

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL

ANO LECTIVO 2005-2006

TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM, SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.

**MODELO CONCEPTUAL PARA A ELABORAÇÃO
DO PLANO LOGÍSTICO
(EQUIPAMENTOS E INFRA-ESTRUTURAS)
DECORRENTE DA MODERNIZAÇÃO DO EXÉRCITO NUMA
PERSPECTIVA DE MÉDIO E DE LONGO PRAZO**

**José António Carneiro Rodrigues da Costa
Coronel de Engenharia**

RESUMO

O novo quadro de segurança internacional baseado, essencialmente, na segurança cooperativa impõe novos desafios à Defesa Nacional que se reflectem, inevitavelmente, na doutrina, no modo de emprego e nas missões das Forças Armadas.

É neste contexto que o processo de **modernização do Exército** terá que se desenvolver e de ser capaz de o transformar rumo ao futuro.

A necessidade de garantir este objectivo torna imperativo dotar o Exército das capacidades militares necessárias ao cumprimento do leque alargado das suas missões quer no plano interno, quer no âmbito das organizações internacionais que integra.

Como forma de reequipar o Exército num quadro de significativas necessidades e de limitados recursos, assume-se como essencial o desenvolvimento de um racional e eficiente **Plano Logístico de Médio e de Longo Prazo**.

Este trabalho pretende apresentar um novo modelo conceptual para a elaboração do Plano Logístico no âmbito dos **Equipamentos e Infra-Estruturas**, constituindo uma ponte entre a área logística e a área operacional.

ABSTRACT

The new context of international security based essentially on cooperative security poses new challenges to the National Defense that inevitably reflect themselves in the doctrine, way of employment and missions of the Army.

It is in this context that the **Army modernization** process will have to develop and be able to transform itself towards the future.

The necessity of assuring this objective makes it imperative to capacitate the Army with the necessary military capabilities to assure the fulfilment of the wide range of its missions regarding either the internal affairs and the international organizations to whom it belongs.

In order to re-equip the Army in a context of significant necessities and scarce resources, the development of a rational and efficient **Middle and Long Term Logistic Plan** is essential.

This work pretends to present a new conceptual model to the making of the Logistic Plan in the scope of the **Equipments and Infra-Structures**, building a bridge between the logistics and operational areas.

ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

BGSL	Bases Gerais do Sistema Logístico
CANIFA	Comissão Administrativa para as Novas Instalações das Forças Armadas
CBPF	Ciclo Bienal de Planeamento de Forças
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
DCCR	Despesas com Compensação em Receitas
DGAED	Direcção-Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa
DGIE	Direcção-Geral de Infra-Estruturas
DGME	Depósito Geral de Material do Exército
DMDM	Directiva Ministerial de Defesa Militar
DN	Defesa Nacional
DPIE	Directiva para o Planeamento de Infra-Estruturas
CPLP	Comunidade de Países de Língua Portuguesa
EBE	Estrutura Base do Exército
ECE	Estrutura de Comando do Exército
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
FA	Forças Armadas
FMS	Foreign Military Sales
FND	Forças Nacionais Destacadas
FOPE	Força Operacional Permanente
I&D	Investigação e Desenvolvimento
LDNFA	Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LPM	Lei de Programação Militar
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MIFA	Missões Específicas das Forças Armadas
OMDN-E	Orçamento da Defesa Nacional-Exército
ONU	Organização das Nações Unidas

OSCE	Organização para a Segurança e Cooperação na Europa
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PAI	Programa Anual de Infra-Estruturas
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PDAE	Plano Director de Armamento e Equipamento
PDI	Plano Director de Infra-Estruturas
PIB	Produto Interno Bruto
PICP	Programa de Infra-Estruturas de Curto Prazo
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PILP	Plano de Infra-Estruturas de Longo Prazo
PIMP	Plano de Infra-Estruturas de Médio Prazo
PM	Prédio Militar
PMCE	Programa de Modernização e Concentração de Infra-Estruturas do Exército
PMIEE	Programa de Modernização de Infra-Estruturas do Exército
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGL	Sistema Integrado de Gestão Logística
SFN	Sistema de Forças Nacionais
TO	Teatro de Operações
UE	União Europeia
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos

**MODELO CONCEPTUAL PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO LOGÍSTICO
(EQUIPAMENTOS E INFRA-ESTRUTURAS) DECORRENTE DA
MODERNIZAÇÃO DO EXÉRCITO NUMA PERSPECTIVA
DE MÉDIO E DE LONGO PRAZO**

ÍNDICE

ÍNDICE	iv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – A MODERNIZAÇÃO DO EXÉRCITO	3
1.1. Generalidades	3
1.2. Enquadramento Legislativo	4
1.2.1. Conceito Estratégico de Defesa Nacional	4
1.2.2. Conceito Estratégico Militar	4
1.2.3. Missões Específicas das Forças Armadas	5
1.3. A Acção Conjunta e Combinada das Forças	5
1.4. A Modularização das Forças	6
1.5. O Conceito de Acção Militar	7
1.6. Os Níveis de Ambição	7
1.7. Os Objectivos de Força e as Capacidades Militares	8
1.8. A Organização e o Dispositivo	9
1.9. Síntese Conclusiva	10
CAPÍTULO 2 – NOVOS DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A LOGÍSTICA	11
2.1. Logística Conjunta para as Forças Armadas	11
2.2. Logística Funcional	12
2.3. Logística Multinacional	13
2.4. Organização Modular	14
2.5. Sistema Integrado de Gestão Logística	15
2.6. Desenvolvimento Tecnológico	16
2.7. Síntese Conclusiva	17

CAPÍTULO 3 – ELEMENTOS ENFORMADORES E CONDICIONANTES DO PLANEAMENTO LOGÍSTICO	19
3.1. O Planeamento da Defesa Nacional	19
3.2. O Planeamento Logístico do Exército	21
3.3. Os Horizontes Temporais	22
3.4. Os Recursos Materiais	23
3.4.1. O Reequipamento	23
3.4.2. As Infra-Estruturas	24
3.5. Os Recursos Financeiros	26
3.6. Síntese Conclusiva	27
CAPÍTULO 4 – MODELO CONCEPTUAL PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO LOGÍSTICO	29
4.1. No Âmbito dos Equipamentos	29
4.1.1. Orientações e Condicionantes da Política de Reequipamento	29
4.1.2. Um Novo Quadro Conceptual	30
4.1.3. Base Conceptual para a Elaboração do Plano de Reequipamento	33
4.2. No Âmbito das Infra-Estruturas	34
4.2.1. Conceitos Gerais de Gestão de Infra-Estruturas	34
4.2.2. Aplicação Conceptual ao Planeamento e Programação	35
4.2.3. O Programa de Modernização e Concentração de Infra-Estruturas do Exército (PMCE)	37
4.3. Síntese Conclusiva	38
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
BIBLIOGRAFIA	44

LISTA DE APÊNDICES

1 – Glossário de Conceitos

2 – Missões e Tarefas Específicas do Exército

3 – Competências e Responsabilidades no Âmbito dos Equipamentos e Infra-Estruturas – Diplomas Legais da Política de Defesa Nacional

4 – Capacidades Militares e Principais Programas de Reequipamento

5 – Ciclo do Processo de Gestão de Infra-Estruturas

LISTA DE ANEXOS

A – A Nova Logística do Exército

B – Planeamento Estratégico de Defesa Nacional

C – Ciclo Bienal de Planeamento de Forças

D – Programa de Modernização e Concentração de Infra-Estruturas do Exército

INTRODUÇÃO

O imperativo de modernização do Exército, adequando-o às exigências e realidades de um novo ambiente estratégico e operacional cada vez mais abrangente e complexo, traz naturalmente novos desafios para a Logística, sendo o seu impacto também considerável.

Se, por um lado, a envolvente de modernização do Exército influencia decisivamente a Logística, o inverso também é verdadeiro. Estes novos desafios exigem que a Logística venha a constituir-se como um multiplicador do potencial do Exército e simultaneamente como garante da sua sustentabilidade.

Um planeamento logístico de médio e longo prazo, inovador, racional, flexível e agilizado, assente em renovados conceitos e procedimentos, a par de uma programação de investimentos coerente e sustentada, será um factor decisivo e um instrumento precioso para dotar o Exército dos meios de que necessita, maximizando a sua operacionalidade e eficácia.

Numa altura em que está em curso a transformação, organização e implementação de estruturas, doutrina e meios logísticos, reveste-se de particular interesse e actualidade o tema que nos foi proposto – **Modelo conceptual para a elaboração do plano logístico (equipamentos e infra-estruturas) decorrente da modernização do Exército numa perspectiva de médio e de longo prazo.**

No âmbito logístico e, em geral, nas Ciências de Gestão, contrariamente ao que se verifica nas ciências ditas exactas como a Física ou a Engenharia, não é possível simular a realidade em laboratórios (métodos experimentais), onde se constroem modelos físicos que permitem materializar ou recriar a realidade. Por outro lado, os modelos conceptuais em logística envolvem sempre riscos na adopção de terminologias e de conceitos, dado tratar-se de uma realidade em constante mutação, não obstante dever cumprir rigorosos objectivos qualitativos e quantitativos.

Considerando a abrangência que o tema proposto pode apresentar, procuramos delimitar o estudo ao campo restrito do planeamento logístico no contexto da Transformação do Exército e no que aos equipamentos e infra-estruturas diz respeito.

O método utilizado para a elaboração deste trabalho iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica e documental no âmbito do planeamento e programação dos equipamentos e das infra-estruturas e com a análise de modelos utilizados em outros Exércitos.

A partir do enquadramento conceptual foram efectuadas entrevistas a entidades com responsabilidades nestes domínios, quer ao nível do Ministério da Defesa Nacional quer do Exército, com vista a perspectivar a posição Institucional.

Após esta fase prévia de introdução na temática, levantamos a seguinte pergunta de partida:

“Qual o modelo conceptual a adoptar que constitua o fundamento para a elaboração do plano logístico de médio e longo prazo, no âmbito dos equipamentos e infra-estruturas, num quadro de modernização do Exército?”

Decorrente desta pergunta inicial, levantamos as seguintes questões derivadas que nos permitiram particularizar a pesquisa:

- 1ª) Como caracterizar a modernização do Exército?
- 2ª) Que desafios se colocam à logística no contexto da modernização?
- 3ª) Quais as estratégias e condicionantes do planeamento logístico para responder aos novos desafios?
- 4ª) Que modelo conceptual adoptar para a elaboração do plano logístico?

Para responder às questões colocadas, analisámos o processo de Transformação do Exército em curso para, deste modo, podermos visualizar as suas implicações na área logística e identificar um conjunto de necessidades com vista à sua adequação às novas realidades.

Em seguida, identificámos os principais elementos enformadores e condicionadores do planeamento logístico e definimos as estratégias, numa perspectiva de médio e de longo prazo, por forma a permitir a conceptualização de um novo modelo.

O conteúdo do estudo foi estruturado numa introdução, quatro capítulos e conclusões. O primeiro capítulo é dedicado à caracterização do processo de modernização do Exército, tentando inferir as principais consequências para o apoio logístico. No segundo capítulo abordamos os desafios que são colocados à Logística, procurando definir-lhe um rumo, no sentido de responder às novas realidades, num quadro de modernização do Exército. No terceiro procura-se dar corpo a uma parte do objecto do presente estudo, apresentando os elementos enformadores e condicionantes do planeamento logístico, nomeadamente no que se refere aos vários documentos enquadrantes da política de defesa e aos limitados recursos materiais e financeiros. No quarto e último capítulo completa-se o objecto do presente estudo, mediante a apresentação de um modelo conceptual para a elaboração do Plano Logístico, no âmbito do reequipamento e das infra-estruturas, num contexto alargado do planeamento da defesa, numa perspectiva de gestão global e integrada. Finalmente, nas conclusões e recomendações, procuramos reter os aspectos mais relevantes e apresentamos algumas propostas decorrentes da análise e desenvolvimento do tema.

CAPÍTULO 1

A MODERNIZAÇÃO DO EXÉRCITO

1.1. Generalidades

O mundo emergente do período pós-Guerra Fria tem-se caracterizado por uma fase de mudanças, que alteraram decisivamente o contexto da segurança internacional.

Estas alterações, que marcaram a última década do século passado, vieram dar importância acrescida à segurança cooperativa, realçando o papel das organizações internacionais e sistemas de segurança.

Embora este novo ambiente político estratégico tenha atenuado as ameaças tradicionais de cariz essencialmente militar, fez emergir novos riscos e potenciais ameaças, nomeadamente, o terrorismo, a proliferação de armas de destruição maciça, os conflitos regionais, o crime organizado e as decorrentes dos Estados falhados.

Este novo cenário de conflitualidade, assinalado pelo carácter transnacional exige uma crescente necessidade de defesa colectiva e de cooperação na prevenção de conflitos e gestão de crises.

Os compromissos internacionais assumidos por Portugal implicam o emprego de forças para a defesa colectiva, no âmbito da OTAN, para as estruturas de defesa da UE e ainda para operações desenvolvidas pela ONU, pela OTAN, pela UE, pela OSCE e pela CPLP com o objectivo de preservar a paz e a segurança internacionais.

Paralelamente, colocam-se, ainda, ao Exército outros desafios, no espectro alargado das suas missões, nomeadamente, no âmbito da defesa nacional, na prevenção e combate às novas ameaças, no apoio à política externa do Estado, no emprego em estados de excepção e nas missões de interesse público.

Esta conjuntura dá ênfase à flexibilização das forças para fazer face a um leque alargado de missões e também à sua utilização de forma conjunta e combinada.

Para adequar as Forças Armadas e, em particular, o Exército a esta nova realidade, assume-se como prioritário dotá-las dos meios necessários ao cumprimento das suas missões, não tanto pela quantidade, mas pela qualidade e sobretudo pelo nível tecnológico que vier a ser alcançado.

A modernização das Forças Armadas, como instituição estruturante do Estado, deverá constituir um imperativo da Nação, uma vez que existe uma identidade entre esta e o Exército que a defende e, também, por ser do interesse da Aliança ter membros que contribuam com novas capacidades para o desempenho eficiente dos seus compromissos.

1.2. Enquadramento Legislativo

O edifício normativo que garante às Forças Armadas a capacidade de cumprirem as missões que lhe estão atribuídas, decorre, essencialmente, do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) que é, depois, plasmado no Conceito Estratégico Militar (CEM) e do qual se deduzem as Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA).

1.2.1. Conceito Estratégico de Defesa Nacional

O CEDN estabelece os aspectos fundamentais da estratégia global adoptada pelo Estado para a consecução dos objectivos da política de defesa nacional. Contém normas e orientações para caracterizar o Sistema de Forças Nacional, define os seus principais conteúdos e estabelece as missões que este deverá assegurar.

O CEDN visa, assim, a definição dos aspectos fundamentais da estratégia global do Estado, por forma a alcançar os objectivos da política de defesa nacional, constituindo o suporte e a linha de rumo para as reformas elencadas neste domínio.

1.2.2. Conceito Estratégico Nacional

O CEM, aprovado pelo Ministro da Defesa Nacional e confirmado pelo Conselho Superior de Defesa Nacional (CSDN) em 16 de Janeiro de 2004, surge na sequência do CEDN aprovado no ano anterior.

O CEM desenvolve as orientações estabelecidas no CEDN relativamente à componente militar de defesa nacional, em articulação com as directivas ministeriais de defesa militar, no sentido de garantir que o emprego da componente de força se mantém coerente com aqueles princípios condutores.

As grandes linhas conceptuais de actuação das Forças Armadas e as orientações gerais para a sua preparação e emprego ficam, assim, definidas no CEM.

O CEM enuncia ainda um nível de ambição que se sustenta, em termos orçamentais, no objectivo consagrado no CEDN de aproximar, gradualmente, as despesas de defesa nacional, em termos percentuais do Produto Interno Bruto (PIB) Português, ao nível médio praticado nos países europeus que integram a OTAN.

Desta forma, será possível estabelecer prioridades e caracterizar quais as capacidades militares¹ de que o País deve dispor e traduzi-las através de um conjunto de meios que passarão a constituir o Sistema de Forças Nacional.

¹ O Conceito Estratégico de Defesa Nacional-2003 concretiza, no seu ponto 8.2, as “capacidades para o desempenho das missões das Forças Armadas”.

1.2.3. Missões Específicas das Forças Armadas

As MIFA definidas em CSDN, em 21 de Outubro de 2004, decorrem das Orientações Gerais do Conceito de Acção Militar, do Nível de Ambição e das Orientações Especificas definidas no CEM.

As MIFA estabelecem as missões específicas das Forças Armadas, no seu conjunto, para as quais os Ramos contribuem com as capacidades e meios previstos no Sistema de Forças Nacional para as respectivas componentes, bem como as missões que são particulares de cada um dos Ramos.

Das missões que incumbem às Forças Armadas, no seu conjunto, cada Ramo executa, no quadro legal específico, as tarefas correspondentes ao seu âmbito² e que fundamentam o Sistema de Forças Nacional na Componente Operacional.

As MIFA apresentam-se agrupadas no âmbito da defesa militar, da prevenção e combate às novas ameaças, dos compromissos militares internacionais, do apoio à política externa, do emprego em estados de excepção e da execução de outras missões de interesse público.

As missões particulares de cada Ramo inscrevem-se através das respectivas capacidades específicas nas outras missões de interesse público.

1.3. A Acção Conjunta e Combinada das Forças

As actuais características da conjuntura internacional e as ameaças que se têm configurado, conduzem cada vez mais ao emprego das forças militares assente em operações conjuntas e combinadas³.

A OTAN é uma das precursoras desta tendência, confirmada com a criação em 1996 do Combined Joint Planning Staff, com a finalidade de executar o planeamento e emprego deste tipo de forças.

A necessidade de satisfação dos compromissos internacionais, assumidos por Portugal nomeadamente no âmbito da OTAN, terá, como consequência, um novo conceito de emprego de forças militares adaptado aos novos cenários e capaz de acompanhar a evolução dos nossos aliados, tirando partido do desenvolvimento tecnológico, das suas aplicações aos sistemas de armas e com implicações ao nível dos procedimentos e doutrinas.

O CEM estabelece, no Conceito de Acção Militar, a necessidade de serem exploradas as potencialidades de acção conjunta e, através das orientações para o planeamento de forças, que a arquitectura de forças e os meios se adequem aos modernos requisitos de emprego operacional

² Ver Apêndice 2 – Missões e Tarefas Específicas do Exército.

³ Conceito Estratégico Militar – “O emprego de forças militares de forma conjunta e combinada terá de se adaptar aos novos cenários...”.

conjunto e combinado, privilegiando a interoperabilidade, a capacidade de projecção, a auto-sustentação e a protecção de forças.

Esta modalidade do emprego de forças favorece também a harmonização de equipamentos, abrindo caminho para um processo de aquisições comuns aos Ramos, que se poderá traduzir em economias de escala, num contexto, previsivelmente, duradouro de significativas necessidades e de limitados recursos.

Assim, o esforço de modernização do Exército e do seu equipamento deverá ser conduzido numa perspectiva de compatibilidade com os outros Ramos e com as forças dos países aliados, em especial no seio da OTAN, onde assumimos importantes compromissos.

Neste quadro assume ainda especial relevância a necessidade de actualização e implementação, a nível nacional, das bases doutrinárias e dos procedimentos de emprego de forças multinacionais e do acompanhamento da evolução permanente que, no exterior, estes assuntos têm merecido e vão continuar a merecer face à sua crescente importância.

1.4. A Modularização das Forças

O conceito de grandes forças permanentes, que caracterizaram os últimos séculos, está a ser abandonado e substituído por outro, onde as forças são agrupadas à volta de unidades que, através da modularidade das suas estruturas e componentes permitem definir, à medida e à dimensão de cada crise, o instrumento necessário à sua resolução.

A modularidade consiste assim num processo de articular uma força, por forma a poder-se definir os modos de atribuição de elementos, permitindo a sua intermutabilidade, expansibilidade e adaptabilidade. O processo, ao permitir constituir uma força à medida das necessidades, vem conferir maior eficiência, uma vez que, arquitectando a força especificamente para determinada situação, permite dosear o seu potencial em função dos efeitos desejados.

Conforme expresso no Conceito Estratégico Militar: *“devem ser exploradas as potencialidades da modularidade... O conceito de modularização deve, quando possível, ter aplicação inter-ramos”*.

As potencialidades da modularidade traduzem-se em:

Flexibilidade – permite que se execute um apoio que se expanda, se contraia e que seja capaz de se interligar com funções e meios diversificados.

Eficiência – facilita a condução e adaptação da formação da força à missão, inimigo, terreno, meios e tempo disponível.

Economia – permite obter economias de escala, ao deslocar apenas as funções e meios estritamente necessários à missão.

Resposta oportuna – permite fornecer um elemento inicial com funções e meios adequados às necessidades e à fácil identificação e deslocação de capacidades específicas num curto espaço de tempo.

1.5. O Conceito de Acção Militar

O Conceito de Acção Militar⁴ vem definir as grandes linhas conceptuais de actuação das Forças Armadas e as orientações gerais para a sua preparação e emprego.

No contexto do Sistema de Forças, o Conceito de Acção Militar estabelece os seguintes princípios orientadores e linhas gerais de acção:

“Necessidade de abandonar um modelo de Forças Armadas assente em estruturas excessivamente estáticas, em favor de alternativas que potenciem a capacidade de projectar forças e a mobilidade estratégica e tática.”

“Flexibilizar a capacidade de resposta para fazer face a um conjunto de situações inopinadas de complexidade e de características muito diversificadas e para atender, em simultâneo, a um elevado número de compromissos.”

Estas linhas de acção associadas às Missões Específicas das Forças Armadas condicionam e determinam as capacidades que o Exército terá que desenvolver e manter bem como o sistema de Forças a levantar.

1.6. Os Níveis de Ambição

Actualmente, não é viável nem razoável pensar as forças dos Exércitos exclusivamente para uma determinada missão, já que o seu espectro alargado e as razões financeiras, que têm um peso decisivo, aconselham à sua polivalência.

Por outro lado, os factores históricos, económicos e demográficos associados à dimensão e recursos do país são determinantes, não para definir o que se quer, mas antes o que se pode.

O ritmo acelerado da mudança da conjuntura internacional, a incerteza quanto ao carácter qualitativo dessas transformações e os factores de instabilidade potencial configuram novas incógnitas para a segurança. Deste modo, a protecção da paz tem de considerar riscos, os quais, não constituindo por vezes uma ameaça militar, são qualitativamente diversificados e geograficamente disseminados.

O CEDN caracteriza o ambiente de segurança em que deverão ser prosseguidos os objectivos de defesa, estabelecendo relativamente à componente militar de defesa os princípios gerais de acção que serão desenvolvidos no CEM.

⁴ Conforme expresso no Conceito Estratégico Militar.

O CEM, tendo presentes os objectivos permanentes da politica de defesa nacional, baliza realisticamente a capacidade de acção das Forças Armadas, subordinando-as a um **nível de ambição**⁵.

No que concerne ao Exército este deverá, no seu limite, assegurar, entre outras capacidades, o empenhamento de forma sustentada e continuada de uma força de escalão batalhão em três teatros de operações simultâneos, dizendo um respeito a uma situação de conflito de alta intensidade e os dois restantes a missões humanitárias e de apoio à paz ou, em alternativa, de uma força de escalão brigada para todo o espectro de missões num único teatro de operações e de forma não continuada.

1.7.Os Objectivos de Força e as Capacidades Militares

O quadro legal definidor dos Objectivos de Força encontra-se nas orientações para o Planeamento de Forças contidas no Conceito Estratégico Militar e na Directiva Ministerial para o Planeamento Militar.

Em conformidade com as orientações definidas na referida directiva, o EMGFA e os Ramos devem apresentar propostas no âmbito das forças, equipamentos, armamentos e infra-estruturas designadas por Propostas de Forças.

Estas Propostas de Forças, depois de aprovadas, transformam-se em **Objectivos de Forças Nacionais**, que irão vigorar por um período de dois anos até ao início de um novo Ciclo Bienal de Planeamento de Forças.

Assim, o conceito de **objectivo de força** traduz-se *“numa força, sistema ou infra-estrutura, em quantidade e natureza estabelecidas, que se pretende constituir num determinado período de tempo e de acordo com requisitos específicos”*⁶.

Nas orientações para o Planeamento de Forças são definidas as capacidades militares materializadas nos meios, unidades, equipamentos e sistemas.

Poderemos, então, considerar que a **capacidade militar** das forças consiste na aptidão e na possibilidade de uma força poder desempenhar ou cumprir uma determinada tarefa ou missão, sendo materializada pela combinação adequada de meios em pessoal, em material, em equipamentos e em armamentos, na estrutura de treino e procedimentos.

Cada capacidade deverá ser estruturada com os meios adequados e o racional que justificam os respectivos quantitativos de acordo com requisitos pré-estabelecidos, compromissos internacionais a satisfazer e factores de sustentação, entre outros.

⁵ Ponto 5 (2) do Conceito Estratégico Militar

⁶ Informação n° 47/2002, de 18 de Junho, da DPP/EME.

1.8. A Organização e o Dispositivo

A Directiva nº 193/CEME/03 – Directiva para a Transformação do Exército determina que, doravante, o Exército deixará de ser prioritariamente um corpo gerador de forças que completariam o sistema de forças permanentes, para se transformar numa força operacional, projectável, pronta a ser empenhada, acrescida das estruturas necessárias para garantir o seu apoio e sustentação.

O modelo organizacional integra, para além da Força Operacional Permanente (FOPE), a Estrutura de Comando do Exército (ECE) de que farão parte o Comando do Exército, o Comando do Pessoal, o Comando da Logística, o Comando de Instrução e Doutrina, o Comando Operacional e a Estrutura Base do Exército (EBE).

O seu dispositivo assenta num sistema territorial disperso, apoiado no parque de infra-estruturas existente e baseado naquelas que apresentam as melhores condições funcionais, nomeadamente os quartéis CANIFA⁷.

Embora constitua uma solução vantajosa sob o ponto de vista operacional e administrativo-logístico, a concentração das unidades em grandes áreas apresenta condicionamentos determinantes, designadamente de ordem financeira, da sua execução em tempo útil, na aquisição e expropriação de terrenos e na constituição de servidões militares.

Teria também inconvenientes pela marginalização do Exército em relação à sociedade, dificultando o recrutamento de voluntários nas zonas, onde a oferta de incentivos, no âmbito da valorização profissional, é escassa ou inexistente.

A implementação das diferentes estruturas do Exército numa malha territorial dispersa e equilibrada permite a ligação permanente à população, facilita a captação e manutenção de voluntários e favorece o desenvolvimento das capacidades de colaboração com as forças de segurança e poder local, nomeadamente no âmbito das missões de interesse público e do apoio à protecção civil; contudo apresenta como principal inconveniente as limitações no emprego de meios e na condução do treino operacional.

Dentro dos condicionalismos financeiros, o Exército tem como objectivo a aquisição de terrenos com vista à ampliação dos poucos campos militares existentes nomeadamente o Campo Militar de Santa Margarida e o Polígono Militar de Tancos.

⁷ Comissão Administrativa para as Novas Infra-Estruturas das Forças Armadas, nomeada em 1939 pelo Ministério da Guerra, com a finalidade de definir os Quartéis tipo para as Unidades neles instaladas.

1.9. Síntese Conclusiva

A emergência de um novo tipo de ameaças e de conflitos determinou um novo quadro de segurança internacional, baseada na segurança cooperativa com reflexos no desenvolvimento das organizações internacionais e sistemas de segurança.

A actual realidade estratégica coloca a tónica no emprego das forças em operações conjuntas e combinadas, no domínio da organização modular, na existência de capacidades diversificadas, no interoperável e interconjugável, bem como na capacidade de projecção de forças, por forma a responder a todo o espectro do conflito assimétrico e convencional.

Esta nova realidade encontra-se vertida nos vários diplomas legais enquadrantes da política de Defesa Nacional, impondo uma modernização das FA e do Exército, por forma a se adequarem aos novos tempos e aos novos desafios.

Os documentos enquadrantes da Política de Defesa Nacional e as Missões Especificas das Forças Armadas constituem os elementos orientadores e condicionadores do novo Exército, determinando a redefinição das missões, do sistema de forças e do dispositivo.

Decorrente dos referidos documentos, o novo Exército deverá caracterizar-se, essencialmente, por uma força operacional e projectável, para ser empregue em operações conjuntas tanto no quadro nacional como no das organizações internacionais a que o país pertence.

Paralelamente, a arquitectura de forças e os meios deverão adequar-se aos modernos requisitos de emprego operacional, privilegiando a modularidade, a interoperabilidade e a capacidade de projecção, auto-sustentação e protecção de forças.

O modelo organizacional deverá assentar na Força Operacional, dando resposta a níveis de ambição alicerçados no conceito de objectivos de força e suportados nas capacidades necessárias ao cumprimento da missão.

Em coerência com esta realidade, o novo Exército, mais reduzido em número e totalmente profissional, para que possa cumprir as suas missões cada vez mais alargadas e diversificadas, deverá ser dotado de equipamentos e tecnologicamente evoluídos, retirando do serviço aqueles que se tornaram inúteis e obsoletos, reduzindo gastos, esforços e pessoal.

CAPITULO 2

NOVOS DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A LOGÍSTICA

2.1. Logística Conjunta para Forças Armadas

A evolução verificada no conceito de defesa, passando da tradicional defesa territorial à defesa colectiva assente na cooperação internacional, traçou novos objectivos, traduzidos não só na capacidade de se garantir a segurança dos Estados e dos cidadãos, mas também na capacidade de projectar segurança no plano externo e cooperar no quadro de sistemas de alianças em favor da segurança internacional e da paz.

A principal consequência desta nova situação reflecte-se nas missões das Forças Armadas e em particular do Exército, no modelo das forças e na sua forma de actuação, colocando à logística novos desafios e necessidades de mudança.

O Exército deverá, cada vez mais, participar em missões internacionais no quadro das organizações de que Portugal é membro, numa perspectiva de utilização conjunta e participação combinada e possuir capacidades da mesma natureza das dos nossos aliados, necessitando para o efeito de equipamentos tecnologicamente avançados que garantam maiores níveis de interoperabilidade.

A nossa realidade caracteriza-se, em geral, não só pela falta de interoperabilidade dos equipamentos em utilização nos três Ramos como, em cada um deles, pela sua diversidade e em alguns casos pela reduzida operacionalidade e obsolescência.

As diferentes orgânicas, dimensão e a própria tradição e cultura instalada nos ramos têm-se reflectido num conjunto de visões, capacidades de gestão e decisão distintas.

Apesar de os recursos serem escassos, não se têm procurado soluções tendentes a obter a harmonização de requisitos, o incremento na racionalização dos meios nem a optimização de uma gestão que evite a duplicação de custos, de esforços e de pessoal.

Parece, por isso, evidente a necessidade de uma maior centralização da Logística, que propicie uma racional atribuição de recursos aos Ramos, uma utilização de modelos convergentes geradores de economias de escala e uma optimização dos processos de aquisição.

Para tanto, deve ser adoptada uma logística conjunta que aplique na sua organização e procedimentos a acção integrada, salvaguardando naturalmente a especificidade própria de cada Ramo.

A publicação e posterior implementação do Decreto Regulamentar nº 40/97, de 03 de Outubro, que altera a organização e competências da Direcção-Geral de Armamento e

Equipamentos de Defesa (DGAED)⁸, atribui a este órgão central do MDN responsabilidades bem definidas neste âmbito, estabelecendo que deverá “*promover o estudo e propor as políticas relativas a aquisições conjuntas das Forças Armadas ...*”

As actividades logísticas, nomeadamente as relacionadas com as aquisições, em especial as de grande vulto, deverão poder ser analisadas e decididas de modo unificado e coordenado, por forma a se conseguir resultados mais favoráveis no que respeita à gestão de meios comuns aos três Ramos das Forças Armadas.

2.2. Logística Funcional

O actual sistema logístico do Exército assenta doutrinariamente nas Bases Gerais do Sistema Logístico (BGSL), que estabelecem um funcionamento misto por serviços nos escalões mais elevados e por funções nos baixos escalões.

A nível internacional e, particularmente, na OTAN a estrutura de apoio logístico tem uma organização funcional, o que origina dificuldades na ligação e coexistência dos dois sistemas.

Parece, assim, evidente que o sistema logístico do Exército deverá caminhar no sentido da sua funcionalização, baseado numa nova estrutura organizacional, unitária e flexível que utilize os mesmos procedimentos nas situações de paz e de campanha. No mesmo sentido, deve adequar-se a doutrina logística enquadrante do apoio no âmbito das missões resultantes dos compromissos internacionais, à utilizada nas organizações internacionais onde estamos inseridos nomeadamente da OTAN.

A logística funcional de um Exército, para poder optimizar o conjunto de actividades que visam a satisfação das necessidades das forças em quantidade e no momento e lugar mais oportuno, deve apoiar-se nos seguintes meios e procedimentos:

- Uma estrutura orgânica flexível, capaz de passar facilmente de uma situação de paz para a de campanha;
- Uma catalogação única que facilite, dentro de cada função logística, a automatização e a fluidez dos fluxos logísticos;
- Uma gestão integrada e racional, capaz de responder com rapidez e eficiência às necessidades das forças;
- Uma informação integral, apoiada em modernos e fiáveis meios de comunicação, que reduzam ao mínimo os tempos de resposta.

⁸ A Direcção-Geral de Armamento e Equipamento de Defesa (DGAED) é o serviço de estudo, execução e coordenação das actividades relativas ao armamento e equipamentos de defesa (Artº 1º do Decreto Regulamentar nº 12/95, de 23 de Maio).

O grande passo para a funcionalização da logística foi a concentração dos diversos depósitos no Depósito Geral de Material do Exército (DGME) em Benavente.

Os estudos recentes para uma Nova Logística do Exército⁹ visam uma nova estrutura funcional do Comando da Logística, que prevê a gestão integrada das funções de Reabastecimento, de Manutenção, de Transporte e, simultaneamente, a normalização da estrutura das diversas Direcções Logísticas com a consequente economia de recursos humanos.

2.3. Logística Multinacional

No quadro das organizações internacionais, das alianças e das parcerias, Portugal tem vindo a assumir compromissos que lhe impõem novas responsabilidades e se constituem como condicionantes das suas respostas.

As organizações internacionais de segurança, nas quais Portugal se integra, nomeadamente a OTAN, têm sido chamadas a intervir, militarmente, em numerosas missões com forças multinacionais.

Na última década, Portugal tem vindo a afirmar o seu papel na cena internacional, contribuindo com forças para o cumprimento de missões, nomeadamente no quadro da gestão de crises e de apoio à paz, em concordância com a orientação definida no CEM de *“Colaborar em missões de manutenção de estabelecimento de paz, integradas em forças multinacionais a constituir no âmbito internacional”*.

A importância crescente da nossa participação em intervenções multinacionais exige às Forças Armadas e ao Exército que disponham de forças com a flexibilidade e a polivalência necessárias para responderem aos requisitos de emprego num quadro internacional e capazes de serem projectadas e operar a grande distância em ambientes muito diversificados.

A projecção de forças multinacionais implica adaptações quer na componente operacional quer ao nível do apoio logístico, nomeadamente pela adopção da doutrina e princípios de emprego das organizações envolvidas.

Enquanto que, no âmbito da OTAN, cada nação é responsável pela sustentação das suas forças, no âmbito da ONU, a sustentação das forças é em parte garantida por esta organização, no que se refere a algumas classes de abastecimentos e de funções logísticas,¹⁰ sendo a nação contribuinte responsável pelo restante apoio.

⁹ Ver Anexo A – A Nova Logística do Exército.

¹⁰ Abastecimentos das Classes I, III, apoio sanitário e transporte adicional.

Independentemente do apoio logístico ser uma responsabilidade colectiva dos países participantes e das estruturas próprias das organizações internacionais, cada nação é responsável por assegurar, individualmente ou através de acordos, a sustentação das suas forças.

A experiência acumulada no apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND)¹¹ e a evolução previsível do conceito de emprego da logística operacional aconselham a ter em consideração os seguintes procedimentos e acções:

- Actualização e implementação da doutrina, dos procedimentos e dos sistemas de informação logístico, no âmbito das missões resultantes dos compromissos internacionais, com os utilizados pela OTAN;
- Adopção na doutrina logística do conceito de modularidade;
- Uniformização dos materiais e equipamentos de forma a garantir a sua inter-operacionalidade e intermutabilidade;
- Optimizar os recursos, reduzindo o número e diversidade de armas e equipamentos;
- Melhorar a disponibilidade dos recursos, reduzindo tempos de satisfação.

A modernização e a readequação do sistema logístico, num quadro multinacional e numa perspectiva de compatibilidade com as forças das organizações internacionais, em particular no seio da OTAN, constitui por isso uma necessidade e uma prioridade.

2.4. Organização Modular

O carácter cada vez mais interventivo do Exército, no âmbito dos compromissos resultantes das organizações internacionais a que Portugal pertence, integrando forças multinacionais, constitui um factor determinante para o emprego de valências modulares quer na organização das forças quer no apoio logístico.

Para que uma força multinacional possa operar em condições adequadas, ela deve sustentar-se numa organização logística, capaz de fazer face à complexidade emergente das novas tecnologias e de apoiar cada vez mais longe e com menores recursos.

A grande probabilidade do Exército poder ser confrontado com prazos relativamente curtos para preparar forças exige à logística uma previsão permanente, sustentada em cenários de intervenção possíveis e/ou mais prováveis e que levantem necessidades e antecipem soluções, para minimizar os efeitos dos prazos de intervenção impostos.

A aplicação do conceito de modularidade ao apoio logístico permitirá conferir-lhe capacidade de se desenvolver, progressivamente, em função das necessidades particulares de

¹¹ Relatório de Fim de Missões de FND.

cada missão, possibilitar que se integre e que seja integrado e facilitar a gestão e coordenação dos meios disponíveis, potenciando-os e disponibilizando-os com oportunidade.

A arquitectura destes módulos deverá assentar num modelo que possibilite o apoio estruturado em permanência e que, a partir de um núcleo base, possa evoluir para a satisfação de exigências de adaptabilidade.

Este núcleo ou módulo base deverá constituir-se como uma plataforma fixa, à qual se vão juntando os módulos que materializam as exigências de adaptabilidade.

Os módulos base deverão ter propensão para a normalização e harmonização dos procedimentos, dos materiais, dos equipamentos e dos armamentos que facilitem a interoperabilidade e a intermutabilidade, projecção, sustentação e substituição dos módulos no Teatro de Operações (TO).

A organização modular das forças e dos recursos permitirá dar uma resposta rápida a um leque alargado de contingências através de uma força, que possui em si as funções e meios necessários, expansíveis e adaptáveis, movimentando um mínimo de meios em pessoal e material.

É uma metodologia que põe a quantidade correcta dos meios necessários no lugar certo e no momento oportuno, permitindo:

- a rápida identificação, mobilização e desenvolvimento dos meios necessários a uma força para cumprir uma missão, de uma forma sustentada, num ambiente operacional conjunto e combinado;
- a rápida atribuição dos meios que são intermutáveis, expansíveis, adaptáveis e de acordo com as necessidades das forças.

À orientação para o planeamento operacional contida no CEM de *“garantir uma resposta flexível, sustentada numa arquitectura de forças prontas, organizadas segundo módulos de capacidades que, sendo colocadas sob diferentes estados de prontidão, permitam assegurar em tempo oportuno o cumprimento de um conjunto variado de missões e dar resposta a uma diversidade de factores de planeamento”* deverá corresponder uma resposta que vise adequar as forças e o sistema logístico às exigências desta realidade.

2.5. Sistema Integrado de Gestão Logística

Condicionantes de índole económica obrigam a uma eficaz gestão dos materiais e dos equipamentos de todo o tipo, a uma utilização inteligente e flexível dos recursos e a uma manutenção escalonada e programada.

Só cumprindo estas exigências, a logística influenciará beneficentemente as operações, cujo desenvolvimento deve estar sustentado num sistema de comando e de controlo logístico assente numa informação que permita, permanentemente, uma total visibilidade dos recursos.

A logística do futuro deverá, pois, basear-se em critérios de gestão eficazes apoiados em modernas tecnologias de informação, por forma a ser capaz de responder com rapidez e de maneira eficiente às necessidades das forças.

Qualquer sistema de gestão só poderá ter êxito, se todos os elementos utilizarem a mesma linguagem. Isto significa para a gestão logística a adopção de regras e procedimentos comuns e a utilização de uma catalogação única, reconhecida e aceite pelos países das organizações internacionais onde participamos.

Para que a logística possa garantir uma maior eficácia, deverá apoiar-se num Sistema Integrado de Gestão Logística (SIGL), que se articule com os sistemas afins, utilizados pelas organizações internacionais, particularmente pela OTAN.

O SIGL deverá integrar-se no Sistema Integrado de Gestão (SIG), que está, agora, a dar os primeiros passos, concebido como processo único e uniforme aos Ramos, ENGFA e MDN e que assenta numa plataforma informática comum para as áreas das Finanças do Pessoal, da Logística e das Infra-Estruturas.

O SIGL deverá garantir a coordenação e controlo de todas as actividades logísticas e disponibilizar uma base de dados com um grande volume de informação, relativa aos materiais objecto de gestão logística utilizados pelas Forças Armadas, os quais deverão ser identificados através de uma sequência de catalogação OTAN.

O conceito de apoio logístico integrado pressupõe que o processo de aquisição contemple não só o material em si, mas também inclua toda a informação, que permita estabelecer os parâmetros de gestão futura do referido material.

Este sistema possibilita uma gestão centralizada, permite maximizar o emprego dos meios e garante aos órgãos de direcção dispor de uma informação actualizada e completa para fundamentar as decisões.

A modernização da logística está, naturalmente, dependente da evolução futura de um Sistema Integrado de Gestão para a área Logística e, também, de uma gestão assente em modernas tecnologias de informação com influência na técnica, nos procedimentos e nas mentalidades. Sem a compreensão desta necessidade não parece viável a materialização de um eficaz sistema logístico funcional.

2.6. Desenvolvimento Tecnológico

A extraordinária evolução tecnológica, que se tem vindo a verificar, tem proporcionado uma enorme diversidade de possibilidades e potencialidades aos Exércitos, designadamente através de sofisticados equipamentos e sistemas de armas e de uma avançada tecnologia de informação e de comunicações. Os avanços tecnológicos nestes domínios tornarão possível que as forças alcancem alta eficácia, com menos e mais ligeiros sistemas. O nível de desenvolvimento tecnológico alcançado e a sua superioridade no conhecimento constituirão em todas as áreas um factor de vantagem.

*“Hoje e daqui em diante os dois factores ou elementos de maior poder de dissuasão de um Exército serão o seu potencial tecnológico e o seu potencial logístico.”*¹²

No âmbito da logística poderão identificar-se como prioritárias as seguintes áreas de desenvolvimento tecnológico:

- A automatização dos processos, por representar uma redução de tempo e de pessoal;
- A fiabilidade dos materiais, por reduzirem a frequência das tarefas de manutenção assim como os recursos necessários para as levar a cabo;
- O controlo de qualidade, por permitir elevados padrões de qualidade, melhorando os produtos, os procedimentos e o funcionamento dos serviços.

Os avanços da tecnologia afectam, também, a logística futura em outros domínios, entre os quais podemos destacar:

- No equipamento individual e colectivo, pelo incremento da protecção, resistência e comodidade aliadas à diminuição de peso e volume;
- Nas munições, pela melhoria do grau de precisão que se repercute numa diminuição da quantidade necessária para conseguir os efeitos desejados e, conseqüentemente, nas quantidades a transportar e armazenar;
- Nos sobressalentes, pelo desenvolvimento de produtos duais e genéricos, de menor preço e de maior facilidade de obtenção, com garantias de interoperabilidade;
- Nos produtos alimentares e nas técnicas de purificação de água, pelo incremento dos processos de conservação, produção de alimentos de maior valor energético, que se traduz também numa diminuição de peso e quantidade.

A tecnologia permitirá, assim, equipamentos mais eficazes, mais pequenos, mais duráveis, de menor manutenção, que partilham sobressalentes comuns e interoperáveis e que reduzem, significativamente, o volume e a complexidade do sistema de reabastecimento.

¹² Ten General Martín Aleñar Girard, “La Gestión de Equipamiento y Mantenimiento en el Ejército” – Revista de las Armas y Servicios, nº 628, Maio 1992.

2.7. Síntese Conclusiva

O processo de transformação do Exército traz, inevitavelmente, novos desafios à logística, que implicam necessidades de mudança e criam tendências de evolução. Uma transformação implica, necessariamente, mudanças nas áreas da tecnologia, da cultura e das organizações. Uma das linhas orientadoras para a logística é traduzida na adopção de um sistema logístico conjunto para as FA, nomeadamente, no âmbito dos materiais, equipamentos e armamentos de uso comum, salvaguardando as especialidades próprias de cada um dos Ramos. Assim será possível obter uma maior eficiência na gestão dos escassos recursos disponíveis e garantir simultaneamente a sua interoperabilidade.

O apoio logístico do novo Exército exige um sistema funcional, que responda rápida e eficientemente às necessidades de apoio em tempo de paz ou de campanha e num ambiente multinacional, em operações conjuntas e combinadas.

A logística funcional, para satisfazer as necessidades das forças, em quantidade e no momento e local oportuno, necessita de uma estrutura flexível e modular e de um sistema integrado de gestão sustentado num sistema de comunicações e informação eficiente, que utilize um sistema de catalogação único.

A nossa crescente participação em forças multinacionais vem dar ênfase à necessidade de adequação das doutrinas e conceitos de emprego das forças, marcados pela mobilidade, flexibilidade e interoperabilidade, às das organizações internacionais onde nos integramos.

O apoio logístico a estas forças deve ser realizado através de uma estrutura modular que permita integrar-se e ser integrada e que se desenvolva, progressivamente, em função das necessidades e do evoluir da situação.

Para a logística garantir maior eficácia, necessita de um sistema integrado de gestão que utilize critérios únicos comuns a todos os Ramos e, também, aos das organizações internacionais nas quais o nosso País se insere, tirando partido da agilidade que proporciona a moderna tecnologia de informação e comunicações.

O aproveitamento do avanço tecnológico pela logística é essencial e deverá constituir um esforço para o desenvolvimento de um processo que, face aos condicionalismos financeiros, poderá ser suave, gradual e faseado, mas contínuo, por forma a vencer os desafios e oportunidades do futuro.

O domínio da informação, a par da tecnologia, constituirá no campo logístico um outro pilar de modernidade.

CAPÍTULO 3

ELEMENTOS ENFORMADORES E CONDICIONANTES DO PROCESSO DE PLANEAMENTO LOGÍSTICO DE MÉDIO E LONGO PRAZO

3.1. O Planeamento da Defesa Nacional

O Ministério da Defesa Nacional (MDN)¹³ é o departamento governamental responsável pela preparação e execução da política de defesa nacional no âmbito das atribuições que lhe são conferidas pela Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA)¹⁴, bem como assegurar e fiscalizar a administração das FA e dos demais órgãos e serviços nele integrados.

Portugal, como membro da Aliança, participa no planeamento de defesa da OTAN, pelo que deverá integrar o planeamento nacional no sistema de defesa colectiva em que se insere.

Neste sentido, Portugal desenvolve, em paralelo com o ciclo de planeamento de defesa da OTAN, o seu próprio Ciclo Bienal de Planeamento de Forças (CBPF)¹⁵, inscrevendo-se no mesmo a revisão da Lei de Programação Militar (LPM).

Torna-se, assim, desejável que o CBPF possa satisfazer as exigências nacionais e, complementarmente, os compromissos internacionais assumidos, quer no quadro da OTAN, quer no da UE.

São objectivos do CBPF definir e ajustar os Objectivos de Forças Nacionais e fornecer orientações, de modo a garantir o enquadramento e compatibilidade dos Sistemas de Forças e Dispositivo com:

- Lei de Programação Militar;
- Política Nacional de Armamento e Equipamento de Defesa;
- Política de Infra-Estruturas;
- Política de Pessoal;
- Política Financeira;

assim como servir de suporte ao Planeamento Civil de Emergência, na sua acção primordial de apoio às Forças Armadas em tempo de crise ou de conflito.

O processo de planeamento¹⁶ comporta a intervenção de vários níveis da estrutura da defesa e a produção de directivas, instruções e propostas traduzidas em vários documentos¹⁷ designadamente:

¹³ Decreto Lei nº 47/93, de 26 Fevereiro.

¹⁴ Lei nº 29/82, de 11 de Dezembro.

¹⁵ Ver Anexo C – Ciclo Bienal de Planeamento de Forças.

¹⁶ Ver Anexo B – Planeamento Estratégico de Defesa Nacional.

¹⁷ Directiva Ministerial para o Planeamento Militar. Despacho n.º 125/MDN/2000, de 26 de Junho.

- Directiva Ministerial de Defesa Militar
- Avaliação da Situação Política, Económica e Financeira, do Pessoal, do Material e Militar
- Directiva de Planeamento de Forças;
- Propostas de Forças do EMGFA e Ramos;
- Objectivos de Forças Nacionais;
- Planos de Estrutura da Força, de Armamento, de Infra-Estruturas, de Pessoal e Financeiros, de Comunicações e Sistemas de Informação;
- Revisão da LPM

Os guias orientadores do CBPF são a Directiva Ministerial de Defesa Militar (DMDM) e o Conceito Estratégico Militar.

A avaliação da situação do material é da responsabilidade da Direcção-Geral de Armamento de Armamentos e equipamentos de Defesa (DGAED) e da Direcção-Geral de Infra-Estruturas (DGIE), com base na situação existente naqueles domínios e em função dos requisitos e capacidades militares necessárias, a longo, médio e a curto prazo, estimando as necessidades de sistemas de armas, equipamentos e de infra-estruturas nos mesmos horizontes temporais.

Decorrente da DMPM, é elaborada a Directiva de Planeamento de Forças da responsabilidade do CEMGFA, que define os requisitos operacionais orientadores das propostas de forças do EMGFA e Ramos para os seis anos seguintes.

As propostas de forças dos Ramos deverão contemplar os programas de investimento para os seis anos de vigência da LPM, transformando-se, após a sua aprovação, em Objectivos de Forças Nacionais.

Estabelecidos os Objectivos de Forças Nacionais, estão criadas as condições para a preparação dos vários planos de estrutura, nomeadamente da Força, de Armamento e de Infra-Estruturas, necessários ao seu cumprimento, para os dois anos seguintes até a conclusão do novo CBPF e consequente revisão da LPM.

Os programas de reequipamento e de infra-estruturas necessários à realização do Plano de Forças, bem como a programação dos encargos financeiros necessários à sua materialização são inscritos na LPM.

É da responsabilidade dos Chefes de Estado-Maior dos Ramos a elaboração dos anteprojectos de LPM, bem como, após a sua aprovação, dirigir a sua execução, sem prejuízo das competências específicas dos demais órgãos e serviços ao MDN.¹⁸

¹⁸ Despacho nº 125/MDN/2000, de 26 de Junho.

3.2. O Planeamento Logístico do Exército

Tendo por base os documentos enquadrantes da Política de Defesa Nacional, nomeadamente as orientações estratégicas contidas no CEDN e no CEM, bem como as MIFA e o Sistema de Forças Nacional, é elaborado o Plano de Médio e Longo Prazo do Exército.

Este documento reúne, de forma sequencial, os aspectos mais relevantes desses documentos, detalhando os Objectivos de Força do Exército e constituindo o enquadramento para os programas de reequipamento e orientação, para os compromissos a assumir pelo Exército no âmbito das organizações internacionais a que Portugal pertence. Constitui, ainda, finalidade deste plano dar orientação e enquadramento para a elaboração dos vários planos sectoriais, nomeadamente para o Plano Logístico de Médio e Longo Prazo. O Plano Logístico de Médio e Longo Prazo do Exército deverá estabelecer, detalhadamente, os objectivos, meios e procedimentos, no âmbito logístico, para a renovação da força e sustentação do Exército para o período em causa.

O Planeamento Logístico compreenderá, assim, o conjunto de acções que visam a determinação das necessidades a inscrever em determinado planeamento de forças e a programação das aquisições dos recursos materiais e das intervenções nas infra-estruturas necessárias à concretização dos objectivos de força. Na sua elaboração, deverão ter-se em consideração diversos parâmetros entre os quais se destacam o volume de necessidades, as prioridades a estabelecer para cada tipo de necessidades, a previsão de custos de compra e de manutenção durante o ciclo de vida, os prazos de entrega, a standardização dos materiais, a formação do pessoal, a garantia de qualidade, o controlo do ciclo de vida, a previsão de substituição e as verbas disponíveis. A análise integrada destes parâmetros deverá possibilitar:

- A identificação judiciosa das necessidades, através de uma previsão tipificada de consumos e da obsolescência dos materiais por desadequação técnica ou por término da sua vida útil;
- A definição de um ponto de decisão quanto à necessidade de substituição de um material ou de prolongamento da sua vida útil mediante uma análise de custo-eficácia;
- A antecipação das necessidades, permitindo a identificação clara quanto ao momento, para o desenvolvimento dos processos de aquisição e de cativação das verbas;
- A satisfação das necessidades de materiais e serviços obtendo a optimização dos custos mediante uma gestão centralizada;
- A conservação e manutenção dos materiais durante o seu ciclo de vida útil de forma a maximizar a sua fiabilidade e estado de prontidão;

- A retirada de serviço dos materiais que tenham terminado o seu ciclo de vida útil. Esta última fase da vida dos materiais comporta necessidades e custos associados, nomeadamente relacionados com impactos ambientais, reciclagem, questões de segurança, entre outros.

Parece essencial, antes de decidir adquirir um novo equipamento, que tecnicamente ou operacionalmente satisfaça as necessidades, ponderar se os custos, especialmente os de manutenção, durante a sua previsão do ciclo de vida, irão ser, razoavelmente, suportáveis e ter presente que cada nova aquisição hipoteca sempre recursos financeiros nos anos vindouros.

Importa, por isso, avaliar com rigor todos os custos envolvidos durante o período de vida útil, incluindo na sua consideração eventuais necessidades com a formação de pessoal ou de infra-estruturas, uma vez que elas afectam também a relação custo-eficácia.

O planeamento logístico deverá, pois, integrar todos os factores que o influenciam num quadro de limitados recursos económicos e humanos, que obrigam à definição de prioridades e à optimização dos meios para se poder alcançar os objectivos de forma mais eficaz.

3.3. Os Horizontes Temporais

Os horizontes temporais do planeamento estão, directamente, relacionados com os períodos de vigência da LPM e com o ciclo de planeamento da OTAN.

A LPM¹⁹ vigora por um período de três sexénios e estabelece que o plano de forças é o plano de médio prazo destinado a concretizar o sistema de forças e o dispositivo.

Este planeamento é harmonizado com o Force Planning/NATO, para que os nossos objectivos de força integrem os compromissos nacionais assumidos das Forces Proposals/Force Goals da NATO. Estes objectivos são fixados para um período de seis anos.

Em paralelo com o planeamento de defesa da OTAN, as Forças Armadas desenvolvem o seu próprio Ciclo Bienal de Planeamento de Forças que revê e confirma a adequabilidade militar, a exequibilidade financeira e a aceitabilidade política dos objectivos de força.

Assim, o **Médio Prazo** deverá corresponder ao período de seis anos e o **Longo Prazo** ao que decorre para além desse limite, especificamente nos dois períodos subseqüentes de seis anos cada até aos dezoito anos.

O planeamento logístico de médio prazo concretiza-se num sexénio, durante o qual deverão ser atingidos um conjunto de objectivos e meios necessários à sustentação logística do Exército para o período em causa, devendo, contudo, inserir-se na evolução previsível do longo prazo.

¹⁹ Lei Orgânica nº 5/2001, de 14 de Novembro. Aprova a Lei de Programação Militar. Contempla três sexénios e é, ordinariamente, revista nos anos pares. Nas revisões da LPM pode proceder-se ao cancelamento e alteração de programas inscritos, afectar os respectivos saldos a outros programas, bem como inscrever novos programas.

O planeamento logístico de longo prazo relativo ao período de seis a dezoito anos deverá ter um carácter orientador e visar o aperfeiçoamento do sistema logístico do Exército, por forma a garantir que o mesmo seja cada vez mais eficiente e um multiplicador de potencial.

3.4. Os Recursos Materiais

3.4.1. O Reequipamento

O equipamento que o Exército dispõe, actualmente, caracteriza-se em geral pela diversidade de modelos e de tecnologias e por um envelhecimento muito acentuado.

Parte deste equipamento provém de programas de ajuda externa ou dos acordos CFE²⁰ para a redução de forças convencionais na Europa.

Como resultado da participação do Exército nas Forças Nacionais Destacadas (FND) em teatros de operações com características distintas foram adquiridos diversos materiais e equipamentos com características também diversas e diferenciadas relativamente aos utilizados.

Esta diversidade de equipamentos, associada ao envelhecimento e quase obsolescência do material, implica, naturalmente, custos de operação e de manutenção muito elevados.

Na actual conjuntura estratégica, para dar resposta aos novos desafios que se prefiguram, assume especial relevância o desenvolvimento da capacidade operacional do Exército e dos instrumentos que permitam a sua actuação conjunta e a participação combinada com os nossos aliados.

O reequipamento constitui, assim, um instrumento essencial para o cumprimento das missões do Exército, em especial para a sua participação em forças conjuntas no quadro das organizações internacionais onde nos inserimos, nomeadamente na OTAN e EU.

Contudo, em consequência de um ciclo de desinvestimento, adiando-se decisões de reequipamento, tem-se verificado uma degradação das capacidades militares das FA traduzida pela desadequação do equipamento disponível e operacional.

O Exército nunca teve um grande programa de reequipamento.

A LPM, ao incorporar e desenvolver a aplicação de programas de investimento público das Forças Armadas, passou a constituir o meio de excelência para dar suporte às actividades de reequipamento; porém, as verbas nela inscritas não têm permitido fazer face ao grande volume de necessidades

Os efeitos produzidos pela obsolescência de diversos equipamentos na operacionalidade das FA e as consequências que têm, nomeadamente, na relevância internacional do país tornam

²⁰ Conventional Armed Forces in Europe Treaty.

inadiável a sua modernização, como garantia essencial ao cumprimento das suas missões e à satisfação dos compromissos com os nossos aliados.

É necessário garantir estabilidade, continuidade e previsibilidade às opções fundamentais em matéria de reequipamento através de um modelo de financiamento que permita de forma sustentada um significativo reforço das capacidades e meios que as FA carecem.

A modernização de uma instituição não pode estar dependente do calendário político relativo a cada legislatura.

3.4.2. As Infra-Estruturas

De um modo geral as infra-estruturas que o Exército tem à sua responsabilidade encontram-se envelhecidas e desajustadas face à grande evolução dos padrões culturais e de vida.

Das mais de três centenas de prédios militares que o Exército tem em utilização²¹ cerca de 45% têm idades superiores a 100 anos e, apenas, cerca de 5% tem idade inferior a 25 anos.

O grande investimento foi realizado nas décadas de 40 a 60, do século passado, com a construção dos Quartéis CANIFA. A partir de então, salvo algumas excepções, *“as infra-estruturas têm vindo a ser colocadas no fim da linha face a outras necessidades, talvez por não constituírem um fim, mas antes por se constituírem como um prestador de serviços²²”*.

A grande dimensão e dispersão do parque de infra-estruturas afecto ao Exército²³ constitui um factor desfavorável relativamente aos outros Ramos, que dispõem de um parque mais reduzido e concentrado. Existem razões de ordem funcional e financeira que impõem a modificação desta situação. Enquanto as razões de ordem funcional têm a ver com a não satisfação das condições relativas à vivência, à actividade, à segurança e às questões ambientais, as razões de ordem financeira impõem-se pela necessidade de reduzir custos e racionalizar recursos.

O grande desafio para o futuro, no que se refere às infra-estruturas, no quadro de modernização do Exército, consiste em conseguir requalificá-las pela modernização e pela concentração.

A modernização das infra-estruturas deverá incidir naquelas que se revelem necessárias e com maior aptidão para apoiar o dispositivo do Exército garantindo:

²¹ De entre os 331 PM não disponibilizados verifica-se que:

- 45% têm mais de 100 anos (antigos conventos e fortes);
- 10% têm idades entre os 50 e 100 anos;
- 40% têm idades entre os 30 e 55 anos (CANIFA e blocos habitacionais);
- 5% têm menos de 30 anos (DGME, EPAM; Alto da Vela/EPI).

²² De uma entrevista com o Eng Bernardo Xavier Alabaça – Director Geral da DGIE, realizada em Agosto de 2005.

²³ O Exército detém 41,6% dos PM afectos à Defesa Nacional (EMGFA, Marinha, OSC, Exército, Força Aérea e IASFA).

- condições de conforto e privacidade nas instalações de pessoal;
- condições de higiene e segurança no trabalho;
- condições de segurança e de funcionalidade;
- padrões de preservação ambiental.

A concentração deverá processar-se através da utilização das infra-estruturas existentes ou a construir, quando tal processo se revele funcionalmente possível e economicamente justificável, de forma a racionalizar e otimizar os recursos disponíveis, eliminando duplicações e combatendo desperdícios.

O objectivo subjacente consiste, pois, em modernizar as infra-estruturas que apresentam melhor aptidão para apoiar o dispositivo do Exército e concentrar, construindo novas infra-estruturas, apenas, quando se garantam economias de escala e aumento de eficiência.

As infra-estruturas excedentárias deverão ser libertadas e alienadas,²⁴ uma vez que consomem, desnecessariamente, significativos recursos humanos, materiais e financeiros, para além de transmitirem uma má imagem do Exército.

É, por isso, desejável e uma questão de justiça que o Exército deixe de ter quaisquer responsabilidades, a partir do momento em que disponibiliza as infra-estruturas que já não utiliza.

Da necessidade de requalificação, o Exército elaborou, em 2000, um projecto de Programa de Modernização de Infra-Estruturas do Exército (PMIEE), onde se incluíam já três grandes programas de concentração, designadamente a concentração dos Órgãos Logísticos, a Concentração dos Órgãos da Estrutura Superior do Exército e a Concentração das Escolas Práticas.

Posteriormente, em 2003, foi elaborado o Programa de Modernização e Concentração de Infra-estruturas do Exército (PMCE)²⁵, cujo objectivo era programar de forma sustentada, a médio prazo, a modernização das Infra-Estruturas indispensáveis e a concentração de outras através de critérios de economias de escala, de eficiência e de incremento do produto operacional.

Este programa, que teve por base a organização e o dispositivo constante da Directiva nº 263/CEME/01, foi revisto, em 2004, para se adequar às orientações da nova organização e dispositivo do Exército definidas na “Directiva para a Transformação do Exército” (Directiva nº 183/CEME/03, de 14 de Outubro).

²⁴ Presentemente o Exército tem à sua responsabilidade 473 prédios militares dos quais 145 se encontram disponibilizados para alienação.

²⁵ Ver Anexo D – Programa de Modernização e Concentração de Infra-Estruturas do Exército.

3.5. Os Recursos Financeiros

A escassez de recursos financeiros é uma realidade com a qual as FA e o Exército têm, permanentemente, vindo a confrontar-se.

Os recursos financeiros disponíveis resultam, essencialmente, das seguintes fontes de financiamento:

Orçamento do Ministério da Defesa Nacional – Exército (OMDN-Ex)

O OMDN-Ex visa suportar as actividades de vida corrente e de funcionamento normal. Inclui todas as despesas com pessoal, operação, manutenção e, ainda, com aquisição de bens e serviços.

Os tectos orçamentais estabelecidos para as despesas de funcionamento normal apenas permitem fazer face às despesas com pessoal, obrigando a recorrer, para reforço de outras actividades, a diversas fontes de financiamento nomeadamente a **Despesas com Contrapartida em Receitas (DCCR's)** e por vezes à **Lei de Programação Militar (LPM)**.

Enquanto que, relativamente às DCCR's, se trata de uma situação normal, uma vez que elas próprias visam complementar o suporte das despesas do OMDN-Ex, a LPM destina-se a fazer face a programas de investimento público das Forças Armadas.

Apesar das verbas da LPM constituírem um valor muito significativo²⁶, os cortes anuais a que têm sido sujeitas devido a cativações e à precisão de utilização de verbas para fazer face a despesas de funcionamento associado a um grande volume de necessidades, não têm permitido a modernização dos equipamentos e infra-estruturas.

Um outro modelo de financiamento, que começou a desenhar-se na década de 90, mais vocacionado para as Infra-Estruturas, consistia na utilização de **verbas provenientes das alienações** de património excedentário afecto ao MDN.

O processo das alienações era e é, fortemente, condicionado pelas condições do mercado imobiliário, mas também pelos interesses de entidades públicas e privadas, pelo que se caracteriza por uma grande imprevisibilidade, quer quanto aos valores a obter, quer quanto à obtenção e disponibilização das verbas.

Acresce o facto de uma grande parte dessas verbas ter passado a alimentar o fundo de pensões dos militares das FA e as pensões dos antigos combatentes, fazendo com que este modelo perdesse a sua finalidade inicial, inviabilizando qualquer planeamento sustentado.

O entendimento de que os objectivos dos programas de infra-estruturas não poderão ficar dependentes dos factores que condicionam os processos das alienações leva a que se considerem

²⁶ O valor global inscrito na Lei 1/2003, com actualização reportada ao ano de 2005 (2% em 2004 e 2,5% em 2005), é de 5.567M€ correspondendo ao Exército o valor de 1.460,3M€

outros instrumentos, que consubstanciem uma fonte de financiamento segura, flexível, com carácter de continuidade e de utilização plurianual.

As soluções de financiamento deverão passar pela própria LPM, desde que possa ser reforçada com as verbas necessárias para o efeito, ou preferencialmente através de uma **Lei de Programação para as Infra-Estruturas**.

Também o **PIDDAC**²⁷, ao desenvolver programas no âmbito da Administração Central, tem permitido executar programas nas áreas do ensino, nomeadamente na construção de novas instalações, na Academia Militar – Amadora, bem como em apoio aos Municípios e à Protecção Civil através da aquisição de equipamento pesado de construção que equipa as Unidades de Engenharia.

Outros recursos extraordinários existentes deverão ser explorados, nomeadamente, no âmbito da **Investigação e Desenvolvimento** (I&D) e no quadro da cooperação bilateral com os EUA, nas áreas do equipamento e manutenção – **Foreign Military Sales** (FMS)²⁸, ou noutra ainda a criar, quer no quadro da OTAN e UE, quer provenientes de fontes de financiamento nacionais oriundas de outras entidades estatais.

Complementarmente, poderá, ainda, considerar-se a possibilidade de recorrer a entidades privadas através de contratos que prevejam a entrega de património a libertar como pagamento ou amortização da dívida, do tipo **Parceria Público-Privada** ou, ainda numa perspectiva de melhorar a gestão do património, considerar em relação às alienações a possibilidade de adoptar mecanismos do tipo **Chave na Mão**, em detrimento de contrapartidas financeiras.

Outros mecanismos financeiros como os **Sistemas de Locação Operacional**²⁹ poderão constituir uma solução muito vantajosa, por possibilitarem a aquisição dos equipamentos e a sua utilização imediata, prolongando no tempo o pagamento dos encargos.

Estes mecanismos encerram em si mesmos um importante conceito de justiça, dado que contrariamente ao que se verifica com a aquisição directa de um bem, que é usufruído sem encargos pelos vindouros, neste caso o bem será pago pela geração que o vai utilizar ao longo da sua vida útil.

Uma previsão optimista de reforço de verbas resultantes da revisão da LPM aliada a possíveis receitas decorrentes da utilização deste tipo de mecanismos financeiros poderá permitir satisfazer mais cedo algumas capacidades.

²⁷ Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central.

²⁸ Em 2003 foi obtido financiamento, através dos Capability Packages da OTAN, para a recuperação da pista do Aérodromo Militar de Tancos e do Terminal Ferroviário de Stª Margarida.

²⁹ A LPM prevê o recurso a contratos de locação financeira e define os montantes máximos de encargos com contratos de locação operacional.

3.6. Síntese Conclusiva

O Planeamento Logístico do Exército insere-se num contexto alargado da Política de Defesa suportada em várias documentações estruturantes, que define e detalha os Objectivos e Força do Exército; e constitui orientação e enquadramento para os programas de reequipamento, para compromissos a assumir pelo Exército no âmbito das organizações internacionais e elaboração dos planos sectoriais de médio e longo prazo.

O Plano Logístico de Médio e Longo prazo é o plano sectorial que, no âmbito logístico, constitui o suporte da sustentação logística do Exército e da concretização dos objectivos de força, compreendendo as acções que visam a determinação das necessidades com vista à programação das aquisições dos recursos materiais e das infra-estruturas.

O planeamento de médio prazo corresponde a um período de seis anos e o de longo prazo ao que decorre entre os seis e os dezoito anos, de acordo com os sexénios em que vigora a LPM.

O elevado volume de necessidades a par de reduzidos recursos económicos e humanos obriga a uma judiciosa execução de planeamento e programação e a uma cuidada gestão dos recursos disponíveis, bem como uma forte determinação na procura de racionalização dos mesmos.

O panorama actual dos equipamentos caracteriza-se, com excepção de alguns pólos de modernidade, pelo seu envelhecimento, obsolescência e diversidade, tendo como consequência custos de operação e de manutenção elevados.

Nas infra-estruturas a situação é semelhante. Na sua generalidade, encontram-se envelhecidas e não reúnem as condições funcionais de conforto e de segurança que exigem os actuais padrões culturais e de vivência.

Pese embora o Exército considerar a modernização dos equipamentos e das infra-estruturas uma questão prioritária e conseqüentemente ter sempre desenvolvido um grande esforço nesse sentido, as insuficiências orçamentais não o têm permitido.

O reequipamento e a modernização das infra-estruturas assumem, assim, um carácter de urgência pelas implicações negativas de várias ordens, principalmente no prestígio do país e do Exército, dada a realidade actual dos outros parceiros com os quais nos coligamos no quadro das organizações internacionais.

O financiamento para as actividades logísticas decorre fundamentalmente do OMDN-Ex DCCR, LPM e PIDDAC, sendo desejável que sejam explorados outros recursos e mecanismos financeiros que permitam inverter a situação actual.

CAPÍTULO 4

MODELO CONCEPTUAL PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO LOGÍSTICO

4.1. No âmbito dos equipamentos

4.1.1. Orientações e condicionantes da política de reequipamento

São várias as referências relativas aos equipamentos das Forças Armadas contidas nos diversos diplomas legais relativos à Defesa Nacional³⁰.

O próprio Programa de Governo aponta o reequipamento das Forças Armadas como uma das tarefas principais do Estado. Para adequar as Forças Armadas aos novos tempos e aos novos desafios, o Governo assume como imperativo: *“a prioridade de modernização dos seus equipamentos de modo a assegurar o cumprimento das missões das Forças Armadas, nomeadamente a sua presença em missões militares conjuntas no quadro da NATO e União Europeia”*³¹.

Esta presença e empenhamento no âmbito de organizações internacionais, o novo conceito de emprego das forças e as missões das FA constituirão um referencial orientador dos objectivos de reequipamento, permitindo uma clara identificação em quantidade, qualidade e prioridade dos meios necessários.

Os objectivos do reequipamento visam dotar as FA de armas e equipamentos necessários para atingir os objectivos de força definidos e as capacidades militares indispensáveis ao cumprimento das missões atribuídas.

A elaboração dos programas globais de reequipamento das FA e dos programas deles decorrentes, designadamente os projectos de propostas da LPM, deverá garantir a coerência dos objectivos de força dos Ramos, através do preenchimento das suas capacidades militares, face à perspectiva do emprego efectivo desses meios e de acordo com as missões que são prioritárias.

A sua materialização e desenvolvimento são condicionados pelos recursos humanos e, decisivamente, pelos instrumentos financeiros disponíveis, nomeadamente pela LPM quer em termos de programa financeiro quer em prazos de aquisição.

Ao incorporar e desenvolver a aplicação de programas de investimento público das Forças Armadas, a LPM passou a constituir o meio de excelência para dar suporte às actividades de reequipamento, podendo vir a dar uma resposta efectiva às necessidades do Exército.

A Lei 1/2003, em revisão, tinha inscrito para o Exército, a preços de 2005, o valor de 1.460,3ME, contemplando várias capacidades com períodos de aquisição variáveis e dilatados no

³⁰ Programa do XVII Governo Constitucional, Conceito Estratégico de Defesa Nacional, Conceito Estratégico Militar e Directivas Ministeriais de Defesa Militar.

³¹ Programa do XVII Governo Constitucional, Ponto 5.

tempo. A proposta de forças do Exército para 2005 contempla não só novas capacidades como a aglutinação de outras inscritas na Lei 1/2003³² com conseqüente acréscimo de valor.

Muitos prazos têm como horizonte temporal de fim de programa o ano de 2022, o que nos parece pouco desejável, dado o diferencial tecnológico que nos separa dos nossos parceiros, e o facto de os ciclos da tecnologia do futuro tenderem a ser cada vez mais curtos e, ainda, as razões de motivação que estão subjacentes.

A modernização do Exército passa, necessariamente, pela modernização do seu equipamento em tempo oportuno, associado a recursos humanos motivados e qualificados.

Este desiderato só será possível, se forem disponibilizado pelo poder político os recursos financeiros adequados, e se a modernização das suas Forças Armadas constituir, verdadeiramente, um objectivo nacional.

4.1.2. Um novo quadro conceptual

A política de reequipamento deverá ter como objectivo final a satisfação das necessidades das FA, dotando-as dos melhores equipamentos possíveis, de forma a alcançarem-se os níveis tecnológicos adequados e a necessária compatibilidade e interoperabilidade dos mesmos.

Para alcançar este objectivo, os planos e programas de reequipamento deverão basear-se nos seguintes princípios e conceitos gerais:

- **Maior centralização das decisões**

Uma crescente centralização das decisões, especialmente as que digam respeito a grandes aquisições de equipamentos, permitirá a adopção de modelos convergentes para os Ramos, permitindo a progressiva interoperabilidade e a optimização dos processos de aquisição.

- **Logística conjunta**

Parecem evidentes as vantagens em encontrar soluções optimizadas no que respeita à gestão global dos meios comuns aos três Ramos.

O processo poderá ser desenvolvido por sucessivas etapas até à concretização de uma logística, que aplique acção conjunta na sua organização e procedimentos a salvaguardando, necessariamente, as especificidades próprias de cada Ramo.

- **Conceito de cliente único**

A possibilidade de aquisições dos Ramos se concentrarem no MDN, tirando partido do seu grande potencial perante terceiros como cliente único, permitirá uma melhor gestão e rentabilização dos recursos financeiros e a obtenção de economias de escala.

³² Ver Apêndice 4 – Capacidades Militares e Principais Programas de Reequipamento.

- **Análise multidisciplinar**

Cada vez mais seremos confrontados com um leque crescente de equipamentos e um ritmo acelerado da sua evolução tecnológica que exige novos conhecimentos e formação específica. Para a racionalização do processo de aquisição deverão ser considerados todos os factores que o influenciam, estudando-se os aspectos técnicos, operacionais, financeiros e de outra natureza através de equipas multidisciplinares que integrem especialistas em todas as áreas de análise.

- **Gestão Integrada**

Os novos cenários de actuação das forças que implicam novas necessidades e os limitados recursos económicos e humanos disponíveis deverão conduzir a uma gestão integrada, que acompanhe todo o processo que se desenvolve ao longo do ciclo de vida útil dos materiais, por forma a otimizar os recursos e permitir alcançar os objectivos da forma mais eficaz.

A aquisição dos equipamentos requer um conjunto de actividades prévias como a determinação das necessidades, planeamento e programação e, posteriormente, as relacionadas com a manutenção da sua operacionalidade.

- **Análise temporal**

A consideração global dos factores deverá apoiar-se em horizontes temporais de longo, médio e curto prazo.

O planeamento de longo prazo³³ deverá ser orientador e estabelecer a planificação geral das necessidades. O de médio prazo³⁴ deverá programar detalhadamente, as necessidades e a utilização dos recursos económicos e, finalmente, o de curto prazo³⁵ deverá permitir determinar novas necessidades e realizar os ajustes necessários dos programas.

- **Conceito de vida útil**

O ciclo de vida útil de um material ou equipamento compreende a sua produção ou aquisição e o consumo ou vida útil, abrangendo o espaço de tempo que medeia entre o estabelecimento de uma necessidade e a sua alienação.

O planeamento e a programação deverão ter em consideração as necessidades globais relativas ao ciclo de vida útil dos equipamentos e os custos associados.

³³ De seis a dezoito anos.

³⁴ Seis anos, correspondendo ao 1º sexénio da LPM.

³⁵ Até dois anos.

- **Manutenção dos equipamentos**

Desde que um equipamento entra em serviço até ao final do seu ciclo de vida útil, desenvolve-se em torno dele uma significativa actividade logística que compreende, essencialmente, tarefas de manutenção.

Esta actividade assume um papel relevante não só pela quantidade de recursos humanos e materiais que emprega, com elevados custos, como pelo seu impacto na eficiência e operacionalidade das forças.

- **Determinação dos custos**

A determinação dos custos deverá considerar todas as necessidades inerentes ao ciclo de vida útil dos equipamentos. Verifica-se, normalmente, uma tendência para a contabilização dos custos visíveis,³⁶ que são os de aquisição, não entrando em linha de conta com os custos de operação e de substituição, nem tão pouco com os relativos a outras necessidades, nomeadamente, com eventuais infra-estruturas e/ou com a formação do pessoal.

- **Prioridades**

Devido aos limitados recursos disponíveis para fazer face a um grande volume de necessidades a definição de prioridades assume uma questão central, devendo relacionar-se, directamente, com os custos dos equipamentos, tipologia das forças e missões que deverão ser valorizadas.

O General Loureiro dos Santos³⁷ aborda esta questão das prioridades do seguinte modo:

...

É prioritário o levantamento de unidades cuja relação custo-efeitos for superior. Isto poderá verificar-se especialmente para as operações de projecção de forças, devendo ser ponderado o dispêndio inerente a unidades que exigem mais pessoal e equipamentos mais baratos, versus unidades que exigem pouco pessoal mas precisam de equipamentos muito caros, face aos resultados que é possível obter em termos de afirmação internacional, e até de uma eventual divisão do trabalho estratégico que nos seja favorável

...

³⁶ Conforme relata o Professor Blanchard, no seu livro “Logistics Engineering and Management”, não há uma visibilidade dos custos do ciclo de vida de um sistema, como num “iceberg”, são só visíveis, normalmente, uma pequena parte dos custos que são os de aquisição.

³⁷ Artigo subordinado ao Tema “Missões das Forças Armadas e Meios: Sistemas de Forças” publicado na Revista Militar nº 6/7 – Junho/Julho2002.

4.1.3. Base conceptual para a elaboração do Plano de Reequipamento

Vimos anteriormente, quando nos referimos ao Planeamento de Defesa Nacional, que a avaliação da situação do material é da responsabilidade da DGAED e da DGIE com base na situação existente e em função dos requisitos e capacidades militares necessários, a longo, médio e curto prazos, estimando as necessidades de sistemas de armas, equipamentos e de infra-estruturas nos mesmos horizontes temporais.

No âmbito das actuais competências atribuídas ao MDN, como responsável pela política de defesa, deverá ser estabelecida uma directiva ministerial que estabeleça as orientações, objectivos, normas e procedimentos conducentes à formulação, pela DGAED,³⁸ de um Plano Director de Armamento e Equipamento (PDAE).

O PDAE deverá ter como objectivo principal a normalização e racionalização do processo de planeamento e programação, bem como a optimização das aquisições de equipamentos e a sua manutenção, constituindo-se no documento base que concretiza a política de reequipamento.

Este documento deverá incluir, de forma detalhada, o planeamento e a programação a médio prazo e a sua previsão a longo prazo, definindo os objectivos que se pretendem alcançar através do preenchimento das capacidade militares, cuja satisfação é determinante para o cumprimento das missões das FA.

Da sua elaboração decorrem os Planos de Médio e de Longo Prazo dos Ramos, cujas propostas, após integradas pelo EMGFA, serão remetidas à DGAED. Estas propostas deverão contemplar os programas para os seis anos de vigência da LPM e fornecer indicações sobre as intenções a longo prazo.

A programação deverá particularizar os programas tanto na vertente de aquisição como na de manutenção, que se irão desenvolver num horizonte temporal definido e que deverão conter os recursos financeiros correspondentes.

O método de programação surgirá das necessidades definidas no planeamento dos meios para médio e longo prazo, dando origem a um ou vários programas.

Cada programa deverá ser analisado globalmente, de forma a ser determinada a sua viabilidade, as suas implicações de toda a ordem e o seu custo. Deste modo, será possível determinar quais os programas que devem e podem iniciar-se, qual o seu horizonte temporal e qual a distribuição dos recursos financeiros a afectar. Este último constitui um dos factores que mais influenciará a programação.

³⁸ Ver Apêndice 3 – Competências e Responsabilidades no Âmbito dos Equipamentos e Infra-Estruturas – Diplomas Legais da Política de Defesa Nacional.

A programação do Armamento e Equipamento do Plano Director deverá, assim, permitir determinar com rigor e de forma clara o que se quer obter, com que custos, em que prazos e com que implicações. Desta forma, em função dos recursos financeiros disponíveis será possível a resolução da equação, onde em cada um dos membros figuram, respectivamente, os factores tempo e prioridades e cujo resultado traduz a assunção de maiores ou menores vulnerabilidades ou riscos. Para isso, deverá analisar-se com o detalhe e rigor técnico necessários os requisitos operacionais pré-definidos, o número de unidades a adquirir, o custo global durante o seu ciclo de vida, as necessidades requeridas de apoio logístico, o impacto sobre os restantes programas e outros factores específicos a cada caso.

A concepção geral do processo favorece a análise multidisciplinar e tal deverá ser um dos seus objectivos, ao abarcar todos os factores envolvidos, permitindo a racionalização do processo e a visão clara das necessidades e prioridades face à utilização dos recursos financeiros disponíveis.

No mesmo sentido, a centralização do processo no MDN deverá melhorar os procedimentos de aquisição dos equipamentos e as técnicas de gestão dos programas. Esta gestão deverá ser normalizada e basear-se numa direcção centralizada e descentralizada nos futuros utilizadores, potenciando a utilização de sistemas informáticos integrados, que facilitem todo o processo, melhorem a coordenação e aumentem a eficiência da organização.

4.2. No âmbito das Infra-Estruturas

4.2.1. Conceitos Gerais de Gestão de Infra-Estruturas

A adequação das infra-estruturas constitui a par do reequipamento um dos pilares da modernização do Exército e das Forças Armadas. A política de infra-estruturas deverá assentar numa gestão global que integre não só a requalificação das infra-estruturas pela sua modernização e concentração, mas também a gestão patrimonial do parque imobiliário existente.

Assim como objectivos gerais da política de infra-estruturas poderão identificar-se os seguintes:

- modernização das instalações para garantir condições dignas aos efectivos das FA;
- concentração das U/E/O em infra-estruturas existentes ou a construir, para racionalizar meios, permitir economias e incrementar o produto operacional;
- gestão eficaz do património afecto às FA desenvolvendo acções para a sua aquisição, utilização, conservação, alienação e valorização.
- preservação das condições ambientais, visando a melhoria contínua do desempenho nesta área e da gestão dos recursos naturais.

A gestão das infra-estruturas requer um complexo e abrangente processo que se desenvolve desde a fase de identificação das necessidades até à conservação e alienação das instalações, passando pela execução de uma série de morosos procedimentos técnicos e administrativos num quadro de rigorosas formalidades legais.

O processo de gestão das infra-estruturas deverá articular-se em cinco fases claramente diferenciadas: determinação das necessidades, planeamento, programação, execução e controlo.

Todo este processo, que se apresenta como um método de trabalho, deverá ser dotado de adequado rigor e da necessária flexibilidade, por forma a permitir o contínuo desenvolvimento destas fases, a coerência e adequação dos investimentos e a possibilidade de actualização ou alteração que a evolução da situação imponha.

No âmbito do presente estudo não cabe tratar de todas as fases referidas, assumindo como campo circunscrito de análise apenas as três primeiras.

4.2.2. Aplicação Conceptual ao Planeamento e Programação

À semelhança da metodologia preconizada para o reequipamento caberá, igualmente, ao MDN definir, através de uma Directiva para o Planeamento de Infra-Estruturas (DPIE),³⁹ os principais objectivos e procedimentos neste domínio que permitam a elaboração, pela DGIE,⁴⁰ de um Plano Director de Infra-Estruturas (PDIE).

O PDI deverá concretizar a política de Infra-Estruturas do MDN e contemplar, em detalhe, o planeamento de médio prazo e a previsão dos planos de longo prazo e servir de base à elaboração de uma futura Lei de Programação de Infra-Estruturas.

O PDI integra dois outros planos:

- O Plano de Infra-Estruturas de Médio Prazo (PIMP)
- O Plano de Infra-Estruturas de Longo Prazo (PILP)

O PIMP deverá contemplar os objectivos de infra-estruturas a médio prazo e expressar em pormenor, as intervenções a realizar, indicando a quantificação de custos e os prazos de execução.

O PILP deverá contemplar os objectivos de infra-estruturas a longo prazo e incluir as previsões das intervenções necessárias para aquele período e aquelas que devido a factores condicionantes, nomeadamente, de ordem financeira não caibam no planeamento de médio prazo.

³⁹ Ver Apêndice 5 – Ciclo do Processo de Gestão de Infra-Estruturas.

⁴⁰ Nos termos do Decreto Regulamentar n.º11/95, de 23 de Maio, a Direcção Geral de Infra-Estruturas é o serviço de concepção, coordenação e apoio técnico no domínio da gestão do património e das infra-estruturas necessárias às Forças Armadas.

Com base nos planos anteriormente referidos, em particular no Plano de Infra-Estruturas de Médio Prazo do PDI, poderão ser desenvolvidas as acções de programação mediante a elaboração dos seguintes programas:

- Programa de Infra-Estruturas de Curto Prazo (PICP);
- Programa Anual de Infra-Estruturas (PAI).

O PICP deverá conter as intervenções a realizar em infra-estruturas nos dois anos posteriores à sua aprovação e aquelas, cuja execução tenha sido iniciada em anos anteriores e continuem no período em causa.

O PAI deverá consolidar as intervenções do PICP a executar no ano subsequente à sua aprovação e conter, ainda, aquelas intervenções que, por motivos imprevistos, venham a ser consideradas como urgentes e/ou classificadas como pequenas intervenções.

Estes programas deverão conter todos os elementos que permitam a identificação objectiva das instalações, o tipo de intervenção a realizar, o prazo de execução, os custos estimados e a sua eventual distribuição pelos anos seguintes e, ainda, a fonte de financiamento.

A estimativa de custos deverá incorporar o conceito de **maior custo**, que inclui a previsão de encargos inerentes à elaboração de projectos, erros e omissões, revisão de preços, trabalhos a mais e outros resultantes da conjuntura do mercado de obras públicas.

Nos programas deverão ser contempladas não só a realização de novas construções, mas também todas as intervenções de manutenção em infra-estruturas, como sejam as obras de reparação e conservação e, também, as obras de remodelação a partir de um determinado valor. Abaixo desse valor, que poderá situar-se no limite de 25.000,00€⁴¹, deverão ser consideradas como pequenas intervenções e excluam-se da metodologia apresentada.

Para o efeito, na elaboração do PAI, no que se refere à previsão de encargos, deverão ser contempladas verbas para fazer face às pequenas intervenções e às possíveis obras imprevistas e urgentes a realizar no período de execução do plano, cuja decisão deverá caber aos Ramos.

A par das situações imprevisíveis que ao longo do ano da execução do PAI impliquem a execução de obras urgentes, outras poderão verificar-se decorrentes de factores de ordem operacional ou administrativa ou, ainda, de um ritmo inadequado de execução que dificultem ou impossibilitem a realização da intervenção programada.

Nesta circunstância, deverá ter lugar uma reprogramação que permita a utilização dos créditos a favor de outras intervenções contempladas no PAI, cujo financiamento não tenha sido

⁴¹ Corresponde ao limite do valor estimado para o procedimento de ajuste directo, com consulta, previsto no Regime Jurídico das Empreitadas de Obras Públicas. (Decreto-Lei nº 59/99, de 02 de Maio).

garantido inicialmente e onde o espaço temporal inerente à execução do projecto, concurso e obra ainda o possibilite.

Em alternativa e nas situações em que o programa financeiro, que suporta as intervenções, tenha carácter plurianual, os créditos poderão ser utilizados na execução do PAI do ano seguinte.

O carácter plurianual do financiamento que permita a utilização dos créditos em mais do que um ano económico é, aliás, uma condição essencial à execução dos programas de infra-estruturas dada a sua especificidade intrínseca.

Embora algumas intervenções sejam, facilmente, limitadas no tempo e nos custos, suportando sistemas de financiamento anuais, outras pela sua dimensão exigem investimentos significativos, assumidamente plurianuais.

A metodologia para a programação deverá ser semelhante à utilizada no processo de planeamento.

Tendo por base o Plano de Médio Prazo do PDI, os Ramos submeteriam anualmente à DGIE as suas propostas de programas (PIML e PAI) para análise conjunta e posterior aprovação.

Uma vez aprovados, o PIML vigoraria durante o período de dois anos subsequentes à sua aprovação (Ano + 1 e Ano + 2) e o conseqüente PAI no ano seguinte (Ano + 1)⁴².

Desta forma, será possível aos órgãos logísticos dos Ramos com responsabilidades nesta área desenvolver, com antecipação os necessários estudos, anteprojectos e projectos de execução relativos às intervenções programadas no PAI, a executar no ano seguinte, e, no PIMP, a executar dois anos mais tarde.

4.2.3. O Programa de Modernização e Concentração de Infra-Estruturas (PMCE)

O Exército, como principal detentor do parque imobiliário afecto à Defesa Nacional, dispõe já de um programa abrangente e detalhado visando a modernização das suas infra-estruturas.

O Programa de Modernização e Concentração de Infra-Estruturas do Exército (PMCE)⁴³ visa responder às necessidades da organização e dispositivo do Exército, programando, para um prazo de dez anos, a modernização das infra-estruturas consideradas indispensáveis com base na remodelação e requalificação das existentes e na construção de outras que se revelem necessárias.

Este documento faz o levantamento das infra-estruturas essenciais existentes e a obter, dos Prédios Militares (PM) a disponibilizar, dos terrenos a adquirir e dos correspondentes custos associados.

⁴² Ver Apêndice 5 – Ciclo do Processo de Gestão de Infra-Estruturas.

⁴³ Ver Anexo D – Programa de Modernização e Concentração de Infra-Estruturas do Exército.

O PMCE articula-se em vários subprogramas relativos à modernização de aquartelamentos, à concentração dos Órgãos Logísticos, Estabelecimentos de Ensino Militar, Áreas Militares, Escolas Práticas e Infra-Estruturas de Instrução e Treino Militar e ainda à Aquisição de Terrenos.

O custo total dos subprogramas foi estimado em 487 milhões de euros e o do património disponibilizado ou a disponibilizar em 755 milhões de euros.

O programa conclui que, numa perspectiva de futuro, *“apenas cerca de 45% das infra-estruturas à actual responsabilidade do Exército poderão oferecer algum interesse para apoio da sua reorganização e dispositivo”*, permitindo disponibilizar mais 40 PM pelo reajustamento do dispositivo, e libertar um elevado número de instalações alugadas, pela concentração.

Em termos financeiros, o balanço de custos e receitas permite, também, concluir que o valor do património a disponibilizar cobre a totalidade do PMCE.

Para a execução do programa considera como solução satisfatória a inclusão de um reforço de verbas na LPM ou, preferencialmente, uma Lei de Programação de Infra-Estruturas.

4.3. Síntese Conclusiva

O reequipamento e a requalificação das infra-estruturas constituem dois vectores essenciais na modernização do Exército e das Forças Armadas. Vários diplomas legais da Defesa Nacional e o próprio Programa de Governo consideram como prioridade a modernização dos equipamentos e a requalificação das infra-estruturas para adequar as Forças Armadas aos novos tempos e aos novos desafios.

As significativas carências de equipamentos das FA, a necessidade de uma crescente interoperabilidade e os limitados recursos aconselham a uma definição clara de prioridades e à adopção de um novo modelo para o reequipamento, traduzido, fundamentalmente numa gestão mais racional e centralizada.

O novo modelo deverá ter por base um Plano Director de Armamento e Equipamento e assentar numa gestão global e integrada, adoptando princípios convergentes, procurando soluções comuns e uma crescente optimização dos recursos disponíveis com consequentes economias de escala.

Relativamente às infra-estruturas, o grande desafio consiste em conseguir requalificá-las pela modernização e concentração através de um novo modelo de gestão que integre e promova a rentabilização do extenso parque imobiliário afecto ao Exército.

Deverá caber ao Ministro da Defesa Nacional a responsabilidade de concretizar, através de uma Directiva para o Planeamento de Infra-Estruturas, as várias acções a desenvolver, nomeadamente, as conducentes à definição de um Plano Director de Infra-Estruturas.

Este documento deverá constituir a base fundamental para a elaboração, no âmbito das infra-estruturas, dos planos de longo e médio prazo e dos consequentes programas de curto prazo e anual e, também, o fundamento para uma futura Lei de Programação específica para as Infra-Estruturas.

O Exército já elaborou um programa detalhado, visando a requalificação das suas infra-estruturas (PMCE) para responder às necessidades da sua organização e dispositivo. Este programa prevê a sua execução num horizonte de dez anos, num quadro de financiamento do tipo Lei de Programação.

Compete ao Exército apresentar as suas necessidades e possíveis soluções e ao poder político disponibilizar os meios, não numa mesma perspectiva puramente economicista, mas no sentido da sua operacionalidade, em função do que são as novas missões e do que pretende para o Exército da Nação num futuro imediato.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A actual conjuntura estratégica marcada por um novo quadro de segurança internacional baseado na segurança cooperativa, determinou uma nova concepção da política de defesa com reflexos inevitáveis na estrutura e missões das Forças Armadas e, em particular, do Exército.

Esta nova realidade vem criar influências várias na modernização em curso do Exército, que recaem também sobre a logística e a sua gestão, abrindo-lhe, igualmente, uma janela de oportunidades, passíveis de a transformar rumo à mudança.

Para dar resposta aos novos desafios que se prefiguram, o Exército terá que se adaptar aos novos tempos e ser capaz de evoluir para uma força operacional e projectável com capacidade para se enquadrar com modernidade e com inovação no que são as dinâmicas próprias das organizações internacionais a que Portugal pertence, nomeadamente, a OTAN e a EU.

A sua crescente participação em forças multinacionais exige a adequação da arquitectura de forças aos novos conceitos de emprego operacional, conjunto e combinado, marcado pela interoperabilidade, intermutabilidade, modularidade, flexibilidade, mobilidade, capacidade de projecção e auto sustentação.

O modelo organizacional deverá ser flexível, de modo a garantir o cumprimento de um leque alargado de missões tanto no contexto nacional como internacional e orientado para as missões que são prioritárias, nomeadamente, aquelas que têm a ver com o apoio à política externa do Estado.

Critérios de racionalidade e um quadro realista das nossas possibilidades determinaram, através do CEM, a definição de níveis de ambição e objectivos de força consentâneos, traduzidos em capacidades operacionais credíveis e necessárias ao cumprimento das missões.

Por via ou em consequência deste novo Exército, numa envolvente multinacional e num contexto de exiguidade de recursos, mas sem perder o horizonte dos objectivos, colocam-se à logística novos desafios e necessidades de mudança, por forma a poder constituir-se como um multiplicador do potencial.

O aproveitamento do desenvolvimento tecnológico, a adopção de novos procedimentos e conceitos doutrinários, a utilização de eficientes critérios de gestão e uma reestruturação organizacional, que permita a rápida transição de uma situação de paz para uma situação de campanha, privilegiando a rapidez na distribuição de recursos, para dar agilidade às forças e flexibilidade no apoio, constituirão as linhas directrizes para o apoio logístico do Exército num futuro próximo.

Este poderá ser um caminho, cujo objectivo final é dotar o Exército dos meios de que necessita, através do preenchimento das suas capacidades militares, de modo a garantir o cumprimento das suas missões, nomeadamente, no quadro das organizações internacionais, onde o país tem vindo a assumir importantes compromissos que lhe impõem responsabilidades acrescidas e se constituem como condicionantes das suas respostas.

Este objectivo é influenciado, fortemente, pelos recursos nacionais, pelo que a sua concretização num prazo razoável só parece viável, se forem garantidas soluções financeiras adequadas, devendo para o efeito ser exploradas diversas fontes de financiamento, existentes ou a criar, e recorrer-se a mecanismos financeiros que permitam uma dilatação no tempo dos seus pagamentos.

O ciclo de desinvestimentos nas funções de segurança e defesa e o adiamento de decisões conduziram, conseqüentemente, a uma degradação das capacidades militares e afastaram-nos do padrão tecnológico das forças congéneres com quem nos aliamos.

Superar a realidade actual que se traduz pelo envelhecimento e desadequação dos meios materiais deverá constituir uma prioridade e um imperativo, impondo-se o reequipamento e a requalificação das infra-estruturas como pilares essenciais da modernização.

As significativas necessidades nestes dois domínios, num contexto de limitados recursos económicos materiais e humanos, impõem a sua racionalização através de uma renovada gestão logística, a definição criteriosa de prioridades e uma rigorosa acção de planeamento e programação.

Dos resultados obtidos neste trabalho, para atingir os objectivos identificados no quadro apresentado, preconizamos um novo modelo conceptual para a elaboração do plano logístico, mais racional e centralizado, assente em novos conceitos e princípios de gestão reconhecidamente válidos.

O modelo, centralizado no MDN, deverá basear-se numa gestão global e integrada para as Forças Armadas, adoptando procedimentos convergentes de acção conjunta, por forma a otimizar soluções e racionalizar recursos, e, simultaneamente, tirando partido do seu potencial como cliente único, gerar economias de escala.

O planeamento logístico do Exército e das Forças Armadas deverá progredir para uma crescente inserção no contexto alargado do Planeamento da Defesa e decorrer de directivas próprias do MDN, que permitam formular Planos Directores no âmbito dos equipamentos e das infra-estruturas, constituindo-se estes como instrumentos principais para a concretização da política nestes dois domínios.

A elaboração dos programas globais de reequipamento das FA e os programas deles decorrentes, designadamente os financeiros como a LPM, deverão garantir a coerência dos objectivos de força dos Ramos, através do preenchimento das suas capacidades militares, mediante uma análise criteriosa do que são as prioridades face à perspectiva de emprego desses meios e de acordo com as missões que deverão ser valorizadas.

No âmbito das infra-estruturas, o modelo deverá garantir uma gestão global que integre não só a requalificação das infra-estruturas pela sua modernização e concentração, mas também a gestão e rentabilização patrimonial do extenso parque imobiliário afecto à Defesa.

A política de infra-estruturas deverá ser traduzida através de uma Directiva de Planeamento específica, que contenha os principais objectivos, orientações e enquadramento para a elaboração, com a participação dos Ramos e de um Plano Director de infra-estruturas para as Forças Armadas.

O Plano Director deverá constituir-se como a fundação de uma estrutura de planeamento e programação de curto, médio e longo prazo e o fundamento para uma futura Lei de Programação de Infra-Estruturas.

O Exército já dispõe de um Programa de Modernização e Concentração de Infra-Estruturas que visa responder às necessidades da sua organização e dispositivo.

É um programa abrangente e detalhado que se articula em vários subprogramas a executar num horizonte temporal de dez anos e com características de flexibilidade para ser facilmente integrado no modelo conceptual agora proposto.

Como nota final dir-se-á que, o maior desafio que o Exército enfrenta num futuro próximo continuará a ser o equilíbrio delicado entre a satisfação dos requisitos de modernização e a exiguidade de recursos financeiros, que obrigam à identificação clara de prioridades e a opções difíceis de escolha.

Se queremos vencer o desafio da modernização e aproximarmo-nos do nível que ainda nos separa dos nossos aliados, devemos dar a esta questão a atenção que ela merece, pois é nela que residem as respostas à circunstância.

Competirá, essencialmente, ao poder político articular essas respostas e mostrar o caminho para corresponder às expectativas de modernização do Exército da Nação.

Face ao exposto neste trabalho recomendamos que sejam assumidas, como um imperativo, quatro grandes prioridades:

- Proceder à revisão dos documentos conceptuais relativos à Defesa Nacional, nomeadamente no que concerne às políticas de reequipamento e de infra-estruturas, por

forma a garantir uma efectiva modernização das Forças Armadas e a sua capacidade de desempenho no espectro alargado das suas missões;

- Estabelecer, claramente, através de Directivas Ministeriais específicas os objectivos, orientações e directrizes para o planeamento logístico através da definição de Planos Directores sectoriais como instrumentos de concretização da política nestes dois domínios;
- Adoptar um adequado e moderno modelo de gestão mais centralizado e assente num sistema integrado de gestão que permita otimizar a finalidade dos recursos, numa perspectiva de convergência para os objectivos a concretizar, designadamente, em áreas comuns aos três Ramos;
- Garantir pelo poder político os instrumentos financeiros necessários e indispensáveis, nomeadamente a prometida Lei de Programação de Infra-Estruturas.

BIBLIOGRAFIA

LIVROS

DIAS, João Carlos Quaresma – *Logística Global e Macrologística*. Lisboa: Edições Silabo, 2005.

CARVALHO, José Crespo – *A Lógica da Logística*. Lisboa: Edições Sílabo, 2004.

Anuário Estatístico da defesa Nacional. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional, 2003.

BLANCHARD, Benjamin S. – *Logistics Engineering and Management*. EUA: Pearson Education Internacional, 2004.

CAMPENHOUDT, Raymond Quivy Luc Van – *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva 2003.

ARTIGOS

AFONSO, Carlos Alba, Teniente–Coronel (do Exército de Espanha) – *Logística Inversa*. *Revista Ejército*, n.º 766, JAN/FEV 2005.

MELO, Carlos Nuno Gomes e Simões, Tenente–Coronel – *Velocity Management – Um Novo Modelo para a Logística*. *Revista Militar*, n.º 10, Outubro 2002.

LEITÃO, João Miguel de Castro Rosas, Coronel Tm (Eng) – *Reflexões de Engenharia Logística*. *Revista Militar*, n.º 12, Dezembro 2002.

RIOS, Angel Prieto, Teniente–Coronel (do Exército de Espanha) – *El Sistema Integrado de Gestión Logística del Ejército: Presente e Futuro*. *Revista Ejército*, n.º extraordinário, Oct–740.

RIESTRA, José Maria Fernández, General de División (do Exército de Espanha) – *La Función Logística de Obras*. *Revista Ejército*, n.º extraordinário, Oct–740.

COELHO, Adelino Rodrigues, Tenente–General – *Sistemas de Apoio para as Forças Armadas – O Apoio Logístico*. *Revista Militar* n.º. 6/7 – Junho/Julho 2002.

NICHOLS, Camille M., Major (do Exército dos EUA) – *O programa da Logística Civil. Military Review*, 1º Trim 1997.

BRADFORD, Philip E., Tenente-Coronel (do Exército dos EUA) – *Logística das FOpEsp do Exército dos EUA: Uma Solução para o Apoio. Military Review*, 1º. Trim 1997.

SUÁREZ, Pedro Torreño, Comandante (do Exército de Espanha) – *La Logística del Siglo XXI. Revista Ejército* n.º extraordinário, Oct-740.

SILVA, Carlos Alberto Vicente, Coronel (do Exército do Brasil) – *Logística Militar e Empresarial: Uma Abordagem Reflexiva. Military Review*, 1st Quarter 2004.

SILVA, Alberto Vicente, Coronel Carlos (do Exército do Brasil) – *Logística Integrada e Estratégica. A Defesa Nacional* n.º 794, SET/OUT/NOV/DEZ 2002.

GIVAJA, Afonso Lapuente, General de Brigada (do Exército de Espanha) – *Adquisición de Equipos Militares. Revista Ejército* n.º 630, 1992.

GINARD, Martin Aleñar, Teniente-General (do Exército de Espanha) – *La Gestión de Equipamiento y Mantenimiento en el Ejército. Revista Ejército* n.º 628, 1992.

SANQUIRICO, Francisco Laguna, General-de-Brigada (do Exército de Espanha) – *Modelo de Forças Armadas. Military Review*, 1º. Trim 1997.

SANTOS, José Alberto Loureiro, General – *Missão das Forças Armadas e meios: Sistemas de Forças. Revista Militar* n.º 6/7, Junho/Julho 2002

SANTO, Gargiel do Espírito, General – *A Força Terrestre no Séc. XXI. Revista Militar* n.º 50 de 1998.

ESPINOZA, Javier Benítez, Comandante (do Exército de Espanha) – *Apoio Logístico a uma Fuerza Multinacional. Revista Ejército* n.º 684, NOV/DEZ de 1997.

MONTAÑO, Juan Manuel Garcia, Comandante (do Exército de Espanha) – *La Interoperabilidade. Revista Ejército* n.º 668, Maio de 1998.

DOCUMENTOS OFICIAIS E LEGISLAÇÃO

Programa do XVII Governo Constitucional, 2005–2009.

Conceito Estratégico de Defesa Nacional – Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003, de 20 de Janeiro.

Conceito Estratégico Militar, de 22 de Dezembro de 2003.

Missões Específicas das Forças Armadas, CSDN de 21 de Outubro de 2004.

Directiva Ministerial de Defesa Militar, de 08 de Janeiro de 2002.

Directiva Ministerial para o Planeamento Militar, de 26 de Junho de 2000.

Directiva n.º 193/CEME/03, Directiva para a Transformação do Exército, de 14 de Outubro.

Sistema de Forças Nacional – Componente Operacional, Doc. EME .

Sistema de Forças Nacional – Componente Fixa ou Territorial, Doc. EME.

Manual sobre Procedimentos do Apoio Administrativo–Logístico às Forças Nacionais Destacadas em Missões Humanitárias e de Paz fora do Território Nacional, no Quadro dos Compromissos Internacionais Assumidos por Portugal, do Comando da Logística.

Plano Administrativo–Logístico EDREV, do Comando da Logística, de 05 de Abril de 2005.

Regulamento de Infra–Estruturas do Exército.

Programa de Modernização e Concentração de Infra–Estruturas do Exército, Dezembro de 2004.

Logística – Noções Gerais – Publicação do IAEM.

Doctrine For Logistic Support of Joint Operations, Publicação do IAEM.

Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro, Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas.

Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto, Lei Orgânica de Bases das Forças Armadas.

Lei n.º 46/98, de 7 de Agosto, Lei Quadro das Leis de Programação Militar.

Lei n.º 1/2003, de 13 de Maio, Lei da Programação Militar.

Decreto-Lei n.º 47/93, de 26 de Fevereiro, Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 290/2000, de 14 de Novembro, Altera a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional.

Decreto Regulamentar n.º 40/97, de 03 de Outubro, Altera a orgânica da Direcção-Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa, do Ministério da Defesa Nacional.

Decreto Regulamentar n.º 11/95, de 23 de Maio, Estabelece a organização e competências da Direcção-Geral de Infra-Estruturas, do Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 50/93, de 26 de Fevereiro, Lei Orgânica do Exército.

Decreto-Lei n.º 59/99, de 02 de Março, Aprova o novo regime jurídico das empreitadas de obras públicas.

CONFERÊNCIAS E SITES DA INTERNET

Jornadas de Engenharia Logística Militar. 14 de Outubro de 2004, na EMEL.

<http://www.mde.es/dgie> (acedido em 11 de Agosto de 2005)

<http://www.mde.es/dgam> (acedido em 04 de Outubro de 2005)

TRABALHOS MONOGRÁFICOS

MASCARENHAS, António José Maia Cor Eng – *A Modernização no Exército – Um Imperativo: TILD CSCD 2002/2003*, Lisboa: IAEM.

MENDONÇA, Rui António Faria de Cor Eng – *A Locação Operacional, no Quadro da Modernização do Equipamento do Exército: Exequibilidade, Vantagens e Inconvenientes: TILD CSCD 2003/2004*, Lisboa: IAEM.

AFONSO, Abílio Dias Cor Inf – *Influência do Dispositivo Territorial e do Sistema de Forças no Conceito de Infra-Estruturas a Atribuir ao Exército do Século XXI*: TILD CSCD 1999/2000, Lisboa: IAEM.

COUTO, Rui Manuel Pimenta Maj Tm – *Logística Conjunta das Forças Armadas – Modalidades e Perspectiva de Evolução*: TILD CEM 1999/2001, Lisboa: IAEM.

SALGADO, Luís Filipe Gomes Maj Inf – *Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas, Conceito de Apoio, Implicações Futuras*: TILD CEM 1999/2001, Lisboa: IAEM.

ENTREVISTAS

Eng.º Bernardo Xavier Alabaça, Director-Geral da DGIE/MDN, Agosto de 2005, (Assunto: *Gestão das Infra-Estruturas das Forças Armadas*).

Coronel Inf.^a Fernando Celso Campos Serafino, Director-Geral da DGEAD/MDN, Agosto de 2005 (Assunto: *O Reequipamento das Forças Armadas*).

Major-General António Carlos Campos Gil, Sub-CEME, Agosto de 2005 (Assunto: *O Processo de Transformação do Exército*).

Major-General António José Maia de Mascarenhas, Director da DSE, Setembro de 2005 (Assunto: *As Infra-Estruturas do Exército*).

Coronel Art.^a Frederico José Rovisco Duarte, chefe da DivLog/EME, Agosto de 2005 (Assunto: *O Apoio Logístico do Exército*).

Dra Isabel Leitão, chefe da Divisão de Planeamento e Programas da DGIE/MDN, Setembro de 2005 (Assunto: *Planeamento e Programação de Infra-Estruturas*).

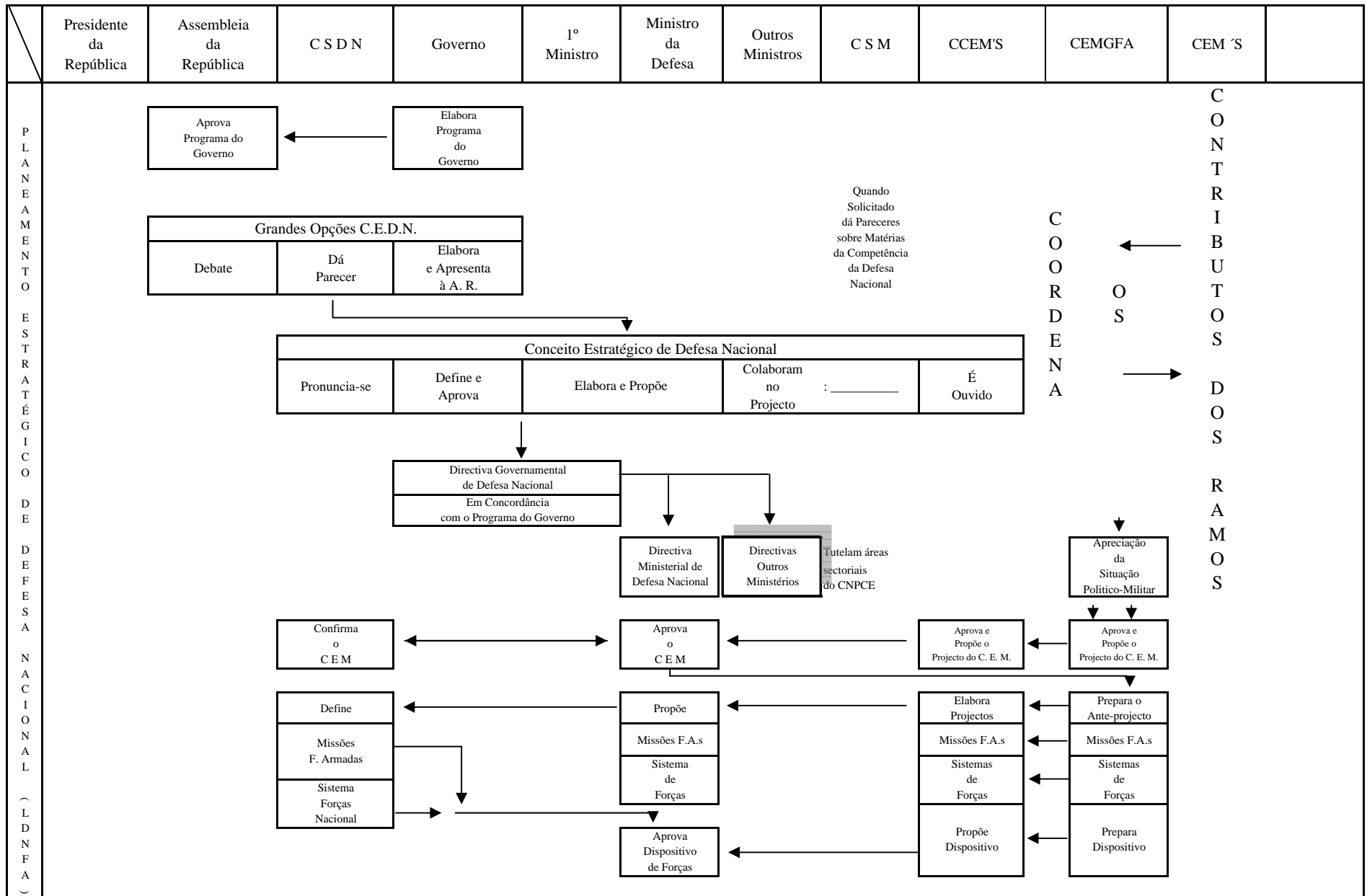
ANEXO A
A NOVA LOGÍSTICA DO EXÉRCITO

PRINCIPAIS OBJECTIVOS:

- Funcionalização do Comando da Logística;
- Gestão integrada das Funções;
 - Reabastecimento, Manutenção e Transporte;
- Concentração no Comando da Logística da capacidade inspectiva;
- Concentração no EM do CmdLog do Apoio Jurídico ao Comando;
- Normalização da estrutura das diversas Direcções;
- Economia de Recursos Humanos.

Modelo Conceptual para a Elaboração do Plano Logístico (Equipamentos e Infra-Estruturas)
Decorrente da Modernização do Exército numa Perspectiva de Médio e de Longo Prazo

Anexo - Planeamento Estratégico de Defesa Nacional



ANEXO B

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE DEFESA NACIONAL

- 1 – A Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA 29/82) define, no artº 44º., entre outras competências, que o Ministro da Defesa Nacional é politicamente responsável pela elaboração e execução da componente militar da Política de Defesa Nacional, pela administração das Forças Armadas e pela preparação dos meios militares e resultados do seu emprego, competindo-lhe:
 - Coordenar e orientar as acções relativas à satisfação dos compromissos militares decorrentes de acordos internacionais;
 - Elaborar e dirigir a execução da política nacional de armamento e de equipamentos de defesa nacional;
 - Orientar a elaboração das propostas de Lei da Programação Militar e orientar e fiscalizar a respectiva execução;
 - Aprovar o dispositivo dos Sistemas de Forças proposto pelo Conselho de Chefes de Estado Maior (CEEM);
 - Aprovar e fazer publicar os regulamentos e instruções necessárias à boa execução das leis militares, que não pertençam à competência própria do Conselho de Ministros ou de outros órgãos.
- 2 – O artº 26º da LDNFA determina que a previsão das despesas militares a efectuar pelo Estado, no reequipamento das Forças Armadas e nas infra-estruturas de defesa, deve ser objecto de planeamento a médio prazo, nos termos a definir em lei especial (Lei Quadro das Leis de Programação Militar).
- 3 – A preparação e revisão das Leis de Programação Militar faz parte de um processo adequado e consistente do Planeamento Estratégico de Defesa Nacional e inscreve-se no planeamento de forças.

O Fluxograma em Anexo – Planeamento Estratégico de Defesa Nacional – tendo como base a LDNFA e a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

- (LOBOFA), retrata o desenrolar dos procedimentos e competências ao longo dos dois processos de planeamento
- 4 – Portugal, como membro da Aliança, participa no planeamento de defesa da OTAN e, assim, deverá, tanto quanto possível, integrar o planeamento nacional no sistema mais vasto de defesa colectiva em que se insere, atendendo, também, aos recentes desenvolvimentos no quadro da definição da Identidade Europeia de Segurança e Defesa (IESD) e da Política Comum de Segurança e Defesa da União Europeia (CDSP/EU).
 - 5 – Estamos, portanto, perante uma situação de compromisso que importa otimizar. Como membro da OTAN, Portugal participa num processo de planeamento perfeitamente definido e calendarizado; em termos nacionais, o Ciclo Bienal de Planeamento de Forças (CBPF), especifica qual o procedimento a seguir e a calendarização a cumprir, inscrevendo-se no mesmo a revisão da Lei de Programação Militar em vigor.
 - 6 – Torna-se assim evidente e também desejável, que o CBPF preencha os requisitos e as exigências nacionais e, complementarmente, satisfaça os compromissos que assumirmos em termos internacionais, quer no quadro da OTAN quer no da EU, no evidente pressuposto de que as nossas necessidades de planeamento não se esgotam na perspectiva da participação nas alianças militares, mas completam-se na plena satisfação dos objectivos nacionais.

Anexo: Fluxograma do Planeamento Estratégico de Defesa Nacional

ANEXO C

CICLO BIENAL DE PLANEAMENTO DE FORÇAS

1 – Objectivos

Compete ao CBPF definir os objectivos de forças nacionais e fornecer orientações, garantindo o enquadramento e a compatibilidade dos Sistemas de Forças e Dispositivo com:

- a) Lei de Programação Militar e revisões;
- b) Política Nacional de Armamento e Equipamentos de Defesa;
- c) Política de Infra-Estruturas;
- d) Política de Pessoal;
- e) Política Financeira;

assim como servir de suporte ao Planeamento Civil de Emergência, na sua acção primordial de apoio às Forças Armadas em tempo de crise ou conflito.

2 – Execução

2.1. O processo de planeamento a desenvolver comporta a intervenção de vários níveis da estrutura da defesa e a produção periódica de directivas, instruções e propostas traduzidas nos seguintes documentos:

- a) Avaliação da Situação Política, Económica e Financeira, do Pessoal, do Material e Militar (MDN e EMGFA)
- b) Directiva Ministerial de Defesa Nacional (MDN)
- c) Revisão, eventual, do Conceito Estratégico Militar (CCEM, MDN, e CSDN)
- d) Directiva de Planeamento de Forças (EMGFA)
- e) Propostas de Forças do EMGFA e Ramos ((EMGFA e Ramos)
- f) Adequabilidade Militar, Exequibilidade e Aceitabilidade Política das Propostas de Forças (EMGFA e MDN)
- g) Propostas de Forças Nacionais e Análise de Riscos (CEMGFA e CCEM)
- h) Objectivos de Forças Nacionais (MDN)

- i) Preparação dos Planos de Estrutura da Força de Armamento, de Infra-Estruturas, de Pessoal e Financeiros, de Comunicações e Sistemas de Informação (MDN/EMGFA/Ramos)
- j) Revisão da LPM (MDN, EMGFA, Ramos CCEM, CSM, CSDN, CM e AR)
- k) Execução dos Planos de Estrutura da Força de Armamento, de Infra-Estruturas, de Pessoal e Financeiros, de Comunicações e Sistemas de Informação (MDN/EMGFA/Ramos)

2.2. Avaliação da Situação Política, Económica e Financeira, do Pessoal, do Material e Militar

Esta avaliação tem por finalidade analisar a situação conjuntural e estimar o seu desenvolvimento no período de longo prazo (15 a 20 anos), prospectivando eventuais influências no campo da defesa militar.

Se estas forem relevantes, constituir-se-ão como indicadores para revisão do Conceito Estratégico Militar (CEM).

A Avaliação da Situação Política, Económica e Financeira, do Pessoal, do Material e Militar é uma síntese dos contributos de sectores da estrutura orgânica do MDN e do Conselho Nacional de Planeamento Civil de Emergência (CNPCE), elaborada pelo MDN, sob coordenação da Direcção Geral de Política e Defesa Nacional (DGPDN), em Novembro dos anos pares

Os contributos, que se indicam nas alíneas seguintes, devem ser enviados ao MDN até final de Outubro dos anos pares:

- a) A avaliação da situação política é da responsabilidade do Director Geral de Política e Defesa Nacional, que mantém actualizada a perspectiva político-estratégico do enquadramento da defesa e segurança de Portugal e das suas eventuais incidências no futuro da defesa militar nacional.
- b) A avaliação da situação económica e financeira é da responsabilidade do Secretário-Geral do Ministério da Defesa Nacional e traduz-se na análise das necessidades e disponibilidades em recursos para investimento, tanto materiais como financeiros, sua evolução, tendo em conta a situação económica do país,

prospectivando as eventuais implicações que possam vir a condicionar não só os Sistemas de Forças, como também a sua sustentação.

- c) A avaliação da situação do pessoal é da responsabilidade do Director Geral do Pessoal e constitui-se como uma informação actualizada da evolução da situação dos recursos humanos, prospectivando a sua adequabilidade aos novos requisitos de forças e meios, assim como aos seus conceitos de emprego.
- d) A avaliação da situação do material é da responsabilidade dos Directores-Gerais de Armamento e Equipamentos de Defesa e de Infra-Estruturas, com base na situação existente naqueles domínios e em função dos requisitos e capacidades militares necessárias a longo, médio e curto prazos, estimando as necessidades de sistemas de armas e equipamentos e de infra-estruturas, nos mesmos horizontes temporais.
- e) A avaliação da situação militar é da responsabilidade do Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas (CEMGFA).
Consiste numa avaliação das capacidades e vulnerabilidades militares próprias e ou dos aliados, com interesse para a defesa nacional, numa perspectiva de curto, médio e longo prazo.
Integra os aspectos relevantes da análise das missões efectuada por cada ramo, salientado com especial incidência aqueles que importam a actualização da postura estratégico-militar de Portugal.
- f) A análise das missões é o processo sectorial de avaliação das missões efectuado por cada ramo, face às capacidades das suas forças no curto, médio e longo prazo e engloba uma caracterização sumária dos riscos em função das limitações detectadas.
Deve ser enviado ao EMGFA até 15 de Outubro.
- g) O contributo solicitado ao CNPCE é uma síntese da situação nas áreas das suas comissões sectoriais e constitui uma informação actualizada dos recursos e dos serviços, prospectivando as suas possibilidades de apoio às Forças Armadas em caso de crise ou conflito.

2.3. Directiva Ministerial de Defesa Militar

A Directiva Ministerial de Defesa Militar (DMDM) será difundida durante Janeiro (anos ímpares), precedida de um projecto a elaborar pela DGPDN que é consolidado com o EMGFA, ramos e CNPCE, constituindo o guia do CBPF.

Esta Directiva deverá conter os principais objectivos de defesa militar e os condicionalismos a observar no planeamento subsequente (políticos, económicos, financeiros, do material e de pessoal).

Na sua elaboração será tido em conta o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, a Directiva Governamental de Defesa Nacional (se existir), a Directiva Ministerial de Defesa Militar em vigor e a Directiva Ministerial OTAN, e as orientações pertinentes do âmbito da construção da IESD e do desenvolvimento da CDSP da EU.

2.4. Revisão eventual do Conceito Estratégico Militar

O CEM é elaborado nos termos do estabelecido na LDNFA. Contudo, porque da avaliação da situação política, económica e financeira, do pessoal, do material e militar e da análise das missões, podem decorrer necessidades de clarificação pontuais da postura estratégica militar do Estado, torna-se necessário prever, no âmbito do CBPF, um processo de revisão adequado.

A proposta de revisão é da competência do CCEM, competindo ao Ministro da Defesa Nacional a sua aprovação e a confirmação ao CSDN.

2.5. Directiva de Planeamento de Forças

A Directiva de Planeamento de Forças é da responsabilidade do Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) e decorrerá da Directiva Ministerial de Defesa Militar e será difundida em Fevereiro (anos ímpares). Esta Directiva elucidará quanto aos requisitos operacionais que deverão nortear a elaboração das propostas de forças do EMGFA e ramos para os 6 anos seguintes, tendo em vista o desenvolvimento e sustentação dos sistemas de forças aprovados.

Deverá ainda indicar as prioridades a considerar no planeamento das forças, estabelecidas face à avaliação da situação militar.

2.6. Propostas de Forças do EMGFA e Ramos

As propostas de forças serão elaboradas entre Abril e Maio (anos ímpares).

As propostas de forças dos ramos poderão ser precedidas de Directivas de Planeamento de cada um dos ramos, que contemplarão os programas de investimento para os 6 anos de vigência da LPM e fornecerão indicações sobre intenções a longo prazo.

Na sua elaboração serão tidas em conta as necessidades dos ramos e as Directivas Ministerial de Defesa Militar e de Planeamento de Forças, suas orientações e factores limitativos específicos.

2.7. Adequabilidade Militar, Exequibilidade e Aceitabilidade Política das Propostas de Forças

Durante os meses de Maio a Novembro, as Propostas de Forças serão analisadas no âmbito de um processo de consultas político–militares a nível de Estados Maiores, do MDN, CEMGFA e ramos, que tem em vista determinar a sua consistência em termos militares, financeiros e políticos.

A primeira fase dessas consultas engloba:

a) Adequabilidade Militar

As propostas de forças do EMGFA e dos ramos, são avaliadas no EMGFA com a finalidade de verificar a sua adequabilidade aos requisitos operacionais e às prioridades estabelecidas na Directiva de Planeamento de Forças do CEMGFA

b) Exequibilidade e Aceitabilidade Política

Verificada a adequabilidade militar, as propostas de forças são analisadas quanto às suas implicações nos domínios do pessoal, do armamento e equipamento, das infra–estruturas e financeiros, identificando as capacidades e as vulnerabilidades, as vias possíveis para a supressão destas últimas e a estimativa dos encargos correspondentes. Esta análise implica a actuação concertada dos órgãos e serviços centrais do MDN e destes com os órgãos centrais de planeamento do EMGFA.

Nesta fase (Maio, Junho dos anos ímpares), os trabalhos poderão decorrer ao longo das sessões consideradas convenientes entre os Estados Maiores do MDN, CEMGFA e ramos para esclarecimentos.

Desta forma considera-se ser possível atingir os seguintes objectivos:

- Fundamentar nos sectores referidos, as propostas de forças que irão ser submetidas à apreciação do CCEM;
- Alcançar uma base de consenso nesta matéria que permita o início das conversações com a OTAN, na altura adequada do Planeamento de Forças da Aliança (Julho dos anos ímpares – Reuniões Bilaterais do Processo dos Objectivos de Forças) e com os órgãos pertinentes da UEO/EU.

2.8. Propostas de Forças Nacionais e Análise de Riscos

Com base nas actividades descritas no parágrafo anterior (incluindo a Reunião Bilateral da OTAN), o EMGFA elabora o Projecto de Propostas de Forças Nacionais e procede à respectiva Análise de Riscos.

Estes elementos serão apreciados em CCEM entre Agosto e Outubro, por forma a que este órgão apresente, ao MDN, as Propostas de Forças Armadas acompanhadas da correspondente Análise de Riscos.

2.9. Objectivos de Forças Nacionais

As propostas de Forças Nacionais e os riscos associados, uma vez analisados e tendo merecido aceitação de princípio do Ministro da Defesa Nacional, dão origem ao 1º Projecto de Objectivos de Forças Nacionais, que será a base da reunião no âmbito OTAN a decorrer, normalmente, em Dezembro/Janeiro do ano ímpar/par (Joint Screening) e das reuniões a efectuar com os órgãos da UEO/EU.

Caso necessário, poderá ter lugar uma segunda fase de consultas político-militares, tendo em vista a ulitimação do projecto de Objectivos de Forças Nacionais reajustando as Propostas de Forças Nacionais e a respectiva Análise de Risco.

O documento, com as alterações pontuais que, eventualmente, lhe venham a ser introduzidas, será aprovado, finalmente, pelo Ministro da Defesa Nacional em Janeiro/Fevereiro (anos pares) e transforma-se nos Objectivos de Forças Nacionais para o período de planeamento considerado (6 anos).

2.10. Preparação dos Planos de Estrutura da Força, de Armamento, de Infra-Estruturas, de Pessoal e Financeiros, de Comunicações e Sistemas de Informação

Uma vez estabelecidos os objectivos de forças nacionais, importa definir com o maior rigor possível as condições de obtenção e formação do pessoal, obtenção e produção do armamento e equipamento, criação de infra-estruturas, financiamento dos encargos correspondentes e sua calendarização.

Nesta tarefa intervêm o EMGFA, ramos e os OSC do MDN com responsabilidades em cada área correspondente aos planos e serão tidas em conta as disponibilidades orçamentais para a aquisição e sustentação, bem assim como os prazos de fornecimento dos meios.

2.11. Revisão da Lei de Programação Militar

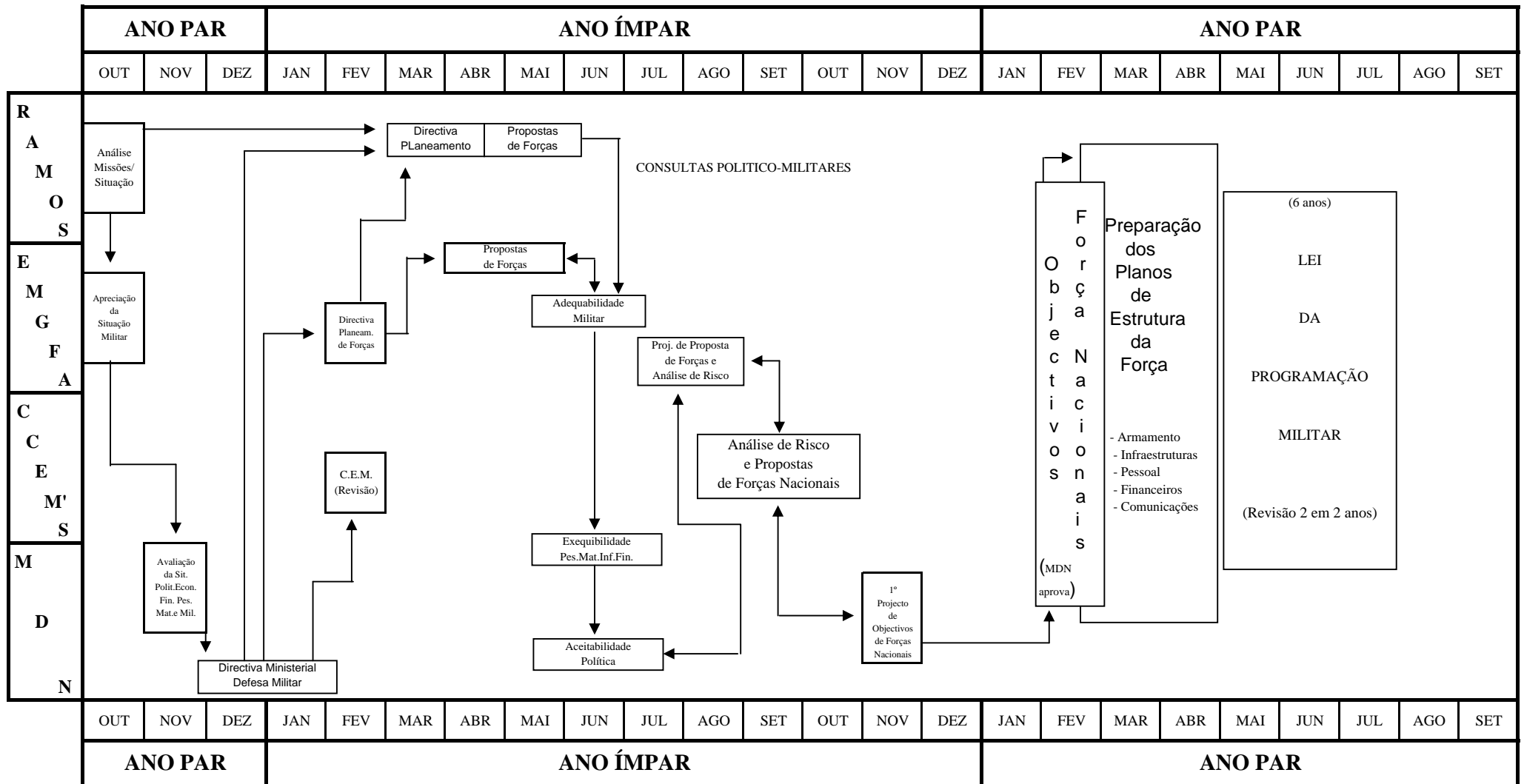
O projecto de Lei de Programação Militar, ou a sua revisão, será desenvolvido até Julho (anos pares), nos termos da respectiva Lei Quadro, tendo como base os planos antes referidos.

2.12. Preparação dos Planos de Estrutura da Força, de Armamento, de Infra-Estruturas, de Pessoal e Financeiros, de Comunicações e Sistemas de Informação

Os Planos, instrumento de trabalho que garantem a coerência dos objectivos e a convergência dos meios, constituem a materialização da actividade de planeamento anterior e vigorarão para os dois anos seguintes, até à conclusão do novo Ciclo de Planeamento Bial e consequente revisão da LPM em vigor.

Anexo: Fluxograma do Ciclo Bial de Planeamento de Forças

Anexo - Ciclo Bial de Planeamento de Forças



Modelo Conceptual para a Elaboração do Plano Logístico (Equipamentos e Infra-Estruturas)
Decorrente da Modernização do Exército numa Perspectiva de Médio e de Longo Prazo

ANEXO D
PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO E CONCENTRAÇÃO DE
INFRA-ESTRUTURAS DO EXÉRCITO

Extracto do Programa de Modernização e Concentração de Infra-Estruturas do Exército (PMCE)

(...)

3. O Programa de Modernização e Concentração do Exército

a. Objectivo do PMCE

Programar de forma sustentada, para um prazo de 10 anos, a modernização das infra-estruturas indispensáveis ao Exército, com base na remodelação e requalificação das existentes e na construção das que se revelarem necessárias por forma:

- a adquirirem a funcionalidade hoje exigida;
- concentrar e racionalizar meios de modo concorrente à modernização no sentido de, obter economias de escala, ganhos de eficiência e incremento do produto operacional do Exército, dignificando-o e a quem nele serve.

b. Princípios básicos do PMCE

- Responder às necessidades da organização e dispositivo do Exército através da utilização prioritária de infra-estruturas existentes;
- Modernizar - remodelando, requalificando e ampliando - as infra-estruturas que se revelem com melhor aptidão para apoiar o dispositivo do Exército, nomeadamente, os Campos, Polígonos e Áreas Militares, os quartéis CANIFA e outros com tipologia e organização funcional adequada e/ou facilmente adaptável às exigências actuais;
- Libertar todas as infra-estruturas dispensáveis, propondo a sua alienação;
- Construir, em aquartelamentos existentes, novas infra-estruturas, apenas, quando se garantam evidentes economias de escala e aumento de eficiência das U/E/O;
- Eliminar o mais possível as servidões em áreas contíguas adquirindo, quando necessário, terrenos ou outros imóveis.

c. Organização e dispositivo do Exército

(1) Tendo por base os estudos subsequentes à minha Directiva nº 193/CEME/03, de 14Out, a organização geral do Exército será a seguinte:

- Comando do Exército
- Órgãos de Conselho
- Inspeção-Geral do Exército
- Órgãos Superiores de Comando, Administração e Direcção
 - Comando do Pessoal
 - Comando da Logística
 - Comando da Instrução e Doutrina
 - Comando Operacional
 - Comando da Zona Militar dos Açores
 - Comando da Zona Militar da Madeira
- Força Operacional Permanente do Exército (FOPE)
 - Forças da ZMA
 - Forças da ZMM
 - Brigada Mecanizada
 - Brigada de Intervenção
 - Brigada de Reacção Rápida
 - Forças de Apoio Geral
- Estrutura de Base do Exército (EBE)
 - Órgãos e Estabelecimentos do Comando do Exército
 - Órgãos do Comando do Pessoal e Estabelecimento Prisional
 - Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Comando da Logística
 - Unidades, Estabelecimentos e Centros de Instrução do Comando de Instrução e Doutrina
 - Unidades do Comando Operacional
 - Unidades da Zona Militar dos Açores
 - Unidades da Zona Militar da Madeira

- (2) No que se refere apenas às **unidades operacionais**, tal organização implicará **aquartelamentos para 17 unidades de escalão batalhão (UEB) e 30 unidades de escalão companhia (UEC)**.
- (3) Considerando que a Brigada Mecanizada Independente se manterá instalada, na totalidade, em Santa Margarida, e que algumas UEC e UEP se concentrarão, naturalmente, em quartelamentos regimentais, verifica-se a necessidade de quartelamentos para **12 UEB e 25 UEC**, para além do Campo Militar de Santa Margarida.

d. Infra-estruturas essenciais existentes e a obter

- (1) Presentemente o Exército tem à sua responsabilidade 472 prédios militares (PM) dos quais se encontram disponibilizados para alienação 143 (alguns, muito poucos, ainda com utilização) e 57 partes de Prédios Militares.
- (2) De entre os 329 PM não disponibilizados, cerca de:
 - **45%** terão mais de 100 anos (antigos conventos, antigos quartéis e fortes);
 - **10%** terão idades entre os 50 e 100 anos;
 - **40%** terão idades entre os 25/30 e os 50 anos (instalações CANIFA e muitos dos PM com blocos habitacionais);
 - **5%** terão menos de 25/30 anos (entre os quais Alto da Vela/Escola Prática de Infantaria, Quartéis de Santa Maria/Açores e do Dragoal/Porto Santo/Madeira, Depósito Geral de Material do Exército/Benavente, Escola Prática de Serviços do Exército/Póvoa do Varzim, Estabelecimento Prisional de Tomar/Tomar).

Para além disso, cerca de **25%** daqueles PM referem-se a Obras das Linhas de Torres (62), PM do Buçaco (6), Obras da Fortificação de Elvas, entre outros, sem qualquer interesse militar para além dos aspectos histórico-culturais.

- (3) Da situação anteriormente referida, embora que de uma forma empírica, poderá retirar-se uma muito simples conclusão numa perspectiva de futuro: **apenas cerca de 45% das infra-estruturas à actual responsabilidade do Exército poderão oferecer algum interesse para apoio da sua reorganização e dispositivo**, constituindo as restantes sorvedouros de recursos humanos, materiais e financeiros, para além de serem motivo de depreciação da imagem do Exército e do MDN devido ao estado de degradação que, apesar dos empenhados esforços em contrário, inevitavelmente atingem.

(4) No sentido de saber se as infra-estruturas consideradas com interesse permitem apoiar o dispositivo do Exército foi efectuado o seu levantamento, com indicação do o número de unidades de escalão batalhão (UEB), ou unidades de escalão companhia (UEC) ou outros órgãos que se admite ser possível nelas instalar após a sua remodelação:

- Campo Militar de Santa Margarida (BrigMec)
- Polígono de Tancos (Escola Prática de Engenharia, Escola de Tropas Aerotransportadas, Aeródromo Militar de Tancos e 4 UEB)
- Aquartelamento e Campo de Tiro da Serra da Carregueira (Centro de Formação Geral)
- Quartel e Polígono de Tiro de Vendas Novas (Escola Prática de Artilharia)
- Quartel de São Jacinto (1 UEB)
- Quartel e Tapada de Mafra (Escola Prática de Infantaria e 1 UEB)
- Área Militar Amadora-Sintra (Academia Militar, Comando do Exército, Unidade de Apoio, RL2 e RAAA1) (2 UEB+2 UEC)
- Área Logística de Benavente (Depósito Geral de Material do Exército e Oficinas Gerais de Material do Exército)
- Área Logística do Entroncamento (Regimento de Manutenção, Áreas de Depósito e Área de Ensaios) (3 UEC)
- Quartéis CANIFA:
 - Quartel do Alto da Trindade – Chaves (1 UEB)
 - Quartel da Borralha – Vila Real (2 UEB)
 - Quartel do Areal – Braga (1 UEB+1UEC)
 - Quartel do Viso – Porto (Escola Prática de Transmissões e 1 UEB)
 - Quartel dos Viriatos – Viseu (1 UEB)
 - Quartel da Cruz da Areia - Leiria (1 UEB)
 - Quartel do Alvito – Tomar (1 UEB)
 - Quartel de São Lourenço – Abrantes (Escola Prática de Cavalaria)
 - Quartel dos Casais de Pedrógão – Caldas da Rainha (Escola de Sargentos do Exército)
 - Quartel da Encarnação – Lisboa (1 UEB)
 - Quartel nº 2 da Amadora – Amadora (Regimento de Lanceiros Nº2 e Unidade de Apoio da AMAS - incluído na Área Militar Amadora-Sintra)

- Quartel do Vale do Aguilhão – Beja (1 UEB)
 - Quartel da Nazaré – Funchal (1 UEB)
- Outros quartéis
- Quartel de Paredes – Póvoa do Varzim (Escola Prática dos Serviços do Exército e 1 UEC)
 - Quartel da Serra do Pilar – Vila Nova de Gaia (CFG)
 - Quartel de Paramos – Espinho (1 UEB)
 - Quartel de Paço de Arcos – Paço de Arcos (Centro Militar de Optrónica e Electrónica)
 - Quartel de Queluz – Queluz (Regimento de Artilharia Anti-Aérea Nº 1 - incluído na Área Militar Amadora-Sintra)
 - Quartel da Pontinha – Lisboa (1UEB)
 - Quartel de Sapadores – Lisboa (1UEB)
 - Quartel de S. Francisco – Estremoz
 - Quartel do Castelo de São João Batista – Angra do Heroísmo (1 UEB)
 - Quartel de Arrifes – Ponta Delgada (1 UEB)
 - Quartel de S. Gonçalo – Ponta Delgada (Unidade de Apoio e Comando da Zona Militar dos Açores)
 - Quartel de Santa Maria – Santa Maria – Açores (1 UEC)
 - Quartel do Dragoal – Porto Santo – Madeira (1 UEC)
- (5) Do que se expôs, verifica-se que, com as infra-estruturas referidas, é possível garantir aquartelamento para 1 UEBrig, 24 UEB e 9 UEC.
- (6) Para além das infra-estruturas atrás indicadas, outras se manterão como sede de órgãos prestadores de apoio geral ao Exército, requerendo também elas intervenções de requalificação. São os casos dos órgãos de comando militar, das infra-estruturas hospitalares, dos estabelecimentos militares de ensino (Colégio Militar, Instituto Militar dos Pupilos do Exército e Instituto de Odivelas) e das instalações de apoio social (messes e habitações). Ainda não é possível integrar neste estudo essas infra-estruturas. No entanto, o peso relativo que os gastos com a beneficiação dessas instalações representarão no cômputo geral (que se estima até cinco por cento), não desvirtua o teor deste estudo e do programa que, conseqüentemente, se apresenta.
- (7) Situações existem, no entanto, em que, urgindo concentrar e racionalizar meios e não estando disponíveis infra-estruturas com as adequadas características, ocorre a

necessidade de executar novas construções para atingir tais objectivos. Referimo-nos às exigências decorrentes da concentração dos Órgãos da Estrutura Superior do Exército e da concentração dos Órgãos Logísticos.

- (8) Por outro lado verifica-se que há infra-estruturas que não têm as condições desejáveis de espaço face às exigências de segurança decorrentes das actividades militares. Estão neste âmbito, pela sua vocação principal de instrução e treino, o Campo Militar de Santa Margarida e o Polígono de Tancos onde ainda é possível, e fortemente aconselhável, adquirir terrenos para a sua ampliação.
- (9) Complementarmente, deverão, também, manter-se para apoio à instrução e treino de âmbito regional/local o Campo de Tiro de Muranzel (São Jacinto), o Campo de Instrução da Cabeça de Ferro (Beja) e o Campo de Saltos (zona de lançamento em pára-quedas) do Arrepiado (Chamusca).
- (10) Refere-se ainda que, tendo sido adquiridos (parte através de expropriação litigiosa) em Guilhim, Faro, terrenos para um quartel que tem já instituída servidão militar, e reconhecendo-se a vantagem de criar condições que reforcem o equilíbrio da presença do Exército no todo nacional e que possam também incrementar a crescente adesão de RV/RC no extremo sul do território continental, é intenção do Exército poder vir a transferir uma unidade existente para um novo quartel a construir nesse terreno de Faro (Guilhim) sendo o correspondente financiamento garantido com as verbas da não requalificação desse aquartelamento e da sua alienação

e. Balanço expedito das necessidades em termos de infra-estruturas

- (1) Confrontando a organização resumida em 3.c.(1), com o levantamento das infra-estruturas mais aptas às exigências funcionais requeridas, apresentado em 3.d.(4), as necessidades para as unidades operacionais são de 1 UEBrig, 12 UEB e 25 UEC, existindo capacidade para aquartelar 1 UEBrig, 24 UEB e 9 UEC.
- (2) Do exposto pode concluir-se que é possível apoiar o dispositivo do Exército apenas com aquelas infra-estruturas. Esta solução permitirá libertar 57 PM (apenas pelo reajustamento do dispositivo) com um valor estimado em cerca de 353,80 milhões de euros.
- (3) Assim poder-se-á, em face deste balanço e dos elementos gerais de informação relativos ao estado das infra-estruturas consideradas, definir os subprogramas

principais que se consideram de contemplar no PMCE, identificando os correspondentes custos.

f. Subprogramas

O PMCE articula-se nos seguintes subprogramas:

- Modernização de Aquartelamentos
 - CANIFA
 - Outros;
- Concentração da Estrutura Superior do Exército;
- Concentração dos Órgãos Logísticos;
- Transformação dos Órgãos Superiores de Comando, Administração e Direcção;
- Estabelecimentos de Ensino Militar;
- Estabelecimentos Militar de Ensino;
- Áreas Militares – Escolas Práticas e Infra-Estruturas de Instrução e Treino;
 - Áreas Militares
 - Infra-estruturas de Tiro;
- Aquisição de terrenos.

Em anexo apresentam-se as especificações de cada um destes subprogramas.

Reitera-se que não estão ainda incluídos subprogramas relativos aos restantes estabelecimentos militares de ensino (Colégio Militar e Instituto de Odívelas) e às instalações de apoio social (messes e habitações).

g. Custos

Da estrutura de custos constante do cronograma financeiro para os 10 anos previstos, que adiante se apresenta, ressaltam as seguintes observações:

- O custo total dos subprogramas agora apresentados é de 686,4 milhões de euros, sendo:
 - 258,5 milhões de euros relativos à modernização de aquartelamentos;
 - 79 milhões de euros relativos à concentração da Estrutura Superior de Exército;
 - 119 milhões de euros relativos à concentração de Órgãos Logísticos;
 - 56,9 milhões de euros relativos à transformação dos Órgãos Superiores de Comando Administração e Direcção;
 - 48 milhões de euros relativos à concretização dos planos directores da Academia Militar e da Escola de Sargentos do Exército;
 - 1 milhão de euros relativos à transformação do Ensino Politécnico Militar;

- 112 milhões de euros relativos a Áreas Militares – Escolas Práticas e Infra-estruturas de Instrução e Treino;
- 12 milhões de euros relativos à aquisição de terrenos.

CRONOGRAMA FINANCEIRO												
Subprogramas		Valor Estimado Global (Milhões de euro)	Valor estimado anual (Milhões de euro)									
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
01.00.00	Modernização de Aquartelamentos	258,5		21,00	31,00	32,50	32,00	30,50	37,00	25,00	27,50	16,50
01.01.00	Quartéis CANIFA	120,0		12,00	20,50	21,00	18,50	17,00	17,50	6,50	3,50	3,50
01.02.00	Outros quartéis	138,5		9,00	10,50	11,50	13,50	13,50	19,50	18,50	24,00	13,00
02.00.00	Concentração da Estrutura Superior do Exército	79,0		2,00	7,00	12,00	16,50	23,00	18,50			
03.00.00	Concentração de Órgãos Logísticos	119,0		1,50	22,20	26,30	20,00	20,00	19,00	10,00		
04.00.00	Transformação dos Órgãos Sup de Cmd, Adm e Direcção	56,9		7,90	20,00	19,00	10,00					
05.00.00	Estabelecimentos de Ensino Militar	48,0		9,00	13,00	11,00	4,50	5,00	5,50			
06.00.00	Estabelecimentos Militar de Ensino	1,0		1,00								
07.00.00	Áreas Militares - EP e IE de Instrução e Treino	112,0		16,00	16,50	15,50	16,50	11,00	10,50	10,00	5,00	5,50
07.01.00	Áreas Militares	87,0		14,00	13,50	12,50	13,50	8,00	7,50	8,00	3,00	3,50
07.02.00	Infra-estruturas de tiro	25,0		2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
08.00.00	Aquisição de terrenos	12,0		6,00	6,00							
		686,40		64,40	115,70	116,30	99,50	89,50	90,50	45,00	32,50	22,00

Notas:

1. Ano 0 - Preparação de estudos e projectos
2. Os custos estimados indicados incluem projectos e fiscalização, equipamentos fixos e mobiliário
3. Não estão considerados subprogramas relativos a Messes Militares e Habitações

Como antes se referiu, estima-se que o custo dos subprogramas ainda omitidos, venha a corresponder a menos de 5% do montante total do PMCE.

- O valor global estimado do património disponibilizado e a disponibilizar (200 PM) poderá atingir cerca de 698,59 milhões de euros assim repartidos:
 - 333,8 milhões de euros, imediatamente, decorrentes do reajustamento do dispositivo;
 - 344,79 milhões de euros, decorrentes dos 143 Prédios Militares e 57 partes de prédios Militares, já disponibilizados do antecedente;
 - 20,0 milhões de euros, após a instalação em Benavente das Oficinas Gerais de Material do Exército.
- Do balanço de custos e receitas concluiu-se que, globalmente, o valor do património a disponibilizar cobre o PMCE;
- Os valores decorrentes dos PM disponibilizados, ou a disponibilizar por reajustamento do dispositivo, e praticamente sem necessidade de investimento adiantado, cobrem largamente o subprograma prioritário do Exército de modernização dos aquartelamentos para receber dignamente os RV/RC;
- Os subprogramas de concentração libertam património, apenas se e após a sua execução. O valor desse património cobre o investimento;

- Há ainda a mencionar que o PMCE permitirá abandonar todas as instalações que os Órgãos da Estrutura Superior do Exército presentemente utilizam em regime de arrendamento ao que corresponde uma economia anual, a valores actuais, de 127,3 mil euros;
- Um programa de execução a 6 anos para a concentração e a 10 anos para a modernização exige um enorme empenhamento e esforço de todos os intervenientes, sendo um desafio de realização que o Exército encara, consciente das dificuldades, mas com o entusiasmo e a disponibilidade que mais esta missão nacional exige.

h. Financiamento

- (1) Como antes se referiu os subprogramas considerados poderão agrupar-se em dois tipos fundamentais:
 - os que têm em vista a modernização de infra-estruturas existentes;
 - os que, normalmente numa lógica de concentração, exigem construções de raiz.
- (2) Os primeiros caracterizam-se por:
 - constituírem um somatório de numerosas intervenções facilmente compartimentáveis no tempo e nos custos e que, como tal, suportam sistemas de planeamento e financiamento flexíveis (verbas provenientes de possíveis alienações, créditos especiais, Lei de Programação Militar, etc.);
 - da sua execução não resultam ganhos directos quantificáveis, repercutindo-se, basicamente, nas desejáveis condições de vida e de instrução e treino;
- (3) Os segundos, caracterizam-se por:
 - terem, normalmente, uma dimensão que exige garantia de financiamento adiantado porque permanente, para que as obras possam ser executadas sem discontinuidades e num prazo razoável (até cinco anos), sob pena de desacreditar as instituições e de as soluções arquitectónicas e funcionais poderem perder a validade. Exigem investimentos significativos, assumidamente plurianuais e que não se compadecem com possíveis alienações mas tão somente com programas do tipo Lei de Programação ou Parceria Público-Privada;
 - gerarem ganhos obtidos pela alienação (e até pela não utilização) do património que permitem libertar imediatamente, após a sua entrada em funcionamento.
- (4) Pode pois concluir-se que a solução de financiamento que satisfaria, globalmente, o PMCE seria a sua inclusão nos próximos 6 anos como uma secção individualizada da Lei de Programação Militar desde que esta fosse reforçada com as necessárias verbas

ou, preferencialmente, num novo mecanismo legal, do tipo Lei de Programação, especificamente orientado para as necessidades das infra-estruturas.

Uma vez que se admite, com apreciável grau de segurança, que o valor do património libertado pela redução e concentração do dispositivo do Exército é muito significativo, a Fazenda Nacional poderá vir a ser ressarcida das verbas adiantadas para a sua execução na medida em que se forem concretizando as alienações.

No caso de não ser viável o financiamento exclusivamente público deste plano, o Exército, dando prioridade à requalificação das infra-estruturas existentes, propõe que, após estudo de viabilidade e rendibilidade, seja encarada a possibilidade de recorrer a entidades privadas através de contratos que prevejam a entrega de património a libertar como pagamento ou amortização da dívida (do tipo Parceria Público-Privada-PPP).

Considera-se que a Concentração dos Órgãos Superiores do Exército é um subprograma que possui as características ideais para este tipo de intervenção.

(...)

Anexo: Subprogramas

Subprograma 01.01.00	Modernização de Aquecimentos. Quartéis CANIFA
Objectivo: Dotar os quartéis CANIFA das condições de vida exigidas pelo RV/RC, em especial no que respeita ao alojamento, alimentação e convívio, bem como conferir-lhes condições de salubridade, de higiene, de segurança e de preservação do meio ambiente.	
Justificação: Os quartéis tipo CANIFA são o resultado do último programa de modernização de infra-estruturas das Forças Armadas (e porventura único ocorrido durante os séculos XIX e XX). Através da construção de vários aquecimentos, exemplarmente projectados, funcionais e localizados fora dos centros urbanos mas suficientemente perto para neles se apoiarem, as Forças Armadas foram dotadas de infra-estruturas que ainda hoje constituem referência e são a “espinha dorsal” do dispositivo do Exército. Apesar das suas reconhecidas virtudes sobre a sua construção já passaram cerca de 50 anos durante os quais as exigências funcionais, de higiene, de segurança, de habitabilidade, conforto e bem-estar se alteraram profundamente. Assim, estes aquecimentos necessitam de intervenções tendo em vista: <ul style="list-style-type: none">- Aumentar as condições de conforto e privacidade dos alojamentos do pessoal, através da redução do número de utentes por compartimento, individualizando e modernizando instalações sanitárias e reformulando o mobiliário;- Aumentar os padrões de higiene, segurança, conforto e bem-estar das instalações de apoio de alimentação e de convívio;- Aumentar as condições de higiene e segurança no trabalho e de preservação ambiental;- Renovar as redes gerais de distribuição de águas, esgotos, electricidade, gás e telefones/dados;- Beneficiar ou construir infra-estruturas de treino físico;- Aumentar as condições de segurança contra incêndio, fenómenos naturais, furto e sabotagem, através da adopção de sistemas avançados de vigilância, alarme e intervenção;- Requalificar os arranjos exteriores nomeadamente arruamentos e zonas ajardinadas; <p style="text-align: right;">.../...</p>	

.../...

- Proceder a reajustamentos da organização funcional onde tal se justifique.

Serão abrangidos por este subprograma os seguintes aquartelamentos:

- Quartel do Areal (Braga);
- Quartel do Viso (Porto);
- Quartel do Alto da Trindade (Chaves);
- Quartel da Borralha (Vila Real);
- Quartel dos Viriatos (Viseu);
- Quartel da Cruz da Areia (Leiria);
- Quartel do Alvito (Tomar);
- Quartel de S. Lourenço (Abrantes);
- Quartel nº 2 da Amadora (Amadora)
- Quartel da Encarnação (Lisboa);
- Quartel do Vale do Aguilhão (Beja);
- Quartel da Nazaré (Funchal)

Foi considerado um custo de intervenção médio por aquartelamento de € 10.000.000 no qual está incluído o fornecimento e instalação de novos equipamentos e mobiliário.

Prazo de execução	9 anos	Custo total estimado	€ 120.000.000
--------------------------	---------------	-----------------------------	----------------------

Subprograma 01.02.00	Modernização de Aquartelamentos. Outros		
<p>Objectivo:</p> <p>Dotar os aquartelamentos necessários ao dispositivo do Exército, não enquadrados no anterior subprograma, das condições de vida exigidas pelo RV/RC, em especial no que respeita ao alojamento, alimentação e convívio, bem como conferir-lhes condições de salubridade, de higiene, de segurança e de preservação do meio ambiente.</p>			
<p>Justificação:</p> <p>O dispositivo do Exército não se esgota nos quartéis CANIFA, tendo também de se apoiar em outros aquartelamentos existentes, também eles reunindo condições de modernização, mas que necessitam de idênticas intervenções às referidas no subprograma “Modernização de Aquartelamentos.Quartéis CANIFA”.</p> <p>Serão abrangidos por este subprograma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quartel de Paredes (Póvoa do Varzim); - Quartel da Serra do Pilar (Vila Nova de Gaia) - Quartel de Paramos (Espinho); - Quartel de S. Jacinto (S. Jacinto); - Quartel de Santana (Coimbra); - Quartel do Entroncamento (Entroncamento); - Quartel de Paço de Arcos (Oeiras); - Quartel de Queluz (Sintra); - Quartel da Pontinha (Lisboa); - Quartel de Sapadores (Lisboa); - Quartel de S. Francisco (Estremoz); - Quartel da Atalaia (Tavira); - Quartel do Castelo de São João Batista (Angra do Heroísmo); - Quartel de Arrifes (Ponta Delgada); - Quartel de São Gonçalo (Ponta Delgada); - Quartel de Santa Maria (Vila do Porto); - Quartel do Dragoal (Porto Santo); - Bateria do Pico da Cruz (Funchal). 			
Prazo de execução	10 anos	Custo total estimado	€138.500.000

Subprograma 02.00.00	Concentração da Estrutura Superior do Exército
<p>Objectivo:</p> <p>Dotar o Exército de uma infra-estrutura onde se concentrem, na área Militar Amadora Sintra, os Órgãos da sua Estrutura Superior, reduzindo e rentabilizando os recursos necessários, elevando a sua eficiência e melhorando as condições de actividade dos seus servidores.</p>	
<p>Justificação:</p> <p>Os Órgãos da Estrutura Superior do Exército encontram-se presentemente dispersos por 12 imóveis propriedade do Estado (prédios militares – PM) e 6 prédios arrendados (PA), a maioria sem características de funcionalidade e implantados em zonas de Lisboa com acessos e estacionamento fortemente condicionados.</p> <p>Tal situação, dificultando e encarecendo o seu funcionamento, conduz inevitavelmente a uma afectação acrescida de recursos financeiros e humanos por multiplicação de serviços, em especial na área do apoio, dos transportes e das comunicações, com as inerentes perdas de eficácia e eficiência o que indesejavelmente onerará a componente operacional.</p> <p>A sua concentração tem-se constituído como uma necessidade prioritária e apesar de ter vindo a ter uma programação perfeitamente delineada desde 1997, inclusivamente com parte significativa do financiamento contemplado na Lei de Programação Militar (início na Lei 46/98 de 7 de Agosto), viu sistematicamente a sua execução adiada.</p> <p>A localização deste complexo na Área Militar Amadora Sintra fundamentou-se não só nas excelentes condições de espaço e de acessibilidade proporcionadas, mas também na existência de uma boa infra-estrutura CANIFA que concentrará e facultará todos os apoios necessários à sua vivência dispondo ainda de capacidade simultânea para apoiar a Academia Militar, libertando-a para a sua actividade principal de ensino.</p> <p>Trata-se pois de um subprograma estruturante do Exército na medida em que, levando a concentração e racionalização de meios humanos e materiais a um nível nunca antes experimentado, irá induzir importantes sinergias decorrentes da possibilidade da introdução de novos métodos de gestão, da alteração de procedimentos e modos de relacionamento e das motivações gerais criadas por uma perspectiva de racionalidade, modernidade e funcionalidade.</p> <p>Por outro lado as actuais condições proporcionadas pela maioria das instalações utilizadas pelos actuais Órgãos da Estrutura Superior do Exército é muito carente o que implica decisões urgentes pois caso tenham de aí se manter definitivamente necessitam de significativas e inadiáveis obras de requalificação (com custos estimados da ordem dos €50.000.000). Caso contrário haverá que encontrar um programa mínimo de manutenção/correção que, evitando intervenções desnecessárias, garanta o seu funcionamento digno mas necessariamente limitado no tempo.</p> <p style="text-align: right;">.../...</p>	

.../...

Desta concentração decorrerá a libertação da maioria dos PM e da totalidade dos PA utilizados (ver relação anexa) o que poderá representar, por via da alienação, um encaixe da ordem dos €33.500.000, e por via da denúncia dos contratos de arrendamento, uma economia anual da ordem dos €126.166.

Para além daqueles imóveis serão também disponibilizados outros cinco PM e um PA (ver relação anexa) que, apesar de não terem presentemente Órgãos da Estrutura Superior do Exército instalados, ficarão livres pela reorganização prevista. Assim, podendo a alienação destes PM produzir um encaixe financeiro da ordem dos € 79.800.000, concluiu-se que este subprograma, pelo património que permite libertar após a sua conclusão no valor global de €113.300.000, tem condições, se assim for entendido, para se amortizar a si próprio.

A dimensão deste subprograma exige um plano de financiamento global que garanta estabilidade e segurança no seu desenvolvimento e a sua conclusão num prazo razoável.

Estão neste caso sistemas do tipo Lei de Programação e ou contratos de “chave na mão” em parceria com entidades privadas, podendo posteriormente amortizar-se parte ou totalmente o investimento com património libertado.

A sua não execução não permite que revertam para outros subprogramas as verbas que esta concentração poderá originar: na verdade, as receitas decorrentes da libertação do património só existirão após e se o subprograma se concretizar. Antes pelo contrário haverá mais um significativo conjunto de infra-estruturas com necessidade de importantes intervenções sem as contrapartidas decorrentes da libertação de património.

Estima-se que os seus custos sejam da ordem dos €79.000.000, incluindo equipamentos de comunicações, informáticos e mobiliário, valor encontrado após redimensionamento decorrente das novas orientações para o dispositivo do Exército.

Prazo de execução	6 anos	Custo total estimado	€79.000.000,00
--------------------------	---------------	-----------------------------	-----------------------

Subprograma 03.00.00	Concentração dos Órgãos Logísticos		
Objectivo: Concentrar em Benavente e no Entroncamento os órgãos logísticos de Depósito e de Manutenção de elevado escalão, numa perspectiva de redução e rendibilização de recursos.			
Justificação: <p>A concentração dos órgãos logísticos constitui um subprograma nascido da reestruturação do Exército do princípio da década de 90 que teve como obra emblemática a construção do Depósito Geral de Material de Guerra em Benavente impulsionada pela realização da EXPO'98.</p> <p>Na sequência da recente junção da totalidade dos Depósitos em Benavente e Entroncamento, de que resultou a extinção em 31Dec02 dos 4 Depósitos dos Serviços e da conseqüente criação de um único Depósito Geral de Material do Exército é imperativo funcional, transferir para junto dele a Manutenção, criando as futuras Oficinas Gerais de Material do Exército.</p> <p>Trata-se de um importante esforço feito pelo Exército para concentrar os Órgãos Logísticos e com a sua materialização ficam também criadas as condições para a funcionalização do sistema logístico.</p> <p>É um subprograma que, pelo património que permitirá libertar após a sua conclusão e cujo valor ronda os €23.300.000, se pagará a si próprio.</p> <p>Estima-se que os seus custos sejam da ordem dos € 19.000.000 incluindo equipamentos oficinais, administrativos, de apoio de serviços e mobiliário.</p> <p>Património a libertar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PM 005/Lisboa – Garagem Militar na Calçada da Ajuda - PM 029/Lisboa – Campo das Salésias ou Terras do Desembargador (parcela com 33.700 m²) - PM 089/Lisboa – Pátio das Zebras – Armazéns e Casas do Estado - PM 218/Lisboa – Prédios na Rua da Junqueira, 327,329, 331 - PM 219/Lisboa – Prédios na Rua da Junqueira, 341 e na Travessa da Alfândega Velha, 79 <p>Na área da concentração logística surge também a aplicação do princípio da racionalização aos meios hospitalares. Está nesta situação a alienação das instalações do actual Hospital Militar de Belém e a constituição na área hospitalar da Estrela de um novo conjunto substituindo um dos actuais onde se incluirão as valências hoje existentes no Hospital Militar de Belém, a urgência, a UTI, medicina, oftalmologia e otorrino.</p> <p>Estima-se que os seus custos sejam da ordem dos €100.000.000.</p> <p>Com esta intervenção será libertado o PM 007/Lisboa – Hospital Militar de Belém</p>			
Prazo de execução	7 anos	Custo total estimado	€119.000.000,00

Subprograma 04.00.00	Transformação dos Órgãos Sup de Cmd, Adm e Direcção		
<p>Objectivo:</p> <p>Dotar os Órgãos Superiores de Comando, Administração e Direcção do Comando do Exército de infra-estruturas consentâneas com as suas necessidades.</p>			
<p>Justificação:</p> <p>A transformação do Exército, conduz à extinção dos Comandos Territoriais.</p> <p>De acordo com os estudos efectuados as instalações a libertar pelos Comandos Territoriais a extinguir, serão ocupadas por Órgãos Superiores de Comando, Administração e Direcção do Comando do Exército, sendo libertados outros Prédios Militares, com menor interesse para o Exército, e que poderão ser alienados.</p> <p>As instalações dos actuais Comandos Territoriais serão ocupadas pelo Comando de Pessoal (Porto), Comando de Instrução (Évora), e no Palácio Vilalva a IGE, a DASP e o JE.</p> <p>Neste programa, para além das intervenções necessárias à instalação destes Comandos, considera-se, também, as intervenções necessárias à instalação dos Centros de Recrutamento, Gabinetes de Atendimento Público, instalação da Direcção de Cultura Militar e da Biblioteca do Exército no edifício da Praça do Comércio, bem como do CSDE no edifício dos antigos Tribunais Militares.</p> <p>O processo de integração dos Comandos Operacionais num comando conjunto das Forças Armadas obriga à transferência e instalação do Comando Operacional do Exército para Monsanto.</p> <p>A instalação do Comando Operacional do Exército em Monsanto estima-se em €50.000.00.</p>			
Prazo de execução	4 anos	Custo total estimado	€ 56.900.000

Subprograma 05.00.00	Estabelecimentos de Ensino Militar		
<p>Objectivo:</p> <p>Dotar os Estabelecimentos de Ensino Militar, em especial a Academia Militar e a Escola de Sargentos do Exército de condições em infra-estruturas consentâneas com os níveis de formação académicos que ministram.</p>			
<p>Justificação:</p> <p>A qualidade dos quadros de uma Instituição depende, entre muitos outros factores, das condições de que dispõem para apoio à sua formação.</p> <p>Por razões que se prendem com a falta de capacidade de cada um dos dois aquartelamentos que tem à sua responsabilidade (Lisboa/Gomes Freire e Amadora), isoladamente considerados, quer em termos de alojamento quer em infra-estruturas de apoio ao ensino, a Academia Militar tem visto ao longo dos anos os cursos que ministra repartidos por aqueles dois espaços.</p> <p>Tal situação, constituindo factor de entrave ao conhecimento e entrosamento entre oficiais, e razão de desperdícios, levou a que o Comando do Exército entendesse como prioritário concentrar a maior parte dos cursos da AM na Amadora, garantindo adequada capacidade de alojamento e instalações modernas e funcionais de apoio ao ensino (salas de aula, laboratórios, instalações desportivas, entre outras), assegurando condições adequadas à formação militar, técnica e humana dos futuros oficiais, através da concretização de um Plano Director para o aquartelamento da Amadora aprovado no final da década de 80.</p> <p>No que concerne à Escola de Sargentos do Exército, o Comando do Exército, seguindo o mesmo racional que preside à remodelação das instalações da Academia Militar, pretende que o aquartelamento nas Caldas da Rainha seja remodelado e modernizado tendo em vista dar condições aos corpos discente e docente na tarefa de formação dos sargentos do Exército, ultrapassando as contingências próprias de um quartel tipo CANIFA com perto de 50 anos que não foi concebido para aquela finalidade, concretizando também um Plano Director para o Quartel de Casais de Pedrógão.</p>			
Prazo de execução	6 anos	Custo total estimado	€ 48.000.000

Subprograma 06.00.00	Estabelecimentos Militares de Ensino		
Objectivo: Dotar o Estabelecimento Militar de Ensino “Instituto Militar dos Pupilos do Exército” de condições em infra-estruturas para receber os alunos da Escola Superior Politécnica do Exército (ESPE).			
Justificação: Num futuro próximo a ESPE deverá libertar as actuais instalações ocupadas no Quartel nº2 da Amadora de forma a que as mesmas sejam utilizadas pela Unidade de Apoio da Área Militar Amadora Sintra Os “Pupilos do Exército” estabelecimento Militar de Ensino Politécnico poderá albergar a Escola Superior Politécnica do Exército (ESPE). Para o efeito, deverão ser efectuadas algumas intervenções ao nível das suas infra-estruturas de modo a proporcionar instalações modernas e funcionais, principalmente ao nível das salas de aulas e laboratórios.			
Prazo de execução	1 ano	Custo total estimado	€ 1.000.000

Subprograma 07.00.00	Áreas Militares. Escolas Práticas e Infra-estruturas de Instrução e Treino
<p>Objectivo:</p> <p>Dotar as Escolas Práticas, os Campos, Polígonos e Áreas Militares das condições de vida exigidas pelo RV/RC em especial no que respeita ao alojamento, alimentação e convívio, bem como conferir às infra-estruturas utilizadas na instrução e treino de tropas e unidades condições para implementar novos métodos de instrução suportados por tecnologias emergentes, e aos serviços de apoio associadas condições de segurança, de salubridade, de higiene e de preservação do meio ambiente.</p>	
<p>Justificação:</p> <p>A actividade de instrução, treino e aprontamento constitui elemento determinante da capacidade e da qualificação das forças.</p> <p>Para obterem essa qualificação, as forças militares carecem de espaços onde possam, em condições de segurança (para si e para as pessoas e bens das áreas confinantes) e no escrupuloso respeito pela preservação do meio ambiente, levar a cabo aquelas actividades essenciais à sua razão de ser.</p> <p>Caso paradigmático são as infra-estruturas de tiro onde os aspectos relacionados com a segurança dos utentes e da sua envolvente são determinantes, tornando-se também cada vez mais delicados os aspectos ligados ao ruído e à contaminação dos solos e do ar.</p> <p>Para garantir estas exigentes condições são necessários grandes espaços e suficientemente afastados de zonas habitadas o que num país pequeno não é fácil de conseguir mesmo admitindo que seria possível ultrapassar dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none">Financeiras;De oportunidade política;De aquisição/expropriação de terrenos;Da constituição de servidões militares;De construção de infra-estruturas de apoio. <p>Face ao exposto não parece razoável encarar outra solução que não seja explorar as capacidades do que já existe e em especial da área Santa Margarida/Tancos, como único grande campo de treino do Exército, valorizando-o quer pelo alargamento através da aquisição de terrenos, quer pela melhoria das suas infra-estruturas, com particular ênfase para as ligadas à área operacional.</p> <p>Tem uma localização central e com boas acessibilidades, é uma zona onde ainda é possível adquirir terrenos aproveitando o interesse manifestado pelos proprietários nesse sentido, é uma</p> <p style="text-align: right;">.../...</p>	

.../...

área pouco povoada e a sua cobertura vegetal dispersa é compatível com os requisitos militares.

A sua utilização intensiva cobre as necessidades do Exército para manobrar um agrupamento de escalão batalhão, bem como executar fogos reais de morteiro, artilharia, carros de combate, misséis e outras armas colectivas.

Também se torna necessário conferir às infra-estruturas utilizadas na instrução e treino de tropas e unidades condições para implementar novos métodos de instrução suportados por tecnologias emergentes e requalificar os aquartelamentos a elas associados.

Serão abrangidos por este subprograma os aquartelamentos e áreas de treino das seguintes infra-estruturas:

- Campo Militar de Santa Margarida;
- Polígono Militar de Tancos;
- Campo de Tiro da Serra da Carregueira;
- Polígono de Tiro de Vendas Novas;
- Tapada de Mafra;
- Campo de Instrução de Muranzel (Murtosa);
- Campo de Instrução de Cabeça de Ferro (Beja);
- Campo de Saltos do Arripiado (Chamusca);
- Construção de infra-estruturas de tiro:
 - Complexo de tiro de Santa Margarida;
 - Carreira de tiro de 25 m enterrada do Quartel da Borralha (Vila Real);
 - Carreira de Tiro de 25 m enterrada do Quartel dos Viriatos (Viseu);
 - Carreira de Tiro de 25 m enterrada do Quartel da Cruz da Areia (Leiria);
 - Carreira de Tiro de 25 m enterrada na AMSJ (Aveiro);
 - Carreira de Tiro de 50 m enterrada no Quartel da Nazaré (Funchal);
 - Carreira de Tiro de 50 m enterrada em Angra do Heroísmo.

Não foram contempladas as carreiras de tiro dos Quartéis de Braga e do Viso no Porto uma vez que a sua execução decorrerá por contrapartidas respectivamente do Ministério da Saúde e da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.

A carreira de tiro de Espinho não foi considerada em virtude da mesma já se encontrar construída.

Foi ainda considerada uma verba para intervenções nas carreiras de tiro que, por apresentarem boas condições de segurança, se manterão activas: Chaves, Beja, Ponta Delgada.

Prazo de execução	10 anos	Custo total estimado	€ 112.000.000
--------------------------	----------------	-----------------------------	----------------------

Subprograma 08.00.00	Aquisição de terrenos		
Objectivo: Efectuar as aquisições de terrenos necessários à garantia de melhores e mais seguras condições operacionais e de instrução e treino, para as forças e instalações militares, e para as pessoas e bens que as envolvem.			
Justificação: As forças militares carecem de áreas onde, de forma segura para si e para as pessoas e bens que com elas confinam, possam levar a cabo as actividades de instrução, treino e aprontamento. Para isso, aquelas infra-estruturas deverão ter uma configuração e dimensões adequadas considerando-se necessário: - Ampliar o Campo Militar de Santa Margarida dotando-o do espaço necessário para o desenvolvimento, com condições operacionais e de segurança, das actividades de instrução e treino quer de forças do Exército e da Força Aérea quer estrangeiras, bem como a execução de fogos reais de morteiro, artilharia, carros de combate, mísseis e outras armas colectivas; - Ampliar o Polígono Militar de Tancos , eliminando pequenos enclaves particulares nele encravados aumentando assim a segurança dos paióis nacionais ali instalados e do campo de instrução de sapadores. A aquisição de terrenos permitirá ainda melhorar as condições de instrução de pontes, conseguindo uma maior frente para o Rio Tejo, área essencial na formação dos quadros e tropas de Engenharia pelo papel que desempenham no apoio do Exército às populações em situações difíceis ou de calamidade. De salientar que nestes dois casos concretos apenas por falta de meios financeiros não se têm adquirido terrenos considerados fundamentais e que os proprietários estão interessados em vender.			
Prazo de execução	2 anos	Custo total estimado	€12.000.000

APÊNCIDE 1

GLOSSÁRIO DE CONCEITOS

Acção militar – é o conjunto das acções a desenvolver, que possibilitam a articulação das valências dos diferentes meios de forma a deles retirar o máximo potencial.

Alienação – é a transferência formal das responsabilidades de um Prédio Militar ou Infra-Estrutura deixando este de estar atribuído ao Ramo. É o resultado de um processo, que termina pela publicação em DR das condições associadas a essa alienação e formalização da sua entrega à entidade beneficiária mediante um Auto de Entrega.

Capacidade militar – é a aptidão ou possibilidade que uma força militar dispõe para desempenhar uma determinada tarefa, missão ou atingir determinado objectivo.

Catalogação – consiste na atribuição de um número único que identifica, inequivocamente, o artigo de abastecimento, sendo reconhecido e aceite por qualquer país OTAN e por países não OTAN participantes no AC/135.

Construção nova – edificação construída de raiz, ainda que, no terreno sobre o qual foi erguida, já tenha sido efectuada outra construção, incluindo-se ampliações de edifícios existentes.

Disponibilização – é a materialização formal, efectuada por um Ramo junto da DGIE/MDN, da decisão de prescindir da utilização de um determinado Prédio Militar ou Infra-Estrutura.

Força combinada – é a força estruturada com elementos das Forças Armadas de duas ou mais nações aliadas, para um período mais ou menos longo.

Força conjunta – é a força constituída por elementos significativos pertencentes a mais que um Ramo subordinadas ao mesmo Comandante. Pressupõe uma certa permanência no tempo.

Força operacional – é um agrupamento temporário de unidades e/ou fracções, sob o comando de um único Comandante, constituído com a finalidade de executar uma operação ou uma missão específica.

Gestão logística – é um processo contínuo que compreende a identificação das necessidades, a definição de objectivos a cumprir num determinado período, a formulação das estratégias para a prossecução desses objectivos, implementando-as posteriormente e, finalmente o, controlo e avaliação dos resultados.

Infra-Estruturas – é toda a área de terreno, construções militares ou edifícios individualizados que constituam objecto de utilização pelas U/E/O.

Locação – é a operação no qual uma unidade (locador) possui um bem duradouro e cede o direito à sua utilização por um período de tempo acordado a outra unidade (locatário) por contrapartida de pagamentos (rendas).

Objectivos de força – é uma força, sistema ou infra-estrutura, em quantidade e natureza estabelecidas, que se pretende constituir num determinado período de tempo e de acordo com requisitos específicos.

Obras de conservação – são obras de carácter preventivo que visam prevenir e evitar a degradação das infra-estruturas e a necessidade de execução de obras de reparação.

Obras de manutenção – englobam as obras de conservação ou de reparação visando manter a infra-estrutura nas condições adequadas.

Obras de reparação – são obras de carácter correctivo que visam a renovação ou substituição de elementos ou zonas degradadas das infra-estruturas.

Planeamento – é o conjunto de actividades e decisões destinadas à elaboração de um plano através do qual se visa alcançar um ou vários objectivos.

Planeamento de forças – é o processo cujo objectivo consiste em definir as Unidades, em número, tipo e equipamento, para o cumprimento de determinadas missões, tendo em consideração os recursos disponíveis.

Plano Director de Armamento e Equipamento – é o documento que concretiza a política de reequipamento do MDN, definindo os objectivos que se pretendem alcançar através do preenchimento das capacidades militares. Inclui, de forma detalhada, o planeamento e a programação a médio prazo e a sua previsão a longo prazo.

Plano Director de Infra-Estruturas – é o documento que concretiza a política de infra-estruturas do Ministério da Defesa, definindo os objectivos que se pretendem atingir e detalhando o planeamento de médio e longo prazo. Este documento é composto pelo Plano de Infra-Estruturas de Médio Prazo e pelo Plano de Infra-Estruturas de Longo Prazo.

Plano de Infra-Estruturas de Médio Prazo – contém os objectivos de infra-estruturas a médio prazo (6 anos) detalhando as intervenções a realizar, a quantificação dos custos e os prazos de execução para cada caso.

Plano de Infra-Estruturas de Longo Prazo – contém os objectivos de infra-estruturas a longo prazo (6 a 18 anos). Este plano compreende não só as necessidades de intervenção que, de

acordo com o cenário económico previsível não se podem concretizar no médio prazo, como aquelas cujo início se prevê, apenas, para o período em causa.

Prédio Militar – é toda a infra-estrutura, normalmente, constituída por um prédio rústico, urbano ou misto, propriedade do Estado e afecto ao MDN.

Programação – é o conjunto de actividades e decisões destinadas à elaboração de programas que detalham e coordenam o cumprimento e execução dos diversos planos.

Programa de Infra-Estruturas de Curto Prazo (PICP) – é elaborado a partir do Plano de Infra-Estruturas de Médio Prazo e contém as intervenções a realizar nos dois anos seguintes à sua aprovação e aquelas que, iniciadas em anualidades anteriores, estão já comprometidas ou aprovadas.

Programa Anual de Infra-Estruturas (PAI) – consolida as intervenções do Plano de Infra-Estruturas de Curto Prazo a executar no ano seguinte à sua aprovação. Compreende, ainda, as intervenções imprevistas e urgentes que possam ocorrer, bem como as pequenas intervenções que não são contempladas no PICP.

Servidão Militar – é o conjunto de condicionamentos legais que incidem sobre zonas confinantes com Infra-Estruturas do Exército, por forma a garantir a segurança e a operacionalidade das U/E/O nelas implantadas. É estabelecida mediante Decreto-Lei específico.

APÊNDICE 2

MISSÕES E TAREFAS ESPECÍFICAS DO EXÉRCITO

As Missões e Tarefas Específicas do Exército decorrem das Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA) no seu conjunto, para as quais o Exército contribui com as capacidades e meios previstos no Sistema de Forças Nacional para a respectiva componente, bem como as respectivas missões particulares.

Considerando as Missões, conforme, referidas na Constituição da República Portuguesa (CRP), na Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA) e no CEM e associadas às respectivas Missões Específicas das Forças Armadas deduzem-se as seguintes Missões/Tarefas para o Exército.

1. No âmbito da Defesa Nacional

“Cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações terrestres.” – (CRP – Artº 275º e LDNFA – Artº 9º)

a. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC1.

- Garantir as capacidades necessárias para a execução das tarefas da componente terrestre na defesa integrada do Território Nacional;
- Garantir a capacidade para, quando necessário, comandar e controlar o empenhamento integrado de todos os meios militares da componente terrestre no teatro de operações nacional;
- Organizar, em coordenação com os outros Ramos, o enquadramento militar da população, com vista a repor o controlo do território nacional e a autoridade do Estado, em caso de agressão;
- Colaborar na defesa antiaérea de áreas e pontos sensíveis do Território Nacional;
- Cooperar em actividades visando a consciencialização, entre os cidadãos, dos valores e problemas de Segurança e Defesa.

b. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC2

- Aprontar e sustentar as capacidades necessárias para exercer vigilância e controlo no Espaço Estratégico de Interesse Nacional Permanente (EEINP), em cooperação com as forças navais e aéreas;

c. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC3

- Desenvolver, aprontar e sustentar as capacidades da componente terrestre susceptíveis de serem projectadas para actuação em qualquer local do EEIN;
- Desenvolver, aprontar e sustentar as capacidades necessárias para garantir a mobilidade táctica, a flexibilidade de emprego e a resposta rápida.

d. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC4

- Garantir a disponibilidade permanente de forças de operações especiais e a contribuição adequada de elementos e estruturas de estado-maior para um quartel-general conjunto de operações especiais, para de modo sustentado, serem empregues, isoladamente ou integradas em forças conjuntas e combinadas, em todo o espectro de missões.

e. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC5

- Desenvolver as capacidades que permitam obter, processar e difundir as informações necessárias à condução das operações militares terrestres.

f. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC6

- Garantir as actividades de investigação e desenvolvimento com outras entidades, incluindo-se o desenvolvimento de conceitos e a experimentação de procedimentos e equipamentos, tendo em vista aumentar a eficiência da operação, actualizar a doutrina e modernizar a componente terrestre do sistema de forças, adaptando-a aos novos ambientes e quadros de actuação.

g. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC7

- Garantir o levantamento das forças e meios com capacidade para explorar o espectro electromagnético em apoio das operações militares terrestres.

h. No âmbito da Missão Específica das Forças Armadas MC8

- Garantir a integração e aprontamento dos recursos, obtidos por Convocação, Mobilização e Requisição, para serem empregues no reforço da componente terrestre do sistema de forças.

2. No âmbito da Prevenção e Combate às Novas Ameaças

“Colaborar com as Forças de Segurança e os Aliados, nos termos legais que vierem a ser definidos para o efeito, na prevenção e combate às ameaças terroristas, ao crime organizado transnacional e à proliferação de armas de destruição maciça.” – (CEDN 03)

a. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC9

- Aprontar e sustentar as capacidades da componente terrestre necessárias à prevenção e combate às ameaças terroristas, de modo a complementar as valências próprias das Forças de Segurança e das outras componentes não militares com as quais devem colaborar na ordem interna e, bem assim, cooperar com parceiros e aliados na ordem externa.

b. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC10

- Contribuir, de forma supletiva e nos termos da lei, para a prevenção e combate ao crime organizado transnacional, especialmente o tráfico de droga, tráfico de pessoas e as redes de imigração ilegal, em colaboração e cooperação com os outros ramos das Forças Armadas, com as Forças de Segurança, outras componentes não militares e aliados.

c. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC11

- Aprontar e sustentar as capacidades necessárias da componente terrestre para prevenir e fazer face à proliferação de armas de destruição em massa em colaboração com os países aliados.

3. No âmbito dos Compromissos Internacionais

“Satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais assumidos, que especificadamente lhe forem consignadas.” – (CRP-Artº275º e LDNFA-Artº 9º)

Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC12

- Aprontar e sustentar as capacidades da componente terrestre necessárias para a satisfação dos compromissos assumidos por Portugal, nomeadamente no âmbito da defesa colectiva da OTAN e para as estruturas de defesa da EU, bem como, para operações desenvolvidas pela ONU, pela OTAN, pela EU, pela CPLP e outras que venham a ser decididas pelos competentes Órgãos de Soberania, com o objectivo de preservar a paz e a segurança internacionais.

4. No âmbito do Apoio à Acção de Política Externa do Estado

“Contribuir para a concretização dos Objectivos do Estado, actuando como instrumento da política externa e para a protecção e evacuação de cidadãos nacionais em áreas de tensão ou de crise.” – (CRP – Artº 275º e LDNFA – Artº 9º e Conceito Estratégico de Defesa Nacional)

a. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC13.

- Aprontar e sustentar as capacidades necessárias para proteger e evacuar cidadãos nacionais em áreas de tensão ou crise.

b. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC14

- Aprontar e sustentar as capacidades necessárias para participar em missões de paz e humanitárias, assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte.

c. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC15

- Colaborar em acções de cooperação técnico-militar e militar, no âmbito de acordos bilaterais e multilaterais subscritos por Portugal.

5. No âmbito do emprego em Estados de Excepção

“Actuar nas situações de Estado de Sítio e de Emergência, de acordo com as leis que regulam estas situações.” – (CRP – Artº 275º e LDNFA – Artº 68)

Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC16

- Cooperar, em coordenação com os outros ramos, na intervenção em situações de estado de sítio e de estado de emergência, nos termos da lei.

6. No âmbito das Outras Missões de Interesse Público

“Satisfazer missões de interesse público, que especificadamente lhe forem consignadas.” – (CRP – Artº 275º e LDNFA – Artº 9º)

a. É Missão Particular do Exército

- Realizar os trabalhos de informação geográfica com aplicação militar e contribuir, neste domínio, para o desenvolvimento do País e o cumprimento das responsabilidades assumidas no plano internacional.

b. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC17

- Colaborar nas acções de Protecção Civil, designadamente no auxílio às populações, em situações de catástrofe, calamidade ou acidente;
- Colaborar com as autoridades civis na satisfação das necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida das populações;
- Colaborar com as autoridades competentes nas acções de protecção ambiental, defesa do património e na prevenção e apoio ao combate aos incêndios florestais.

c. Decorrente da Missão Específica das Forças Armadas MC19

- Assegurar o enriquecimento, preservação e divulgação do património cultural, histórico ou artístico sob responsabilidade do Exército.

APÊNDICE 3
COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES
NO ÂMBITO DOS EQUIPAMENTOS E INFRA-ESTRUTURAS –
DIPLOMAS LEGAIS DA POLÍTICA DE DEFESA NACIONAL

1. Decreto-Lei nº 47/93, de 26 de Fevereiro e Decreto-Lei nº 290/2000, de 14 de Novembro

O preâmbulo do Decreto-Lei nº 47/93, de 26 de Fevereiro, vem atribuir novas competências administrativo-logísticas aos organismos centrais do Ministério da Defesa Nacional, no quadro da reorganização da instituição militar prevista no programa do XII Governo Constitucional e na Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA).

O referido diploma imputa ao MDN a responsabilidade de *“dotar as Forças Armadas, que nele se integram, dos meios necessários ao cumprimento da missão constitucional de defesa militar da República”* referindo, nomeadamente, que *“as novas tarefas e responsabilidades que, no âmbito nacional e internacional, incumbem às Forças Armadas impõem a sua reorganização e modernização de modo a garantir-lhes os mais elevados padrões de eficácia e eficiência”*.

Estas novas competências no âmbito da gestão do pessoal, da administração logística e da administração financeira, pressupunham a reorganização do EMGFA e dos Ramos, de modo a permitir a inserção das FA na administração directa do Estado e, por forma, a garantir o reforço da sua componente operacional incrementando a disponibilidade, eficácia e modernidade.

Neste contexto, o presente diploma consagra uma nova dimensão ao MDN admitindo, contudo, que *“a transferência de atribuições e competências... “dos Estados-Maiores dos Ramos para o MDN”, não pode considerar-se esgotada”*, deixando, assim, em aberto a possibilidade do desenvolvimento deste processo.

O Decreto-Lei nº 47/93, de 26 de Fevereiro, integra na sua estrutura orgânica os seguintes serviços centrais, com responsabilidades nas actividades relativas ao armamento e equipamento de defesa e no domínio da gestão do património e das infra-estruturas das FA, respectivamente:

– **Direcção-Geral de Armamento e Equipamento de Defesa (DGAED)**

– **Direcção-Geral de Infra-Estruturas (DGIE)**

A aprovação da nova Lei do Serviço-Militar (Lei nº 174/99, de 21 de Setembro), e o consequente Regulamento da Lei, vem introduzir novas competências, no âmbito do pessoal, ao MDN.

O Decreto-Lei nº 290/2000, de 14 de Novembro vem introduzir os necessários ajustamentos, neste domínio, na orgânica do MDN, aprovada pelo Decreto-Lei nº 47/93, de 26 de Fevereiro, sem alterar, contudo, ao que à DGAED e DGIE diz respeito.

2 – Decreto Regulamentar nº 12/95, de 23 de Maio e Decreto Regulamentar nº 40/97, de 03 de Outubro

O Decreto Regulamentar nº 12/95 que estabelece a organização e competências da Direcção-Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa, é alterado pelo Decreto Regulamentar nº 40/97, de 03 de Outubro, transferindo para esta Direcção-Geral as competências do extinto Conselho de Ciências e Tecnologias de Defesa.

Nos termos deste diploma, à DGAED, compete, em especial:

- a) Participar na elaboração dos planos globais de reequipamento das Forças Armadas e dos programas deles decorrentes, designadamente os projectos de propostas da Lei de Programação Militar;*
- b) Elaborar os estudos necessários à definição das políticas de defesa, nomeadamente no que se refere às actividades de logística de produção e, em coordenação com os ramos das Forças Armadas, de Logística de consumo, bem como participar na definição da política de investigação e desenvolvimento;*
- c) Avaliar e propor projectos de investigação e desenvolvimento (I&D), ou de produção de armamento e equipamentos de defesa, e coordenar a participação nos respectivos grupos de projecto, quer no âmbito nacional quer no âmbito internacional;*
- d) Promover o debate de questões no âmbito das ciências e tecnologias de defesa;*
- e) Dar parecer sobre a representação portuguesa em organismos e em actividades no âmbito da investigação e desenvolvimento na área da defesa;*
- f) Acompanhar e apoiar tecnicamente a participação portuguesa em programas internacionais de exploração e domínio do espaço;*

- g) Proceder à qualificação periódica das empresas do sector da defesa e apoiar a instrução do seu processo de credenciação;*
- h) Superintender a actividade de ensaio de controlo de produção e intermutabilidade OTAN das munições fabricadas em Portugal, bem como de ensaio de vigilância das existências armazenadas;*
- i) Coordenar a participação nacional no âmbito da normalização OTAN e participar na definição dos conceitos de normalização nacional e internacional em matéria de armamento, munições e equipamentos de defesa;*
- j) Promover o estudo e aplicação das políticas e orientações técnicas de garantia de qualidade e catalogação no âmbito do armamento e equipamentos de defesa;*
- k) Promover, supervisionar ou coordenar os processos de reutilização e alienação do material de guerra das Forças Armadas;*
- l) Estabelecer normas relativas à negociação e administração de contratos de aquisição e de alienação de armamentos, equipamentos e aquisição de serviços de defesa e ao controlo de importações e exportações e prestar assessoria técnica nestes domínios;*
- m) Participar na programação e controlo financeiro dos projectos de I&D, produção e aquisição de armamento, equipamentos e serviços de defesa, quer no âmbito nacional quer no âmbito internacional;*
- n) Supervisionar, executar ou participar na administração de contratos de aquisição e de alienação de armamento, equipamentos e aquisição de serviços de defesa que lhe sejam cometidos ou, em cooperação com os ramos das Forças Armadas e forças de segurança, coordenar a sua negociação, bem como participar, com as entidades envolvidas, nas negociações dos contratos de contrapartidas;*
- o) Promover o estudo e propor as políticas relativas a aquisições conjuntas das Forças Armadas e participar na elaboração dos protocolos necessários à sua execução;*
- p) Executar ou coordenar, em cooperação com os ramos ou as forças de segurança, a negociação de contratos relativos a projectos de I&D, produção e aquisição de armamento, equipamentos e serviços;*
- q) Participar na definição das políticas nacionais relativas ao controlo das importações e exportações de armamento, equipamentos e serviços e outros produtos de carácter estratégico;*

- r) Analisar e processar os pedidos de autorização de exportação e importação de armamento, equipamentos e serviços e supervisionar o cumprimento dos procedimentos legais.*

3 – Decreto Regulamentar nº 11/95, de 23 de Maio

A Lei Orgânica do MDN, aprovada pelo Decreto-Lei nº 47/93, de 26 de Fevereiro, criou a Direcção Geral de Infra-Estruturas e determinou que se procede-se, por Decreto Regulamentar, à estatuição da organização e competências dos serviços centrais do Ministério.

O Decreto Regulamentar nº 11/95 vem, assim, estabelecer a organização e competências da Direcção-Geral de Infra-Estruturas (DGIE).

Nos termos do referido diploma, a DGIE é o serviço de concepção, coordenação e apoio técnico no domínio da gestão do património e das infra-estruturas necessárias às FA, competindo-lhe, em especial:

- a) Elaborar os estudos conducentes ao estabelecimento das políticas de logística e de infra-estruturas militares e civis necessárias à defesa nacional;*
- b) Participar na elaboração dos planos globais de logística e de infra-estruturas das Forças Armadas e dos programas deles decorrentes, designadamente as propostas da Lei de Programação Militar (LPM);*
- c) Emitir pareceres sobre a constituição, modificação ou extinção de servidões militares, bem como sobre licenciamento de obras nas áreas por elas condicionadas;*
- d) Participar na preparação e execução de medidas que envolvam a requisição aos particulares de coisas ou serviços;*
- e) Colaborar no planeamento de infra-estruturas não militares que, pela sua natureza, possam interessar à defesa nacional;*
- f) Coordenar os aspectos relativos à definição e apreciação de normas de funcionalidade e racionalização de recursos, designadamente nos domínios energético, do ambiente e do ordenamento do território;*

- g) Assegurar a coordenação de todos os aspectos normativos e funcionais no âmbito das actividades relativas ao conhecimento do mar e aos serviços de cartografia e sistemas de informação geográfica;*
- h) Promover os estudos necessários e coordenar a elaboração dos planos e programas, bem como a execução das medidas e normas técnicas de enquadramento dos sistemas de informação e das tecnologias associadas;*
- i) Propor e executar a política de defesa nacional e o respectivo planeamento estratégico no âmbito dos sistemas de comunicações, comando e controlo e informação, assegurando a ligação com as competentes organizações nacionais e internacionais;*
- j) Coordenar e executar, em colaboração com os serviços competentes, as acções relativas à aquisição e disposição do património do Estado afecto ao Ministério da Defesa Nacional.*

APÊNDICE 4

CAPACIDADES MILITARES E PRINCIPAIS PROGRAMAS DE REEQUIPAMENTO

Com vista à revisão da Lei nº 1/2003, de 13 de Maio – LPM, o Exército apresentou as suas Propostas de Forças contemplando não só novas capacidades como a aglutinação de capacidades existentes.

As capacidades e os programas relevantes que integram são, essencialmente, os seguintes:

1 – Capacidade de Comando Controlo e Comunicações

Agrupa as anteriores capacidades “Comando e Controlo” e “Sistemas de Informação e Gestão”

Programas relevantes:

SICCE, InfoSec, SIC – E, SIC – T e Aquisição de P/GRC–525

2 – Capacidade de Informações, Vigilância e Reconhecimento

Nova capacidade

3 – Capacidade de Reacção Rápida

Agrupa as anteriores capacidades “BAI”, “GALE” e “Forças de Operações Especiais”

Programas relevantes:

Aquisição de Helicópteros

4 – Capacidade de Intervenção

Anterior capacidade “Brigada Ligeira de Intervenção”

Programas relevantes:

Viaturas blindadas de Rodas.

5 – Capacidade Mecanizada

Anterior capacidade “Brigada Mecanizada Independente”

Programas relevantes:

Aquisição de Carros de combate Leopard 2

MLU das VBTP M113

6 – Capacidade de Defesa Imediata dos Arquipélagos

Anterior capacidade “Agrupamentos de Defesa Territorial dos Arquipélagos”

7 – Capacidade de Apoio Geral

Agrupa as anteriores capacidades “Unidades de Apoio de Combate” e “Unidades de Apoio de Serviços”

8 – Capacidade de Sustentação Logística da Força

Nova capacidade

Programas relevantes:

LOA

9 – Capacidade de Sobrevivência e Protecção da Força

Nova capacidade

Programas relevantes:

Armamento ligeiro

10 – Capacidade de Execução de Outras Missões de Interesse Público

Nova Capacidade

11 – Capacidade de Comando e Administração Superior

Nova capacidade

12 – Capacidade de Ensino, Formação e Treino

Anterior capacidade “Sistema de Instrução e Treino”

MLU das VBTP M113

13 – Capacidade de Sustentação

Anterior capacidade “Sistema Administrativo, Logístico e do Pessoal”

14 – Capacidade de Sustentação de Base/Infra-Estruturas

Nova capacidade

Os valores correspondentes às actuais propostas de forças traduzem-se, relativamente aos inscritos na Lei 01/2003, num acréscimo da ordem dos 500ME, devido a novos programas e à revisão de outros relativos às seguintes capacidades:

A Capacidade de Intervenção prevê a revisão do programa “Viaturas Blindadas de Rodas (UBR)” com início em 2006 e fim em 2020, “Viaturas Tácticas não blindadas” com início em 2011 e fim em 2020 e a inclusão dos programas de “Artilharia de Campanha” com início em 2013 e fim em 2015, “Artilharia Antiaérea” em 2010 e “Viaturas especiais não blindadas” com início em 2011 e fim em 2020.

A Capacidade de Reacção Rápida prevê a revisão dos programas “Aquisição de Helicópteros” com início em 2006 e fim em 2022 e “Armamento anti-carro” com início em 2011 e término em 2016.

A Capacidade de Sobrevivência e Protecção da Força, apesar de ser uma nova capacidade, inclui programas que se encontravam previstos na Lei 01/2003, nomeadamente “Armamento ligeiro” com início em 2006 e fim em 2009 e “Equipamento NBQ” com início em 2011 e fim em 2022. Inclui, também, novos programas, nomeadamente, o “Equipamento individual avançado (Soldado do Futuro)”, “Equipamento de VCB”, “Equipamento sanitário de Campanha” e “Identificadores NATO” todos com início em 2010 e fim em 2022.

A Capacidade de Sustentação Logística da Força, também ela uma nova capacidade inclui os novos programas “Munições e explosivos”, “Letter of Offer and Acceptance (LOA)” e “Material de Intendência” todos a iniciar em 2010 e término em 2022.

A Capacidade de Comando e Controlo e Comunicações, para além do programa “Rádios 525” com início em 2006 e fim em 2012, inclui novos programas, designadamente, “Sistema de Informações e Comunicações Tácticas (SIC-T)”, “Sistema de Informações e Comunicações Estratégicas (SIC-E)” e “Sistema de Informações de Comando e Controlo do Exército (SICCE)”, todos a iniciar em 2006 e conclusão em 2022.

Finalmente, a Capacidade de Ensino, Formação e Treino, prevê apenas a revisão do programa “Acções de Formação e Treino”.

Modelo Conceptual para a Elaboração do Plano Logístico (Equipamentos e Infra-Estruturas)
 Decorrente da Modernização do Exército numa Perspectiva de Médio e de Longo Prazo

