**Universidade do Minho**
Escola de Economia e Gestão

Rita Moreira da Cunha

# Logística Humanitária: Desafios, Estratégias e Lições Aprendidas Durante a Pandemia de COVID-19

abril de 2026

Logística Humanitária: Desafios, Estratégias e Lições Aprendidas Durante a Pandemia de COVID-19

Rita Moreira da Cunha

UMinho | 2026

**Universidade do Minho**
Escola de Economia e Gestão

Rita Moreira da Cunha

# Logística Humanitária: Desafios, Estratégias e Lições Aprendidas durante a Pandemia de COVID-19

Dissertação

Mestrado em Gestão - Especialização em Logística

Trabalho efetuado sob a orientação de

**Professora Doutora Nazaré Rego**

abril de 2026

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição**
**CC BY**

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

# AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação não teria sido possível sem o apoio e contributo de várias pessoas, às quais gostaria de expressar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, à minha orientadora, pela disponibilidade, orientação e compreensão ao longo de todo o processo, bem como pela forma como acompanhou este percurso, permitindo que o mesmo fosse desenvolvido de forma equilibrada e sustentada.

Aos profissionais que participaram nas entrevistas, pela sua disponibilidade e partilha de conhecimento e experiência, essenciais para a concretização desta investigação.

Aos meus pais, por todo o esforço que fizeram para que eu pudesse concluir esta etapa da minha vida e por sempre acreditarem em mim.

Aos meus amigos, por estarem sempre presentes e pelo apoio constante, que me deu força para continuar sem nunca pensar em desistir.

Ao meu namorado, por estar sempre ao meu lado ao longo de todo este percurso, pela paciência, compreensão e por nunca me deixar duvidar de que era capaz.

Por fim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu sincero obrigado.

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

**Logística Humanitária: Desafios, Estratégias e Lições Aprendidas durante a Pandemia de COVID-19**

# RESUMO

A pandemia de COVID-19 colocou desafios significativos à logística humanitária, devido à elevada incerteza, escassez de recursos e aumento súbito da procura. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo compreender os desafios das organizações humanitárias no apoio a populações vulneráveis, bem como as estratégias adotadas e lições aprendidas para futuras situações de crise.

Para tal, a investigação teve como base literatura existente sobre o tema e a realização de entrevistas a profissionais com experiência direta durante este período. A análise dos dados foi realizada através de uma análise de conteúdo, com base na identificação de blocos temáticos definidos previamente na literatura.

A recolha de dados empíricos permitiu obter uma perspetiva prática e aprofundada sobre a atuação das organizações no terreno, evidenciando a complexidade das operações logísticas em contexto de crise.

Os resultados evidenciam desafios significativos relacionados com ruturas de stock, constrangimentos nas cadeias de distribuição e dificuldades na previsão da procura. Em resposta, as organizações adotaram estratégias de forma a mitigar consequências graves. Para além disso, foram identificadas limitações ao nível dos recursos humanos e dos constrangimentos institucionais.

O estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento na área da logística humanitária, oferecendo evidência empírica relevante e recomendações práticas para melhorar a gestão de inventários em contextos de crise.

**Palavras-chave:** Cadeias de Distribuição; COVID-19; Gestão de Inventários; Logística Humanitária.

**Humanitarian Logistics: Challenges, Strategies and Lessons Learned during the COVID-19 Pandemic**


# ABSTRACT

The COVID-19 pandemic posed significant challenges to humanitarian logistics, due to high levels of uncertainty, resource scarcity, and a sudden surge in demand. In this context, the present study aims to understand the challenges faced by humanitarian organizations in supporting vulnerable populations, as well as the strategies adopted and lessons learned for future crisis situations.

To this end, the research was based on existing literature on the topic and on interviews conducted with professionals who had direct experience during this period. Data analysis was carried out through content analysis, based on the identification of thematic blocks previously defined in the literature.

The collection of empirical data made it possible to obtain a practical and in-depth perspective on the actions of organizations on the ground, highlighting the complexity of logistical operations in crisis contexts.

The results reveal significant challenges related to stockouts, supply chain constraints, and difficulties in demand forecasting. In response, organizations adopted strategies to mitigate severe consequences. In addition, limitations were identified in terms of human resources and institutional constraints.

This study contributes to the advancement of knowledge in the field of humanitarian logistics, offering relevant empirical evidence and practical recommendations to improve inventory management in crisis contexts.



**Keywords:** COVID-19; Humanitarian Logistics; Inventory Management; Supply Chains.

# ÍNDICE

Agradecimentos ..... v
Resumo ..... vii
Abstract ..... viii
Lista de Tabelas ..... xi
1. Introdução ..... 1
2. Revisão da Literatura ..... 3
2.1 Logística Humanitária: Conceito ..... 3
2.2 Populações Vulneráveis e suas Necessidades de Ajuda Humanitária ..... 4
2.3 Cadeias de Distribuição e Logística Operacional ..... 6
2.4 Gestão de Inventários em Situações de Crise ..... 8
2.5 Transparência, Regulamentação e Constrangimentos Institucionais ..... 10
2.6 Recursos Humanos e Perfil dos Voluntários ..... 12
2.7 Lições Aprendidas e Recomendações Futuras ..... 13
3. Metodologia ..... 14
3.1 Objetivos e Questão de Investigação ..... 14
3.2 Estratégia da Investigação ..... 15
3.3 Recolha de Dados ..... 16
3.4 Análise de Dados ..... 18
3.5 Limitações ..... 19
4. Resultados ..... 20
4.1 Populações Vulneráveis e suas Necessidades de Ajuda Humanitária ..... 20
4.2 Cadeias de Distribuição e Logística Operacional ..... 22
4.3 Gestão de Inventários em Situações de Crise ..... 23
4.4 Transparência, Regulamentação e Constrangimentos ..... 26
4.5 Recursos Humanos e Perfil dos Voluntários ..... 27

4.6 Lições Aprendidas e Recomendações Futuras ..... 29

5. Discussão ..... 31

5.1 Populações Vulneráveis e suas Necessidades de Ajuda Humanitária ..... 31

5.2 Cadeias de Distribuição e Logística Operacional ..... 33

5.3 Gestão de Inventários em Situações de Crise ..... 38

5.4 Transparência, Regulamentação e Constrangimentos Institucionais ..... 40

5.5 Recursos Humanos e Perfil dos Voluntários ..... 42

5.6 Lições Aprendidas e Recomendações Futuras ..... 44

6. Conclusão ..... 44

6.1 Resultados Principais ..... 44

6.2 Limitações ..... 45

6.3 Trabalho Futuro ..... 46

Referências bibliográficas ..... 47

Utilização de Inteligência Artificial no Desenvolvimento da Dissertação ..... 50

Apêndice I – Guião das Entrevistas ..... 51

Apêndice II – Codificação: Frequência de Códigos ..... 56

Apêndice III – Codificação: Tabelas de Citações ..... 59

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados ..... 19

# 1. INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19, causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, constituiu uma emergência humanitária com impactos significativos na saúde pública mundial exigindo uma resposta rápida, ágil e resiliente em termos logísticos para satisfazer as necessidades das populações. Durante este período, as cadeias de abastecimento humanitárias enfrentaram diversas barreiras, como a indisponibilidade de bens essenciais, atrasos na distribuição, instabilidade de preços e dificuldades na garantia da qualidade dos produtos. (Travers & Lowe, 2021).

O principal objetivo da gestão da cadeia de abastecimento humanitária consiste em assegurar a entrega rápida e eficiente de bens e serviços essenciais, incluindo alimentos, água, abrigo temporário, vestuário e medicamentos, especialmente em situações de desastre. A incapacidade de garantir essa entrega pode resultar em consequências graves, incluindo a perda de vidas humanas (Sentia et al., 2025). Além disso, a distribuição de vacinas contra a COVID-19 exigiu elevada coordenação entre governos, organizações não-governamentais e organismos internacionais, particularmente devido aos desafios associados à escassez de vacinas (Khodaee et al., 2022).

De acordo com Malhouni & Mabrouki (2022), embora a logística tradicional e a logística humanitária partilhem funções semelhantes, nomeadamente nas áreas de planeamento, abastecimento e transporte, também apresentam diferenças significativas em termos de objetivos, desafios, resiliência e gestão de inventários. Enquanto a logística humanitária visa responder rapidamente a situações de emergência, salvando vidas e mitigando o sofrimento humano em contextos incertos e com recursos limitados, a logística tradicional tem como principal finalidade a maximização do lucro, operando em ambientes mais estáveis e previsíveis.

Neste contexto, a gestão de inventários assume-se como um pilar fundamental da logística humanitária, especialmente em cenários de crise, caracterizados pela imprevisibilidade da procura, por restrições logísticas e pela dependência de financiamento externo. A sua eficácia revela-se determinante para assegurar a disponibilidade e distribuição atempada de bens essenciais às populações afetadas.

A questão de investigação foi desenvolvida com base numa análise crítica da literatura sobre logística humanitária e gestão de inventários, bem como na identificação dos desafios evidenciados durante a pandemia de COVID-19. A escassez de recursos, a imprevisibilidade da procura e as disrupções

nas cadeias de abastecimento destacaram a relevância de compreender o papel da gestão de inventários em contextos de crise. Neste sentido, formulou-se a seguinte questão de investigação: "Como respondeu a logística humanitária aos desafios colocados pela pandemia de COVID-19?". Esta questão orientou a base do estudo e serviu de base para a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, direcionados para a identificação dos desafios enfrentados e a análise das estratégias.

Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da logística humanitária na mitigação dos efeitos da pandemia de COVID-19, com especial enfoque na gestão de inventários. Para tal, serão identificados os principais desafios enfrentados na distribuição de bens essenciais às populações mais vulneráveis em países desenvolvidos (Sokat & Altay, 2021), bem como as estratégias adotadas para mitigar esses constrangimentos ao longo da resposta humanitária.

Apesar do crescente interesse académico na logística humanitária, verifica-se ainda uma escassez de estudos empíricos baseados em evidências do terreno, particularmente no contexto da pandemia de COVID-19, justificando a relevância da presente investigação.

A pertinência desta investigação está interligada com a crescente necessidade de melhorar a eficiência da gestão de inventários em situações de crise global. A pandemia evidenciou fragilidades nas cadeias de abastecimento, conduzindo à escassez de bens essenciais e dificultando a resposta humanitária em diversas regiões do mundo. Nestes cenários, a gestão de inventários assume-se como um fator crítico para garantir a eficácia das operações logísticas e a satisfação das necessidades das populações afetadas.

Em síntese, o presente estudo analisa a logística humanitária durante a pandemia de COVID-19, incidindo nos principais desafios enfrentados, nas estratégias adotadas e nas lições aprendidas para futuras situações de crise, com particular atenção ao papel da gestão de inventários neste contexto.

# 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura sobre a gestão de inventários na logística humanitária durante a pandemia de COVID-19 permitiu entender os diversos desafios e estratégias adotadas para mitigar os impactos da crise. Diversos estudos analisaram qual foi a resposta logística à crise, fornecendo informações valiosas sobre possíveis falhas na cadeia de abastecimento que prejudicaram os esforços das organizações humanitárias de ajuda às populações mais vulneráveis.

Este capítulo aborda os conceitos fundamentais da logística humanitária, diferenciando-a da logística tradicional, e identifica as populações vulneráveis e as suas necessidades no contexto da ajuda humanitária. São igualmente analisadas as cadeias de distribuição, a logística operacional e a gestão de inventários durante esse período. Por fim, o capítulo incide sobre aspetos como a transparência, a regulamentação e os constrangimentos institucionais, os recursos humanos e o perfil dos voluntários, assim como as lições aprendidas e recomendações para futuras crises.

## 2.1. Logística Humanitária: Conceito

Thomas & Kopczak (2005) definem logística humanitária como "o processo de planear, implementar e controlar o fluxo e o armazenamento eficientes e rentáveis de bens e materiais, bem como da informação associada, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, com o objetivo de aliviar o sofrimento das populações vulneráveis".

Desta forma, a logística humanitária revelou-se essencial durante a pandemia de COVID-19, sobretudo na distribuição de bens essenciais, como alimentos, equipamentos de proteção individual e vacinas, às populações mais vulneráveis, exigindo elevados níveis de flexibilidade, resiliência e preparação por parte das organizações envolvidas (Travers & Lowe, 2021).

Malhouni & Mabrouki (2022) distinguem a logística humanitária da logística tradicional com base em vários critérios, nomeadamente os objetivos principais, a missão, a natureza e as características da procura, bem como o ambiente em que estas operam.

Enquanto o principal objetivo da logística humanitária consiste em salvar vidas e aliviar o sofrimento humano de forma rápida e sem fins lucrativos, através da entrega rápida de bens essenciais

à sobrevivência e da prestação de serviços necessários, a logística tradicional tem como foco a redução de custos e a maximização do lucro, orientando-se para a satisfação do cliente e o aumento da quota de mercado. Para além disso, a logística humanitária opera em contextos complexos, caracterizados por elevado risco, escassez de recursos e imprevisibilidade da procura, em contraste com a logística tradicional, que atua em ambientes mais estáveis e previsíveis, com cadeias de abastecimento estruturadas e elevada concorrência.

Adicionalmente, de acordo com Liu et al. (2025), o principal objetivo da logística humanitária consiste em garantir a disponibilidade de bens e serviços essenciais ao longo de todas as fases da crise, nomeadamente antes, durante e após a ocorrência de desastres. Os autores salientam a importância de um plano de preparação que permita antecipar necessidades, reduzir disrupções na distribuição e minimizar atrasos na entrega de recursos essenciais, contribuindo, assim, para a proteção da vida humana, evitando fatalidades.

## 2.2. Populações Vulneráveis e suas Necessidades de Ajuda Humanitária

A pandemia de COVID-19 constituiu um desafio significativo para as populações vulneráveis, uma vez que que estes grupos, devido às suas condições sociais, económicas e de saúde, se encontram mais expostos ao risco sendo, em geral, os mais afetados em contextos de crise. Neste sentido, as organizações humanitárias atuaram predominantemente nestes contextos, oferecendo apoio e ajuda humanitária a estas populações.

Sokat & Altay (2021) identificam como populações vulneráveis grupos como idosos, pessoas com doenças crónicas, trabalhadores imigrantes, refugiados e indivíduos em situação de pobreza, que apresentam uma menor capacidade de resposta e adaptação face a situações de emergência. Esta vulnerabilidade foi evidenciada durante a pandemia de COVID-19, tendo a International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC, 2021) reportado um impacto desproporcional sobre estes grupos, refletido em maiores dificuldades no acesso a cuidados de saúde e bens essenciais, aumentando a sua dependência de apoio humanitário durante a pandemia.

Devido à severidade e ao rápido crescimento da pandemia, os governos foram forçados a adotar medidas extraordinárias a nível global, como o distanciamento social, confinamentos e o encerramento

de atividades económicas. Estas medidas, embora necessárias para o controlo da propagação do vírus, contribuíram para o agravamento de vulnerabilidades existentes, especialmente de grupos socioeconomicamente desfavorecidos. Adicionalmente, observou-se um aumento de problemas de saúde mental, situações de exploração laboral entre trabalhadores imigrantes e refugiados, bem como um agravamento de contextos de violência doméstica envolvendo mulheres e crianças forçadas a permanecer em ambientes familiares tóxicos (Sokat & Altay, 2021).

Desta forma, as populações vulneráveis apresentaram necessidades humanitárias acrescidas e diversificadas durante a pandemia de COVID-19, exigindo uma resposta rápida, coordenada e ágil por parte das organizações humanitárias. Liu et al. (2025) destacam a necessidade de garantir o acesso contínuo a medicamentos, equipamentos de proteção individual, vacinas e alimentos a estas populações. Para além destas necessidades físicas, a International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC, 2021) salienta a importância de assegurar o acesso a serviços de apoio à saúde mental a estas populações, reconhecendo o impacto psicológico significativo da pandemia e das medidas restritivas sobre estas populações.

Adicionalmente, a Comissão Europeia (2022) relatou o complexo impacto que a pandemia de COVID-19 teve na vida das populações, especialmente dos grupos mais vulneráveis. Este relatório reforça como estes impactos se encontram fortemente relacionados com as desigualdades socioeconómicas. São identificados como grupos vulneráveis pessoas em situação de sem-abrigo, migrantes, comunidades ciganas, pessoas com deficiências e crianças vulneráveis. Muitas destas populações enfrentam um maior risco em relação à perda de rendimentos, frequentemente sem apoios governamentais, nomeadamente no caso de imigrantes não documentados ou trabalhadores informais, levando à incapacidade de suportar despesas básicas, como a habitação, aumentando consequentemente situações de sem-abrigo.

Neste contexto, as organizações humanitárias tiveram um papel essencial na ajuda a estas populações. Para além de garantir o acesso a medicamentos, vacinas e equipamentos de proteção individual, estas populações enfrentaram dificuldades significativas no acesso a alimentos, água potável e produtos de higiene, essenciais para a prevenção da transmissão do vírus. Da mesma forma, tornou-se essencial garantir a disponibilidade de abrigo seguro, de acordo com medidas governamentais de prevenção da propagação do vírus.

Para além das necessidades físicas, também foi determinante, por parte das organizações humanitárias, a disseminação de informação preventiva fidedigna sobre a COVID-19, visto que grupos

com baixos níveis de literacia, com barreiras linguísticas, com dificuldades de compreensão, entre outros, enfrentam maiores obstáculos no acesso à informação. Por outro lado, o apoio à saúde mental a estas populações revelou-se também crucial, uma vez que se encontram a um maior risco de desenvolver problemas psicológicos associados ao isolamento social, à insegurança económica e às condições de vida precárias durante a pandemia.

Neste contexto, a identificação adequada das necessidades destas populações revelou-se fundamental para a definição de estratégias eficazes da logística humanitária, particularmente no planeamento, gestão e distribuição de recursos essenciais em cenários de elevada incerteza.

## 2.3. Cadeias de Distribuição e Logística Operacional

Devido às restrições implementadas para a prevenção da propagação da COVID-19, como o encerramento de atividades e restrições de circulação de pessoas e de bens (Travers & Lowe, 2021), as cadeias de distribuição e as operações logísticas foram fortemente afetadas, aumentando as dificuldades associadas à distribuição de ajuda humanitária às populações vulneráveis. A logística humanitária caracteriza-se pela necessidade de uma resposta rápida, eficiente e ágil (Kovács & Sigala, 2021), sendo que estas restrições impactaram de forma significativa a sua operacionalização. Neste contexto, tornou-se necessário o desenvolvimento de estratégias específicas de mitigação, de modo a assegurar a continuidade das operações humanitárias sem comprometer ainda mais a situação das populações vulneráveis.

Travers & Lowe (2021) referem que o encerramento de fronteiras, a interrupção dos transportes e a concorrência global por bens essenciais, como equipamentos de proteção individual e vacinas, comprometeram significativamente a capacidade logística das organizações humanitárias, aumentando, simultaneamente, as necessidades de financiamento. Para além disso, os autores reforçam como o impacto do confinamento e a redução de trabalhadores afetaram todas as fases da cadeia de abastecimento, desde a produção até ao transporte marítimo, rodoviário e aéreo. Como consequência, a maioria dos países operou os seus pontos de entrada terrestres, aéreos e marítimos com capacidade reduzida, limitando de forma significativa a disponibilidade de materiais de saúde, produtos acabados, serviços logísticos e outros bens essenciais.

Para além disso, estes autores identificaram quatro categorias de falhas regularmente reportadas na distribuição humanitária: a indisponibilidade de itens, atrasos nas entregas, flutuações e aumentos nos preços e dificuldades na garantia da qualidade dos produtos distribuídos.

Relativamente à indisponibilidade de bens, a escassez ou incapacidade de adquirir itens críticos, tais como equipamentos de proteção individual, comprometeu a continuidade de diversas operações humanitárias, levando, em alguns casos, à suspensão de programas que exigiam contacto interpessoal, como atividades de proteção infantil e ações de prevenção da violência de género.

Os atrasos nas entregas foram atribuídos, sobretudo, à redução da capacidade de transporte, bem como à indisponibilidade de frotas, combustível e recursos humanos. A nível internacional, a diminuição drástica dos voos comerciais e os constrangimentos nos pontos de entrada, incluindo encerramentos governamentais, escassez de pessoal e alterações nos requisitos de importação, contribuíram para o agravamento destes atrasos.

Da mesma forma, a instabilidade dos preços afetou de forma significativa as cadeias de distribuição humanitárias, sendo amplificada pelo comportamento dos fornecedores face ao aumento súbito da procura e às limitações da oferta, devido à escassez de matérias-primas e aos atrasos na produção, dificultando o planeamento logístico e a gestão eficiente dos recursos pelas organizações humanitárias.

Por fim, foram igualmente identificados problemas recorrentes ao nível da qualidade dos bens, incluindo materiais inadequados ao uso previsto, produtos danificados e situações de incumprimento por parte de novos fornecedores, o que levou, em alguns casos, à não utilização desses bens em atividades dirigidas às populações afetadas.

Neste sentido, Liu et al. (2025) reforçam estas implicações para a cadeia de abastecimento mencionando a forma como as vulnerabilidades das operações logísticas humanitárias estão relacionadas com diversos fatores de incerteza, considerando a rede de distribuição, condições de tráfego, tempo e incertezas na procura. Para além disso, as diferenças nos custos de aquisição, nos requisitos de armazenamento e nos volumes de transporte entre distintos tipos de bens essenciais tornam o planeamento da resposta humanitária mais complexo.

Por outro lado, estes autores, também reforçam a ideia de que as diferenças na oferta e na procura, e também nos custos de transporte, se manifesta na instabilidade dos preços e na disponibilidade limitada de bens essenciais, dificultando a tomada de decisão informada.

Face a este contexto de elevada incerteza e disrupção operacional, torna-se evidente a importância de mecanismos de planeamento e gestão de recursos que permitam aumentar a resiliência das cadeias de abastecimento humanitárias, nomeadamente ao nível da gestão de inventários de bens essenciais.

## 2.4. Gestão de Inventários em Situações de Crise

A gestão de inventários em situações de crise é um pilar fundamental para a distribuição de ajuda humanitária. As decisões tomadas no contexto dos inventários, em particular durante a pandemia de COVID-19, podem ser determinantes para a eficácia e continuidade da ajuda prestada, num contexto de elevada incerteza e rápidas mudanças, aumentando significativamente a sua complexidade. Por isso, foi necessária uma análise cuidada do planeamento de inventários, levando em especial atenção as restrições logísticas impostas à distribuição.

No setor humanitário, a gestão de inventários está fortemente condicionada por fatores externos, como a dependência de financiamento de governos doadores, restrições alfandegárias, limitações infraestruturais e a necessidade de coordenação entre diversos intervenientes, incluindo organizações não-governamentais, governos nacionais e o setor privado (Travers & Lowe, 2021).

A literatura evidencia que as organizações humanitárias revelaram problemas ao nível da preparação para a crise humanitária enfrentando, como consequência, dificuldades na gestão de inventários de bens essenciais, como equipamentos de proteção individual e medicamentos, devido a falhas da cadeia de distribuição e restrições ao transporte (Liu et al., 2025). Esta escassez de bens levou as organizações a adotar decisões estratégicas, caracterizadas pela rapidez, agilidade e flexibilidade.

De acordo com European Commission (2023), de forma a mitigar as falhas da cadeia de abastecimento intensificadas durante a pandemia, foram adotadas diversas estratégias na gestão de inventários. Uma das principais estratégias adotadas foi o pré-posicionamento de inventários, permitindo preparar as operações para a crise humanitária e reduzir custos. Esta abordagem contribuiu para a flexibilidade operacional, visto que esta estratégia permite a mobilização rápida de recursos num contexto

onde a agilidade é crucial. Desta forma, esta estratégia envolveu a criação e manutenção de reservas estratégicas de bens essenciais, localizadas em pontos estratégicos.

Para além disso, Liu et al. (2025) reforçam que estratégias de pré-posicionamento incluem determinar localizações ótimas próximas das populações vulneráveis, níveis ótimos de inventários e encontrar a melhor combinação entre as localizações das infraestruturas e níveis de inventários, principalmente na fase antes da crise humanitária. Desta forma, durante a pandemia esta antecipação na gestão de inventários revelou-se essencial devido às restrições de transporte implementadas, garantindo o fornecimento contínuo de bens essenciais, e também permitiu reduzir a dependência de fornecedores internacionais e minimizar atrasos de entrega.

Por outro lado, estes autores também mencionam que a implementação do pré-posicionamento exige um planeamento cuidadoso e equilíbrio entre disponibilidade e custos, bem como mecanismos eficazes de planeamento e monitorização de inventários. A manutenção destes inventários implica desafios relacionados com custos de armazenamento e uma grande necessidade de coordenação entre os atores institucionais envolvidos na ajuda humanitária.

Outra estratégia, também essencial para a mitigação das disrupções da cadeia de abastecimento, foi a estratégia de *joint venture* e cooperação entre organizações, contribuindo para um uso mais eficiente e efetivo de recursos e facilitando a gestão de inventários. Esta estratégia teve como objetivo aumentar a preparação logística e melhorar a coordenação internacional, através da partilha de informação, recursos, infraestruturas e capacidades logísticas, numa perspetiva a longo prazo. Adicionalmente, a colaboração entre organizações permitiu reduzir redundâncias operacionais e otimizar custos associados ao armazenamento, transporte e aquisição de bens essenciais (European Commission, 2023).

Para além disso, Liu et al. (2025) reforça a relevância desta estratégia em contextos humanitários, devido à sua grande necessidade de financiamento externo e à limitação de recursos individuais das organizações. A colaboração entre organizações permitiu reduzir riscos associados à incerteza da procura e às falhas de distribuição, existindo uma partilha segura de informação e recursos que facilita a gestão de inventários. Desta forma, as organizações conseguem tomar decisões informadas, permitindo uma maior flexibilidade operacional, onde os inventários podem ser realocados entre parceiros de acordo com as necessidades humanitárias.

Desta forma, a pandemia de COVID-19 evidenciou a necessidade da colaboração entre organizações humanitárias, governos e até o setor privado. O envolvimento do setor privado foi essencial para garantir a disponibilidade de bens críticos e permitiu acelerar processos de aquisição, aumentar a previsibilidade logística e o nível de resposta humanitária, através do ajuste da capacidade produtiva e de acordos com fornecedores, sendo este um complemento à estratégia de *joint venture* (Kovács & Sigala, 2021).

Por outro lado, apesar dos benefícios associados a esta estratégia, também existem certos desafios. A coordenação entre múltiplos atores envolve complexidades relacionadas com a governação das parcerias, a definição de responsabilidades, a harmonização de procedimentos operacionais e a partilha de dados sensíveis. As diferenças institucionais e culturais também aumentam a complexidade desta colaboração, exigindo elevados níveis de confiança e mecanismos claros de coordenação.

## 2.5. Transparência, Regulamentação e Constrangimentos Institucionais

A gestão de inventários em contextos humanitários é profundamente influenciada por fatores institucionais, nomeadamente requisitos de transparência, enquadramentos regulatórios e constrangimentos administrativos impostos por entidades governamentais e doadores. Devido às necessidades peculiares da pandemia de COVID-19, tornou-se evidente o impacto destes fatores, afetando de forma significativa a capacidade das organizações humanitárias para planear, adquirir, armazenar e distribuir bens essenciais de forma eficiente (Liu et al., 2025).

A Comissão Europeia (2023), refere como, durante a pandemia, os mecanismos de comunicação e coordenação operacional entre os diferentes serviços institucionais, Estados-Membros e parceiros humanitários funcionaram de forma relativamente eficaz, permitindo uma resposta rápida num contexto de elevada pressão e incerteza. A troca frequente de informação e a ativação de canais de comunicação em modo de emergência foram fundamentais para assegurar a continuidade das operações logísticas, nomeadamente ao nível do aprovisionamento e da distribuição de bens essenciais. No entanto, foi evidenciado como estas estratégias careceram de uma estrutura formal que garantisse a documentação sistemática das experiências adquiridas e a disseminação consistente de boas práticas entre as diferentes áreas institucionais.

Travers & Lowe (2021) identificaram como a necessidade de cumprir regulamentações governamentais teve um impacto imediato nas operações humanitárias a um nível global, nomeadamente nas restrições de movimento de trabalhadores e limitações na importação e exportação de produtos, como bens essenciais. Estes constrangimentos regulatórios afetaram diretamente a fluidez da cadeia de abastecimento e o nível de ajuda humanitária possível de fornecer, prejudicando a flexibilidade operacional em contextos de crise. A Comissão Europeia (2023) complementa esta perspetiva ressaltando como a ausência de mecanismos de partilha de conhecimento entre as organizações humanitárias e a proteção civil aumenta o risco de perda de aprendizagem organizacional, especialmente num contexto caracterizado por elevada rotatividade de pessoal e por estruturas operacionais temporárias, limitando o reforço da resiliência logística a longo prazo.

Para além disso, a pandemia evidenciou como os constrangimentos institucionais se manifestam através da fragmentação do sistema humanitário, caracterizado pela presença de múltiplas organizações, legalmente independentes e geograficamente distantes, com mandatos, procedimentos e prioridades distintas, com autonomia para escolher a informação que decidem ou não partilhar (Travers & Lowe, 2021). Esta fragmentação limita a partilha de informação crítica, reduz a visibilidade dos inventários e dificulta a coordenação logística. Neste sentido, Sokat & Altay (2021) salientam que uma comunicação transparente e clara é essencial para minimizar a desinformação e construir confiança junto das populações vulneráveis, contribuindo para uma resposta mais eficaz e socialmente legítima.

Desta forma, é possível concluir que a principal fragilidade identificada neste setor reside no facto de que, apesar da existência de comunicação operacional durante a pandemia, não existiram meios de comunicação formais, integrados e permanentes que permitissem a partilha sistemática de informação, a visibilidade conjunta dos inventários e a incorporação estruturada das lições aprendidas entre crises. Os autores destacam que a dependência de mecanismos informais limita a coordenação entre as organizações e reduz a capacidade de adaptação do sistema humanitário em contextos de elevada disrupção.

## 2.6. Recursos Humanos e Perfil dos Voluntários

Os recursos humanos desempenharam um papel fundamental na distribuição de ajuda humanitária às populações vulneráveis e, simultaneamente, constituíram um desafio para as organizações devido ao contexto específico da pandemia de COVID-19 e às suas restrições. Restrições como as limitações à mobilidade, o confinamento, o distanciamento social e os riscos associados à saúde dos trabalhadores humanitários, foram determinantes na forma como a ajuda era planeada e executada, condicionando significativamente as operações no terreno.

A crescente e rápida necessidade de ajuda humanitária durante a pandemia levou a uma escassez de recursos humanos, obrigando as organizações a uma mobilização acelerada de trabalhadores e voluntários. Devido a este contexto de emergência, muitos trabalhadores não possuíam as competências técnicas necessárias, prejudicando e atrasando as atividades logísticas, como armazenamento, preparação e distribuição de bens essenciais. A ausência de formação específica em procedimentos logísticos, incluindo a gestão de inventários, levou as organizações a simplificar processos e a adaptar continuamente as suas práticas à medida que erros operacionais eram identificados, aumentando a exigência de flexibilidade e capacidade de adaptação, sobretudo nas fases iniciais da crise humanitária (Heyerdahl et al., 2025).

Para além disso, as preocupações com os riscos de saúde associados ao contacto próximo com populações vulneráveis, trabalhando no terreno, aumentaram as taxas de absentismo e a rotatividade dos trabalhadores nas organizações, dificultando todo o processo logístico num contexto onde os trabalhadores desempenham um papel essencial para evitar a perda de vidas humanas (Heyerdahl et al., 2025). A Comissão Europeia (2022) complementa esta informação ao destacar que uma parte significativa dos trabalhadores em serviços sociais são mulheres, sendo que medidas como o distanciamento social e o encerramento de escolas acentuaram as dificuldades de conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares, contribuindo para o aumento da indisponibilidade de pessoal e constrangimentos na provisão de bens essenciais. Muitos destes serviços foram adaptados para o modo remoto, o que, contraditoriamente, é menos acessível a pessoas com baixos rendimentos e baixos níveis de literacia.

## 2.7. Lições Aprendidas e Recomendações Futuras

A pandemia de COVID-19 constituiu um evento sem precedentes que, devido à sua rápida propagação e caráter inesperado, expôs fragilidades estruturais nas cadeias de abastecimento, exigindo uma adaptação rápida por parte das organizações para responder às necessidades emergentes das populações. Neste contexto, para além dos erros operacionais cometidos ao longo da resposta à crise, estes permitiram a identificação de importantes lições aprendidas no domínio da gestão de inventários em contextos humanitários.

Kovács & Sigala (2021) refletem sobre a necessidade crescente de flexibilidade por parte das organizações humanitárias, salientando que as pandemias tendem a ser classificadas como eventos de baixa probabilidade, mas de elevado impacto, apesar de não constituírem ocorrências únicas. A pandemia evidenciou que os pressupostos relacionados com as cadeias de abastecimento tradicionais, nomeadamente em contextos estáveis, previsíveis e de relações a longo prazo com os fornecedores, aumentam a vulnerabilidade das organizações a ruturas significativas. Assim, os autores defendem a adoção de mecanismos de mitigação do risco, como a diversificação de fornecedores e a manutenção de níveis adequados de inventários de segurança.

Para além disso, foi evidenciada a necessidade de preparação logística para além do pré-posicionamento, integrando estratégias estruturadas para a capacitação de recursos humanos. Da mesma forma, foi identificada a necessidade de maior padronização de produtos e processos logísticos, de modo a garantir agilidade e coordenação entre as organizações humanitárias, principalmente num contexto de elevado risco, onde esta adoção pode ter implicações diretas na preservação de vidas humanas.

A Comissão Europeia (2023) corrobora estas informações demonstrando como, apesar da ativação de medidas de emergência e de mecanismos de coordenação entre as organizações, a resposta inicial foi marcada por escassez de equipamentos críticos, atrasos no fornecimento, restrições de transporte e encerramento de fronteiras. Assim, foram reforçadas estratégias como o pré-posicionamento de inventários e a diversificação de fornecedores, destacando a necessidade de estas medidas integrarem de forma permanente a gestão de inventários e a sistematização das lições aprendidas nas políticas de resposta a crises.

# 3. METODOLOGIA

O presente capítulo define a forma como a investigação será conduzida, detalhando a abordagem metodológica e os métodos de recolha e análise de dados adotados. A definição clara da metodologia é essencial para a compreensão do estudo, uma vez que permite assegurar a coerência entre os objetivos propostos e os procedimentos utilizados para analisar a gestão de inventários no contexto da logística humanitária durante a pandemia de COVID-19.

## 3.1. Objetivos e Questão de Investigação

Este estudo adota um método de investigação qualitativo e exploratório, baseado na revisão da literatura, na análise de relatórios relevantes e na realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais com experiência direta na gestão de inventários durante a pandemia de COVID-19. Esta abordagem permite aprofundar a compreensão das decisões logísticas tomadas em contextos de elevada incerteza, complementando a evidência teórica com a perspetiva prática dos intervenientes envolvidos.

O objetivo geral da investigação consiste em analisar os principais desafios enfrentados pela logística humanitária durante a pandemia de COVID-19, as estratégias adotadas para mitigar os desafios e as lições aprendidas para melhorar a resposta a crises futuras.

Desta forma, este estudo apresenta igualmente características descritivas, ao analisar como as organizações humanitárias lidaram com a gestão de inventários durante esse período.

De forma a orientar a investigação, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais desafios logísticos enfrentados pelas organizações humanitárias durante a pandemia de COVID-19;
- Analisar as estratégias adotadas pelas organizações;
- Compreender o papel de fatores como inventários, coordenação, recursos humanos e regulação;
- Sistematizar lições aprendidas e implicações para futuras crises.

Neste contexto, a investigação é orientada pela seguinte questão de investigação:

*"Como respondeu a logística humanitária aos desafios colocados pela pandemia de COVID-19?"*

## 3.2. Estratégia da Investigação

De forma a assegurar uma compreensão abrangente do fenómeno em estudo, a investigação baseia-se na triangulação de dados, combinando fontes secundárias e primárias. Por um lado, recorre-se à revisão da literatura científica e à análise de relatórios de organizações internacionais, permitindo identificar conceitos-chave, desafios e estratégias associadas à logística humanitária. Por outro lado, são realizadas entrevistas semiestruturadas a profissionais com experiência direta na gestão de inventários durante a pandemia, proporcionando uma perspetiva prática e contextualizada da realidade estudada. Esta combinação metodológica possibilita o cruzamento entre o enquadramento teórico e a evidência empírica, reforçando a robustez e a credibilidade dos resultados.

Desta forma, para orientar o processo metodológico, é essencial definir a filosofia de investigação, levando em consideração os objetivos e a natureza do estudo. Esta investigação adota uma filosofia interpretativista, de modo a que os resultados sejam interpretados através dos significados atribuídos pelos indivíduos envolvidos no processo logístico e na resposta à crise.

A investigação assume ainda uma lógica indutiva, uma vez que procura extrair conclusões a partir da análise dos dados recolhidos, identificando padrões, relações e tendências relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo. Simultaneamente, apresenta características descritivas e interpretativas, ao analisar as estratégias adotadas pelas organizações humanitárias e ao interpretar os seus impactos no contexto da pandemia.

Relativamente ao horizonte temporal, o estudo assume uma natureza transversal, incidindo sobre um período específico, nomeadamente a pandemia de COVID-19, e analisando as práticas e experiências das organizações humanitárias. Esta abordagem permite compreender de forma integrada os desafios enfrentados e as soluções implementadas, contribuindo para a identificação de lições aprendidas e recomendações para futuras situações de crise.

Deste modo, a estratégia de investigação adotada revela-se adequada aos objetivos do estudo, assegurando coerência metodológica e proporcionando uma análise rigorosa e fundamentada da gestão de inventários no âmbito da logística humanitária.

## 3.3. Recolha de Dados

Numa primeira fase, procedeu-se à recolha de dados secundários através da revisão da literatura científica e da análise de relatórios institucionais relevantes. Foram analisados artigos científicos e relatórios de organizações internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Cruz Vermelha, entre outras entidades de referência. Assim, foi possível identificar os principais desafios e estratégias associados à gestão de inventários em contextos de crise, bem como fundamentar teoricamente o estudo e orientar a elaboração do guião de entrevistas.

Após esta análise, foi realizada uma recolha de dados primários através de entrevistas semiestruturadas, consideradas adequadas para explorar fenómenos complexos e compreender as experiências e perceções dos profissionais diretamente envolvidos nas operações humanitárias. Este método permitiu obter informação detalhada e contextualizada sobre a gestão de inventários durante a pandemia de COVID-19.

Foram realizadas entrevistas a sete participantes, selecionados com base no seu envolvimento direto na gestão de inventários e na resposta logística durante a pandemia em organizações humanitárias. Os entrevistados incluem presidentes e vice-presidentes de organizações humanitárias, um ex-presidente de câmara, gestores logísticos e bombeiros profissionais, todos com experiência no apoio a populações vulneráveis. A seleção dos participantes seguiu um critério intencional, garantindo a relevância e a pertinência das informações recolhidas.

| Entrevista | Entidade | Cargo |
|---|---|---|
| 1 | Banco Alimentar Braga | Presidente |
| 2 | Cáritas Viana do Castelo | Vice-presidente e Administrativa |
| 3 | Federação Banco Alimentar | Presidente |
| 4 | Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo | Operacional |
| 5 | Câmara de Caminha e Proteção Civil | Ex-Presidente da Câmara e Presidente da Comissão Distrital da Proteção Civil |

| | | |
|---|---|---|
| 6 | Bombeiros Sapadores de Viana do Castelo | Adjunto Técnico ao Comandante |
| 7 | Cruz Vermelha Portuguesa | Responsável Nacional de Logística |

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

O guião de entrevista foi desenvolvido com base na revisão da literatura sobre logística humanitária e gestão de inventários em contextos de crise, assegurando o alinhamento entre os temas abordados e os objetivos da investigação. Neste sentido, foi, essencialmente, analisada a literatura de Travers & Lowe (2021), contribuindo para a formulação de questões relacionadas com os desafios logísticos, cadeias de distribuição, constrangimentos operacionais e lições aprendidas. Por sua vez, o estudo de Sokat e Altay (2021) contribuiu para a análise das populações vulneráveis e das suas necessidades, enquanto Heyerdahl et al. (2025) forneceram insights relevantes sobre a estrutura das organizações humanitárias, nomeadamente no que respeita aos recursos humanos e ao perfil dos voluntários.

As questões foram organizadas por blocos temáticos, iniciando-se com perguntas de caracterização do entrevistado e da organização. Seguidamente, abordaram-se os primeiros desafios logísticos enfrentados durante a pandemia, a identificação de populações vulneráveis e das suas necessidades, a organização das cadeias de distribuição e da logística operacional, a gestão de inventários em situação de escassez, os constrangimentos institucionais e regulamentares e os aspetos relacionados com os recursos humanos. Por fim, o guião incluiu questões de caráter reflexivo, centradas nas lições aprendidas e recomendações para futuras crises humanitárias. O guião de entrevista encontra-se disponível no Apêndice I.

As entrevistas tiveram uma duração compreendida entre 26 minutos a 1 hora e 8 minutos tendo sido conduzidas de forma remota e presencial. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante consentimento informado dos participantes, e posteriormente transcritas com recurso ao website "TurboScribe" sendo posteriormente revistas e corrigidas de forma manual para garantir a fidelidade da informação.

## 3.4. Análise de Dados

A análise das entrevistas foi realizada através de uma análise de conteúdo, com base na identificação de códigos alinhados com os blocos temáticos definidos previamente na literatura, permitindo uma organização coerente e alinhada com os objetivos da investigação. Assim, esta análise baseia-se numa abordagem qualitativa, sustentada na codificação e interpretação das respostas dos entrevistados, permitindo identificar padrões, semelhanças e diferenças nas suas perceções. Neste sentido, os resultados refletem não apenas as práticas adotadas pelas organizações, mas também as experiências e perspetivas individuais dos intervenientes diretamente envolvidos na resposta à crise.

Assim, procedeu-se à codificação manual dos dados, organizando a informação em categorias temáticas previamente definidas na literatura, tais como desafios logísticos, gestão de inventários, cadeias de distribuição, populações vulneráveis e estratégias adotadas durante a pandemia. Paralelamente, os excertos relevantes foram destacados nas transcrições, através de um sistema de codificação por cores, facilitando a identificação dos temas abordados por cada entrevistado.

Com base neste processo, foi elaborada uma tabela de codificação, onde se sistematizam as categorias temáticas e a sua presença nas diferentes entrevistas. Esta ferramenta possibilitou a organização e comparação das respostas dos participantes, permitindo identificar padrões, semelhanças e divergências entre os discursos. Esta tabela encontra-se disponível no Apêndice II.

Adicionalmente, foi elaborada uma tabela complementar de codificação com citações, onde foram incluídos excertos representativos das entrevistas associados a cada categoria temática. Esta tabela permitiu ilustrar empiricamente os resultados obtidos, evidenciando de forma direta as perceções dos entrevistados e reforçando a ligação entre os dados empíricos e a análise realizada. A utilização de citações contribuiu para aumentar a transparência do processo de análise, permitindo sustentar as interpretações apresentadas ao longo do estudo. Esta tabela encontra-se igualmente disponível no Apêndice III.

Após a codificação, os dados foram analisados de forma integrada e interpretativista, interligando as respostas dos entrevistados e identificando padrões e inovações, permitindo uma melhor compreensão do estudo evidenciando a literatura analisada.

Desta forma, os resultados obtidos foram interpretados tendo em consideração o enquadramento teórico, possibilitando uma compreensão aprofundada das perspetivas dos

entrevistados. Por fim, foi realizada a discussão dos resultados, desenvolvendo o cruzamento entre a evidência empírica e o enquadramento teórico do estudo, contribuindo para a consistência da investigação e para a geração de novos contributos no âmbito da gestão de inventários em contextos de crise.

## 3.5. Limitações

Apesar do rigor metodológico adotado, é importante reconhecer algumas limitações do estudo. O número reduzido de participantes constitui o principal fator limitador, podendo restringir a análise dos resultados, sendo, no entanto, adequado a uma abordagem qualitativa e exploratória.

Adicionalmente, as limitações geográficas representam outro fator limitador, uma vez que, embora se tenha procurado integrar uma perspetiva nacional e local, esta última acabou por se centrar numa região específica do país.

Por outro lado, o facto de os acontecimentos analisados terem ocorrido há cerca de cinco anos pode ter influenciado a precisão das respostas, podendo existir alterações na perceção dos entrevistados, especialmente em situações em que não houve um registo documental rigoroso dos procedimentos adotados à época.

Também importa salientar que a literatura na área da logística humanitária apresenta, frequentemente, um caráter predominantemente teórico, verificando-se uma escassez de estudos empíricos baseados em evidências do terreno. Esta lacuna científica limitou a disponibilidade de referências práticas para comparação direta dos resultados, reforçando, simultaneamente, a pertinência e o contributo do presente estudo para o aprofundamento na área da logística humanitária, ao fornecer evidência empírica no contexto português, ainda pouco explorado, e ao evidenciar o papel crítico da gestão de inventários em contextos de elevada incerteza..

Para além disso, as respostas obtidas refletem as perceções individuais dos entrevistados, podendo existir alguma subjetividade associada às experiências relatadas. Ainda assim, procurou-se garantir a fiabilidade da análise através da sistematização dos dados, identificando semelhanças nas respostas dos entrevistados, o que revela coerência nos resultados, bem como o cruzamento com a literatura existente.

# 4. RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas no âmbito desta investigação, de forma a compreender de forma aprofundada como as organizações humanitárias geriram os desafios logísticos e as estratégias adotadas durante a pandemia de COVID-19.

Assim, este capítulo foi elaborado com base nas transcrições das entrevistas realizadas. As citações apresentadas correspondem a excertos dos testemunhos dos entrevistados, sendo possível consultar, de forma detalhada e organizada por categorias temáticas, as respetivas transcrições no Apêndice III.

Esta estrutura permite uma análise aprofundada e sistematizada das perceções dos entrevistados, com citações reais mencionadas pelos mesmos. Assim, este capítulo visa não só descrever os principais resultados obtidos, mas também fornecer uma base sólida para a sua posterior discussão e interpretação, contribuindo para uma compreensão mais abrangente do papel da logística humanitária durante a pandemia de COVID-19.

## 4.1. Populações Vulneráveis e suas Necessidades de Ajuda Humanitária

Através das entrevistas realizadas, foi possível evidenciar a existência de determinados grupos predominantes que foram particularmente afetados pela pandemia de COVID-19, necessitando de ajuda humanitária para ultrapassar as suas necessidades.

Desta forma, os dados recolhidos permitiram identificar grupos vulneráveis, com predominância em dois grupos principais, nomeadamente: idosos, conforme identificado pelo Entrevistado 4 *"Principalmente idosos e pessoas que viviam sozinhas ou em situação de isolamento. Muitos (...) enfrentavam dificuldades no acesso a bens essenciais, devido à impossibilidade de deslocação..."*; e indivíduos em situação de vulnerabilidade económica, especificamente pessoas que perderam os seus rendimentos devido ao confinamento e famílias previamente identificadas como carenciadas *"tínhamos as famílias que já eram tradicionalmente necessitadas (...) mas depois tivemos pessoas que de repente ficaram sem nada"* (Entrevistado 3).

Neste sentido, a ajuda humanitária dirigida a estas populações revelou-se essencial para mitigar consequências mais graves. Os entrevistados mencionaram de forma consistente o apoio prestado a estes grupos, nomeadamente ao nível da distribuição de alimentos, medicamentos, produtos de higiene, apoio financeiro e equipamentos de proteção individual, como evidenciado pelo Entrevistado 4 *"Principalmente apoio na aquisição e distribuição de alimentação e medicamentos*". Também foi evidenciado o apoio no acesso a vacinas e testagem *"com o evoluir da pandemia, passámos para os centros de testagem da COVID que criámos de norte a sul do país"* (Entrevistado 7).

Estas evidências permitem também identificar um conjunto diversificado de necessidades, sendo mencionado, adicionalmente, o apoio na saúde mental, particularmente a idosos em lares, onde os familiares não podiam visitar, como descrito pelo Entrevistado 5 *"Lar Sustenido, fazendo uma piada com o La Sustenido, mas onde também criamos um grupo de músicos que abríamos o espaço exterior destas instituições, e os músicos iam lá cantar canções populares",* e a disseminação de informação relevante com o intuito de apoiar pessoas com baixos níveis de literacia digital *"(...) reforçamos muito o esforço de comunicação com a população.(...), mas nós sentimos que as pessoas precisavam de mais informação"* (Entrevistado 5).

Para além disso, foi também destacada a importância da oferta de soluções de abrigo, particularmente face às limitações de capacidade das unidades hospitalares. Assim, o Entrevistado 7 mencionou este fator *"(...)criámos uma unidade de apoio à retaguarda, é este o nome, para dar suporte aos utentes que tinham estado COVID positivo, que necessitavam de cuidados, mas que obviamente não podiam estar a "entupir", o Serviço Nacional de Saúde"*.

Adicionalmente, outra necessidade identificada pelos entrevistados foi o transporte, tanto para o hospital ou locais de retaguarda, como para as suas habitações, por pessoas com mobilidade reduzida ou idosos, assegurando o acesso ao apoio necessário durante a pandemia de COVID-19. Assim, o Entrevistado 4 referiu *"(...) transporte de doentes e apoio a pessoas isoladas tiveram maior impacto, por garantirem acesso a cuidados de saúde e bens essenciais em contexto de forte restrição de mobilidade".*

Desta forma, os resultados evidenciam que a pandemia acentuou vulnerabilidades já existentes, enquanto originou novas situações de fragilidade, num contexto de emergência, exigindo uma resposta humanitária abrangente e adaptada às múltiplas necessidades identificadas.

## 4.2. Cadeias de Distribuição e Logística Operacional

Neste contexto, as entrevistas realizadas possibilitaram compreender o funcionamento das cadeias de distribuição no contexto da ajuda humanitária durante a pandemia de COVID-19, evidenciando diversos desafios logísticos e falhas na distribuição que impactaram a eficácia das organizações humanitárias.

O desafio logístico mais evidente identificado pelos entrevistados foi o confinamento, o qual condicionou significativamente o normal funcionamento das operações humanitárias. *"(...)havia a dificuldade no confinamento, das pessoas se mobilizarem, nós tínhamos uma mobilidade restrita (...)"* (Entrevistado 5).

Neste sentido, foram também mencionadas dificuldades relacionadas com a concorrência global, num contexto em que os bens eram necessários de forma urgente e o mercado não conseguia dar resposta às necessidades das organizações humanitárias. O entrevistado 7 referiu *"a necessidade de comprar proteção individual e não haver. O mercado não tinha capacidade de resposta para nos fornecer*". Este fator implicou que a ajuda humanitária fosse fortemente condicionada, dificultando o apoio às populações, uma vez que *"esse fornecimento não foi, no início, racionalizado e implicou a que muitas entidades que estavam no terreno a prestar assistência à população sentissem uma grande dificuldade em garantir que conseguimos continuar a adquirir produtos"* (Entrevistado 7).

Adicionalmente, foram também mencionadas dificuldades devido à interrupção de transportes e redução de recursos humanos *"As principais restrições foram a escassez de material, as limitações impostas pelo confinamento e a instabilidade no fornecimento de equipamentos"* (Entrevistado 4).

Para além dos desafios logísticos, foram identificadas falhas ao nível da distribuição que impactaram a logística humanitária, particularmente ao nível operacional. Entre os principais constrangimentos destacam-se a indisponibilidade de bens e incerteza na procura *"de um momento para o outro tivemos muito mais pedidos e não sabíamos até quando ia durar"* (Entrevistado 3), fatores que contribuíram para a instabilidade dos preços. De modo geral, estes fatores comprovaram-se, como referido por um dos entrevistados *"(...) tivemos falhas de matérias-primas, os produtos não chegavam cá, como deve de ser, encareceram, (...)"* (Entrevistado 1).

Assim, a instabilidade dos preços tornou-se um fator intrínseco às operações das organizações, dificultando a gestão eficiente dos recursos disponíveis. Como referido pelo Entrevistado 7, "*não*

*conseguimos ter o melhor produto ao melhor preço e à melhor quantidade, porque nós começámos a comprar quantidades absurdas, porque não sabíamos o que é que podíamos esperar, então decidimos apostar no seguro e garantir que tínhamos um stock excedente. Preços, os preços escalaram, escalaram mesmo muito".*

Da mesma forma, também foram mencionados constrangimentos ao nível dos atrasos nas entregas e qualidade dos materiais de proteção individual os quais dificultaram a eficácia da resposta humanitária. *"Verificaram-se atrasos nas entregas, aumento de preços, falta de disponibilidade e, em alguns casos, material não certificado ou de qualidade inferior"* (Entrevistado 4).

Por outro lado, algumas organizações conseguiram estabelecer uma comunicação mais clara e eficaz com os fornecedores, tanto na perspetiva de gestão de expectativas como na garantia da qualidade dos bens adquiridos. Neste sentido, o Entrevistado 7 referiu que *"eles obviamente que disseram que não tinham a mesma capacidade de fornecimento"*, evidenciando uma comunicação transparente relativamente às limitações existentes. Paralelamente, foi também destacada a preocupação com a qualidade dos produtos, sendo referido que *"o produto que vinha tínhamos que garantir que era bom",* o que demonstra a importância atribuída à manutenção de padrões mínimos, mesmo em contexto de escassez.

Estes constrangimentos evidenciam o impacto significativo da pandemia na eficiência das cadeias de distribuição humanitárias, comprometendo a capacidade de resposta atempada e adequada às necessidades das populações vulneráveis.

## 4.3. Gestão de Inventários em Situações de Crise

No âmbito da gestão de inventários em situações de crise, as entrevistas realizadas permitiram compreender a forma como as organizações estruturaram e adaptaram os seus processos de resposta durante a pandemia de COVID-19. Neste sentido, foram identificados diversos fatores condicionantes da gestão de inventários, bem como as principais estratégias adotadas para mitigar os desafios emergentes.

Relativamente aos fatores condicionantes, destacaram-se as limitações de financiamento, condicionando a capacidade de resposta às populações. Esta dependência financeira impactou também diretamente as limitações nas infraestruturas temporárias criadas para o apoio às populações *"Mas os nossos orçamentos não estavam preparados (...)"* (Entrevistado 5). Ainda assim, muitos participantes referiram não ter sentido limitações significativas no financiamento da ajuda prestada, embora tenham

salientado que, caso existissem mais recursos, seria possível alargar o apoio às populações, como evidenciado pela seguinte citação do Entrevistado 2: *"Nós damos aquilo que nos dão. Se não tivermos nada, quanto muito podemos é conversar"*.

Para além disso, alguns participantes referiram que as dificuldades de coordenação tiveram impacto na eficiência da resposta, particularmente numa fase inicial marcada pela falta de informação estruturada e orientações claras *"(...)demora na implementação de respostas e medidas adequadas, sobretudo devido à falta de informação estruturada e orientações claras numa fase inicial"* (Entrevistado 4).

Neste sentido, a necessidade de criação de estruturas temporárias constituiu um desafio relevante, tanto ao nível logístico como ao nível da disponibilidade de recursos, exigindo a adaptação de soluções de forma rápida e não planeada: *"(...) senti todas as dificuldades em arranjar materiais para essas estruturas, mas... sim, tivemos que encontrar, isso não estava planeado (...)"* (Entrevistado 5).

Adicionalmente, foi necessário implementar estratégias para mitigar consequências mais graves. A estratégia mais evidenciada nas entrevistas foi o pré-posicionamento de inventários, muitas vezes numa fase pré-desastre, em que as organizações já antecipavam o aumento da procura, de forma a evitar rutura de *stock "Não sentimos porque de imediato começámos a trabalhar para não haver rutura de stock"* (Entrevistado 3).

A antecipação do aumento da procura foi mencionada por vários entrevistados, tendo em conta que a pandemia teve início na China e, posteriormente, se intensificou em países europeus, como Itália, permitindo às organizações prever um cenário semelhante em Portugal. Neste contexto, o Entrevistado 7 referiu que *"começámo-nos a preparar devagarinho, a adquirir algum produto a nível nacional, europeu e ter assim um stock de segurança"*, demonstrando a adoção de medidas preventivas com vista à garantia da continuidade operacional.

Outra estratégia igualmente utilizada pelas organizações foi a coordenação entre organizações, principalmente através de parcerias, o que facilitou a distribuição de ajuda a nível nacional *"coordenação, eu com a minha equipa, naturalmente, mas claro, eu como presidente, tinha um trabalho de coordenação com as instituições de diário"* (Entrevista 5).

No mesmo sentido, foi também destacado o papel das entidades locais na operacionalização da ajuda, evidenciando a importância da articulação entre diferentes intervenientes: *"(...)algumas juntas de*

*freguesia tiveram um papel primordial porque se juntaram para levar os alimentos à casa das pessoas. Não se podia sair de casa naquela altura. Então, com esta articulação entre pessoas de boas-vontades, conseguimos gerir este problema de uma maneira muito serena e muito capaz."* (Entrevistado 3).

Para além destas estratégias, alguns entrevistados mencionaram estratégias adotadas localmente que contribuíram para a inovação da ajuda humanitária, como a criação de sistemas de drive-through, através da adaptação de estruturas já existentes, de modo a facilitar a testagem contribuindo para a mitigação da propagação do vírus. Esta solução permitiu também uma integração mais rápida das pessoas no trabalho após o primeiro confinamento.

Outra estratégia, igualmente inovadora, foi a integração com diferentes entidades locais para a criação de redes de distribuição responsáveis pela entrega de alimentos e medicamentos às populações mais vulneráveis, incluindo pessoas com limitações de mobilidade ou infetadas com COVID-19, que não podiam sair de casa. Assim, o entrevistado 5 referiu que "*Seria impensável ter a equipa da educação, os transportes, a equipa de obras, a trabalhar para um fenómeno como a Covid, num outro tipo de contexto",* evidenciando como esta articulação foi essencial para a eficiência na distribuição de ajuda humanitária.

Para além disso, o Entrevistado 7 referiu a reutilização de transportes para diferentes finalidades, nomeadamente a adaptação do transporte de doentes para o transporte de mercadorias. Como referido*, "muitas das ligações tinham que vir (...) obrigatoriamente para levantar doentes ou deixar. E muitas dessas vezes nós aproveitávamos esses transportes para que eles pudessem, (...) depois tinham a higienização e desinfeção da viatura, nós tentávamos enviar produtos*", evidenciando uma otimização dos recursos logísticos disponíveis através da sua utilização multifuncional.

Desta forma, a gestão de inventários em situações de crise revelou-se fortemente condicionada por fatores externos, especialmente numa fase inicial marcada por elevada incerteza. Ainda assim, as organizações demonstraram capacidade de adaptação, recorrendo a estratégias que permitiram mitigar ruturas e assegurar a continuidade da resposta humanitária. Adicionalmente, a adoção de soluções inovadoras a nível local evidenciou a importância da flexibilidade operacional e da mobilização de recursos existentes, contribuindo para uma gestão mais eficaz e resiliente dos inventários em contexto de crise.

## 4.4. Transparência, Regulamentação e Constrangimentos

As entrevistas realizadas demonstraram que a comunicação entre organizações, a nível nacional, com parceiros e entidades governamentais foi, de um modo geral, transparente e fluida, permitindo que as diferentes partes envolvidas estivessem informadas sobre as regulamentações em vigor e sobre a forma como estas deveriam ser implementadas. Este alinhamento contribuiu para uma coordenação eficaz, facilitando a distribuição de ajuda humanitária e a gestão de inventários de bens essenciais. Neste sentido, o Entrevistado 7 destacou que *"E aquilo que nós fizemos foi mantermos uma comunicação muito aberta e dentro das necessidades que eles apresentam nós tentamos sempre responder"*.

No entanto, em alguns contextos mais locais, verificaram-se limitações ao nível da comunicação interna e externa, nomeadamente entre estruturas centrais e delegações, sendo por vezes identificados atrasos na transmissão de informação. Esta situação levou, em certos casos, à necessidade de decisões a nível local, de forma mais autónoma e informal. De forma complementar, foi também referido que algumas medidas foram implementadas internamente pelas organizações, adaptando orientações à realidade operacional específica, como evidenciado pelo Entrevistado 4 *"houve necessidade de simplificar procedimentos internos para agilizar a resposta operacional"*.

Para além disso, alguns entrevistados referiram que a comunicação dentro das próprias organizações assumiu, por vezes, um caráter informal, devido ao caráter de emergência da pandemia, o que poderá ter limitado a sistematização de procedimentos e a aprendizagem organizacional. O entrevistado 5 referiu como "*falávamos com alguma informalidade, mas a criar as soluções e encontrar os problemas. Problemas surgiam todos os dias e as soluções também tinham que aparecer todos os dias. Nestas circunstâncias não há como planificar nada. Ao contrário de outras circunstâncias. Ali não houve planificação, é verdade, ninguém tinha em mente uma situação como esta*"

Adicionalmente, a ausência de diretrizes claras numa fase inicial da pandemia e a constante evolução das medidas dificultaram a tomada de decisão e a implementação de respostas eficazes, sendo referido que houve *"demora na implementação de respostas e medidas adequadas, sobretudo devido à falta de informação estruturada e orientações claras numa fase inicial"* (Entrevistado 4).

Neste sentido, foram também identificados constrangimentos ao nível burocrático e administrativo, que condicionaram a rapidez da resposta humanitária. A necessidade de cumprir procedimentos formais, mesmo em contexto de emergência, foi apontada como um fator limitador da

agilidade operacional. Neste sentido, um dos entrevistados referiu que *"nem sempre foi fácil dar resposta imediata, porque havia regras e procedimentos que tinham de ser cumpridos"* (Entrevistado 2), refletindo o impacto das exigências institucionais na capacidade de resposta.

Por outro lado, nem todos os entrevistados identificaram as regulamentações como um obstáculo significativo, sendo referido pelo Entrevistado 6 que *"não foram identificadas regulamentações que tenham impedido ou atrasado significativamente as respostas prestadas"*, o que sugere alguma heterogeneidade na perceção dos constrangimentos institucionais entre diferentes organizações.

Por fim, os resultados indicam que, apesar dos constrangimentos identificados, as organizações procuraram equilibrar a necessidade de cumprimento regulamentar com a urgência da resposta humanitária, adotando práticas que permitiram assegurar simultaneamente a transparência, a legalidade e a continuidade da ajuda prestada.

## 4.5. Recursos Humanos e Perfil dos Voluntários

Através das entrevistas realizadas, foi possível evidenciar que os recursos humanos desempenharam um papel central na resposta humanitária durante a pandemia de COVID-19, sendo simultaneamente um dos principais desafios enfrentados pelas organizações. De forma geral, os entrevistados destacaram que o aumento significativo da procura por apoio humanitário exigiu uma rápida mobilização de trabalhadores e voluntários, num contexto marcado por elevada incerteza e necessidade de adaptação contínua.

De um modo geral, foi identificada uma maior adesão de voluntários, particularmente jovens, que procuraram apoiar as organizações durante este período, como referido pelo entrevistado 3 *"(...) as próprias juntas de freguesia não teriam esta possibilidade, se não se tivessem associado jovens estudantes, que no tempo livre também só queriam era sair de casa".* No entanto, em alguns casos, o confinamento e a idade dos trabalhadores constituíram constrangimentos relevantes para a operacionalização da ajuda, limitando a disponibilidade de recursos humanos no terreno.

Neste sentido, o confinamento foi apontado como o principal desafio, condicionando a mobilidade e a capacidade de resposta das equipas. O entrevistado 4 referiu *"Houve momentos de dificuldade devido à redução de operacionais por contágio ou isolamento",* evidenciando o impacto direto das restrições sanitárias na disponibilidade dos recursos humanos.

Adicionalmente, a idade dos trabalhadores foi também identificada como um fator limitador, sobretudo em funções que exigiam presença física ou contacto direto com populações vulneráveis. Como referido pelo Entrevistado *3 "Eu própria mandei todos os voluntários com mais de 65 anos ficarem em casa. Não queria que corressem riscos."* No mesmo sentido, o Entrevistado 2 referiu, *"Só os três é que passávamos por aqui"*, evidenciando o impacto direto das restrições nas organizações, limitando o seu funcionamento e, por consequência, o apoio às populações.

Por outro lado, devido às características da pandemia, e de forma a minimizar os contactos pessoais, muitos serviços foram adaptados para plataformas digitais, permitindo que os pedidos de ajuda fossem realizados remotamente. Ainda assim, este fator não se revelou determinante, uma vez que muitas das pessoas já eram acompanhadas pelos serviços sociais ou existiam mecanismos alternativos para garantir que a ajuda chegava às populações mais vulneráveis. Esta situação foi evidenciada pelo Entrevistado 3, que referiu *"Não, tínhamos que ir a casa dos idosos. Eles já são habitualmente ajudados, por uma organização. E depois nós arranjámos voluntários que iam a casa deles levar a comida".*

Complementarmente, o Entrevistado 5 referiu outras formas de mitigar as limitações de acesso das populações vulneráveis às redes de distribuição online criadas destacando que *"(...) comunicávamos através da comunicação social local, dizíamos que tínhamos aquele serviço em disponibilidade e, depois, distribuíamos panfletos, (...), sabemos que há redes informais que funcionam nas escolas, as turmas têm contacto com os pais, portanto, através das escolas nós entrávamos muito em contacto com as famílias",* evidenciando a utilização de canais alternativos de comunicação permitindo a inclusão e a disseminação fiável de informação.

Outro aspeto comum reportado foi o receio de contágio por parte dos recursos humanos, o que, em alguns casos, afetou a disponibilidade e a continuidade da prestação de apoio. Neste sentido, o Entrevistado 2 referiu que *"O contágio era uma das nossas maiores preocupações. Porque o cenário era, quem apanhasse o vírus morria"*, demonstrando o impacto psicológico e operacional associado ao contexto pandémico.

De forma geral, os resultados evidenciam que, apesar da maior adesão de voluntários, especialmente jovens, os constrangimentos associados ao confinamento, à idade dos trabalhadores e ao risco de contágio condicionaram a gestão de recursos humanos. Ainda assim, as organizações demonstraram capacidade de adaptação, recorrendo a diferentes estratégias para garantir a continuidade da ajuda humanitária.

## 4.6. Lições Aprendidas e Recomendações Futuras

A pandemia de COVID-19 constituiu um evento inesperado e com características únicas no contexto do século XXI, representando um desafio sem precedentes para as organizações humanitárias. Neste sentido, a necessidade de adaptação foi constante, exigindo a reformulação de procedimentos e a implementação de novas soluções num contexto marcado por elevada incerteza. Apesar dos esforços desenvolvidos, alguns erros operacionais foram inevitáveis, tendo contribuído para a identificação de importantes lições e oportunidades de melhoria. Paralelamente, os entrevistados apontaram recomendações relevantes, destacando aspetos que poderiam ter sido conduzidos de forma diferente e que deverão ser considerados em futuras situações de crise.

Uma das principais lições evidenciadas prende-se com a necessidade de maior preparação para cenários de emergência. Vários entrevistados referiram que, apesar do esforço desenvolvido, sentiram que não foi possível chegar a toda a população necessitada. Ainda assim, reconheceram que o número de pessoas apoiadas superou as expectativas iniciais. Como salientado pelo Entrevistado 5, *"há coisas que podemos fazer, e certamente houve pessoas que passaram mal em determinado momento, e a Câmara não conseguiu dar resposta. (...) Mas o esforço que fizemos na altura e dos nossos funcionários foi um esforço titânico"*. Esta perceção reforça a importância do desenvolvimento de planos de contingência mais estruturados, capazes de antecipar diferentes tipos de constrangimentos e aumentar a capacidade de resposta.

Neste sentido, destaca-se também a importância do planeamento e da preparação antecipada. O Entrevistado 7 refere que *"É anteciparmo-nos às necessidades de uma situação. É prepararmo-nos para o pior. Porque se nos prepararmos para o pior, como se costuma dizer em treino duro, combate fácil. Por isso eu acho que o planeamento ajuda e faz toda a diferença. O planeamento e a formação",* evidenciando a relevância da antecipação e da capacitação como fatores críticos para uma resposta eficaz.

Adicionalmente, foi evidenciada a necessidade da diversificação de fornecedores como estratégia para mitigar riscos associados à rutura de abastecimento. Embora algumas organizações já recorressem a esta prática, outras identificaram-na como uma aprendizagem resultante da pandemia, sobretudo face à escassez de materiais e dos problemas na qualidade dos mesmos. O Entrevistado 4 referiu que foi *"necessário diversificar fornecedores e recorrer a contactos alternativos para garantir o abastecimento*

*mínimo necessário",* destacando a importância de assegurar níveis mínimos de stock em contextos de elevada instabilidade.

Outra dimensão relevante prende-se com a simplificação e adaptação de processos internos, de modo a agilizar a distribuição de ajuda, como referido pelo Entrevistado 4 *"houve necessidade de simplificar procedimentos internos para agilizar a resposta operacional.".* Paralelamente, foi identificada a importância da integração dos processos de forma permanente, evitando a perda de práticas eficazes desenvolvidas durante a crise. Neste sentido, o Entrevistado 1 destacou que *"Talvez pudéssemos ter feito mais esforço para que as coisas boas não tivessem desvanecido",* evidenciando a necessidade de aprendizagem operacional.

No que diz respeito à coordenação entre entidades, embora nem todos os entrevistados tenham identificado dificuldades significativas, alguns salientaram a necessidade de reforçar a articulação entre organizações. O Entrevistado 6 referiu que "*É fundamental melhorar a coordenação entre as diferentes entidades envolvidas. Uma comunicação eficaz entre organizações humanitárias, serviços de proteção civil, autarquias locais e serviços de saúde permite evitar a duplicação de esforços e garantir que a ajuda chega mais rapidamente às populações que dela necessitam".* Esta perspetiva evidencia a importância de mecanismos de coordenação mais eficazes e estruturados.

Foi também reforçada a importância de formação antecipada dos profissionais para um contexto de crise como o da pandemia, sendo esta essencial para a eficiência operacional. Este fator foi evidenciado pelo entrevistado 6 referindo "*Com a experiência adquirida, seria importante apostar numa formação antecipada dos operacionais para cenários de crise sanitária. Essa preparação permitiria uma adaptação mais rápida a novos procedimentos e exigências operacionais.*"

De forma geral, os resultados indicam que, apesar das dificuldades enfrentadas, as organizações conseguiram adaptar-se, embora seja evidente a necessidade de uma maior preparação prévia, de modo a reforçar a resiliência da resposta humanitária em futuras situações de emergência.

# 5. Discussão

O presente capítulo tem como objetivo interpretar e discutir os resultados apresentados anteriormente, considerando a revisão da literatura e os objetivos definidos para esta investigação. Pretende-se, assim, ir além da descrição dos dados empíricos, promovendo uma análise crítica que permita compreender o seu significado, relevância e implicações no contexto da logística humanitária durante a pandemia de COVID-19.

Neste sentido, a discussão centra-se na articulação entre os principais achados empíricos e os contributos teóricos identificados. Esta abordagem permite não só validar ou questionar a literatura existente, mas também destacar os contributos específicos deste estudo para o conhecimento na área.

À semelhança do capítulo de resultados, a discussão encontra-se estruturada em subcapítulos temáticos, correspondentes às principais dimensões analisadas. Deste modo, o capítulo procura oferecer uma reflexão aprofundada sobre os resultados obtidos, contribuindo para uma melhor compreensão dos desafios e das práticas associadas à logística humanitária em contextos de crise, bem como para a identificação de implicações relevantes para a prática e para investigações futuras.

## 5.1. Populações Vulneráveis e suas Necessidades de Ajuda Humanitária

Os resultados obtidos demonstram que a pandemia de COVID-19 teve um impacto particularmente significativo em determinados grupos populacionais, evidenciando a sua maior vulnerabilidade em contextos de crise. Em concreto, os entrevistados identificaram predominantemente dois grupos: os idosos e os indivíduos em situação de vulnerabilidade económica. Esta evidência encontra-se alinhada com a literatura, que destaca que grupos socioeconomicamente desfavorecidos foram dos mais afetados pela pandemia, particularmente devido à sua maior exposição a perdas de rendimento e menor capacidade de adaptação (Comissão Europeia, 2022).

Apesar desta convergência, os resultados empíricos revelam também alguns pontos relevantes. Embora a literatura identifique um conjunto mais alargado de grupos vulneráveis, nem todos foram significativamente referidos pelos entrevistados, o que pode indicar uma maior concentração da intervenção das organizações em determinados perfis de risco. Por outro lado, a literatura refere crianças

vulneráveis, que surge pelos entrevistados de forma indireta, associada a famílias carenciadas. Um aspeto particularmente relevante é o facto de estas terem contribuído para a identificação de novas situações de vulnerabilidade, sugerindo que os mecanismos de deteção de necessidades podem ocorrer de diversas formas, e não apenas por um pedido de ajuda formal.

Relativamente às necessidades identificadas, verifica-se um forte alinhamento com a literatura, que destaca a necessidade de garantir o acesso contínuo a medicamentos, equipamentos de proteção individual, vacinas e alimentos a estas populações (Liu et al., 2025). Neste sentido, foi evidenciado nas entrevistas as menções aos apoios relacionados com bens essenciais, nomeadamente alimentos, medicamentos e equipamentos de proteção individual. Adicionalmente, algumas organizações mantiveram a distribuição de produtos de higiene, evidenciando a continuidade de serviços previamente existentes, ainda que adaptados ao contexto pandémico.

Para além disso, emergem necessidades complementares que vão além da distribuição de bens. Destaca-se o apoio no acesso à vacinação, quer através da criação de infraestruturas, quer através do transporte de pessoas com dificuldades de mobilidade. Este resultado evidencia que a resposta humanitária não se limita à disponibilização de recursos, mas envolve também a garantia de acesso efetivo aos mesmos.

Outro aspeto relevante liga-se com a necessidade de disseminação de informação, também em concordância com a literatura da Comissão Europeia (2022). De acordo com os entrevistados, esta necessidade foi particularmente evidente devido às desigualdades nos níveis de literacia, especialmente entre a população idosa. Neste sentido, os resultados sugerem que o acesso à informação constitui um elemento crítico na gestão de pandemias, principalmente como um mecanismo de prevenção da propagação do vírus, especialmente entre grupos mais vulneráveis.

Adicionalmente, a literatura da Comissão Europeia (2022) evidencia a necessidade de apoio a saúde mental a estas populações visto que se encontram a um maior risco de desenvolver problemas psicológicos. Os resultados comprovam esta importância, sobretudo entre populações idosas em situação de isolamento. A impossibilidade de contacto com familiares levou, em alguns casos, a sentimentos de abandono, particularmente em indivíduos com menor lucidez. As iniciativas referidas pelos entrevistados, como o acompanhamento e a simples interação social, demonstram que as necessidades das populações vão além da dimensão material, incluindo também o bem-estar psicológico e emocional.

Por fim, importa destacar que não foram identificadas, por parte dos entrevistados, iniciativas específicas relacionadas com o apoio a situações de violência doméstica, contrariamente à literatura de Sokat & Altay (2021). Este resultado pode indicar uma lacuna na intervenção das organizações analisadas ou, alternativamente, refletir limitações na visibilidade deste tipo de situações durante a pandemia, não permitindo retirar conclusões definitivas, mas apontando para uma área que poderá justificar investigação futura.

## 5.2. Cadeias de Distribuição e Logística Operacional

Os resultados obtidos evidenciam que a pandemia de COVID-19 introduziu desafios significativos ao nível da cadeia de abastecimento e da logística operacional das organizações humanitárias, exigindo uma rápida adaptação a um contexto altamente restritivo e incerto. De forma geral, o confinamento surge como o principal fator disruptivo identificado pelos entrevistados, tendo afetado transversalmente todas as etapas da cadeia de abastecimento, desde a disponibilidade de recursos humanos até à distribuição de ajuda junto das populações vulneráveis. Estes resultados estão alinhados com a literatura de Travers & Lowe (2021), que destaca o impacto do confinamento e da redução de trabalhadores em todas as fases da cadeia de abastecimento.

Em particular, as restrições à mobilidade e a redução dos contactos presenciais condicionaram significativamente o funcionamento das organizações. A transição para o trabalho remoto, sempre que possível, levou a uma diminuição da presença física de colaboradores, afetando a coordenação e execução das operações. Ainda assim, os resultados demonstram que as organizações foram capazes de adaptar os seus processos de modo a garantir a continuidade da prestação de ajuda, mesmo num contexto de forte limitação operacional, evidenciando a sua capacidade de resiliência e adaptação face a cenários de crise.

Adicionalmente, as restrições operacionais levaram, em alguns casos, à suspensão parcial de atividades presenciais, com funcionamento predominantemente remoto. Nos casos em que a presença física era indispensável, esta encontrava-se condicionada por medidas de segurança rigorosas e pela dependência de fornecimentos limitados provenientes de estruturas superiores, o que reforça a complexidade da coordenação logística em contexto pandémico.

A interrupção de transportes e a redução de recursos humanos foram igualmente fatores determinantes na forma como a ajuda chegava às populações. No entanto, um resultado particularmente relevante prende-se com a alteração do perfil etário dos trabalhadores. Devido ao maior risco de contágio, os indivíduos de faixas etárias mais elevadas foram afastados das atividades presenciais, sendo parcialmente substituídos por voluntários mais jovens que, devido ao confinamento, apresentavam maior disponibilidade para colaborar. Esta dinâmica contribuiu para mitigar os impactos da redução de recursos humanos, evidenciando a importância do voluntariado como mecanismo de resposta em contextos de crise.

Por outro lado, os resultados apresentam algumas divergências face à literatura de Travers & Lowe (2021). Embora estes autores apontem para perturbações significativas na produção e nas cadeias globais de abastecimento, os dados empíricos sugerem que, em determinados casos, a produção não foi significativamente afetada. Em particular, foi referido que, sendo a China um dos principais produtores de equipamentos de proteção individual, a retoma da sua atividade ocorreu antes da propagação do vírus em Portugal, facilitando a aquisição destes produtos. De igual forma, não foram identificados impactos relevantes decorrentes do encerramento de fronteiras no contexto analisado, contrariando algumas das expectativas teóricas sugerindo que o impacto das disrupções pode variar significativamente consoante o contexto geográfico e operacional analisado.

Relativamente às falhas na distribuição, verifica-se uma forte convergência com a literatura. A indisponibilidade de itens, especialmente equipamentos de proteção individual, foi um dos principais constrangimentos identificados, estando associada a elevados níveis de incerteza na procura. De acordo com Travers & Lowe (2021), este tipo de disrupção comprometeu a continuidade de diversas operações humanitárias. No entanto, os resultados deste estudo sugerem que, embora tenha limitado a capacidade de resposta, não comprometeu totalmente a continuidade das operações.

Esta situação contribuiu também para uma instabilidade significativa dos preços, com aumentos acentuados resultantes do desequilíbrio entre oferta e procura, tal como referido por Liu et al. (2025). Neste contexto, as organizações enfrentaram dificuldades acrescidas na aquisição de recursos, sendo frequentemente obrigadas a adaptar-se às quantidades disponíveis, mesmo quando dispunham de capacidade financeira para adquirir mais. A literatura sugere que este fenómeno foi amplificado pelo comportamento dos fornecedores, o que é parcialmente corroborado pelos resultados, nomeadamente pela necessidade de adoção de estratégias como a diversificação de fornecedores.

A qualidade dos produtos e os atrasos nas entregas constituíram outras falhas identificadas, embora, nestes casos, os resultados revelem alguma heterogeneidade. Enquanto alguns entrevistados referiram a aquisição de equipamentos de qualidade inferior, outros indicaram não ter sentido esse problema ou optaram por adquirir produtos de maior qualidade, mesmo a preços elevados. De forma semelhante, os atrasos nas entregas foram experienciados de forma distinta entre organizações, sugerindo que fatores internos, como as estratégias de aprovisionamento, influenciaram estes resultados.

Em particular, a diversificação de fornecedores surge como uma possível explicação para estas diferenças, sendo que algumas organizações já adotavam esta prática antes da pandemia, enquanto outras tiveram de a implementar em resposta à crise. Embora a literatura associe os atrasos a fatores como a indisponibilidade de frotas, combustível e recursos humanos, estes aspetos não foram explicitamente referidos pelos entrevistados, evidenciando novamente a importância do contexto específico na análise destes fenómenos.

Em suma, os resultados demonstram que a pandemia teve um impacto significativo na cadeia de abastecimento e na logística operacional das organizações humanitárias, afetando tanto a disponibilidade de recursos como a eficiência dos processos de distribuição. Ainda assim, evidenciam também uma elevada capacidade de adaptação por parte das organizações, quer através da reorganização dos recursos humanos, quer pela implementação de estratégias alternativas de abastecimento. As divergências identificadas face à literatura reforçam a importância de considerar o contexto específico, destacando a necessidade de abordagens flexíveis e adaptadas em situações de emergência.

## 5.3. Gestão de Inventários em Situações de Crise

Os resultados obtidos evidenciam que a gestão de inventários em contexto de crise foi fortemente condicionada por múltiplos fatores, sendo as limitações de financiamento o principal elemento identificado pelos entrevistados. Este resultado encontra-se em concordância com a literatura de Travers & Lowe (2021), que também destaca o financiamento como um dos principais constrangimentos em contextos de disrupção logística. Este fator assume um papel central, na medida em que influencia diretamente a capacidade das organizações para adquirir, armazenar e distribuir bens essenciais.

No entanto, os resultados revelam alguma heterogeneidade neste domínio. Enquanto algumas organizações reportaram constrangimentos financeiros, outras não sentiram esse impacto de forma significativa, sobretudo devido à sua dependência estrutural de financiamento externo. Nestes casos, verificou-se que os financiadores anteciparam o aumento das necessidades e reforçaram os apoios, nomeadamente através de donativos adicionais. Este resultado sugere que a estrutura de financiamento das organizações pode influenciar significativamente a sua resiliência em contextos de crise.

Ainda assim, mesmo nos casos em que o financiamento foi reforçado, as organizações tiveram de gerir os seus inventários de forma criteriosa, trabalhando com os recursos disponíveis e ajustando as suas operações. Em alguns casos, a dependência de estruturas hierárquicas superiores condicionou igualmente a disponibilidade de bens, sendo que as organizações apenas conseguiam distribuir aquilo que lhes era fornecido.

Por outro lado, algumas entidades demonstraram capacidade de adaptação ao redistribuir recursos financeiros internos, sendo que alguns eventos que ocorriam anualmente, devido ao confinamento, eram cancelados, e as organizações utilizavam esse financiamento, para o apoio às populações. Este aspeto evidencia que, apesar das limitações, existiu margem para reconfiguração estratégica dos recursos disponíveis.

Para além do financiamento, a coordenação com outras entidades emergiu como um fator relevante na gestão de inventários. A literatura de Liu et al. (2025) reforça esta perspetiva, ao destacar que a colaboração entre organizações contribui para reduzir riscos associados à incerteza da procura e às falhas de distribuição. Neste sentido, os resultados demonstram que, em determinados contextos, a dependência de delegações superiores e a demora na circulação de informação limitaram a capacidade de resposta, dificultando a prevenção de ruturas de stock.

Contudo, esta realidade não foi transversal a todas as organizações. Foram também reportados casos de mobilização rápida e eficiente de recursos, sugerindo que a eficácia da coordenação depende, em grande medida, das estruturas organizacionais e dos mecanismos de comunicação existentes.

Contrariamente ao que é frequentemente apontado na literatura de (Travers & Lowe, 2021), não foram identificadas condicionantes significativas relacionadas com restrições alfandegárias, sendo inclusivamente referidos casos de cooperação internacional que facilitaram o acesso a bens.

Por outro lado, os resultados confirmam a relevância das limitações ao nível das infraestruturas, exigindo uma rápida adaptação por parte das organizações. A Comissão Europeia (2023) destaca que a

partilha de informação, recursos e infraestruturas aumenta a preparação logística e melhora a coordenação. Neste contexto, verificou-se a criação de estruturas temporárias e a adaptação de infraestruturas existentes, como escolas, pavilhões ou instalações militares, tanto para armazenamento e distribuição de bens como para acolhimento de populações. Esta capacidade de adaptação revelou-se essencial para garantir a continuidade das operações logísticas.

Face a estas condicionantes, as organizações desenvolveram diversas estratégias para assegurar uma gestão eficaz dos inventários. A estratégia mais evidenciada foi o pré-posicionamento de stocks, que vai de encontro com a literatura de Liu et al. (2025) que a identifica como fundamental para garantir o fornecimento contínuo de bens essenciais, reduzindo a dependência de fornecedores e minimizando atrasos nas entregas.

Assim, os resultados demonstram que esta abordagem permitiu antecipar necessidades e reduzir o risco de ruturas, demonstrando a importância do planeamento em contextos de elevada incerteza. Mesmo organizações com recursos limitados recorreram a esta estratégia, ajustando-a às suas possibilidades e otimizando a utilização dos bens disponíveis.

Adicionalmente, o monitoramento contínuo dos inventários revelou-se uma prática fundamental, permitindo acompanhar níveis de stock e ajustar a resposta de forma dinâmica. Esta estratégia foi amplamente referida pelos entrevistados como eficaz, reforçando a sua relevância na gestão de crises.

A coordenação entre entidades destacou-se igualmente como uma estratégia central, assumindo diversas formas, desde parcerias com entidades públicas, como juntas de freguesia e câmaras municipais, até à colaboração com entidades privadas e organizações da sociedade civil, tal como referido na literatura de (Travers & Lowe, 2021). Estas parcerias facilitaram não só a distribuição de bens, mas também a adaptação dos processos logísticos às restrições impostas pelo contexto pandémico, nomeadamente através da redução de contactos. A cooperação com diferentes atores permitiu ainda o aproveitamento de recursos complementares, como o fornecimento de bens alimentares por parte de restaurantes ou o apoio do setor da saúde na criação de estruturas temporárias.

Para além disso, verificaram-se estratégias de otimização dos recursos logísticos disponíveis, como a adaptação de transportes inicialmente destinados a utentes para o transporte de mercadorias. Esta prática evidencia a capacidade de inovação operacional das organizações, permitindo maximizar a utilização dos meios existentes num contexto de escassez.

Embora não tenham sido identificadas estratégias formais de *joint venture,* contrariamente ao identificado pela literatura da Comissão Europeia (2023), os resultados apontam para níveis elevados de

cooperação entre organizações, contribuindo para a partilha de informação, melhoria da coordenação e maior eficiência na gestão de inventários. Ainda assim, alguns entrevistados referiram a necessidade de uma comunicação mais transparente, sugerindo que este é um aspeto que poderá ser melhorado em futuras situações de crise.

Em suma, os resultados demonstram que a gestão de inventários durante a pandemia foi marcada por constrangimentos significativos, mas também por uma elevada capacidade de adaptação e inovação por parte das organizações humanitárias. A combinação de estratégias como o pré-posicionamento de stocks e a colaboração interinstitucional revelou-se fundamental para assegurar a continuidade das operações.

As divergências face à literatura, nomeadamente no que respeita a restrições alfandegárias, reforçam a importância do contexto específico, evidenciando que a eficácia da gestão de inventários em situações de crise depende não apenas dos desafios enfrentados, mas também da capacidade de resposta das organizações.

## 5.4. Transparência, Regulamentação e Constrangimentos Institucionais

Os resultados obtidos indicam que, de forma geral, a comunicação entre organizações humanitárias, parceiros e entidades governamentais foi percecionada como eficaz, indo ao encontro do que é referido pela Comissão Europeia (2023). Esta eficácia permitiu que as diferentes partes envolvidas se mantivessem informadas relativamente às regulamentações em vigor e às orientações para a sua implementação, facilitando a adaptação das operações ao contexto pandémico. Adicionalmente, a comunicação interna não foi, na maioria dos casos, identificada nos resultados como um constrangimento significativo, sugerindo que os mecanismos internos das organizações se mantiveram funcionais mesmo em contexto de crise.

Contudo, quando analisados contextos mais específicos de emergência, emergem algumas fragilidades. Alguns entrevistados reportaram atrasos na transmissão de informação, particularmente por parte de entidades superiores ou entidades governamentais. A literatura de (Travers & Lowe, 2021) reforça esta ideia mencionando como estes constrangimentos se manifestam devido à presença de múltiplas organizações, com procedimentos e prioridades distintas. Esta limitação teve implicações diretas na capacidade de resposta, levando, em determinados casos, à necessidade de decisões a nível

local de forma mais autónoma e, por vezes, informal. Este fenómeno evidencia uma tensão entre a necessidade de coordenação centralizada e a exigência de respostas rápidas em contextos de elevada incerteza.

Neste sentido, várias organizações referiram a necessidade de simplificar procedimentos internos, muitas vezes de forma informal, como resposta a atrasos e ausência de orientações claras. A demora na disponibilização de informação estruturada e na definição de diretrizes operacionais condicionou a implementação de medidas, num contexto em que as necessidades das populações continuavam a aumentar. Esta adaptação, embora necessária, teve impacto na eficiência das operações, evidenciando limitações nos modelos institucionais mais rígidos em cenários de crise.

A simplificação de processos surge também associada a constrangimentos burocráticos e administrativos, amplamente referidos pelos entrevistados e consistentes com a literatura de (Travers & Lowe, 2021). Estes constrangimentos limitaram a agilidade da resposta humanitária, obrigando as organizações a encontrar soluções alternativas para garantir a continuidade das suas atividades. Assim, a emergência de práticas informais de comunicação e decisão tornou-se uma estratégia recorrente, permitindo contornar barreiras institucionais, mas levantando desafios ao nível da documentação e aprendizagem organizacional.

A transparência organizacional surge como outro aspeto relevante. De acordo com os resultados, foi identificada a necessidade de uma maior transparência na partilha de informação, nomeadamente entre organizações e parceiros. Alguns entrevistados sugeriram que a informação nem sempre é partilhada de forma completa ou clara, o que pode limitar a visibilidade sobre recursos disponíveis, como inventários, e dificultar a coordenação logística. Este aspeto encontra-se em linha com a literatura de Sokat & Altay (2021), que enfatiza a transparência como um elemento crítico para a construção de confiança e para a eficácia da cooperação interorganizacional. A ausência de transparência pode, assim, contribuir para a desinformação e comprometer a tomada de decisão conjunta.

Apesar destes constrangimentos, importa salientar que os resultados não são homogéneos. Alguns entrevistados não identificaram falhas significativas na comunicação nem barreiras institucionais relevantes, destacando, pelo contrário, a capacidade de adaptação rápida das organizações. Nestes casos, foi referida a implementação imediata de medidas e uma resposta eficaz face às exigências do contexto pandémico, o que sugere que a presença ou ausência de constrangimentos institucionais pode

depender de fatores como a estrutura organizacional, a experiência prévia em situações de crise e a flexibilidade dos processos internos.

Em suma, os resultados evidenciam que, embora a comunicação e a coordenação institucional tenham funcionado de forma eficaz, também existiram desafios importantes relacionados com atrasos na transmissão de informação, rigidez burocrática e limitações na transparência. A adoção de práticas informais e a simplificação de procedimentos revelaram-se estratégias fundamentais para garantir a continuidade das operações, ainda que com implicações ao nível da formalização e aprendizagem organizacional. Estas conclusões reforçam a importância de desenvolver modelos institucionais mais flexíveis e sistemas de comunicação mais ágeis, capazes de responder de forma eficaz a contextos de crise.

## 5.5. Recursos Humanos e Perfil dos Voluntários

As entrevistas realizadas evidenciam o papel essencial dos recursos humanos nas organizações humanitárias, particularmente em contexto de crise, onde a capacidade de resposta depende fortemente da disponibilidade e mobilização de trabalhadores e voluntários. As entrevistas destacam a necessidade de reforço destes recursos, refletindo a sua importância na operacionalização da ajuda e na garantia de que esta chega às populações mais vulneráveis. No entanto, o contexto pandémico introduziu um conjunto de adversidades que condicionaram significativamente a forma como estes recursos podiam atuar, exigindo uma adaptação contínua por parte das organizações.

A crescente procura por apoio humanitário, amplamente referida pelos entrevistados e consistente com a literatura de (Heyerdahl et al., 2025), intensificou a pressão sobre os recursos humanos. Esta situação ocorreu num contexto marcado por fortes limitações operacionais, sendo o confinamento identificado como o principal desafio. As restrições impostas reduziram a presença de trabalhadores no terreno e condicionaram o funcionamento das atividades presenciais, comprometendo a capacidade de resposta imediata das organizações.

Paralelamente, verificou-se uma dinâmica interessante ao nível do perfil dos voluntários, tendo este sido identificado nos resultados. O confinamento contribuiu para uma maior disponibilidade de voluntários mais jovens, que, estando em casa devido à suspensão de atividades académicas, se mobilizaram para apoiar as organizações. Este fenómeno permitiu, em parte, mitigar a redução de

recursos humanos disponíveis, evidenciando a importância da flexibilidade e da capacidade de mobilização social em contextos de crise.

Por outro lado, a idade dos trabalhadores emergiu como um fator condicionante relevante. De acordo com as restrições governamentais, os indivíduos de faixas etárias mais elevadas foram afastados das atividades presenciais, o que reduziu a disponibilidade de recursos experientes no terreno. No entanto, este impacto não foi homogéneo entre as organizações. Enquanto algumas não sentiram efeitos significativos devido à menor presença de trabalhadores de maior idade, outras reportaram constrangimentos mais acentuados, chegando, em certos casos, a suspender parcialmente as suas atividades devido à indisponibilidade de recursos humanos adequados.

Por outro lado, contrariamente ao que é frequentemente apontado na literatura de (Heyerdahl et al., 2025), não foram evidenciadas limitações significativas ao nível das competências técnicas dos trabalhadores. Ainda assim, foi identificada a necessidade de formação específica para atuação em contextos de crise, nomeadamente em situações de emergência. Este resultado sugere que, embora os trabalhadores possuíssem competências operacionais adequadas, a ausência de preparação específica para cenários excecionais poderá ter condicionado a eficiência da resposta, contribuindo para a necessidade de simplificação de processos e adaptação de procedimentos.

O receio de contágio foi igualmente identificado como um fator relevante, em linha com a literatura de (Heyerdahl et al., 2025) que reforça como esta situação se interliga com as preocupações com os riscos de saúde associados ao contacto próximo com populações vulneráveis. No entanto, à semelhança de outros resultados, verificou-se heterogeneidade entre organizações. Enquanto algumas optaram por suspender determinadas atividades como medida preventiva, outras conseguiram mitigar este risco através da implementação de protocolos de segurança e da adoção de medidas de proteção, mantendo assim a continuidade das suas operações.

Face a estas condicionantes, as organizações adotaram diversas estratégias de adaptação. Entre estas, destaca-se a transição de alguns serviços para formatos digitais, permitindo que os pedidos de apoio fossem realizados remotamente e reduzindo a necessidade de contacto presencial. Contudo, este fator não se revelou determinante para o sucesso da resposta, uma vez que muitas das populações já se encontravam integradas em sistemas de apoio social. Assim, a digitalização funcionou sobretudo como uma solução complementar, e não como um substituto integral das práticas existentes.

Adicionalmente, foram identificadas iniciativas inovadoras implementadas a nível local, com o objetivo de mitigar os constrangimentos associados aos recursos humanos. Estas soluções demonstram a capacidade de adaptação das organizações e a sua flexibilidade operacional, permitindo responder de forma eficaz mesmo em contextos altamente condicionados. Neste sentido, apesar dos desafios enfrentados, os recursos humanos não se revelaram um fator limitativo crítico, mas antes um elemento dinâmico, capaz de se ajustar às exigências impostas pela crise.

Em suma, os resultados evidenciam que, embora os recursos humanos tenham sido sujeitos a diversas pressões durante a pandemia, a capacidade de adaptação, a mobilização de novos perfis de voluntários e a implementação de estratégias alternativas permitiram assegurar a continuidade das operações.

## 5.6. Lições Aprendidas e Recomendações Futuras

Os resultados obtidos permitiram identificar um conjunto relevante de lições aprendidas e recomendações para futuras situações de crise, resultantes da experiência prática dos entrevistados, tanto ao nível operacional como estratégico. A natureza das funções desempenhadas pelos participantes proporcionou uma perspetiva privilegiada sobre os desafios enfrentados e as soluções implementadas ao longo da pandemia, permitindo uma reflexão crítica sobre os erros cometidos e as adaptações realizadas.

A principal lição evidenciada pelos entrevistados prende-se com a necessidade de uma maior preparação para eventos de crise. Apesar dos esforços desenvolvidos pelas organizações, foi reconhecido que a ajuda não conseguiu chegar a todas as pessoas que dela necessitavam. Ainda assim, os resultados sugerem que o nível de resposta alcançado foi superior ao inicialmente esperado, em parte devido a algum grau de antecipação, influenciado pela observação da evolução da pandemia noutros países. Este aspeto evidencia que o pré-planeamento desempenha um papel fundamental na mitigação dos impactos de crises, embora os resultados reforcem que níveis mais elevados de preparação poderiam ter permitido uma resposta ainda mais abrangente e eficaz.

Esta evidência encontra-se alinhada com a literatura da Comissão Europeia (2023), que destaca a importância da planificação e da padronização de processos logísticos como forma de aumentar a eficiência e rapidez da resposta humanitária. A escassez de recursos observada, sobretudo numa fase

inicial da pandemia, reforça igualmente a necessidade de uma maior coordenação prévia, incluindo com entidades privadas, de forma a garantir a disponibilidade de bens essenciais em contextos de elevada pressão sobre os sistemas logísticos.

Neste contexto, a diversificação de fornecedores emerge como uma das principais recomendações para o futuro, em consonância com a literatura de Kovács & Sigala (2021). Esta estratégia foi identificada como fundamental para reduzir o risco de ruturas de stock e mitigar atrasos nas entregas, contribuindo para uma maior resiliência das cadeias de abastecimento em situações de crise. A dependência excessiva de um número limitado de fornecedores revelou-se uma vulnerabilidade significativa, evidenciando a necessidade de estratégias de aprovisionamento mais robustas.

Adicionalmente, foi destacada a importância da simplificação e adaptação de procedimentos internos, de forma a agilizar a resposta humanitária, tal como reforçado pela literatura de Kovács & Sigala (2021). Os entrevistados sublinharam que, em muitos casos, a necessidade de contornar constrangimentos burocráticos levou à adoção de soluções mais flexíveis e eficientes, ainda que de forma informal. Neste sentido, uma das recomendações centrais passa pela integração permanente destas práticas nos processos organizacionais, evitando que o conhecimento adquirido durante a pandemia se perca ao longo do tempo. Este ponto evidencia a importância da aprendizagem organizacional e da institucionalização de boas práticas.

Outra recomendação relevante refere-se à necessidade de reforçar a formação específica dos profissionais para atuação em contextos de crise. Embora os resultados não tenham evidenciado limitações significativas ao nível das competências técnicas, foi reconhecido que a preparação para cenários excecionais poderia ser melhorada. O investimento em formação direcionada para a gestão de emergências poderá, assim, contribuir para uma resposta mais eficaz e estruturada em futuras situações semelhantes.

Assim, as lições aprendidas durante a pandemia destacam a importância da preparação, flexibilidade e capacidade de adaptação das organizações humanitárias. As recomendações identificadas apontam para a necessidade de desenvolver sistemas mais resilientes e preparados para lidar com crises futuras. Desta forma, o conhecimento adquirido ao longo deste período constitui uma base fundamental para a melhoria contínua das práticas de logística humanitária.

# 6. CONCLUSÃO

A pandemia de COVID-19 constituiu um dos maiores desafios globais do século XXI, expondo fragilidades estruturais nas cadeias de abastecimento e exigindo uma resposta rápida, eficaz e coordenada por parte das organizações humanitárias. Neste contexto, a presente investigação teve como objetivo analisar o papel da logística humanitária, com especial enfoque na gestão de inventários, na mitigação dos impactos da crise sanitária, contribuindo para uma melhor compreensão dos desafios enfrentados e das estratégias adotadas durante este período.

## 6.1. Resultados Principais

Os resultados obtidos evidenciam que a gestão de inventários desempenhou um papel determinante na garantia da continuidade da ajuda humanitária, assegurando a disponibilidade e distribuição de bens essenciais às populações mais vulneráveis. A pandemia não só acentuou vulnerabilidades pré-existentes, como também originou novas situações de fragilidade, afetando particularmente idosos, pessoas em situação de isolamento e indivíduos economicamente desfavorecidos. Neste contexto, a atuação das organizações humanitárias revelou-se essencial para assegurar o acesso a bens e serviços fundamentais, incluindo alimentos, medicamentos, equipamentos de proteção individual e apoio social.

No que respeita às cadeias de distribuição e à logística operacional, verificou-se que estas foram fortemente impactadas pelas restrições impostas pelo confinamento e pela escassez global de recursos. Estes fatores resultaram em atrasos nas entregas, instabilidade de preços, indisponibilidade de bens e desafios na garantia da qualidade dos produtos, comprometendo a eficiência das operações humanitárias. Ainda assim, as organizações demonstraram elevada capacidade de adaptação e resiliência, ajustando rapidamente os seus processos para assegurar a continuidade da resposta às necessidades emergentes.

Relativamente à gestão de inventários em situações de crise, destacaram-se estratégias fundamentais para mitigar os efeitos das disrupções logísticas. Entre estas, salientam-se o pré-posicionamento de *stocks*, a criação de inventários de segurança, a diversificação de fornecedores e o reforço da coordenação interinstitucional. Adicionalmente, a colaboração entre organizações

humanitárias, entidades governamentais e o setor privado revelou-se essencial para otimizar recursos, aumentar a eficiência operacional e garantir uma resposta mais eficaz e abrangente.

Adicionalmente, a transparência, a regulamentação e os constrangimentos institucionais revelaram-se fatores particularmente relevantes na agilidade da resposta humanitária em determinados contextos. A investigação evidenciou que, apesar de eficaz, a necessidade de mecanismos formais e integrados de comunicação e partilha de informação constituiu uma lacuna comum, sendo essencial para reforçar a coordenação entre os diferentes intervenientes e promover a aprendizagem organizacional em futuras crises.

Os recursos humanos e os voluntários assumiram igualmente um papel central na resposta à pandemia, constituindo simultaneamente um desafio enfrentado pelas organizações. A mobilização de equipas em contexto de emergência, aliada à escassez de pessoal qualificado e aos riscos associados à saúde, exigiu elevados níveis de flexibilidade, compromisso e capacidade de adaptação.

As lições aprendidas ao longo da pandemia reforçam a importância do planeamento estratégico, da resiliência e da inovação na logística humanitária. A necessidade de investimento nos recursos humanos, na padronização de processos e na construção de parcerias estratégicas revela-se fundamental para fortalecer a preparação e a capacidade de resposta a futuras crises globais.

## 6.2. Limitações

Do ponto de vista científico, esta investigação contribui para o aprofundamento do conhecimento na área da logística humanitária, ao oferecer evidência empírica no contexto português, ainda pouco explorado na literatura de logística humanitária durante a COVID-19, evidenciando a relevância da gestão de inventários em contextos de elevada incerteza.

Apesar dos contributos apresentados, o estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o número reduzido de participantes e a sua delimitação geográfica, inerentes à natureza qualitativa e exploratória da investigação.

Adicionalmente, reconhece-se que a literatura existente tende a assumir um caráter predominantemente teórico, verificando-se uma escassez de estudos empíricos baseados em evidências do terreno, o que limitou a disponibilidade de referenciais práticos para comparação dos resultados.

## 6.3. Trabalho Futuro

Face às limitações identificadas, sugere-se que futuras investigações ampliem o universo de análise, integrando amostras mais alargadas e diversificadas, bem como abordagens comparativas entre diferentes países e contextos humanitários.

Adicionalmente, recomenda-se a adoção de metodologias mistas, que combinem abordagens qualitativas e quantitativas, de forma a reforçar a robustez e a generalização dos resultados.

Em suma, conclui-se que a logística humanitária desempenhou um papel crucial na mitigação dos impactos da pandemia de COVID-19, sendo a gestão de inventários um pilar estratégico para a eficácia da resposta. O fortalecimento desta área revela-se essencial para garantir uma resposta mais eficiente, coordenada e resiliente perante futuras emergências globais, contribuindo para a proteção da vida humana e para a promoção do bem-estar das populações mais vulneráveis.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


European Commission, Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (ECHO). (2023). *Evaluation of humanitarian logistics in the European Commission's civil protection and humanitarian aid operations, 2018–2022, and of the mobility package within the emergency support instrument re-activation, 2020–2022: Final report*. Publications Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2795/53746

European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2022). *The impact of the COVID-19 crisis on vulnerable groups in the EU: People experiencing homelessness, migrants, Roma, people with disabilities and vulnerable children.* Publications Office. https://data.europa.eu/doi/10.2767/43194

Heyerdahl, L. W., Guillemot, V., Lana, B., Bizel-Bizellot, G., & Giles-Vernick, T. (2025). Motivation to continue and the value of care work among French Red Cross volunteers and workers during the COVID-19 pandemic: A mixed methods study. *BMC Public Health*, *25*(1), 1305. https://doi.org/10.1186/s12889-025-22406-y

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2021). *Emergency appeal COVID-19 pandemic, revised appeal MDRCOVID19*. IFRC.

Khodaee, V., Kayvanfar, V., & Haji, A. (2022). A humanitarian cold supply chain distribution model with equity consideration: The case of COVID-19 vaccine distribution in the European Union. *Decision Analytics Journal*, *4*, 100126. https://doi.org/10.1016/j.dajour.2022.100126

Kovács, G., & Falagara Sigala, I. (2021). Lessons learned from humanitarian logistics to manage supply chain disruptions. *Journal of Supply Chain Management*, *57*(1), 41–49. https://doi.org/10.1111/jscm.12253

Liu, K., Jiang, J., Liu, H., Zhong, C., Wu, J., & Wang, W. (2025). Integrated pre- and post-disaster management of emergency rescue supplies and basic living necessities: A stochastic programming approach. *Computers & Industrial Engineering*, *212*, 111671. https://doi.org/10.1016/j.cie.2025.111671

Malhouni, Y., & Mabrouki, C. (2022). Humanitarian and Traditional Supply Chains: An in-depth comparison for better cross-learning. *2022 14th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA)*, 1–7. https://doi.org/10.1109/LOGISTIQUA55056.2022.9938090

Sentia, P. D., Abdul Shukor, S., Abdul Wahab, A. N., & Mukhtar, M. (2025). Risk identification in humanitarian food logistics using a hybrid literature search strategy and expert judgment. *Annals of Operations Research*, *352*(1–2), 217–250. https://doi.org/10.1007/s10479-025-06773-8

Thomas, A. S., & Kopczak, K. (2005). *From logistics to supply chain management: The path forward in the humanitarian sector.* Fritz Institute. https://alnap.org/help-library/resources/from-logistics-to-supply-chain-management-the-path-forward-for-the-humanitarian-sector/

Travers, C. L., & Lowe, A. S. (2021). *Humanitarian supply chains during COVID-19: Systems failures, recovery and emerging alternatives.* Engineering X, Royal Academy of Engineering.

Yagci Sokat, K., & Altay, N. (2021). Serving vulnerable populations under the threat of epidemics and pandemics. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, *11*(2), 176–197. https://doi.org/10.1108/JHLSCM-08-2020-0070

## Utilização de Inteligência Artificial no Desenvolvimento da Dissertação

No desenvolvimento da presente dissertação, foram utilizadas ferramentas de Inteligência Artificial (IA) como apoio ao processo de escrita e organização do trabalho.

A IA foi utilizada principalmente para melhorar a clareza e estrutura do texto, apoiar na reformulação de frases, correção gramatical e adaptação ao estilo académico. Adicionalmente, contribuiu para a organização das secções do trabalho, nomeadamente na estruturação de conteúdos.

Importa salientar que todas as fontes utilizadas na dissertação foram identificadas e devidamente referenciadas, não tendo a Inteligência Artificial sido utilizada como fonte de informação científica, mas apenas como ferramenta de apoio à escrita e organização do trabalho. Assim, todo o conteúdo, interpretação e conclusões apresentadas são da responsabilidade da autora.

# APÊNDICE I – GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Boa tarde, o meu nome é Rita Cunha, sou aluna do 2º ano do Mestrado em Gestão, com especialização em Logística da Universidade do Minho. O objetivo geral do estudo é compreender como as organizações humanitárias geriram inventários e distribuíram bens essenciais durante a pandemia de COVID-19, identificando os principais desafios enfrentados e as estratégias usadas para os ultrapassar.

A entrevista terá a duração aproximada de 60 minutos e a participação é voluntária, pelo que tem o direito de não responder a qualquer questão e de terminar a entrevista em qualquer momento, por qualquer razão.

Para além disso, a entrevista não comporta compensações monetárias, financeiras ou outras. A informação recolhida é confidencial. A sua identidade não será revelada em quaisquer relatórios ou publicações resultantes deste estudo. Não será usado o seu nome nem qualquer outra referência concreta à sua pessoa. A entrevista será gravada em formato digital, de modo a evitar perda ou distorção das informações recolhidas. A sua permissão para gravar pode ser revogada a qualquer momento (nomeadamente, durante o decurso da entrevista). O registo áudio da entrevista será usado apenas para fins relacionados com esta investigação e será destruído 1 ano após a conclusão do trabalho de investigação. Sendo assim, aceita participar neste estudo?

As questões que colocarei não têm respostas certas ou erradas e, para o estudo, são muito importantes as suas perceções e opiniões sinceras. Gostaria de esclarecer alguma questão, antes de começarmos? Podemos dar início à entrevista?

**Informações do entrevistado**

1. Qual a sua função na organização? Há quanto tempo exerce essa função?

2. Qual foi o seu papel na organização durante a pandemia?

3. Em que áreas atuaram? (Viana, Braga, nacional)

**Primeiros desafios logísticos e próximos passos** (Travers & Lowe, 2021)

4. Qual foi o primeiro momento em que notou que este vírus poderia tomar proporções maiores do que as previstas?

5. Nesse momento, qual foi o primeiro desafio logístico notado pela organização? (falta de stock, confinamento, restrições no transporte)

    5.1. Como foi notado este desafio?

    5.2. Quais foram as primeiras adaptações necessárias da organização face a esses desafios?

        5.2.1. Sendo isto ainda muito no início, essas adaptações foram regulamentadas por uma entidade superior, ou foi só a vossa organização que as implementou?

6. Em algum momento, a organização enfrentou situações em que sentia que não conseguia responder às necessidades das populações? Porquê?

    6.1. Se sim, como tentaram resolver a situação?

**Populações vulneráveis e identificação de necessidades relativamente a ajuda humanitária** (Yagci Sokat & Altay, 2021)

7. Durante a pandemia, que pessoas mais necessitaram de ajuda? (ex.: situações de pobreza extrema, trabalhadores migrantes, refugiados, idosos, pessoas com deficiência, sem-abrigo, lares, famílias isoladas). Porquê?

7.1. Quantas pessoas foram apoiadas aproximadamente?

7.2. Surgiram novos grupos de pessoas a necessitar de ajuda que antes não estavam previstas? Porquê?

8. Que tipo de ajuda foi necessário oferecer a essas pessoas? (alimentação, medicamentos, apoio psicológico, EPI, transporte, habitação, outra).

8.1. Houve mudanças no tipo de ajuda prestada ao longo dos meses? Se sim, Porquê?

8.2. Quais foram os itens com maior escassez? Porquê?

8.3. Como era feita a alocação de recursos nesses momentos de escassez? (Tanto dentro da organização como às pessoas)

8.3.1. Quais os critérios utilizados?

9. Quais foram as intervenções que tiveram maior impacto? Porquê?

**Cadeias de Distribuição e Logística Operacional** (Travers & Lowe, 2021)

10. Ao longo da pandemia, quais foram as restrições mais preocupantes? (ex: instabilidade dos preços, restrições sociais como confinamento e isolamento, fronteiras fechadas) Mais alguns exemplos?

10.1. De que forma estas restrições afetaram a distribuição de ajuda?

11. Sendo assim, de que forma faziam chegar a ajuda às populações? (ex: entregas porta a porta, distribuição central, parcerias)

12. A parte financeira limitou a distribuição de ajuda humanitária? Se sim, como?

**Gestão de Inventários em Situação de Crise** (Travers & Lowe, 2021)

13. Como lidaram com os desafios logísticos ao longo da pandemia? (ex: ruturas de stock, atrasos e procura extrema)

14. Com que tipo de fornecedores lida a sua organização? (ex: empresas agroalimentares, agricultores, cadeias de distribuição – excedentes alimentares)

    14.1. Houve problemas com os fornecedores? (ex: qualidade dos produtos, atrasos nas entregas) Mais alguns exemplos?

    14.2. Se sim, que soluções encontraram para enfrentar esses desafios?

**Transparência, Regulamentação e Constrangimentos Institucionais** (Travers & Lowe, 2021)

15. Como foi gerida a comunicação tanto interna como externa? (Desafios com rapidez da informação ou transparência, se a comunicação com as entidades parceiras foi fluida, se a comunicação dentro da organização fluía de forma clara e todos compreendiam o seu papel e se existia transparência de procedimentos para com as outras organizações ou se falhou essa comunicação para com a sua organização)

16. Existiram regulamentações impediram ou atrasaram respostas humanitárias? Quais? Porquê?

    16.1. Foi necessário simplificar alguns desses procedimentos para agir mais rapidamente?

**Recursos Humanos e Perfil dos Voluntários** (Heyerdahl et al., 2025)

17. Que tipo de pessoas trabalha na organização durante crises humanitárias?

    17.1. Qual a sua formação?

    17.2. Sentiram falta de pessoal qualificado?

18. Houve falta de voluntários (por doença ou distanciamento social)? Porquê?

19. Se sim, acredita que essas pessoas (pouco qualificadas) tiveram algum impacto na eficiência do processo logístico?

**Lições Aprendidas e Recomendações Futuras** (Travers & Lowe, 2021)

20. Acredita que boas práticas implementadas durante a pandemia ainda se mantém hoje?

21. Houve algo que fariam diferente numa futura crise?

22. Tem alguma recomendação para melhorar a distribuição de ajuda em organizações humanitárias?

# APÊNDICE II – CODIFICAÇÃO: FREQUÊNCIA DE CÓDIGOS

| Categoria | Tipos | Entrevista |
|---|---|---|
| Tipo de pessoas | Idosos | 1, 3, 4, 5, 6, 7 |
| | Pessoas com doenças crónicas | |
| | Trabalhadores imigrantes | 3 |
| | Sem-abrigo | 5 |
| | Refugiados | |
| | Indivíduos em situações de pobreza | 1, 2, 3, 5 |
| | Comunidades ciganas | 2 |
| | Pessoas com mobilidade reduzida | 2,3, 4, 5 |
| Tipo de ajuda | Alimentos | 1, 2, 3, 4, 5 |
| | Medicamentos | 2, 4, 5 |
| | Produtos de Higiene | 1, 2 |
| | Apoio Financeiro | 2, 5 |
| | Equipamentos de proteção individual | 2, 4, 5, 7 |
| | Vacinas | 5 |
| | Disseminação de informação | 5 |
| | Saúde mental | 5 |
| | Violência doméstica | |

| | | |
|---|---|---|
| Desafios Logísticos | Encerramento de fronteiras | |
| | Interrupção dos transportes | 2 |
| | Concorrência global | 4, 5, 7 |
| | Confinamento | 1, 2, 3, 4, 5 |
| | Redução de trabalhadores | 2, 6 |
| Falhas na distribuição | Indisponibilidade de itens | 1, 4, 5, 7 |
| | Atrasos nas entregas | 4 |
| | Instabilidade dos preços | 1, 5, 7 |
| | Incertezas na procura | 3, 4, 5, 7 |
| | Qualidade dos materiais PI | 4 |
| Condicionantes | Financiamento | 1, 2, 5 |
| | Coordenação | 4 |
| | Estruturas temporárias | 3, 4, 5 |
| Estratégias | Pré-posicionamento | 1, 3, 4, 5, 6 |
| | Joint Venture | |
| | Coordenação entre organizações | 1, 2, 3, 4, 5, 7 |
| Fluidez na comunicação | Interna | 3, 4 |
| | Externa | 3, 5, 7 |
| Pontos de melhoria | Aprendizagem operacional | 2, 4, 5, 6 |
| Desafios | Restrições à mobilidade | 1, 2, 5 |
| | Confinamento | 1, 2, 4, 5, 6, 7 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Idade dos trabalhadores | 1, 2, 3, 5 | |
| | Competências | | 6 |
| Lições aprendidas | Diversificação de fornecedores | | 4 |
| | Níveis adequados de inventários de segurança | | 4 |
| | Padronização de processos | 2, 4, 5 | |
| Recomendações futuras | Integração e sistematização dos processos | 1, 4 | |
| | Maior coordenação | 4, 6 | |

# APÊNDICE III – CODIFICAÇÃO: TABELAS DE CITAÇÕES

**Tema 1 - Populações vulneráveis e suas necessidades de ajuda**

| Tema | Nº da Entrevista | Citações |
|---|---|---|
| **Pessoas Vulneráveis** | 1 | "Havia uma grande necessidade das famílias. (...) miúdos que tinham a primeira refeição na escola, mesmo os próprios trabalhadores que era na cantina, que tinham aquela refeição" |
| | | "Há muita velhice que vai estar sempre debilitada" |
| | 2 | "Pessoas vulneráveis e com rendimentos baixos. Muitas ficaram desempregadas." |
| | | "ciganos" |
| | 3 | "tínhamos uma grande pressão por parte da procura onde muitas famílias estavam a pedir ajuda" |
| | | "Tínhamos as famílias que já eram tradicionalmente necessitadas, aquelas que recebiam o apoio do Banco Alimentar, mas depois tivemos pessoas que de repente ficaram sem nada, das profissões liberais." |
| | | "tínhamos que ir a casa dos idosos. Eles já são habitualmente ajudados, por uma organização. E depois nós arranjámos voluntários que iam a casa deles levar a comida." |
| | 4 | "Principalmente idosos e pessoas que viviam sozinhas ou em situação de isolamento. " |
| | 5 | "comida para aquelas crianças que estavam identificadas como crianças com dificuldades e que tinham de facto a única refeição aquela" |

| | | |
|---|---|---|
| | | "percebemos não só que as crianças tinham essas dificuldades, como muitas vezes a família tinha essas dificuldades e também, ao longo do processo, tínhamos também identificado outras famílias que nós não tínhamos identificado com essas dificuldades" |
| | | "Pessoas mais idosas ou pessoas com dificuldades de mobilidade" |
| | | "Mas há, em casa de cada uma das pessoas, existem dificuldades tremendas. Pessoas que têm fome, pessoas que não têm fome, mas têm problemas sociais graves, no contexto da sua habitação, tinham que tentar ser acompanhadas o máximo possível, miúdos que também não passam fome, se calhar não têm esse contexto, mas que têm já dificuldades para ter um router, para ter ligação à internet, para ter computador. " |
| | | " Só que era muito mais, é um grupo de pessoas que já trabalham, não era a globalidade, não nos ponhamos todos no terreno, portanto, isso foi um desafio, aumentar a escala, de repente, tudo era público-alvo"" |
| | 6 | "A maior parte das solicitações de apoio foi proveniente de lares de idosos" |
| | 7 | "notámos muito que eram pessoas mais idosas do que jovens" |
| **Tipos de ajuda** | 1 | "piorou a situação das carências alimentares" |
| | 2 | "alimentícios, roupa (...) calçado... Depois pagámos faturas, rendas de casa, água, eletricidade, gás e medicamentos. " |
| | | "Rendas, fraldas para bebês, gás, medicamentos, alimentos, ..." |
| | 3 | "distribuir alimentos" |
| | 4 | "material e equipamentos de proteção individual" |

| | | |
|---|---|---|
| | | "Principalmente apoio na aquisição e distribuição de alimentação e medicamentos" |
| | 5 | " havia a dificuldade no confinamento, das pessoas se mobilizarem, (...), não só um medo nas pessoas de estar em contato com outras pessoas ou de ir ao sistema de distribuição das refeições, como havia e há um conjunto de pessoas que não têm essa facilidade na mobilidade" |
| | | "começamos a distribuir mercearia e medicamentos a pode" |
| | | "reforçamos muito o esforço de comunicação com a população. Uma Câmara Municipal comunica através das suas redes sociais, comunica naturalmente através da imprensa, mas nós sentimos que as pessoas precisavam de mais informação" |
| | | "a dada altura havia vacinação para a gripe sazonal, era preciso acautelar essa vacinação" |
| | | "Também com a distribuição, o material que nós tínhamos e que podíamos arranjar de proteção" |
| | | "aquelas que têm mais dificuldade, sentiam, como todos sentimos, algum abandono e desconsolo" |
| | | "Lar Sustenido, fazendo uma piada com o La Sustenido, mas onde também criamos um grupo de músicos que abríamos o espaço exterior destas instituições, e os músicos iam lá cantar canções populares" |
| | | "porque em casa não têm condições, mas nós nestas circunstâncias tínhamos que encontrar espaço" |

| | | |
|---|---|---|
| | | "distribuíamos panfletos, mas com a dificuldade que, enquanto havia de acontecer, se distribuíam panfletos nos cafés e nos centros com maior gente, ali tínhamos a população em casa, tentávamos encontrar soluções e identificar. O que tínhamos muito, porque sabemos que há redes informais que funcionam nas escolas, as turmas têm contacto com os pais, portanto, através das escolas nós entrávamos muito em contacto com as famílias" |
| | | "a Câmara apoia e podemos apoiar, famílias com pagamentos de rendas, pagamentos de luz, água, comida, alimentos." |
| | 7 | " transportar as vítimas desde o hospital para a sua morada, ou vice-versa, para algum tipo, dizemos, que tenham que fazer. Entretanto, com o evoluir da pandemia, passámos para os centros de testagem da COVID que criámos de norte a sul do país." |

**Tema 2 – Cadeias de Distribuição e Logística Operacional**

| Tema | Nº da Entrevista | Citações |
|---|---|---|
| **Desafios Logísticos** | 2 | "Nós também só vínhamos cá um de cada vez e pontualmente. Não podíamos. Uma vez por semana" |
| | 3 | "A questão foi que foi o governo que encerrou" |

| | | |
|---|---|---|
| | 5 | "E um choque que teve uma influência também no nosso dia-a-dia, porque dos primeiros momentos dos confinamentos, ao facto de estarmos todos em casa, parar a atividade social, económica, a atividade física, tudo, de facto, destabilizou, foi um momento absolutamente de rutura para aquilo que é a dinâmica das últimas décadas aqui em Portugal e no mundo" |
| | | "primeiro confinamento, e isso alertou-nos para várias situações" |
| | 6 | "As restrições sociais, nomeadamente as medidas de confinamento e as limitações ao contacto entre pessoas, foram das medidas mais preocupantes" |
| **Falhas na distribuição** | 1 | "(...), tivemos falhas de matérias-primas, os produtos não chegavam cá, como deve de ser, encareceram" |
| | | "todos esses alimentos deixaram de vir. Temos que encontrar uma outra via" |
| | 3 | "tínhamos uma grande pressão por parte da procura" |
| | 4 | "verificou-se escassez de material e equipamentos de proteção individual, uma vez que não eram adquiridos regularmente em grandes quantidades e, quando passaram a ser necessários, a procura foi generalizada." |
| | | "As principais restrições foram a escassez de material, as limitações impostas pelo confinamento e a instabilidade no fornecimento de equipamentos" |
| | | "fornecimento através da ANEPC era, por vezes, demorado" |

| | | |
|---|---|---|
| | | "Verificaram-se atrasos nas entregas, aumento de preços, falta de disponibilidade e, em alguns casos, material não certificado ou de qualidade inferior" |
| | 5 | "E essas medidas foram logo da aquisição do maior número de material que conseguíssemos de autoproteção, num contexto em que o material escasseava, e onde começou a haver uma espécie de leilão para cada um dos materiais, especulação brutal de preços, mas conseguimos adquirir alguns poucos de materia" |
| | | "A primeira dificuldade é encontrar material de auto-proteção, gel, máscaras, porque aí lidava-se com dezenas, em cada estado de cima dezenas de cidadãos e idosos" |
| | | "(...), houve ali alguma quebra de stock em algumas matérias. Mas, nós, a maior dificuldade sempre nos foi nas medidas de proteção, nos instrumentos, nas máscaras, no álcool gel" |
| | 7 | "o primeiro desafio foi, claramente, e é aquilo que eu tenho mais presente da resposta logística durante a pandemia, foi a necessidade de comprar proteção individual e não haver. O mercado não tinha capacidade de resposta para nos fornecer" |
| | | "E na fase da pandemia nós não conseguimos ter o melhor produto ao melhor preço e à melhor quantidade, porque nós começámos a comprar quantidades absurdas, porque não sabíamos o que é que podíamos esperar, então decidimos apostar no seguro e garantir que tínhamos um stock excedente. Preços, os preços escalaram, escalaram mesmo muito" |

| | | |
|---|---|---|
| | | "A subida dos preços foi mais difícil porque provavelmente conseguiamos comprar mais" |

**Tema 3 - Gestão de Inventários em Situações de Crise**

| Tema | Nº da Entrevista | Citações |
|---|---|---|
| **Condicionantes** | 2 | "Nós damos aquilo que nos dão. Se não tivermos nada, quanto muito podemos é conversar" |
| | 3 | "nós tínhamos que por um lado ter pontos de distribuição, as instituições" |
| | 4 | "demora na implementação de respostas e medidas adequadas" |
| | 5 | "Mas os nossos orçamentos não estavam preparados para isso. O que fizemos foi tirar dinheiro de algumas rúbricas para colocar noutras. E algum conjunto de atividades não aconteceu." |
| | | "Quando montámos o espaço de vacinação, tivemos que montar contentores, tivemos que pôr separadores, arranjar cadeiras. Algumas coisas tínhamos nossas, outras tivemos que adquirir." |
| | | "senti todas as dificuldades em arranjar materiais para essas estruturas" |
| **Estratégias** | 1 | "(...), algumas juntas de freguesia tiveram um papel primordial porque se juntaram para levar os alimentos à casa das pessoas. Não se podia sair de casa naquela altura. Então, com esta articulação entre pessoas de boas-vontades, conseguimos gerir este problema de uma maneira muito serena e muito capaz." |

| | | |
|---|---|---|
| | | '' Para além de fomentar, (...), parcerias, eu acho que juntos trabalhamos sempre melhor, cada um no seu papel'' |
| | | ''na vez de virem 30 instituições, tivemos uma junta de freguesia e um município levado a perto de todos'' |
| | 3 | ''E como as escolas estavam fechadas, cederam-lhes salas para distribuir os alimentos porque as IPSS fecharam as portas.'' |
| | | ''(...), acautelamos o abastecimento, o aprovisionamento de produtos, seja através de compras, seja através de parcerias com empresas da indústria agroalimentar, mas também tivemos que reinventar a rede de entrega de alimentos'' |
| | | ''(...) de imediato começámos a trabalhar para não haver rutura de estoque. '' |
| | 4 | ''adaptação dos meios disponíveis e utilização de viaturas que não estavam originalmente destinadas a esse tipo de serviço'' |
| | | ''apoio em articulação com outras entidades locais'' |
| | | ''antecipando possíveis ruturas e recorrendo a contactos pessoais para obter material adicional'' |
| | 5 | ''fizemos um drive-through que nós normalmente conhecemos como ligado às superfícies de fast-food, mas criámos um drive-through '' |
| | | ''fazer a vacinação da gripe sazonal em cada junta de freguesia'' |
| | | ''com a ajuda dos presidentes da freguesia, com a ajuda da igreja, com a igreja, a igreja também chega a muitos locais onde nós não esperávamos |

| | | |
|---|---|---|
| | | que chegavam, e com as IPSS, porque as IPSS também fazem muito cuidados domiciliares,'' |
| | | ''eu fazia um trabalho de coordenação, eu com a minha equipa, naturalmente, mas claro, o presidente, um trabalho de coordenação com as instituições de diário.'' |
| | | ''Seria impensável ter a equipa da educação, os transportes, a equipa de obras, a trabalhar para um fenómeno como a COVID, num outro tipo de contexto'' |
| | 6 | ''Os stocks de material eram verificados regularmente e procurou-se evitar ruturas de stock. Para isso, sempre que possível foram adquiridas quantidades superiores de material.'' |
| | 7 | ''começámo-nos a preparar devagarinho, a adquirir algum produto a nível nacional, europeu e ter assim um estoque de segurança'' |
| | | ''com apoio de parceiros '' |
| | | ''E muitas dessas vezes nós aproveitávamos esses transportes para que eles pudessem, por exemplo, eles vinham deixar um doente, depois que tinham a higienização e desinfeção da viatura e nós tentávamos enviar produtos'' |
| | | ''Eles tinham espaço, nós tínhamos o conhecimento, tínhamos os materiais, eles também tinham recursos humanos capacitados, têm médicos e enfermeiros, e nós decidimos nos unir para que pudéssemos dar esta resposta'' |

| | | |
|---|---|---|
| | | '' também precisámos de muito apoio do Serviço Nacional de Saúde, principalmente do que toca alimentação e medicação e tudo mais'' |

**Tema 4 - Transparência, Regulamentação e Constrangimentos**

| Tema | Nº da Entrevista | Citações |
|---|---|---|
| **Fluidez na comunicação** | 2 | ''Nem sei se comeram muito, se comeram pouco, se passaram fome. Não faço ideia. Só que fechou a porta e acabou, ninguém fala.'' |
| | 3 | ''E eu acho que nós temos sempre uma boa relação com os voluntários e uma boa comunicação. Isso para nós é fundamental, porque tínhamos que calcular a segurança das pessoas'' |
| | 4 | ''O principal desafio foi a demora na tomada de decisões devido à falta de informação clara'' |
| | | ''à falta de informação estruturada e orientações claras numa fase inicial'' |
| | | ''A principal dificuldade foi a demora na obtenção de informação correta e transparente'' |
| | | ''Mais do que regulamentações específicas, a desinformação e a demora na transmissão de orientações oficiais foram fatores que atrasaram algumas respostas'' |

| | | |
|---|---|---|
| | 5 | "eu tinha reuniões semanais de coordenação com todas as entidades da Proteção Civil do Distrito, Câmaras Municipais, Bombeiros, a Polícia, a Segurança Pública, a Guarda Nacional Republicana, o Hospital, a Unidade Local de Saúde, o INEM, bem, tudo que tu possas, a Marinha, tudo que possas imaginar que fazia parte... Eu tinha estas reuniões semanais, onde contabilizávamos e tentávamos perceber para onde iam as tendências, se havia um município que estava a escapar das nossas mãos, se a situação estava a descontrolar, tentávamos ter ali uma maior assertividade, tentávamos também resolver problemas que acontecem nessas alturas" |
| | | "É, falávamos com alguma informalidade, mas a criar as soluções e encontrar os problemas" |
| | 7 | "E aquilo que nós fizemos foi mantermos uma comunicação muito aberta e dentro das necessidades que eles apresentam nós tentamos sempre responder." |
| | | "nós já sabemos quando há um problema com o que é que temos que falar e que é que fala. Por isso, é muito tranquilo" |
| **Pontos de Melhoria** | 1 | "E até acho que há coisas que não devíamos perder do que aprendemos na pandemia. Mas esquece-se muito de pressa. Esquece-se muito de pressa." |
| | | "parece que aprendemos pouco" |
| | 3 | "E muitas vezes as organizações não percebem que a transparência é fundamental" |
| | 5 | "isso era uma coisa que podia ter perfeitamente continuado" |

| | | |
|---|---|---|
| | 6 | "Algumas das práticas adotadas durante a pandemia ainda se mantêm atualmente. No entanto, outras que poderiam ter sido mantidas acabaram por ser progressivamente abandonada" |

**Tema 5 – Recursos Humanos e Perfil dos Voluntários**

| Tema | Nº da Entrevista | Citações |
|---|---|---|
| **Desafios** | 1 | "Tentámos proteger esses voluntários mais idosos, que deixaram de vir durante esse tempo" |
| | | "proteger os mais velhos, buscar os mais novos, portanto, diminuir ao máximo que conseguíamos de pessoas aqui" |
| | | "tínhamos que ter uma autorização para sair de casa" |
| | 2 | "tinha uma declaração do Presidente para me poder deslocar, que era para fazer pagamentos de rendas de casa, de carros, de eletricidade, água e tudo isso." |
| | | "Era a administrativa, vinha uma assistente oficial que tínhamos aqui, e eu. Não vinha mais ninguém. Só os três é que passávamos por aqui. " |
| | 3 | "Ou porque, em muitos casos, as pessoas que estão à frente das conferências são pessoas, elas próprias, idosas e os familiares não os deixaram continuar com o trabalho" |
| | 4 | "Houve momentos de dificuldade devido à redução de operacionais por contágio ou isolamento" |

| | | |
|---|---|---|
| | 5 | "nós tínhamos uma mobilidade restrita" |
| | 6 | "passaram a ser implementadas medidas obrigatórias como o uso de máscara de proteção e o distanciamento social." |
| | 7 | "Até que nós aqui resolvemos, até para proteger as nossas famílias, criar uma zona de contenção para nós, uma zona de abrigo para nós e a maior parte de nós ia a casa uma vez por semana, para garantir que não transportássemos o vírus para casa e tínhamos medo." |
| | | "Então, pessoas com patologias clínicas que pudessem agravar com a COVID, obviamente que nós tentámos resguardar ao máximo" |

**Tema 6 – Lições aprendidas e Recomendações Futuras**

| Tema | Nº da Entrevista | Citações |
|---|---|---|
| **Lições Aprendidas** | 4 | "Foi necessário diversificar fornecedores e recorrer a contactos alternativos para garantir o abastecimento mínimo necessário" |
| | | "houve necessidade de simplificar procedimentos internos para agilizar a resposta operacional." |
| | 5 | " permitiu afinar a forma como nós trabalhamos com as famílias, conhecemos mais claramente o setor e a área de intervenção, isso não há dúvidas nenhumas, e acho que isso melhorou, melhorou bastante" |
| | | "há coisas que podemos fazer, e certamente houve pessoas que passaram mal em determinado momento, e a Câmara não conseguiu dar resposta. (...) Mas o esforço que |

| | | |
|---|---|---|
| | | fizemos na altura e dos nossos funcionários foi um esforço titânico'' |
| | 6 | ''Com a experiência adquirida, seria importante apostar numa formação antecipada dos operacionais para cenários de crise sanitária. Essa preparação permitiria uma adaptação mais rápida a novos procedimentos e exigências operacionais'' |
| | 7 | ''É anteciparmos-nos às necessidades de uma situação. É prepararmos-nos para o pior. Porque se nos prepararmos para o pior, como se costuma dizer em treino duro, combate fácil. '' |
| **Recomendações Futuras** | 1 | ''Talvez pudéssemos ter feito mais esforço para que as coisas boas não tivessem desvanecido'' |
| | 4 | ''Seria importante melhorar a organização e implementar mais e melhores medidas de forma mais célere'' |
| | 6 | ''É fundamental melhorar a coordenação entre as diferentes entidades envolvidas'' |