalização do serviço militar obrigatório, da alteração do Conceito Estratégico Militar e da introdução de novos sistemas de armas menos exigentes quanto ao efetivo das suas guarnições. No mesmo sentido, a rentabilização financeira destas infraestruturas surge também da necessidade de identificar novas fontes de financiamento que complementem os orçamentos colocados à disposição das FFAA.

O desenvolvimento deste conceito tem vindo a ganhar elevado dinamismo nacional e internacional, como o prova a crescente partilha das mais diversificadas infraestruturas militares nas áreas operacional, desportiva/tiro e cultural, com a correspondente identificação de novas e criativas formas de sinergias para as entidades militares e civis envolvidas.

Com vista a formular contributos para a criação de um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares, centrados no edificado integrante do domínio público do Estado colocado à disposição dos Ramos das FFAA através do MDN, o TII tem como QC “Quais os contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares?”.

O método científico assentou no desenvolvimento de um modelo de raciocínio do tipo indutivo, a partir do estudo de dois casos, um nacional e outro internacional, e do emprego de uma estratégia de análise qualitativa. A recolha de dados baseou-se na análise documental e na realização de entrevistas semiestruturadas direcionadas a 11 entidades militares e civis com conhecimentos e experiência na partilha de infraestruturas militares, designadamente os atuais e antigos Diretores de Infraestruturas dos três Ramos das FFAA, atuais e antigos Comandantes de Unidades que partilham infraestruturas com entidades civis, um



especialista em transportes militares e o representante de uma comunidade intermunicipal com a qual existem infraestruturas partilhadas e outras em estudo.

O TII foi organizado em cinco capítulos. Os três primeiros abordam a introdução, o enquadramento e o método. O quarto visa a apresentação, discussão e análise dos resultados obtidos e a resposta às QD e QC, sendo a apresentação das conclusões efetuada no quinto capítulo.

Sobre o OE1 “Analisar casos existentes de partilha civil-militar de infraestruturas militares” e a QD1 que o objetiva, foi analisado o enquadramento legal das partilhas nacionais existentes e estudados dois casos, um nacional, a partilha da BA4 com o GRA, e outro internacional, a partilha do LPDSA da FA dos EUA com a UAV, conforme descrito no subcapítulo 4.1. Através da análise documental e das entrevistas realizadas foi possível apurar o seguinte conhecimento:

- A partilha civil-militar de infraestruturas militares é uma realidade nacional e internacional, transversal aos Ramos das FFAA, sendo na sua maioria efetuada com entidades civis com o estatuto de utilidade pública;

- Em Portugal a formalização da partilha assenta na celebração de um protocolo de colaboração tendo por base legal o RJPIP, designadamente no que ao princípio da onerosidade diz respeito;

- As sinergias logísticas resultantes da partilha de uma infraestrutura podem assumir diversas formas, destacando-se o pagamento de uma taxa pela sua utilização, a partilha de encargos fixos e/ou variáveis com as instalações, a prestação de serviços logístico de natureza indiferenciada (como a limpeza e manutenção de espaços exteriores, por exemplo) e a realização de obras de manutenção;

- Existem infraestruturas militares partilhadas com entidades civis destinadas à produção e validação de conhecimento científico;

- A avaliação geral da partilha civil-militar de infraestruturas militares é francamente favorável, assumindo em algumas situações uma importância estratégica de cariz regional ou nacional, como o justificam os objetivos atingidos na partilha da BA4 com o GRA e do LPDSA da FA dos EUA com a UAV.

Sobre o OE2 “Analisar a partilha civil-militar de infraestruturas militares” e a QD2 que o objetiva, foi abordado o estudo em curso pela CIMT tendo em vista a eventual partilha civil-militar do AMT para a instalação de um aeroporto civil e o potencial da utilização partilhada do transporte ferroviário para projeção de forças militares a longas distâncias,



designadamente para o flanco leste da Europa. Foram também analisados os critérios considerados indispensáveis a uma partilha de sucesso, os possíveis benefícios comuns, os desafios transversais às instituições militares e civis e os desafios específicos da instituição militar, conforme descrito no subcapítulo 4.2. Através da análise documental e das entrevistas realizadas foi possível apurar o seguinte conhecimento:

- As instituições militares e civis empenhadas numa partilha de sucesso caracterizam-se por serem fortes e contribuirão ambas com valor acrescentado para a partilha;

- As instituições possuem objetivos estratégicos comuns a atingir a longo prazo, assumindo o bom relacionamento institucional um peso fundamental na sua prossecução;

- As instituições apoiam-se mutuamente com recursos e formação, não conseguindo nenhuma delas realizar individualmente o que conseguem através da partilha;

- A comunicação e a troca de informação entre as instituições, sem comprometer a confidencialidade, assume um carácter fundamental, permitindo acautelar possíveis situações de conflito e corrigir pontos fracos ou, simplesmente, transmitir informação técnica e administrativa;

- A partilha possui um carácter formal e institucional, com responsabilidades e processos de decisão claros e bem definidos, assumindo as instituições uma posição respeitosa e séria conquistando a confiança e o respeito mútuo;

- Os benefícios da partilha são mútuos, permitindo, no caso da instituição militar, a obtenção de benefícios económicos, a melhoria das infraestruturas, o acesso a recursos externos, apoio adicional ao cumprimento da missão, o incremento da aceitação da U/E/O na comunidade em que se insere e o melhoramento da colaboração regional de carácter estratégico;

- A localização e as acessibilidades são os principais fatores potenciadores da localização geográfica da infraestrutura partilhada, sendo o turismo, o apoio à indústria e a prestação de serviços indiferenciados as atividades económicas que mais beneficiam com a partilha.

Por último, para o OG do TII “formular contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares”, e para responder à QC que o objetiva, são os seguintes os contributos relevantes agrupados em elementos potenciadores e elementos a acautelar:



–Elementos potenciadores

- Valorização das infraestruturas militares e das sinergias logísticas que podem ser obtidas numa partilha civil-militar;
- Envolvimento no estudo da partilha de todas as entidades militares potencialmente relevantes e interessadas;
- Promoção de uma relação de confiança e mutuamente benéfica com a entidade civil na prossecução de objetivos comuns a atingir a longo prazo;
- Rentabilização das valências existentes na entidade civil para apoio à formação e treino desenvolvido pela U/E/O;
- Dinamização de projetos de investigação e desenvolvimento em parceria com a entidade civil e/ou entidades regionais;
- Promoção da economia local e regional e da interação social com as comunidades vizinhas.

–Elementos a acautelar

- Salvaguardar a indisponibilidade das infraestruturas que não são passíveis de partilha;
- Salvaguardar as áreas e instalações da U/E/O com requisitos de segurança específicos;
- Salvaguarda das atividades de formação, treino e operacionais desenvolvidas na U/E/O, designadamente na organização e emprego das forças nela instaladas, bem como da liberdade de movimentos internos e externos;
- Desajustada aplicação do princípio da onerosidade ou de contrapartidas sem consequência;
- Monitorização do cumprimento das obrigações previstas no acordo de partilha celebrado.

Assim, o principal contributo deste TII para o conhecimento consiste na sistematização de contributos para um modelo de gestão partilhada civil-militar de infraestruturas militares, com vista a enquadrar de uma forma objetiva e abrangente o estudo, avaliação, formalização e acompanhamento do desenvolvimento da partilha.

Contudo, no desenvolvimento do TII foram identificadas duas limitações. Uma primeira relacionada com a inexistência de bases de dados nos Ramos das FFAA e no MDN onde, entre os elementos de natureza patrimonial caracterizadores do PM, constem também os relativos às infraestruturas partilhadas com entidades civis, designadamente a informação



relativa à rigorosa identificação do objeto da partilha, a área de atividade desenvolvida pela entidade civil e as diferentes sinergias para a instituição militar dela resultantes, bem como os resultados das avaliações periódicas efetuadas ao cumprimento das obrigações previstas no acordo de partilha celebrado. A segunda, resulta do atual cenário macroeconómico que a maioria dos países atravessa, e ao qual Portugal não é alheio, que se materializa num abrandamento da recuperação das economias, após o período vivido em pandemia, provocado pela eclosão da guerra na Ucrânia, traduzindo-se numa elevada taxa de inflação, escassez de matérias-primas e uma reduzida apetência das empresas para os investimentos, entre os quais estão também os associados à partilha de infraestruturas militares.

Como estudos futuros, recomenda-se a abertura de outras linhas de investigação como a avaliação do impacto socioeconómico da partilha civil-militar de infraestruturas militares e a análise estratégica da gestão partilhada civil-militar de infraestruturas de transporte.

Como recomendações de ordem prática, propõe-se a criação de uma base de dados digital, de acesso reservado, onde constem todos os elementos característicos relativos às infraestruturas militares partilhadas com entidades civis e a produção de legislação que enquadre de forma específica e objetiva a partilha civil-militar de infraestruturas militares.



Referências bibliográficas

- Brigada Mecanizada. (2017). A Brigada Mecanizada e a NATO. 39 anos de exercícios combinados. Atoleiros - Revista Militar da Brigada Mecanizada, pp. 81 a 87. Santa Margarida: Brigada Mecanizada.
- Camisa, J. M. (2009). Racionalização e otimização das infraestruturas militares face aos novos sistemas de armas. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2008/2009. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Camm, F. (2005). Using Public-Private Partnerships Successfully in the Federal Setting. Santa Monica: RAND Corporation.
- Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo. (2021). Estudos Preparatórios sobre a Viabilidade de Aproveitamento do Aeródromo de Tancos para a Implementação de um Aeroporto Regional – Relatório Final. Lisboa: Transportes, Inovação e Sistemas.
- Cronin, P. M., Giarra, P. S., & Hosford, Z. M. (2012). Yokota, Civil-military use of U.S. Bases in Japan. USA: Center for a New American Security.
- Decreto-Lei n.º 201/91, de 29 de maio (1991). Aprova a alienação de diversos prédios afetos às Forças Armadas. Diário da República, 1ª Série, 123, 2952-(2) a 2952-(3). Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 32/99, de 05 de fevereiro (1999). Estabelece o regime da alienação dos imóveis excedentários ou desadequados pertencentes ao domínio privado do Estado afetos ao Ministério da Defesa Nacional, bem como o regime da afetação ou reafetação dos mesmos imóveis a um órgão ou serviço do Estado. Diário da República, 1ª Série, 30, 665 a 668. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 280/2007, de 07 de agosto (2007). Aprova o Regime Jurídico do Património Imobiliário Público. Diário da República, 1ª Série, 151, 5048 a 5066. Lisboa: Assembleia da República.
- EURACTIV. (2022). Europe's military mobility. A game-changer for regional infrastructure projects. Brussels. Obtido de <https://www.euractiv.com/section/economy-jobs/news/europes-military-mobility-a-game-changer-for-regional-infrastructure-projects/>
- Exército. (2022). PAD 235-01 Regulamento Geral de Infraestruturas do Exército. Lisboa: Exército Português.



- Força Aérea Portuguesa. (2015a). Relatório do grupo de trabalho para a utilização permanente pela aviação civil da infraestrutura aeronáutica das Base Aérea n.º 4 – Lajes. Lisboa: Força Aérea Portuguesa.
- Força Aérea Portuguesa. (2015b). Ofício n.º 8469, de 28 de julho de 2015. Grupo de trabalho para a utilização permanente pela aviação civil da infraestrutura aeronáutica das Base Aérea n.º 4 – Lajes. Lisboa: Força Aérea Portuguesa.
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., & Marques, C. G. (2021). Manual de Investigação Qualitativa: Conceção, Análise e Aplicações. Lisboa: Pactor.
- Governo da República Portuguesa. (2016). Protocolo sobre a infraestrutura aeronáutica da Base Aérea n.º 4 das Lajes, na ilha Terceira. Lisboa: Governo da República Portuguesa
- Horta, P. H. S. (2017). Modelos de cooperação civil-militar na utilização de infraestruturas da defesa. Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2016/2017. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Instituto Universitário Militar. (2020a). Trabalhos de investigação (NEP/INV-001 (A1)). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Instituto Universitário Militar. (2020b). Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no DEPG e CISD (NEP/INV-03). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Lachman, B. E., Resetar, S. A., & Camm, F. (2016). Military installation public-to-public partnerships: lessons from past and current experiences. Santa Monica: RAND Corporation.
- Lei n.º 2078, de 11 de julho (1955). Promulga o regime a que ficam sujeitas as zonas confinantes com organizações ou instalações militares ou de interesse para a Defesa Nacional, de carácter permanente ou temporário. Diário de República, 1ª Série. 152, 587 a 588. Lisboa: Presidência da República.
- Leitão, A. (2011). Contratos Interadministrativos. Coimbra: Almedina.
- Marques, V. P. R. (2012). A utilização partilhada das infraestruturas das Forças Armadas. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2011/2012. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Meier, S. (2021). Investimentos em infraestrutura aeroportuária de uso dual, civil e militar, na região amazónica: uma proposta de indicadores. Brasil: Força Aérea Brasileira.



- Mendelsohn, A. (2011). Why Civil-Military Integration of Yokota Air Force Base Makes Sense for Purposes of Promoting Mutual Cooperation between the United States and Japan. Dallas: Journal of Air Law and Commerce.
- Ministry of Defence. (2022). Strategy for Defence Infrastructure. UK: Ministry of Defence
- North Atlantic Treaty Organization (NATO). (2011). AMovP-4(A) - Technical Aspects of the Transport of Military Materials by Railroad. NATO Standardization Agency.
- Profillidis, V. A. (2022). Railway planning, management, and engineering. New York: Routledge.
- Quivy, R., & Campenhout, L. (2003). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.
- Raeburn, A. (2022). Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la. Obtido de <https://www.asana.com/pt/resources/swot-analysis>
- Rego, A., Cunha, M. P., & Meyer, V. (2019). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, pp. 43 a 57.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril (2013). Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma “Defesa 2020”. Diário da República, 1ª Série, 77, 2285 a 2289. Lisboa: Assembleia da República.
- Santos, L., & Lima, J. (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (2ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). Metodologia Científica para Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- The Oxford Essential Dictionary of the U.S. Military. (2001). Obtido de <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780199891580.001.0001/acref-9780199891580;jsessionid=989BC18C91AE711EB88D9B5F3A6E388C>
- United States Army. (2020). Army Installations Strategy: Supporting the Army in Multiple Domains. Obtido de https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN32810-SD_07_STRATEGY_NOTE_2020-01-000-WEB-1.pdf
- Vaz, A. L. (2009). A problemática da utilização da capacidade sobrança das infraestruturas. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2008/2009. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.



Apêndice A – Corpo de Conceitos

Dispositivo de Forças das Forças Armadas Portuguesas – Estabelece a relação entre os comandos operacionais, forças, unidades e meios da componente operacional do sistema de forças com as infraestruturas ou elementos da componente fixa do sistema de forças que lhes dão suporte (Lei Orgânica n.º 2/2021 (LOBOFA), artigo 5.º).

Infraestrutura militar - Todo o elemento estrutural implantado num imóvel à responsabilidade do Exército, compreendendo toda a área de terreno, tanto à superfície como no subsolo, redes de distribuição de eletricidade, de água e gás, de drenagem de águas residuais, vedações, carreiras de tiro e todos os equipamentos fixos e mobiliário integrados ou inseparáveis das instalações (PAD 235-01 – Regulamento Geral de Infraestruturas do Exército, Capítulo 2 – Infraestruturas).

Partilha civil-militar – Acordo formal entre duas ou mais organizações, com vista à partilha de responsabilidades, informações, recursos, riscos e recompensas. Os recursos podem assumir a forma de infraestruturas, equipamentos, potencial humano e financeiro. Para a prossecução da partilha as organizações devem possuir objetivos compatíveis, desenvolvidos a longo prazo, e assentes numa relação institucional, que mais dificilmente seriam alcançados de forma isolada (Camm, 2005, p. 79).

Património do Estado - Entende-se por património do Estado o conjunto de bens do seu domínio público e privado, e dos direitos e obrigações com conteúdo económico de que o Estado é titular, como pessoa coletiva de direito público (Decreto-Lei n.º 477/80, artigo 2.º).

Plano Diretor de U/E/O - Documento que sintetiza e explicita os objetivos, estabelece princípios, diretivas e normas, definindo detalhadamente as regras de organização espacial e o ordenamento urbanístico a implementar no processo de desenvolvimento ou expansão de um território (PM ou PA) de uma U/E/O (PAD 235-01 – Regulamento Geral de Infraestruturas do Exército, Capítulo 2 – Infraestruturas).



Prédio Militar - Todo o imóvel, propriedade do Estado, integrado no seu domínio público ou privado, que estando afeto ao MDN foi por este atribuído à responsabilidade do Exército, em utilização ou à responsabilidade de uma U/E/O (PAD 235-01 – Regulamento Geral de Infraestruturas do Exército, Capítulo 2 – Infraestruturas).

Protocolo - Contrato interadministrativo celebrado entre duas ou mais entidades administrativas, constituindo acordo de vontades que modificam ou extinguem relações jurídicas administrativas (Leitão, 2011, p. 123).

Sistema de Forças Nacional - Conjunto de capacidades que devem existir para o cumprimento das missões das Forças Armadas, identificando os tipos e quantitativos de forças e meios, tendo em conta a sua adequada complementaridade operacional. O sistema de forças é constituído por: a) Uma componente operacional, englobando o conjunto de forças e meios relacionados entre si numa perspetiva de emprego operacional conjunto e integrado; b) Uma componente fixa, englobando o conjunto de comandos, unidades, estabelecimentos, órgãos e serviços essenciais à organização e apoio geral das Forças Armadas e seus ramos (Lei Orgânica n.º 2/2021 (LOBOFA), artigo 5.º).



Apêndice B – Relação das entidades entrevistadas e guião da entrevista

Tabela 6 – Relação das entidades entrevistadas

	Entrevistado / cargo ou situação	Tipo de Entrevista	Data da Entrevista
E1	Comodoro Nuno Maria d'Orey Roquette Cornélio da Silva, Diretor da Direção de Infraestruturas da Marinha	e-mail	02Fev23
E2	Brigadeiro-General Fausto Manuel Vale do Couto, Diretor da Direção de Infraestruturas do Exército	e-mail	03Mar23
E3	Brigadeiro-General António Maria Afonso Marcos, Diretor da Direção de Infraestruturas da Força Aérea	Presencial	08Fev23
E4	Brigadeiro-General João Manuel Pires, ex-Diretor da Direção de Infraestruturas do Exército	e-mail	02Fev23
E5	Coronel Piloto-Aviador Carlos José Serrano Paulino, Comandante da BA4	e-mail	01Fev23
E6	Coronel Piloto-Aviador Filipe José Pereira Azinheira, ex-Comandante da BA4	Presencial	26Jan23
E7	Coronel Piloto-Aviador Carlos Alberto Nunes Lourenço, Comandante da BA11	e-mail	01Fev23
E8	Coronel Piloto-Aviador Paulo Américo Oliveira da Costa, ex-Comandante da BA11	Presencial	23Fev23
E9	Doutor Fernando Freire, Presidente da Câmara Municipal de Vila Nova da Barquinha e representante da Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo	e-mail	02Mar23
E10	Tenente-Coronel de Transportes Domingues, Direção de Material e Transportes/Comando da Logística/Exército	Presencial	13Mar23
E11	Brigadeiro-General Francisco José Ferreira Duarte, Comandante da Brigada de Reação Rápida/Exército	VTC	10Mar23

Legenda:

VTC – Video Conferencing Capability (entrevista conduzida de forma telemática)

e-mail – Entrevista com troca de correspondência eletrónica

Questões da Entrevista

De carácter geral:

Questão 1: Das infraestruturas militares à responsabilidade do(a) Marinha/Exército/Força Aérea considera existirem algumas passíveis de serem partilhadas com entidades civis? Quais?

Questão 2: Quais as vantagens e desvantagens de natureza operacional que identifica na sua partilha?



Para obter resposta à QD1 (Como se caracterizam os casos existentes de partilha civil-militar de infraestruturas-militares?)

Questão 3: No(a) Marinha/Exército/Força Aérea existem infraestruturas militares partilhadas com entidades civis? Quais?

Questão 4: Qual o enquadramento legal da sua partilha?

Questão 5: Quais as sinergias logísticas resultantes da sua partilha?

Questão 6: Quais os conflitos/constrangimentos logísticos resultantes da sua partilha?

Questão 7: No cômputo geral qual a sua avaliação sobre a partilha civil-militar da(s) infraestrutura(s) militar(es)?

Para obter resposta à QD2 (Qual o potencial da partilha civil-militar de infraestruturas militares?)

Questão 8: Que vantagens considera associadas à partilha civil-militar de infraestruturas militares?

Questão 9: No âmbito da eventual partilha civil-militar de uma infraestrutura militar, que elementos da sua localização geográfica considera serem potenciadores dessa partilha?

Questão 10: No âmbito da eventual partilha civil-militar de uma infraestrutura militar, quais considera serem as possíveis influências nas atividades regionais de natureza económica, como o turismo, transportes e apoio à indústria? Que outras identifica?

Questão 11: No âmbito da eventual partilha civil-militar de uma infraestrutura militar, que constrangimentos identifica à organização e emprego das forças militares nela instaladas? E elementos potenciadores para o emprego dessas forças militares?



Apêndice C – Análise das entrevistas

Quadro 5 – Unidades de contexto

Q	E	Unidade de contexto	Unidade de Registo
1	1	A Marinha tem uma grande experiência de partilha com a Autoridade Marítima Nacional, com quem partilha grande parte dos seus recursos, com base na política de duplo uso.	1.1
	2	O Exército tem um conjunto diverso de infraestruturas à sua responsabilidade passíveis de serem partilhadas com entidades. [...] separadas por áreas de atividade, destacando-se a área operacional, a área desportiva/tiro e a área cultural. Dentro da componente operacional destacam-se os aeródromos ou os polígonos militares, como por exemplo o Campo Militar de Santa Margarida (PM001/Constância). Na componente desportiva e tiro sobressai a utilização de carreiras de tiro, bem como complexos desportivos. Por fim, destacam-se as infraestruturas culturais do Exército, tais como os museus militares, e outras, tais como o Castelo de Almourol (PM006/VNBarquinha).	1.1 1.2 1.3
	3	Genericamente a resposta é sim, mas para identificar qualquer delas exige-se uma análise multifator direcionada ao tipo de infraestrutura e ao propósito da partilha, que no caso da FA, se trata, para além das Estações de Radar e Similares, pelo interesse para a colocação de antenas de múltiplas Entidades, da partilha dos aeródromos, ou seja, das condições aeronáuticas de infraestruturas e do respetivo espaço aéreo.	1.1 1.2
	4	Os PM que, eventualmente, poderão ser disponibilizados e partilhados com entidades civis devem ser aqueles relacionados com atividades de cariz administrativo e cultural e desde que os mesmos não estejam relacionados com a componente operacional do sistema de forças. [...] as Carreiras de Tiro de qualquer natureza possam ser partilhadas com as forças de segurança [...] aeródromo de Tancos situado no PM001/Vila Nova da Barquinha [...] aeródromo de S. Jacinto situado no PM012/Aveiro [...] relação com Entidade civil poderá permitir a candidatura a fundos que facilitam a manutenção e conservação [...] partilha deve ser realizada desde que não comprometa a atividade operacional que deve ser prioritária	1.1 1.2 1.3
	10	[...] o Terminal Ferroviário de Santa Margarida, que pode ser partilhado com as diferentes empresas florestais ou industriais que operam naquela região, e o Regimento de Transportes, em Lisboa, podendo constituir-se como uma plataforma de apoio aos movimentos rodoviários realizados nesta região.	1.1 1.2 1.3
	11	Parte das infraestruturas aeroportuárias e todos os prédios militares (terrenos ou edifícios devolutos) que possam trazer benefícios mútuos, sem alterar o propósito a que se destinam nem que a sua utilização tenha impacto direto no funcionamento normal da atividade militar. Como exemplo pode referir-se o aeródromo de Tancos e de S. Jacinto, mas também os vários prédios urbanos usados somente para área de treino, como é o caso de terrenos que existem fora dos quartéis [...]	1.1 1.2 1.3 2.1
2	1	Vantagens: sinergias operacionais, redução de custos, visibilidade. Desvantagens: segurança militar, controlo da comunicação	2.1 2.2
	2	[...] aproximação à sociedade civil, uma melhor divulgação das atividades desenvolvidas pelo Exército, a divulgação da história e cultura do Exército e a partilha de encargos com instalações decorrentes da utilização por entidades civis (neste aspeto particular destaca-se a importância do princípio da onerosidade que vem plasmado no Decreto-Lei N.º 208/2007 – Regime Jurídico do Património Imobiliário Público). A principal desvantagem prende-se com o condicionamento da atividade operacional do Exército por via da utilização partilhada de infraestruturas	2.1 2.2
	3	No caso das Estações de Radar [...] via estabelecimento de protocolo entre as partes, com naturais e básicas vantagens recíprocas.	2.1



		No caso dos Aeródromos, essa análise é muito complexa, especialmente se envolver aeronaves militares armadas ou em Quick Reaction Alert (QRA), como é o caso dos F-16, no âmbito do policiamento aéreo. Este e outros muitos fatores próprios da atividade militar aeronáutica nem sempre são compatíveis com a atividade civil, especialmente se esta for muito intensa, com aparentemente mais desvantagens que vantagens para ambos os lados	2.2
	4	As vantagens serão essencialmente os seguintes: partilha de recursos, humanos, materiais e financeiros que contribuam para a manutenção e conservação das infraestruturas de utilização comum; rentabilização das infraestruturas e dos investimentos; possibilidade de candidatura a fundos governamentais e da União Europeia.	2.1
	10	[...] a partilha de uma infraestrutura militar nunca poderá implicar constrangimentos de natureza operacional, devendo ser esta uma das salvaguardas para a sua partilha. Como vantagem, identifico a possibilidade das atividades desenvolvidas pela empresa civil poderem ser enquadradas como formação e treino de natureza militar, no âmbito das atividades da responsabilidade exclusiva do Exército.	2.2 2.1
	11	Do ponto de vista de benefícios vejo a necessidade de certificar algumas infraestruturas para uso civil (considerando determinados parâmetros de segurança que são diferentes para uso militar e uso civil), podendo assim permitir alguns apoios civis que, caso não tivesse esse nível de certificação, não poderia ser prestado por entidades civis que potencialmente possam ser requeridas para apoio à atividade operacional. Do ponto de vista económico, o investimento sendo repartido trás uma distribuição dos encargos em que beneficiam todas as partes envolvidas, valorizando e rentabilizando as infraestruturas.	2.1
3	1	A entidade civil com quem a Marinha mais partilha recursos ao nível nacional é a Autoridade Marítima Nacional. [...] existem partilhas com entidades civis na Base Naval Lisboa, Comandos de Zona, Unidade de Apoio às Instalações Centrais de Marinha, Comissão Cultural de Marinha, Centro de Educação Física da Armada, Escola de Tecnologias Navais [...]	3.1
	2	Existem mais de 40 protocolos de carácter “permanente”, bem como um conjunto alargado de protocolos de curta duração temporal. Existe partilha com utilização comum da infraestrutura (diferida no tempo) e existe a partilha na qual o outorgante civil fica, em exclusivo, com uma área adstrita à sua atividade. Exemplos: [cariz cultural] [cariz desportivo] [cariz emergência médica]	3.1
	3	No caso das Estações de Radar e Similares, existem vários protocolos de partilha celebrados com várias Entidades. No caso das Bases Aéreas/Aeródromos, os casos de partilha de infraestruturas aeronáuticas bem conhecidos são os das Bases Aéreas n.º11 e n.º4 (BA4), que são partilhas com o Terminal Civil de Beja e a Aerogare Civil das Lajes..	3.1
	4	Existem diversos PM com utilização partilhada com a LC, IASFA, Cruz Vermelha, INEM, Forças de Segurança, bem como outras entidades com estatuto de utilidade pública.	3.1
4	1	Protocolos	4.1
	2	[...] efetuado tendo em consideração a legislação em vigor nomeadamente o Decreto-Lei N.º 280/2007 – Regime Jurídico do Património Imobiliário Público, e regulado através de um protocolo de colaboração	4.1
	3	Sempre via protocolo estabelecido entre as partes, com base em disposições legais.	4.1
	4	DL n.º 280/2007, de 07ago, Regime Jurídico do Património Imobiliário Público; Protocolos assinados entre as partes e homologados pelo MDN.	4.1
	5	Em 27 de julho de 2016 foi estabelecido o Protocolo sobre “Infraestrutura aeronáutica da Base Aérea N.º4 das Lajes, na ilha Terceira”	4.1



	6	O enquadramento legal da partilha da BA4 é o protocolo celebrado em 27Jul16, designado por “PROTÓCOLO SOBRE INFRAESTRUTURA AERONÁUTICA DA BASE AÉREA N.º 4 DAS LAJES, NA ILHA TERCEIRA”, entre o Governo da República, [...] e o Governo Regional dos Açores (GRA) [...]	4.1
	7	Existe um protocolo entre a Força Aérea e a ANA- Aeroportos de Portugal, SA, para a utilização da infraestrutura aeronáutica da Base Aérea N.º11, por aeronaves civis, celebrado em 17 de junho de 2011.	4.1
	8	Foram celebrados 2 Protocolos e elaborada 1 Carta de Acordo que visam a regulação da utilização partilhada da pista e do taxiway de ligação ao terminal civil. Existe também um Plano de Emergência do Terminal Civil de Beja onde são detalhadas as responsabilidades de cada uma das entidades em caso de acidente com aeronaves civis.	4.1
5	1	A sinergia logística entre a Marinha e a Autoridade Marítima Nacional é total. Com outras entidades é caso-a-caso.	5.1
	2	As sinergias logísticas resultam sobretudo da partilha de encargos, bem como da execução de contrapartidas que resultam em benfeitorias no Prédio Militar em questão, concorrendo ambas para a sua preservação e conservação.	5.1
	3	Quer nos casos das ERs quer dos Aeródromos existem sinergias, com benefícios para ambas as partes. As sinergias serão evidentes na utilização de múltiplas infraestruturas e serviços, desde torre de controlo e serviços nela prestados à prestação de serviços de socorro necessariamente existentes, ainda que precisem de reforço num cenário de categoria de aeroporto distinta.	5.1
	4	Partilha de recursos humanos e financeiros na gestão das infraestruturas comuns utilizadas.	5.1
	5	[...] otimização dos recursos nacionais do setor aeronáutico, nomeadamente, a partilha de custos e manutenção da infraestrutura [...] [as companhias aéreas que operam os voos pagam taxas aeroportuárias] A Força Aérea americana apoia a Força Aérea Portuguesa no que concerne à operação e manutenção das infraestruturas e equipamentos aeronáuticos: - Manutenção da pista e das placas utilizadas pela FAP e USAF (exceto placa C); - Disponibilização e operação de equipamentos e elementos de assistência e socorro (bombeiros de aeroporto); - Apoio meteorológico; - Garantia da operação 24/7.	5.1
	6	As sinergias logísticas [resultam do pagamento das taxas aeroportuárias pagas pelas companhias aéreas que operam os voos]. A USAF apoia a FAP nas seguintes áreas: - Fornecimento, instalação, operação e manutenção dos equipamentos aeronáuticos de apoio à navegação; - Manutenção da pista e das placas utilizadas pela FAP e USAF (exceto placa C); - Disponibilização e operação de equipamentos e elementos de assistência e socorro (bombeiros de aeroporto); - Apoio meteorológico; - Garantia da operação 24/7.	5.1
	7	As sinergias logísticas são residuais, acontecem em circunstâncias específicas, em função da BA11 receber durante o ano alguns exercícios internacionais e, em alguns casos, as nações que nos visitam, acabam por usar aviões de grande porte para transportar material e equipamento para a BA11. Nestes casos, porque não estamos vocacionados para este tipo de operação, acabamos por pedir apoio ao terminal civil (e.g. escadas e empilhadores compatíveis com aeronaves de grande porte que, não existindo o terminal civil, teriam de vir de Lisboa ou Faro para garantir o serviço) [as companhias aéreas que operam os voos pagam taxas aeroportuárias]	5.1



	8	Não existem sinergias logísticas propriamente ditas, pois o terminal civil foi construído em terrenos exteriores à Base Aérea, ligando-se a ela através de um taxiway, sendo toda a atividade de operação aeronáutica da exclusiva competência e responsabilidade da Força Aérea Portuguesa (FAP), que cobra às companhias que operam aeronaves civis uma taxa aeronáutica pela utilização da pista.	5.1
	11	[...] o investimento depende muito da sua mais-valia em termos de rentabilidade, mas também da sua valorização em termos de utilização do recurso e credibilidade do mesmo. [...] investindo sim na manutenção da sua capacidade e prontidão operacional, o que é um facto é que estas operações têm custos, e a origem dos recursos financeiros que sustentam essas atividades sai do orçamento público que, como qualquer fonte de rendimento, não é inesgotável. É nossa obrigação gerir, rentabilizar os investimentos e os recursos aplicados, sempre sem prejudicar o propósito a que se destinam que inclui primariamente a atividade operacional militar.	5.1
6	1	O volume de processos logísticos aumenta e a priorização no seu tratamento pode gerar conflito.	6.1
	2	Os principais constrangimentos resultam da incorreta aplicação do Decreto-Lei N.º 280/2007 – Regime Jurídico do Património Imobiliário Público, seja na efetivação do princípio da onerosidade, seja na assunção da responsabilidade pela entidade com competência para o fazer. Todas as contrapartidas logísticas têm que estar refletidas em sede de protocolo e têm que concorrer para o Decreto de Lei supramencionado.	6.1
	3	No caso das ERs praticamente não existirão [...]	6.1
	4	[a causa mais frequente é] a indefinição das responsabilidades de cada uma das partes em protocolo ou outro documento similar será geradora de todo o tipo de conflito. E, geralmente nestas situações, por experiência, o elo mais fraco tem sido o Exército	6.1
	5	[não existem, só são referidos constrangimentos de cariz operacional]	6.1
	6	[não existem, só são referidos constrangimentos de cariz operacional]	6.1
	7	Não existem.	6.1
	8	Existe um aumento do consumo de eletricidade e do desgaste da superfície da pista, cujas despesas são compensadas pela cobrança das taxas aeronáuticas. Existe também um maior empenhamento dos controladores de tráfego aéreo e dos serviços de assistência e socorro, que empenham uma parte substancial do efetivo disponível, o que se traduz num maior desgaste dos recursos humanos, que já de si são escassos.	6.1
7	1	Avalio positivamente considerando o cuidado que é geralmente colocado na preparação dos Termos de Referência que gerem essas partilhas.	7.1
	2	No cômputo geral a partilha civil-militar das infraestruturas mostra-se como positiva trazendo, em muitos casos, benefícios para o Exército, por intermédio da partilha de encargos de manutenção e de contributos das entidades civis para a preservação e conservação das infraestruturas. A partilha de infraestruturas também concorre, de forma decisiva, para a divulgação da atividade operacional e do legado histórico e cultural do Exército.	7.1
	3	Na minha perspetiva, penso que em determinadas situações é possível a coexistência Militar-Civil com múltiplas vantagens para ambas as partes, desde que se atendam limitações básicas adstritas à natureza da aviação militar, como armamento, reação rápida do policiamento aéreo e treino que exige espaço aéreo delimitado	7.1
	4	Geralmente, esta colaboração é profícua enquanto se mantém o interesse entre as partes (sendo mais forte quando os precursores desta iniciativa ainda se mantém em funções).	7.1
	5	É do interesse público que a infraestrutura aeronáutica da BA4 seja certificada, permanentemente, para ser utilizada, pela aviação civil possibilitando não só a otimização dos recursos nacionais do setor aeronáutico, mas também para a satisfação das necessidades básicas, assim como para a melhoria da qualidade de vida das populações, atenuando os efeitos da insularidade.	7.1



	6	A utilização partilhada é do agrado geral, especialmente das entidades civis, julgo que principalmente pelo facto de não terem que suportar custos e permitir uma operação 7/24.	7.1
	7	Boa/colaborativa.	7.1
	8	Na generalidade, a avaliação que efetuou é positiva, refletindo-se no impacto verificado na economia regional e na receita arrecadada pela FAP pela cobrança das taxas aeronáuticas.	7.1
8	1	Melhor conhecimento da instituição militar. Partilha de conhecimentos. Entrosamento de pessoal. Rentabilidade / eficiência da infraestrutura para a sociedade em geral.	8.1 8.2
	2	É possível enumerar um conjunto alargado de vantagens decorrentes da utilização partilhada de infraestruturas com entidades civis, das quais se destacam a aproximação à sociedade civil, uma melhor divulgação das atividades desenvolvidas pelo Exército, a divulgação da história e cultura do Exército e a partilha de encargos com instalações decorrentes da utilização por entidades civis.	8.1 8.1 8.1 8.2
	3	[...] partilha de infraestruturas e custos poupando o erário público e contribuindo, nem que mais não seja, para a rapidez de implementação e por conseguinte para o desenvolvimento do País.	8.2
	5	Otimização de recursos; Aumento da divulgação das atividades da instituição militar; Impacto na imagem da instituição militar pela comunidade civil, pela abertura das infraestruturas aos mesmos;	8.2 8.1
	6	Incremento do grau de aceitabilidade da instituição militar pela comunidade civil envolvente da infraestrutura; Incremento da divulgação das atividades conduzidas pela instituição militar; Se previsto no acordo de cooperação celebrado, poderá haver redução nos custos de manutenção da infraestrutura e de consumo de eletricidade, água e gás, por exemplo; Partilha da segurança periférica, ou dos custos associados.	8.1 8.2 8.2
	7	[...]	--
	8	Aumento da aceitação da instituição militar pela comunidade local e regional. Redução de algumas despesas, como, por exemplo, as associadas à iluminação das áreas exteriores e de manutenção dos espaços comuns, entre outras, por partilha com a entidade civil.	8.1 8.2
	11	[...] trazem sempre elevados benefícios em termos de economia de escala. O que é importante nestes protocolos de partilha é efetivamente ficar perfeitamente claro os termos em que são feitos, no sentido de nunca perderem, nem a prioridade de utilização, nem as suas características essencialmente militares na manutenção das Capacidades Militares, no apoio ao Treino e apoio Operações	8.2 (11.4)
9	1	Centralidade. Acessos.	9.1 9.2
	2	[...] considera-se mais relevante a capacidade e iniciativa das entidades civis, do que a localização geográfica dos Prédios Militares, embora seja inegável que a mesma tem esse efeito potenciador.	
	3	Localização. Acessibilidade.	9.1 9.2



	5	Localização. Acessibilidade]	9.1 9.2	
	6	A proximidade às principais vias de comunicação (aeroporto / Base Aérea, autoestrada / via rápida, via-férrea, porto marítimo); Não se localizar em aglomerados urbanos ou em zonas isoladas.	9.2 9.1	
	7	[...]	---	
	8	Proximidade às redes ferroviária e rodoviária, bem como a um núcleo urbano que não condicione a sua atividade.	9.2 9.1	
	9	Localização central e as acessibilidades rodoviárias e ferroviárias ao AMT. No caso do Regimento de Transportes, a localização imediatamente periférica à cidade de Lisboa, junto a um nó rodoviário alargado que permite ligação à A1, Ponte Vasco da Gama, CRIL e Eixo Norte-Sul. É também de destacar a proximidade ao aeroporto Humberto Delgado e ao Porto de Lisboa.	9.1 9.2	
	10	No caso do Terminal Ferroviário de Santa Margarida, a centralidade da sua localização e a proximidade à A23 e à N118.	9.1 9.2	
	10	1	Proteção Civil. Apoio social. Cultura. Saúde.	10.3
		2	[...] na atividade regional turística	10.1
		3	[...] indústria e serviços nas proximidades. Turismo e mercado imobiliário.	10.2 10.3 10.1
		5	[...] fins comerciais, potenciando a melhoria da qualidade de vida da população, da indústria e dos prestadores de serviços. No âmbito do turismo, pode contribuir para a promoção da hotelaria, restauração e outro tipo de serviços, como, por exemplo, o aluguer de viaturas	10.3 10.2 10.3 10.1
6		No âmbito do turismo, considero que uma infraestrutura militar partilhada com entidades civis pode contribuir para a promoção da hotelaria, restauração e outro tipo de serviços, como o aluguer de viaturas, por exemplo, ainda mais se for uma base aérea.	10.1	
7		Polo industrial em aéreas específicas (e.g. serviços espaciais, desenvolvimento tecnológico no ramo aeronáutico)	10.2	
8		[...] o simples aumento do número de utilizadores da infraestrutura militar partilhada, sejam eles militares ou civis, se traduzirá num aumento de todas as atividades económicas de cariz regional, desde o turismo à indústria, passando pelos transportes e todos os apoios de serviços relacionados com a área da restauração. Este incremento terá que, naturalmente, ser enquadrado no âmbito das responsabilidades urbanísticas do município em causa.	10.1 10.2 10.3	
9		Turismo religioso de Fátima, transporte de passageiros e carga e indústria de carácter regional, nacional e internacional.	10.1 10.2	
10		[...] a principal influência será sempre de natureza industrial, face à potencial natureza da partilha.	10.2	
11		[...] desenvolvimento do turismo regional. Numa perspetiva mais de desenvolvimento regional, em termos de utilização turística e de apoio comercial, trás sempre um incremento na valorização económica da região, em particular no caso de Tancos, pelos locais de interesse turístico regionais como é o caso de Tomar, Batalha e Fátima, encurtando distâncias e disponibilizando outras opções de transporte com maior rapidez e eficiência.	10.1 10.3	



11	1	Existirão potenciais constrangimentos ao nível da confidencialidade dos processos ou operações em preparação ou em curso. Risco acrescido no acesso indevido a materiais ou informações classificadas, incluindo armamento. Risco de interferência direta na segurança física dos militares ou no material. Como elementos potenciadores identifico oportunidades de sinergia operacional e de oportunidades de treino conjunto	11.1 11.2
	2	O principal constrangimento que se identifica, é o que se verifica sobre a atividade operacional do Exército. Como elemento potenciador, o facto dessa partilha permitir operacionalizar infraestruturas que de outro modo não estariam reuniram condições de utilização.	11.1 11.3
	3	A reorganização do dispositivo militar, no meio aeronáutico, causa sempre grande impacto, quer ao nível humano quer das infraestruturas de apoio à operação, porque se trata de atividades muito exigentes em vários domínios. A mudança por seu lado, trás oportunidades de edificar infraestruturas modernas e mais adequadas às exigências dos tempos atuais e dos meios aéreos cada vez mais sofisticados.	11.3
	4	Neste âmbito nos documentos que estabelecem a partilha deve ficar salvaguardada que a atividade militar tem prioridade sobre qualquer outra e que, em situação de emergência, o acordo pode ser revogado pelo Ramo das Forças Armadas em causa, sem qualquer direito a indemnização	11.4
	5	Uma partilha de infraestrutura civil militar nunca deverá criar constrangimentos ao emprego de forças nela instalados, pelo que os acordos deverão refletir essa salvaguarda. Relativamente a elementos potenciadores do emprego de forças há a realçar as sinergias possíveis pela utilização de recursos materiais da componente civil.	11.4 11.2
	6	[...] a partilha civil-militar de uma infraestrutura militar nunca poderá impor constrangimentos à organização e emprego das forças militares nela instalados, devendo ser permanentemente garantida a prioridade das suas ações. Relativamente aos fatores potenciadores, considero que deverão ser associados no âmbito da partilha à atividade da entidade civil, designadamente na área dos transportes e de outros apoios logísticos.	11.4 11.2
	7	[...]	--
	8	A partilha civil-militar de uma infraestrutura militar não poderá condicionar a articulação e emprego de qualquer força nela instalada, devendo ser permanentemente garantidas as adequadas condições de treino e emprego operacional, sem limitações. Os fatores potenciadores poderão ser associados ao treino, de acordo com a área de atividade da entidade civil. No entanto, considero ser de extrema importância a formalização no acordo escrito de todas as atribuições e responsabilidades de cada uma das partes, pois só assim poderá ser garantido o correto enquadramento da partilha de uma infraestrutura militar.	11.4 11.2
	11	Do ponto de vista militar os benefícios são evidentes, até comprovados pela utilização militar de que têm sido alvo até ao presente (mais no caso de Tancos onde o interesse crescente dos vários países aliados se tem manifestado anualmente na pretensão da sua utilização para exercícios de cooperação [...])	11.4

Q - Questão

E - Entrevistado



Quadro 6 – Unidades de registo

Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão n.º 1													
1.1 Existência de infraestruturas passíveis de serem partilhadas.	X	X	X	X	--	--	--	--	--	X	X	6	100%
1.2 Identificação por área de funcionalidade		X	X	X	--	--	--	--	--	X	X	5	83%
1.3 Identificação de infraestruturas militares		X		X						X	X	4	67%
Conclusão da questão n.º 1: Os Ramos das FFAA possuem infraestruturas militares afetas a diferentes áreas de funcionalidade passíveis de serem partilhadas com entidades civis.													
Questão n.º 2													
2.1 Identificadas vantagens de natureza operacional	X	X	X	X	--	--	--	--	--	X	X	6	100%
2.2 Identificadas desvantagens de natureza operacional	X	X	X		--	--	--	--	--	X		5	83%
Conclusão da questão n.º 2: Foram identificadas vantagens e desvantagens de natureza operacional associadas à eventual partilha de infraestruturas militares. Vantagens associadas ao treino, à certificação de infraestruturas e à divulgação das atividades. Como desvantagem o facto de uma partilha nunca poder condicionar a atividade operacional e a colocação em causa da segurança militar.													
Questão n.º 3													
3.1 Existem infraestruturas militares partilhadas com entidades civis?	X	X	X	X	--	--	--	--	--	--	--	4	100%
Conclusão da questão n.º 3: Os Ramos das FFAA possuem infraestruturas partilhadas com entidades civis. O seu registo é efetuado nas Direções de Infraestruturas dos respetivos Ramos.													
Questão n.º 4													
4.1 Identificado o enquadramento legal da partilha?	X	X	X	X	X	X	X	X	--	--	--	8	100%
Conclusão da questão n.º 4: O enquadramento legal do protocolo que regula a partilha da infraestrutura militar é o Decreto-Lei N.º 280/2007 – Regime Jurídico do Património Imobiliário Público.													
Questão n.º 5													
5.1 Existem sinergias logísticas provenientes da partilha?	X	X	X	X	X	X	X	X	--	--	X	9	100%
Conclusão da questão n.º 5: Em todas as partilhas de infraestruturas está prevista a criação de sinergias, variando estas as financeiras, execução de obras de manutenção e otimização de recursos humanos.													



Questão n.º 6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
6.1 Existem conflitos/constrangimentos logísticos na sua partilha?									--	--	--	0	0%
Conclusão da questão n.º 6: Não foram identificados conflitos/constrangimentos logísticos resultantes da partilha.													
Questão n.º 7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
7.1 Avaliação favorável da partilha civil-militar de infraestruturas militares?	X	X	X	X	X	X	X	X	--	--	--	0	100%
Conclusão da questão n.º 7: Todos os entrevistados efetuam uma avaliação favorável da partilha civil-militar de infraestruturas militares.													
Questão n.º 8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
8.1 Divulgação da instituição militar e da sua história?	X	X		--	X	X	--	X	--	--		5	71%
8.2 Partilha de custos / rentabilização / otimização da infraestrutura?	X	X	X	--	X	X	--	X	--	--	X	7	100%
Conclusão da questão n.º 8: As maiores vantagens associadas à partilha civil-militar de infraestruturas militares são a divulgação da instituição militar e a otimização da sua utilização pela rentabilização e partilha e custos.													
Questão n.º 9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
9.1 Localização.	X		X	--	X	X	--	X	X	X	--	7	88%
9.2 Acessibilidade.	X		X	--	X	X	--	X	X	X	--	7	88%
Conclusão da questão n.º 9: Todos os entrevistados consideram a localização e as acessibilidades como os fatores mais potenciadores da sua localização geográfica.													
Questão n.º 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
10.1 Turismo (restauração/hotelaria)		X	X	--	X	X		X	X		X	7	70%
10.2 Indústria			X	--	X		X	X	X	X		6	60%
10.3 Serviços (diversos)	X		X	--	X			X			X	5	50%
Conclusão da questão n.º 10: No âmbito da partilha civil-militar de uma infraestrutura militar, as maiores influências nas atividades regionais de natureza económica são o turismo (incluí restauração e hotelaria), indústria e serviços.				--									
Questão n.º 11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
11.1 Constrangimentos à segurança da informação e condução de atividades.	X	X					--		--	--		2	25%
11.2 Potenciar o treino.	X				X	X	--	X	--	--		4	50%



11.3 Potenciar a adequar das infraestruturas.		X	X				--		--			2	25%
11.4 Prioridade à atividade militar.				X	X	X	--	X	--		X	5	63%
Conclusão da questão n.º 11: A eventual partilha civil-militar de uma infraestrutura militar não poderá colocar constrangimentos à atividade militar, podendo ser utilizada para potenciar o treino. Poderá também ser utilizada para adequar as infraestruturas.													