

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2017/2018**



TII

**O CONCEITO LOGÍSTICO NAVAL NUMA OPERAÇÃO DE
EVACUAÇÃO DE CIDADÃOS PORTUGUESES EM TERRITÓRIO
ESTRANGEIRO**

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

**JORGE MOREIRA DA SILVA ÂNGELO
1TEN M**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

O CONCEITO LOGÍSTICO NAVAL NUMA OPERAÇÃO
DE EVACUAÇÃO DE CIDADÃOS PORTUGUESES EM
TERRITÓRIO ESTRANGEIRO

1TEN M JORGE MOREIRA DA SILVA ÂNGELO

Trabalho Individual de Fim de Curso CPOS-M 2017/18

Pedrouços 2018



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**O CONCEITO LOGÍSTICO NAVAL NUMA OPERAÇÃO
DE EVACUAÇÃO DE CIDADÃOS PORTUGUESES EM
TERRITÓRIO ESTRANGEIRO**

1TEN M JORGE MOREIRA DA SILVA ÂNGELO

Trabalho Individual de Fim de Curso CPOS 2017/18

Orientador: CFR M JOÃO ÁLVARO DOS SANTOS FOLGADO
BARGADO

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Jorge Moreira da Silva Ângelo**, declaro por minha honra que o documento intitulado **O CONCEITO LOGÍSTICO NAVAL NUMA OPERAÇÃO DE EVACUAÇÃO DE CIDADÃOS PORTUGUESES EM TERRITÓRIO ESTRANGEIRO** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOS 2017/18** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **18 de maio de 2018**



Agradecimentos

Agradecer a todos aqueles que me ajudaram neste trabalho é algo de difícil, num certo ponto de vista, poderia até vir a ser algo de injusto correndo o risco de omissões involuntárias. A esta já longa distância do começo, lembrar todos aqueles com quem troquei impressões, torna-se árduo ou mesmo impossível. Vários foram aqueles com quem por breves conversas, ou por algo de mais substancial, como através de longas entrevistas, me ajudaram no desenvolvimento do presente estudo. Estas ajudas foram muitas vezes de forma indireta, outras tantas foram de forma direta, através de troca de ideias, experiências, perspectivas e visões diferentes. A todos um obrigado.

Não obstante o anterior, há sem dúvida um conjunto de pessoas que devem aqui ser referenciadas individualmente.

Primeiro, uma nota de apreço e amizade aos meus camaradas Silva Precioso e Jacinto Canto, que desde há muitos anos têm sido inestimáveis e que mais uma vez me ajudaram.

De seguida é essencial fazer referência ao meu orientador, o Capitão-de-fragata Folgado Bargado. Por ter aceite o encargo de ser meu orientador, sabendo que estava a comprometer-se com uma tarefa adicional a todas as outras que tem como principais. A disponibilidade demonstrada, o tempo dedicado e a orientação dada foram também muito importantes para a presente investigação.

Um reconhecimento muito especial à minha mãe e ao meu pai, por me ajudarem neste e em tantos outros trabalhos.

Por último, tendo consciência que sozinho nada disto teria sido possível, dirijo um agradecimento especial à Ana. Por todo o tempo que te deixei sozinha e por todo o apoio sempre dado.



Índice

Introdução	1
Aspetos da investigação.....	3
Objeto estudo e respetiva delimitação	3
Objetivos e questões da investigação.....	3
Metodologia.....	4
Resumo da metodologia.....	4
Percurso metodológico.....	4
1. As operações de evacuação de não-combatentes.....	6
1.1. Operação <i>Crocodilo</i>	6
1.2. Operação <i>Tarrafo</i>	8
1.3. Operação <i>Missão Guiné 2004</i>	9
1.4. Operação <i>Manatim</i>	10
1.5. Síntese conclusiva	11
1.5.1. Sobre a evolução do aprontamento logístico	12
1.5.2. Sobre a evolução da sustentação logística	13
1.5.1. Sobre a evolução da doutrina	13
2. A organização logística para sustentação de Forças Navais	14
2.1. Aprontamento - do acompanhamento da crise ao planeamento de operações	14
2.1.1. Início de aprontamento	14
2.1.2. Contactos e medidas de coordenação com terceiros	15
2.1.3. Considerações sobre o conceito de aprontamento.....	16
2.2. Sustentação - do posicionamento/projeção à retração da força.....	17
2.2.1. Considerações sobre o conceito de sustentação	17
2.3. Treino, exercícios e lições identificadas/aprendidas.....	18
2.4. Síntese conclusiva.....	19



3. Insuficiências, desafios e perspetivas da Marinha.....	21
3.1. Sobre os meios.....	21
3.1.1. Navio Polivalente Logístico.....	21
3.1.2. Transporte de gasolina.....	22
3.1.3. Reabastecedor de esquadra.....	22
3.1.4. Veículos de operação remota e helicópteros.....	23
3.2. O apoio de navios mercantes.....	24
3.3. Síntese Conclusiva.....	24
Conclusões.....	26
Bibliografia.....	29
Apêndice A — Corpo de Conceitos.....	Aps A-1
Apêndice B — Síntese das entrevistas realizadas.....	Aps B-1
Apêndice C — Informações adicionais.....	Aps C-1

Índice de Figuras

Figura n.º1 – Esquema do objeto, objetivos e questões de investigação.....	4
Figura n.º2 – Percurso metodológico.....	5
Figura n.º3 – Mapa mundo com densidade do tráfego marítimo (extrato/parte).....	Aps C - 1

Índice de Tabelas

Tabela n.º1 – Síntese das entrevistas realizadas.....	Aps B - 2
Tabela n.º2 – Velocidade, tempo e distância a alguns países a partir de Lisboa.....	Aps C - 1



Resumo

Portugal aprontou por quatro vezes forças conjuntas nos últimos 20 anos, com a missão de desenvolver ou apoiar eventuais operações de evacuação de não-combatentes. Estas operações constituem-se como vitais para apoiar caso necessário a diáspora Portuguesa que se estima em cerca de 2,3 milhões de portugueses emigrados. A investigação efetuada pretende refletir sobre as operações de evacuação de não-combatentes, nomeadamente no campo da organização logística e sustentação de uma Força Naval, com o fim último de poder alavancar estas operações, de forma a garantir a segurança das comunidades portuguesas no estrangeiro.

Para a estruturação e desenvolvimento do trabalho foi definida uma estratégia de investigação qualitativa, com recurso ao raciocínio indutivo e ao desenho de pesquisa do tipo estudo de caso. A recolha de dados assentou na análise documental e na elaboração de entrevistas que, abordando diferentes dimensões, permitiram efetuar um estudo exaustivo sobre capacidade da Marinha em operações de evacuação de não-combatentes.

Da investigação resultaram diversas conclusões sobre a problemática em questão, que em diferentes campos de ação abordam soluções possíveis, assim como recomendações e sugestões futuras a estudar ou mesmo a implementar. Estas conclusões são essencialmente no âmbito da doutrina, do aprontamento e sustentação logística, do treino e exercícios, das lições identificadas, e sobre os meios e capacidades.

Palavras-chave

NEO, Operações de Evacuação de não-combatentes, Evacuação de cidadãos, Evacuação de não-combatentes, Conceito logístico, Sustentação, Forças Navais



Abstract

Portugal has organized joint forces at four occasions in the last 20 years, with the purpose of developing or supporting possible non-combatant evacuation operations. These are vital operations to support, in case of need, the Portuguese diaspora, around 2.3 million Portuguese citizens living abroad. The present study has a goal, to think of the evacuation operations of non-combatants, in particular in the field of the logistic organization and support of a Naval Force, with the ultimate purpose of being able to leverage these operations, in order to guarantee the safety of Portuguese communities abroad.

To structure and develop this study, a qualitative research strategy was defined, using inductive reasoning and research design of the case study type. The data collection was based on a documents' analysis and on multiple interviews, that were addressed to different dimensions, and so have allowed the carrying out of an exhaustive study on the Navy's capacity in evacuation operations of non-combatants.

Several conclusions were then possible on the basis of that research. They address possible solutions in different fields of action, and they also allow a lot of recommendations and future suggests, either to be studied or even to become real. These conclusions essentially refer to doctrine, to the readiness and logistical support, to training and exercises, to the lessons that the experience has identified, and to the means and capacities of such operations.

Keywords

NEO, Non-combatant Evacuation Operations, Evacuation of citizens, Evacuation of non-combatants, Logistic concept, Logistic support, Naval Forces



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

- ART Artigo
AO Área de Operações

C

- CA Comando Administrativo
CEDN Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEMGFA Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CCOM Comando Conjunto para as Operações Militares
CLC Centro Logístico Conjunto
CRP Constituição da República Portuguesa
CV Cabo Verde

D

- DA Direção de Abastecimento
DAE Destacamento de Ações Especiais
DMS Destacamento de Mergulhadores Sapadores

E

- EEINC Espaço estratégico de interesse nacional conjuntural
EEINP Espaço estratégico de interesse nacional permanente

F

- FFz Força de Fuzileiros
FFAA Forças Armadas
FLS *Forward Logistic Site* (ponto de apoio logístico avançado)
FN Forças Naval/Forças Navais
FRI Força de Reação Imediata

H

- HNS *Host Nation Support* (apoio por parte da nação hospedeira)

N

- NATO *North Atlantic Treaty Organization*
NEO *Non-combatant evacuation operation* (operação de evacuação de não-combatentes)



O

OE Objetivo específico

OG Objetivo geral

Q

QC Questão central

QD Questão derivada

R

RAS *Replenishment at Sea*

RGB República da Guiné-Bissau

U

UAV *Unmanned air vehicles* (veículo aéreo não tripulado)

UN Unidades Navais



Introdução

Nos últimos 20 anos, Portugal aprontou por quatro vezes forças conjuntas, com a missão de desenvolver ou apoiar eventuais operações de evacuação de não-combatentes (NEO)¹, para a evacuação tanto de cidadãos nacionais, como de cidadãos de países amigos deslocados no estrangeiro. Estas missões foram as únicas operações conjuntas que Portugal desenvolveu no passado recente, de forma isolada, sem integrar qualquer organização internacional ou ter qualquer apoio direto de aliados ou terceiros.

A última operação com este propósito foi em 2012. Denominada Operação *Manatim*, foi desencadeada após uma sublevação militar no dia 12 de abril, que levou a uma rápida deterioração da situação político-social na República da Guiné-Bissau (RGB). A 13 de abril, por ordem do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), foi ativada a Força de Reação Imediata (FRI), e projetada dois dias depois para a área de operações (AO) a sua componente naval e aérea. Apenas no que à componente naval e anfíbia da FRI respeita, para além do Comando, integravam esta força quatro meios navais, uma força de fuzileiros (FFz) e um destacamento de mergulhadores (DMS), num total de cerca de 650 militares (MCC(FRI)-MANATIM, 2012).

As NEO constituem-se como vitais para apoiar caso necessário as comunidades portuguesas pelo mundo fora, sendo “a diáspora Portuguesa uma das mais significativas à escala global, possuindo problemáticas muito próprias que a distinguem de muitas outras e primando pela presença em praticamente todos os países do Mundo” (MNE, 2015). Estima-se que haverá hoje cerca de 2,3 milhões de portugueses emigrados, o que faz de Portugal o 12.º país do mundo em termos percentuais com mais emigrantes (MNE, 2015). Acresce ser uma diáspora muitas vezes sediada em áreas altamente voláteis, com elevado risco de tensões e conflitos de diversa ordem, decorrentes de uma multiplicidade de fatores, dos quais se destacam os ambientais e económicos, os sociais e políticos. Alguns destes países, com fortes comunidades, são hoje e podem continuar a ser estados frágeis, sob o jugo de regimes autoritários, não-democráticos, campo fértil para relevantes tensões internas, como é reconhecido em certos países da América do Sul e de África (MoD-UK, 2014).

A presente investigação tem por título “O conceito logístico naval numa operação de evacuação de cidadãos portugueses em território estrangeiro”, pretendendo-se com este trabalho analisar o caso Português, com o objetivo de identificar conceitos e doutrina que

¹ Ver Apêndice A



apoiem uma NEO em território estrangeiro, no campo da organização logística e sustentação de uma Força Naval (FN). Como último propósito, pretende-se que o estudo possa sublinhar valências e identificar insuficiências, desafios e perspetivas de forma a contribuir de forma válida para a problemática do tema.

Presente o que precede, o tema da investigação surge como oportuno e de manifesto interesse, subordinado ao princípio que as Forças Armadas (FFAA) devem estar preparadas para rapidamente executar missões NEO, em cenários exigentes e complexos. Daí a importância de uma organização logística e de uma consequente sustentação de forças robusta e autónoma, projetável com um curto pré-aviso e capacitada para ser efetiva a milhares de milhas de distância de Portugal. Com o fim último de poder alavancar as operações, de forma a garantir a segurança das comunidades portuguesas no estrangeiro.



Aspetos da investigação

Objeto estudo e respetiva delimitação

O presente trabalho tem como objeto de estudo a sustentação de FN portuguesas em operações NEO. Pretendeu-se a partir deste objeto elaborar um estudo exaustivo sobre a atual capacidade da Marinha em operações deste tipo, abordando diferentes dimensões, nomeadamente a doutrina, a organização, o treino, o material, o pessoal, as infraestruturas e a interoperabilidade.

Tendo em conta a abrangência do tema proposto, a diversidade de abordagens possíveis aos assuntos subordinados à temática em questão, a complexidade dos mesmos, e, ainda, devido ao horizonte temporal disponível para a realização desta investigação, existiu a necessidade de delimitar o tema.

Assim, este estudo foi restrito a um período de 20 anos, desde 1997. O espaço foi delimitado *'per se'* apenas ao espaço estratégico de interesse nacional conjuntural², que poderá incluir diferentes espaços da diáspora portuguesa, como por exemplo a RGB. Relativamente a esta definição muito ampla e potencialmente variada de espaço, o estudo procurou analisar de forma eclética as diferentes dimensões, por forma a apresentar resultados abrangentes e de denominador comum para toda uma diversidade de cenários.

Objetivos e questões da investigação

Sendo objetivo geral (OG) da presente investigação refletir sobre o conceito logístico naval numa NEO, identificaram-se objetivos específicos, e terminada a fase exploratória do trabalho, definiu-se uma questão central (QC) e três questões derivadas (QD). As QD procuram responder tanto aos objetivos específicos como à QC. Esta, após devidamente investigada, contribui para o objetivo geral do estudo, validando assim o propósito do presente trabalho.

Apresenta-se de seguida um resumo sobre este âmbito.

² Ver Apêndice A



Objeto Investigação	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questão Central	Questões derivadas
A sustentação de FN portuguesas em operações NEO	Refletir sobre o conceito logístico naval numa operação NEO	OE1 - Caracterizar a sustentação das FN nas operações NEO efetuadas	QC – Como poderá ser reforçada a organização logística e consequente sustentação de FN existente na Marinha para apoio e condução de operações NEO?	QD1 - Qual foi a evolução dos conceitos e da doutrina relativa à sustentação de FN tendo em conta as operações efetuadas?
		OE2 – Analisar a sustentação naval atual das FN		QD2 - Qual é a organização logística atual para a sustentação de uma FN?
		OE3 - Identificar as insuficiências, desafios e perspetivas		QD3 – Quais são as capacidades existentes para o cumprimento de missões?

Figura n.º1 – Esquema do objeto, objetivos e questões de investigação

Fonte: (autor, 2017)

Metodologia

Resumo da metodologia

Para a estruturação e desenvolvimento do trabalho foi definida uma estratégia de investigação qualitativa, com recurso ao raciocínio indutivo e ao desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, procurando recolher informação detalhada sobre a unidade de estudo e descrevendo de forma rigorosa a unidade de observação. O procedimento basilar de recolha de dados assentou na análise documental e na elaboração de entrevistas, tendo especial atenção para que estes dois instrumentos sejam *per se* suficientes, em quantidade e em qualidade de informação, para conferir uma operacionalidade ao método (Santos et al., 2016).

Analisados os dados obtidos, pretendeu-se identificar conceitos e doutrina que permitam apoiar uma NEO, destacando insuficiências, desafios e perspetivas, e elaborando no final conclusões e recomendações.

Percurso metodológico

Considerando os princípios, condições e vantagens preconizados pelo estudo e método científico, e atendendo ainda aos três graus de maturação diferentes da pesquisa, o presente trabalho foi dividido em três fases distintas (Santos et al., 2016).



Primeiro, efetuou-se uma abrangente revisão de literatura e estabeleceu-se contactos exploratórios a fim de conhecer o “estado de arte” da temática, para definir e enquadrar da melhor forma o objeto de estudo e todas as suas dimensões subsequentes.

Segundo, procedeu-se à necessária recolha e tratamento de dados, suportada numa análise documental nacional, NATO, de marinhas congéneres e de autores nacionais e estrangeiros. Complementou-se com relevante informação através de entrevistas a individualidades de reconhecido mérito e/ou experiência, cujo contributo científico-operacional foi merecedor de reflexão pertinente para os diversos estádios do estudo.

Finalmente, na base de todo o conhecimento analisado e produzido, procedeu-se a uma avaliação e ponderação de resultados, de forma a apresentar conclusões e implicações futuras.

Abaixo, uma figura ilustrativa sobre todo o percurso seguido.

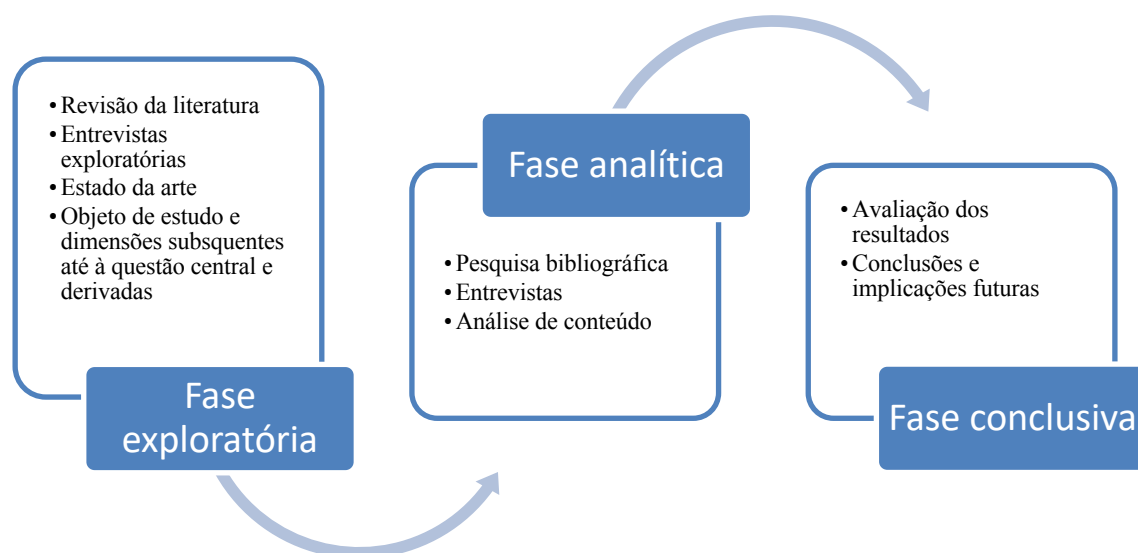


Figura n.º2 – Percurso metodológico

Fonte: (autor, 2017)



1. As operações de evacuação de não-combatentes

De forma a melhor compreender a evolução dos conceitos logísticos e doutrinários que permitiram sustentar as FN empenhadas em NEO, importa sobretudo rever os elementos essenciais que caracterizaram estas operações. Assim optou-se por sintetizar as quatro operações militares realizadas, sob o ângulo da logística operacional de forma a facilitar a análise. Nesta fase, julgou-se fundamental evidenciar quais foram os principais constrangimentos logístico-operacionais apontados nos diferentes relatórios de missão.

Seguidamente, através de uma síntese conclusiva, pretendeu-se salientar os diferentes focos de âmbito logístico tendo em conta as operações efetuadas, e caracterizar a evolução de conceitos e da doutrina relativa às FN nesta área.

1.1. Operação *Crocodilo*

Desencadeada a 10 de junho de 1998, a operação *Crocodilo* constitui-se como um marco, pois foi a primeira vez que uma força conjunta Portuguesa foi projetada a fim de executar uma NEO³. Tal como nas ocasiões posteriores, a necessidade de evacuar os cidadãos nacionais em perigo foi despoletada por uma degradação das condições de segurança na RGB, razão pela qual foi solicitado a intervenção das FFAA.

Inicialmente, perspetivou-se a utilização da componente aérea e terrestre para proceder a uma ponte aérea entre a Guiné e um local seguro. Contudo, esta opção foi desde cedo considerada inviável pela insegurança no aeroporto internacional de Bissau, palco de fortes confrontos (MCC(FORREG)-CROCODILO, 1998). A componente naval surgiu então como única opção viável para efeitos de evacuação. Neste domínio de atuação, sublinhe-se que pela primeira vez se considerou o uso de navios civis de bandeira portuguesa, ocasionalmente na região, para o auxílio nas operações, tendo mesmo sido utilizado o navio mercante *Ponta de Sagres* para resgate de 2250 pessoas, antes ainda da FN largar para a AO.

Os meios navais envolvidos na operação foram a fragata *Vasco da Gama*⁴, o reabastecedor de esquadra *Bérrio* e as corvetas *João Coutinho* e *Honório Barreto*. Constituíam-se ainda como forças da componente naval um Destacamento de Ações Especiais (DAE), uma FFz e um DMS, num total de 541 militares.

³ Não existia a nível nacional definição para este tipo de operação, nem experiência na sua condução (MCC(FORREG)-CROCODILO, 1998)

⁴ Embarcaram dois helicópteros *Lynx* Mk95 como meios orgânicos da fragata e um destacamento em reforço



Relativamente ao aprontamento logístico, realça-se que este foi efetuado sem considerar qualquer apoio subsequente da RGB. Assim, logo no dia 9 de junho⁵ os navios passaram a uma prontidão mais elevada, de 24 horas, embora o respetivo aprontamento de missão só viesse a ser iniciado após o desfile naval de 10 junho. Esta situação particular deu-se devido a todos os navios da componente naval estarem envolvidos no dia de Portugal, tendo a ordem de início da missão sido recebida ainda durante as cerimónias. Apesar das dificuldades acrescidas por ser um dia de feriado, seguido de outro feriado e de uma tolerância de ponto, foi possível estabelecer contactos com os diferentes fornecedores civis. Os organismos de abastecimento militar forneceram em tempo, entre outras necessidades, víveres, lubrificantes, material de uso geral, sobressalentes, munições, medicamentos e apósitos de saúde, para um total de 30 dias de missão. É ainda de referir que foram embarcados 12.000 litros de gasolina, distribuídos entre as corvetas e o reabastecedor, armazenados em bidões de 200 litros.

Em termos de sustentação logística, tendo por base o pressuposto que não haveria qualquer suporte por parte da RGB, é de notar que a logística de apoio à componente naval se manteve da responsabilidade da Marinha. Para isso foi estabelecido um ponto de apoio logístico avançado (FLS) em Cabo Verde (CV), na Ilha do Sal. Esta decisão foi alvo de crítica no relatório final de missão, ao apontar que idealmente o FLS deveria ter sido estabelecido num local mais próximo da AO (MCC(FORREG)-CROCODILO, 1998). Assim, todas as necessidades de sustentação logística que não puderam ser supridas em CV foram canalizadas de Portugal para o FLS através de voos militares ou civis. Posteriormente, o encaminhamento para o destino final era feito sempre que um dos navios da força se deslocava a portos de CV, sendo a carga embarcada e transportada até à AO perto de RGB. Por fim, aí era transferida para o destinatário final. Este processo, embora eficaz, revelou-se moroso e alvo de crítica (MCC(FORREG)-CROCODILO, 1998). Do relatório de missão consta ainda o importante apoio e sustentação logística a terceiros, no caso à Embaixada Portuguesa em Bissau, na forma de géneros alimentares quase impossíveis de obter no mercado local.

Sobre a evacuação de não-combatentes, de referir que foram em regra conduzidas quer por bote e algumas vezes por helicóptero, quer por embarcações não pertencentes à FN e,

⁵ A guerra civil na RGB teve início a 7 de junho de 1998, quando o exército do brigadeiro Ansumane Mané pretendeu levar a cabo um golpe de Estado, que conduziu à queda do presidente Nino Vieira (Infopédia, s.d.)



ainda, através da atracação direta ao cais pelas unidades navais (UN). É de realçar o facto de nem sempre ter havido sintonia entre as ordens recebidas na força pelas vias militares e na embaixada pela via diplomática. Esta falta de sintonia, quanto à quantidade, identidade e/ou nacionalidade das pessoas a evacuar, resultou por vezes em contradições apenas esclarecidas nos momentos de embarque, após consultas sucessivas junto da Embaixada de Portugal na RGB e dos comandos em terra (MCC(FORREG)-CROCODILO, 1998). Após as diversas evacuações, houve sempre necessidade dos evacuados permanecerem algum tempo a bordo, até ao respetivo desembarque invariavelmente na Cidade da Praia em CV. Este período variou, tendo chegado aos cinco dias. As condições a bordo eram tanto piores quanto maior o número de evacuados embarcados de cada vez, tendo havido preocupações adicionais com a alimentação, e pela escassez de agasalhos e roupas⁶ (MCC(FORREG)-CROCODILO, 1998).

Não obstante os resultados de elevado mérito alcançados em situações extremamente difíceis, é importante evidenciar o referido no relatório de missão, nomeadamente que os navios não se encontram preparados para alojar um número tão elevado de pessoas, como foi o caso numa só evacuação em que a fragata alojou mais de quatrocentos evacuados (MCC(FORREG)-CROCODILO, 1998). No total, durante os 44 dias da Operação *Crocodilo* foram evacuados pela FN 1237 pessoas de mais de 33 nacionalidades.

1.2. Operação *Tarrafo*

De forma a cumprir com a diretiva operacional de CEMGFA, foi constituída uma força tarefa compreendendo as fragatas *Côrte-Real* e *João Belo*, com a missão de efetuar presença naval na área de CV e da Guiné-Bissau. A diretiva previa ainda a possibilidade da prestação de auxílio humanitário e a evacuação de não-combatentes (DIROP-003/CEMGFA, 1999).

Antevendo a eventualidade da missão, logo no dia 2 de fevereiro, ambos os navios interromperam o exercício *CONTEX* em que participavam e arribaram à Base Naval de Lisboa, a fim de iniciarem o aprontamento logístico de missão. Este deu-se de forma assinalável, com os preparativos concluídos em menos de 24 horas. O aprontamento consistiu nas normais rotinas de preparação de um navio para o mar, tendo sido possível aproveitar sinergias pelo facto dos navios já se encontrarem prontos⁷ e a efetuar um exercício

⁶ Elementos das guarnições ofereceram roupas civis, suas, a título particular para ajudar os evacuados

⁷ Tal celeridade foi possível por apenas ter sido necessário reforçar as dotações de munições, complementar o abastecimento de víveres, de material geral e de medicamentos e apósitos. Estivou-se ainda gasolina para os motores fora de borda dos botes de Fuzileiros.



naval. Como parte integrante da força, embarcou ainda uma FFz e dois helicópteros, com as respetivas tripulações.

No plano da logística de sustentação, esteve previsto o estabelecimento de um FLS na ilha do Sal, que não chegou a ser ativado (MCC(FRI)-TARRAFO, 1999). A missão terminou passados 18 dias, sem ter sido necessária intervenção. De salientar do relatório do Comandante da força, que o maior problema logístico foi, para além das necessidades de combustível, a produção de água doce, dado o número adicional de militares embarcados (MCC(FRI)-TARRAFO, 1999). A falta de reabastecedor conseguiu ser minimizada com recurso a uma operação de reabastecimento no mar⁸ através de um navio auxiliar da marinha britânica.

1.3. **Operação *Missão Guiné 2004***

A operação designada por *Missão Guiné 2004* foi despoletada pela revolta militar ocorrida no dia 6 de outubro na cidade de Bissau.

Em resposta à instável situação, Portugal decidiu constituir uma FN com intuito de vir a desenvolver ou apoiar eventuais operações de evacuação de cidadãos nacionais residentes e/ou deslocados no território da RGB. Para além da missão principal, foram atribuídas outras tarefas à FN, nomeadamente tarefas de apoio à política externa do Estado, para garantir a segurança da representação diplomática nacional e de apoio médico a cidadãos nacionais residentes e/ou deslocados naquele território (FNP-GUINÉ/04, 2004).

Constituída pelos navios NRP *Côrte-Real* e NRP *Afonso Cerqueira*, a FN foi reforçada com uma FFz, um DAE e DMS, num total de quase 350 militares. Aqui foi pela primeira vez executado o plano de contingência *Pégaso*, que vigorava desde 2001.

No respeitante aos preparativos de missão, o aprontamento deu-se no geral de forma exemplar.

O apoio logístico que permitiu a sustentação da FN foi efetuado em CV, no porto do Mindelo, através de empresas locais de logística⁹ e ainda de algum material expedido¹⁰ pela Força Aérea (FNP-GUINÉ/04, 2004). Importante de sublinhar que devido à FN não integrar

⁸ Reabastecimento apenas realizado pela fragata *João Belo*. A *Côrte-Real* não conseguiu em tempo cumprir com a única oportunidade dada pelo reabastecedor, por estar envolvida numa missão de ajuda humanitária

⁹ Para reabastecimento de combustível, facilidades portuárias, aquisição de géneros e material diverso, entre outros. Salienta-se o referido no relatório de missão, nomeadamente dificuldades no abastecimento de água doce

¹⁰ Material fornecido pela Direção de Abastecimento (DA)



um reabastecedor de esquadra, e ainda por ter sido imposta uma percentagem mínima de combustível de 50%, o período máximo de permanência nas áreas de patrulha perto da RGB foi fortemente afetado. Estes factos limitaram as patrulhas a cerca de 6 dias, e mais tarde a permanências de apenas um dia, devido a uma avaria permanente no motor propulsor de EB da fragata *Côrte-Real*. O relatório de missão aponta que o pouco tempo de permanência nas áreas de patrulha e a distância ao ponto de apoio logístico, que implicava um trânsito de cerca de 50 horas, impuseram que a presença naval da força passasse a ser feita na vizinhança do arquipélago de CV por forma a garantir uma adequada sustentação e capacidade de resposta (FNP-GUINÉ/04, 2004). Estes constrangimentos resultaram numa taxa de patrulha inferior a 20% nas imediações da RGB, no total dos 43 dias da operação.

Ainda no âmbito da sustentação logística surge com especial relevo, tanto no relatório de missão como na entrevista ao Almirante Mendes Calado, o meritório trabalho desenvolvido pelo Consulado Português em CV, sempre disponível e eficaz na solução das mais diversas situações.

Na área de medicina preventiva e curativa, é de notar alguns dados que, dependendo da situação e respetiva magnitude, se podem refletir na sustentação da FN. Com efeito não foi inoculada a terceira dose da vacina contra a hepatite B a elementos da FN por falta da mesma. Razão similar obrigou a vacinar contra a febre-amarela apenas o pessoal que poderia estar mais diretamente envolvido nas evacuações em território da RGB. Como último elemento, houve a necessidade de recorrer a serviços de radiologia e patologia clínica na cidade do Mindelo.

1.4. **Operação *Manatim***

Face ao golpe militar protagonizado a 12 de abril de 2012, que derrubou o governo e alterou a ordem constitucional da RGB, o Governo Português mandou executar a operação *Manatim*.

Neste contexto foi ativada a FRI, no dia 13 de abril. A sua componente naval e anfíbia iniciaram imediatamente o aprontamento para projeção para a AO. Constituíram a FN as fragatas *Vasco da Gama* e *Bartolomeu Dias*, a corveta *Baptista de Andrade*, o reabastecedor *Bérrio*, uma FFz e um DMS, num total aproximado de 650 militares.

Sobre a logística da missão, apesar do curto período de tempo para efetuar o abastecimento dos navios nas suas diferentes áreas, todos os organismos abastecedores



responderam com a maior celeridade e disponibilidade ao aprontamento e preparação da missão (MCC(FRI)-MANATIM, 2012).

No que concerne à sustentação logística, foram utilizados vários portos para reabastecimento da FN, nomeadamente em CV, e por uma vez em Dakar no Senegal. Para as diferentes necessidades, como o fornecimento de géneros alimentares, aquisição de material diverso no mercado, expedição/receção de material de e para Portugal, a FN utilizou os serviços de agentes logísticos locais. A dificuldade mais premente foi sempre o reabastecimento de água doce, sendo de notar a dificuldade de fornecimento e, sobretudo, o diminuto provimento nas diferentes situações (MCC(FRI)-MANATIM, 2012). Sobre a receção de material, importa salientar não ter sido possível durante os fins-de-semana e feriados efetuar o levantamento do material na alfândega, então encerrada, resultando em acrescidas demoras ao eficaz fornecimento.

Ainda na área logística, e tendo em conta que não foi utilizado um FLS, o relatório recomenda explicitamente, atendendo à tipologia da missão e área de operações, a criação de um FLS, de forma a assegurar e satisfazer, em tempo útil, as diferentes solicitações logísticas que concorrem para a sustentabilidade da força e em particular das UN (MCC(FRI)-MANATIM, 2012).

Na área da saúde, o aprontamento da força foi cumprido e conseguido em tempo útil. Contudo, constatou-se que alguns militares não tinham os planos de vacinação obrigatória completamente efetuado, resultando num esforço de aprontamento acrescido e porventura evitável. Foi recomendado ponderar efetuar a vacinação dos militares por antecipação, com vacinas de longa duração. Como último elemento, durante a missão surgiu um caso de maior gravidade, que resultou numa evacuação médica para o hospital do Mindelo.

1.5. Síntese conclusiva

De 1998 até 2012, foi significativo o número de operações NEO efetuadas pela Marinha. É importante salientar que desde o primeiro momento, inicialmente inclusive sem qualquer tipo de experiência anterior ou doutrina nacional sobre a condução deste tipo de operações, conseguiu-se sempre efetuar tanto o resgate de cidadãos, como manter elevados níveis de prontidão, desempenho e sustentação das operações. Contudo, no decorrer deste período, salienta-se que a maioria dos processos foi sendo sistematicamente tratada e trabalhada de forma muito semelhante.



Quanto à evolução denotada, esta nem sempre foi positiva. Algumas recomendações derivadas da experiência acumulada, tanto em missões reais, como em treinos e exercícios, não resultaram no consequente e necessário desenvolvimento doutrinário ou na simples alteração de procedimentos.

Assim as principais áreas que devem ser analisadas são essencialmente o aprontamento, a sustentação e a doutrina, sendo esta última analisada quer individualmente, quer contextualizada nas anteriores.

1.5.1. Sobre a evolução do aprontamento logístico

Sobre o aprontamento salienta-se que este foi constantemente conseguido de forma célere e eficaz, alcançando sempre prontidões inferiores a 48 horas, facto assinalável nomeadamente pelo curto pré-aviso existente, pelos meios envolvidos, pelas necessidades de abastecimento e pela duração da missão. Todos os relatórios de missão referem o organismo abastecedor e os diferentes comandos¹¹, elogiando sempre a capacidade demonstrada para superar as diferentes necessidades e constrangimentos existentes. De notar que este aprontamento foi sempre elaborado prevendo uma sustentação de pelo menos 30 dias na AO, sem contar com qualquer tipo de apoio do país em crise.

Não obstante o anterior, o aprontamento logístico foi sempre realizado sem recorrer a qualquer tipo de normativo específico ou doutrina elaborada para este tipo de missões. Portanto, foi efetuado sem acautelar as especificidades da missão, sem acautelar lições anteriormente identificadas, sem ter em conta as inerentes dificuldades logísticas de projeção de teatro e sem precaver eventuais necessidades suplementares da FN ou outras, como foi o caso do apoio à embaixada e do apoio médico à população em 98.

Como área crítica, constantemente identificado desde a primeira operação, de necessária solução ainda hoje, releva-se a necessidade de transportar avultadas quantidades de gasolina para os motores fora de borda dos botes dos fuzileiros. Este constrangimento resulta do facto dos navios não possuírem tanques de combustível destinados a gasolina, havendo por isso necessidade de a armazenar em pequenos/médios depósitos no exterior dos navios.

¹¹ Relativo ao comando operacional e ao comando administrativo na prossecução de soluções de imediata necessidade



1.5.2. Sobre a evolução da sustentação logística

A sustentação das FN foi suportada grandemente em contratação de serviços e aquisição de géneros nos diferentes portos. Houve igualmente projeção logística de teatro essencial para missão e conceitos que se revelaram determinantes, como o uso de reabastecedor ou do FLS.

Importa salientar que o FLS apenas foi utilizado na operação *Crocodilo*. Apesar de não mais implementado, o conceito foi sistematicamente alvo de recomendações das demais missões, continuando inexistente doutrina/procedimentos nacionais sobre a matéria.

De destacar o uso do *Bérrio* para este tipo de operações. As FN que não integraram reabastecedor de esquadra tiveram que operar em regra longe das águas territoriais da RGB, ou quando perto, fizeram-no com sérias restrições de permanência e tempo de patrulhamento na área. Esta necessidade foi refletida desde logo na diretiva operacional do CEMGFA em 2012 (DIROP-003/CEMGFA, 2012), quando se estabeleceu para a FRI o seu conceito, quadro de missões, estrutura, tarefas e categorias de prontidão.

Por fim, de notar que na última versão do plano de contingência *Pégaso* (Plano *Pégaso*, 2011) os ramos assumem diferentes incumbências, atuando como líderes em determinadas classes de abastecimento. Isto significa simplesmente que a Marinha é responsável pelo abastecimento não só da componente naval, mas também das outras componentes caso necessário e/ou solicitado. Este paradigma, assente num conceito conjunto, não tem qualquer doutrina ou procedimento associado sobre o modo de sua implementação/execução.

1.5.1. Sobre a evolução da doutrina

Por último e quanto à doutrina de base, importa referir que desde 98 houve algumas evoluções apreciáveis. As duas primeiras operações foram feitas sem qualquer experiência ou doutrina nacional. Já as duas últimas contaram com a referência do plano *Pégaso*¹² e com a doutrina NATO do AJP 3.4.2.

Mesmo assim, note-se que embora específicas para este tipo de missão, estas referências apenas apontam orientações e conceitos gerais sobre a temática/área logística, focando-se principal e quase exclusivamente na parte operacional. A nível nacional e na Marinha em particular, não existe nada de nível logístico elaborado especificamente para este tipo de missões, ou mesmo adaptado e modificado que contemple as suas especificidades.

¹² O Plano *Pégaso* data de 2001. A atual versão vigora desde 2011



2. A organização logística para sustentação de Forças Navais

As NEO são por definição operações que podem evoluir rapidamente, sem praticamente qualquer ou mesmo nenhum pré-aviso, necessitando de uma execução imediata. Podem ser realizadas em ambiente permissivo, incerto ou hostil (AJP-3.4.2, 2013). Em termos nacionais, estas operações são divididas em cinco fases¹³ (Plano Pégaso, 2011). É sempre necessário um planeamento e uma execução rigorosa do ponto de vista logístico, para cumprir com o desiderato de aprontar e sustentar as FN, numa perspetiva de previsão e provimento dos recursos necessários ao cabal cumprimento da operação.

Para melhor compreensão da organização logística das FN dividiu-se o processo nas suas duas grandes áreas, a fase de aprontamento e de sustentação. Seguidamente, abordou-se a vertente do treino/lições e, finalmente, efetuou-se uma síntese conclusiva.

2.1. Aprontamento - do acompanhamento da crise ao planeamento de operações

Na primeira fase, simultânea e sincronizadamente com o processo de planeamento de operações, é efetuado o planeamento logístico (COPD, 2013). Este visa criar um efetivo e eficiente conceito logístico de missão que permita, através de um concreto arranjo logístico, apoiar o Comandante da Força na consecução da operação (AJP-4(A), 2003).

Esta fase, desejavelmente assente num levantamento antecipado de informação¹⁴, visa determinar os fatores e implicações do tipo logístico que afetam o cumprimento da missão, para se necessário sugerir eventuais alterações ao plano de operações. Neste estágio, depreende-se duas grandes preocupações geradoras de subseqüentes necessidades logísticas (Plano Pégaso, 2011), a saber: Seleção e adequação dos meios a integrar a FRI¹⁵; E estabelecimento de contactos e implementação de medidas de coordenação com as autoridades militares de países amigos ou aliados e com as organizações internacionais.

2.1.1. Início de aprontamento

Logo que os meios da FRI são designados, a componente naval começa de imediato o seu aprontamento logístico, que no limite é efetuado em 48 horas para os meios com

¹³ Fases: 1–Acompanhamento da Crise e início do processo de planeamento de operações; 2– Posicionamento da Força; 3–Recolha/Evacuação; 4–Regresso; 5–Retração

¹⁴ Entre outras, as condições ambientais que podem influenciar a eficácia das ações de apoio logístico; a organização política, religiosa e ideológica dos Estados na AO, para aferir a receptividade e cooperação das populações perante eventuais ações de apoio logístico; avaliação das infraestruturas existentes e circundantes na AO, como vias de comunicação, portos e aeroportos, bases navais, hospitais, estaleiros para o apoio logístico (Calheiros de Aguiar, s.d.)

¹⁵ Estes meios são selecionados do catálogo de forças afeto à FRI (DIROP-004/CEMGFA, 2018)



prontidão mais elevada (DIROP-004/CEMGFA, 2018). O processo passa por verificar as necessidades de vária ordem, assente numa previsão de consumos e futuras necessidades, a fim de requerer o necessário suporte logístico junto dos diferentes organismos abastecedores. Este suporte não deve ser analisado individualmente, de unidade para unidade, por se estar a atuar em força, devendo ser observado quer a nível da componente naval, quer de modo mais abrangente, por se estar a atuar em conjunto (Bonjour Mendes, 2018).

Na Marinha, este aprontamento logístico para missão é realizado com base no Plano *Âmbar*¹⁶ (Pessoa Arroiteia, 2018), refletindo indicações específicas do Plano *Pégaso*, sob coordenação do comando administrativo (CA). O principal organismo abastecedor é a DA, para a maioria do material¹⁷.

2.1.2. Contactos e medidas de coordenação com terceiros

As NEO são comumente conduzidas em países onde atuam diversas organizações internacionais e não-governamentais, com quem deve ser considerado o estabelecimento de contactos e a necessária coordenação de diferentes aspetos. Do ponto de vista logístico, é importante que tal aconteça, pois daí advirá informação atualizada sobre os recursos existentes, e poderão surgir canais de diálogo que evitem sobrecarregar as prováveis deficitárias cadeias logísticas existentes (AJP-3.4.2, 2013). Na coordenação com terceiros, importa ainda considerar a mais-valia de contactos com Marinhas congéneres na AO¹⁸ (Melo Gomes, 2018). Quer para aproveitar sinergias como aconteceu na operação *Tarrafo*¹⁹, como para explorar logisticamente oportunidades que possam ser mais duradouras.

Nesta primeira fase, importa igualmente ponderar o fator distância²⁰ do teatro de operações, face à capacidade de apoio logístico dos nossos órgãos de abastecimento, sendo isso conjugado à luz das facilidades/limitações de projeção estratégica. Esta análise é de especial relevo para verificação da necessidade de existência de um FLS²¹ ou de grupos de aprovisionamento naval no mar (AJP-4(A), 2003).

¹⁶ Ver Apêndice A

¹⁷ O material da corrente de abastecimento inclui entre outros, mantimentos, fardamento, artefactos, expediente, combustíveis, lubrificantes e sobressalentes

¹⁸ A forte presença naval de diversas Marinhas, como é o caso da Francesa no Golfo da Guiné através da missão permanente *CORYMBE*, pode ser explorada, resultando em mais-valias/facilidades logísticas para a missão

¹⁹ Vide 1.2

²⁰ Ver Apêndice C

²¹ Utilizado apenas na operação *Crocodilo* e logo considerado essencial para suporte das operações, este apoio nunca mais foi implementado. Tal suscitou críticas bem patentes nas demais operações efetuadas



O estabelecimento dos contactos anteriormente referidos e a avaliação da necessidade de bases de apoio, podem condicionar as modalidades de ação do planeamento militar e o modo do aprontamento logístico, assim como vir a constituir-se como essenciais para a subsequente sustentação (AJP-3.4.2, 2013). De referir que a nível nacional, nas missões executadas, nem sempre estas realidades foram devidamente acauteladas.

2.1.3. Considerações sobre o conceito de aprontamento

O Plano *Âmbar* assenta numa lógica de provisão alargada de material logístico, para os navios que participam em missões fora de área, contudo este apresenta algumas incompatibilidades quando aplicado às NEO.

Na versão atual, este plano apenas contempla nos seus diversos aspetos as fragatas, nada estabelecendo para os demais navios e capacidades/meios adicionais de embarque. Assenta igualmente numa lógica de execução atempada, através de planeamento antecipado relativo às UN (Plano *Âmbar*, Versão(E)). Estes dois factos são grandemente explicados devido à sua génese, que deriva do aprontamento para missões no âmbito NATO (Pessoa Arroiteia, 2018). Daqui resulta que a aplicação deste plano para as situações de NEO é desadequada da realidade, não só pela FRI contemplar outros navios/meios, como também por estes estarem sujeitos a elevadas prontidões e curtos pré-avisos para missão.

Afigura-se importante atender ao histórico destas missões²², dar importância devida aos relatórios de missão (Pessoa Arroiteia, 2018), considerar as capacidades mínimas²³ que as NEO devem ter (AJP-3.4.2, 2013) e identificá-las a nível nacional (Valente Tinoco, 2018), bem como dar corpo aos diferentes ambientes operacionais em que estas missões se desenvolvem. Adaptando assim um plano genérico a uma realidade específica. Aprontar de modo diferente aquilo que é diferente, esta deve ser a regra, ao contrário do recorrentemente verificado (Novo Palma, 2018).

Pelo que, e atendendo às dificuldades atuais em completar os lotes de bordo (Plano *Âmbar*, Versão(E)), algo a garantir necessariamente (Mendes Calado, 2018), poder-se-á estudar soluções para ter o material crítico²⁴ já contentorizado pronto para embarque imediato, ou expedição (Melo Gomes, 2018).

²² O Plano *Âmbar* para sobressalentes da classe Vasco da Gama parte dum histórico de mais de 7300 artigos requisitados entre 2008/2009, contudo não existiram missões do tipo NEO ou operações de conceito similar neste período

²³ Não abrangidas no Plano *Âmbar*, de referir as seguintes: Suporte médico de emergência, víveres e abrigos temporários para o pessoal evacuado

²⁴ Nomeadamente lotes de sobressalentes dos motores, geradores, grupos de osmose e sistemas de armas



2.2. Sustentação - do posicionamento/projeção à retração da força

Nas restantes fases, o cerne da questão passa a ser sustentação da FN, para garantir a eficácia e permanência da força na AO. Assim, durante a operação, efetuar-se-á um esforço logístico necessário à satisfação de todas as necessidades da força. Este esforço, assente num plano logístico, contempla, entre outras tarefas, a gestão dos meios necessários e da capacidade disponível de obtenção e distribuição.

Na Marinha, a sustentação é assente na DA e na contratação de serviços no estrangeiro (Guerreiro de Carvalho, 2018). O processamento de requisições de emergência e a entrega de material requisitado, incluindo aquele sob responsabilidade de outros organismos²⁵, são igualmente responsabilidade da DA (Plano Âmbar, Versão(E)). Estas entregas são normalmente efetuadas com recurso a transitários civis, ou por meios militares. A contratação de serviços no estrangeiro pode ser efetuada diretamente recorrendo ao mercado local ou, conforme prática nos últimos anos, através da *NATO Support and Procurement Agency*.

2.2.1. Considerações sobre o conceito de sustentação

Neste âmbito é essencial a implementação e utilização de um FLS para a sustentação de uma FN, para garantir o suporte adequado, na exata medida, no local certo e em tempo oportuno. O FLS deverá concretizar-se como um ponto de apoio logístico que atua como primeira linha de apoio à FN, localizado o mais próximo possível da AO, nas imediações de um porto marítimo e de um aeroporto, com capacidade de receber, manusear/movimentar, armazenar e expedir combustíveis, mantimentos, munições e pessoal para a componente naval (ALP 4.1, 2015). Deverá possuir alguma capacidade de reparação naval, capacidade médica e facilidades para evacuações médicas de urgência via aérea (Valente Tinoco, 2018). E situar-se se possível em locais onde haja representações diplomáticas portuguesas, que se evidenciaram no passado como facilitadoras de diferentes situações (Mendes Calado, 2018). Salienta-se que as NEO são efetuadas sempre com consentimento do país em crise, contudo sem qualquer tipo de suporte logístico desse país (Plano Pégaso, 2011). De notar ainda que estas missões são efetuadas em zonas do globo onde as cadeias logísticas são manifestamente insuficientes ou mesmo inexistentes, onde o fator distância do território nacional face à AO não deve ser negligenciado. Em suma, um ponto de apoio deste tipo é essencial, para permitir garantir a primazia dos recursos ao dispor das operações.

²⁵ Entre outros, medicamentos, apósitos, munições e armamento



Assim é importante acautelar atempadamente²⁶ este tipo de apoio (Valente Tinoco, 2018), a fim de mitigar/ultrapassar dificuldades no apoio por parte dos países vizinhos (Novo Palma, 2018), através de memorandos de entendimento, para os locais de empenhamento mais prováveis. Deste modo, quando e se necessário, será exequível a sua rápida implementação (Pessoa Arroiteia, 2018).

Conforme referido anteriormente²⁷, nesta fase a Marinha é responsável pela sustentação da componente naval e ainda das outras componentes caso necessário e/ou solicitado, para as classes de abastecimento I e III – isto é, víveres, combustíveis e lubrificantes (Plano Pégaso, 2011). Importa assim considerar eventuais necessidades das outras componentes na fase de aprontamento, para aquilo que somos ramo líder (Bonjour Mendes, 2018). Para tal é essencial haver uma troca de informação entre ramos/componentes sobre as necessidades e as taxas de consumo²⁸ expectáveis. Esta troca de informação atualmente não é realizada, podendo no limite inviabilizar a sustentação, ou resultar em encargos e dificuldades acrescidas para colmatar as necessidades. Afigura-se como solução o uso de uma ferramenta logística²⁹ (Bonjour Mendes, 2018), que dê corpo ao princípio logístico da eficiência (MC-0319/03, 2014), em que as necessidades/requisitos devem ser identificados atempadamente de modo a permitir a otimização da provisão e o efetivo uso dos recursos, por regra escassos.

Aqui importa precisar que o processo de satisfação de requisições, sejam de emergência ou de outro tipo necessário para as operações, terá vantagens em ser igualmente centralizado/partilhado. Isto para aproveitar movimentos de carga para AO realizados pelas outras componentes, minimizando o uso de transitários e potenciando ganhos. Esta tarefa de gestão é da competência do centro coordenador de movimentos do Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM), carecendo, à semelhança de outras áreas, de normativo/procedimentos de forma ser eficazmente articulado.

2.3. Treino, exercícios e lições identificadas/aprendidas

A organização logística para a sustentação de FN no âmbito das NEO tem sido precariamente treinada durante os exercícios anuais da série Lusitano. Das entrevistas

²⁶ Referente ao curto ou quase inexistente pré-aviso para executar uma NEO

²⁷ Vide 1.5.2

²⁸ As classes de abastecimento I e III são do tipo *PUSH*, onde o abastecimento é possível de ser calculado mediante previsões assente em taxas *standard* de consumo (AJP-4(A), 2003)

²⁹ No âmbito NATO e no Exército Português, vigora o sistema de gestão de informação logística *LOGFAS*, para planeamento, troca de informação, cálculo e aconselhamento dos requisitos de sustentação



realizadas³⁰ conclui-se haver lacunas substanciais nesta área de treino, que se não forem acauteladas podem resultar em desempenhos deficitários em missões futuras. Estas resumem-se sobretudo ao facto desta área ser frequentemente treinada apenas de forma simulada, sem testar em concreto as soluções, de forma a vivenciar as dificuldades reais (Bonjour Mendes, 2018). Os condicionalismos do treino resultam num afastamento da realidade, ficando por norma aquém do espectro de áreas desejavelmente a serem exercitadas (Pessoa Arroiteia, 2018). Um caminho a seguir poderá passar por se optar por exercícios longe de áreas militares, com efetiva projeção de forças e sua necessária sustentação (Valente Tinoco, 2018), acautelando verbas suficientes para esta parte do treino ser efetivamente cumprida (Salvado Alves, 2018).

O Centro Logístico Conjunto (CLC) surge aqui prioritário para o treino, área onde se perdeu significativo *know how* (Salvado Alves, 2018). A edificação de proficiências deste centro permitirá, à semelhança de um *Joint Logistic Support Group*³¹, coordenar centralizadamente todos os meios de apoio logístico nacionais implementados na AO. Coordenar, rentabilizar e otimizar os recursos existentes surgem como tarefas primordiais, permitindo libertar o Comandante da Força de aspetos logísticos, de forma a centrar o seu foco na missão. Contudo, tal só se consegue com treino, pois não estamos completamente rotinados em ambiente conjunto (Novo Palma, 2018).

Relacionado não só com a área do treino e dos exercícios, mas também da experiência e ensinamentos obtidos em missões reais, importa por fim enfatizar a área das lições identificadas/aprendidas. Torna-se necessário alterar a cultura atual, avaliar e sobretudo implementar as melhorias que sejam identificadas como necessárias e oportunas, através de um processo consequente de atualização e criação de doutrina e procedimentos.

2.4. Síntese conclusiva

“Considero que a sustentação de uma força naval numa operação deste género é das áreas que menos evoluiu nas últimas décadas na nossa Marinha” (Pessoa Arroiteia, 2018).

³⁰ Ver Apêndice C-Questão 5

³¹ Estruturado para atender os requisitos de suporte logístico de todo o espectro de missões, de modo a cumprir todas as tarefas logísticas, sendo responsável pelo planeamento, coordenação e execução do apoio logístico ao nível tático na AO. Executa a sustentação de reabastecimento da 3ª linha, gere contratos de serviço e coordena o apoio médico na sua zona de ação (AJP 4-(B), 2017) e (ALP 4.1, 2015)



A citação anterior sintetiza a realidade. Ao estudar a evolução desde 1998, constatam-se diferenças diminutas. Neste capítulo, procurou-se identificar qual a organização logística atual e aspetos fulcrais que podem vir a contribuir para uma cada vez mais adequada sustentação de uma FN em operação NEO.

Sobre a atual organização, decidida a necessidade de emprego da FRI e ativação dos meios, o aprontamento da FN é realizado sob coordenação e responsabilidade do CA. Este aprontamento poderá não atender às necessidades da FRI de modo conjunto, devido a lacunas de partilha e planeamento de informação. A DA, principal organismo abastecedor, assume grande parte das responsabilidades nas fases de aprontamento e sustentação. Na primeira fase, o Plano *Âmbar* é a grande referência orientadora do aprontamento. Já na segunda fase, a DA recorre à expedição de material e/ou a FN faz uso de contratação de serviços no estrangeiro, a fim de colmatar as eventuais necessidades de sustentação.

Como aspetos principais suscetíveis de contribuir para uma melhor organização, destaca-se a implementação de doutrina específica para este tipo de missões. De nível inferior à doutrina, mas de fundamental prossecução, realça-se a criação de procedimentos e normas, tanto a nível interno como a adotar inter-ramos. Entre outros, sugere-se a necessidade de implementar pontos de apoio logístico avançado, estudando a viabilidade de ser acordado em tempo útil tudo o que possa e deva ser acautelado. E, ainda, dar merecido enfoque aos exercícios e às lições aprendidas, consagrando atualizações vertidas para doutrina.



3. Insuficiências, desafios e perspectivas da Marinha

Atendendo às capacidades da Marinha para fazer face às NEO, importa por último abordar as principais insuficiências, desafios e perspectivas neste âmbito.

3.1. Sobre os meios

Em regra, foi sempre possível projetar os meios mais adequados para o cumprimento das missões, como é notório nos diferentes relatórios de missão analisados e entrevistas efetuadas. Contudo, desde logo na operação *Crocodilo* foram evidenciadas lacunas importantes, desejavelmente supridas sem recurso a improvisos (MCC(FORREG)-CROCODILO, 1998). Estas lacunas, diretamente relacionadas com a adequabilidade dos meios, resultam em sérios constrangimentos no embarque de pessoal em extra-lotação, na receção dos respetivos meios adicionais³² e no transporte de pessoal evacuado³³.

Paradoxalmente, a mesma referência aponta que, mesmo em condições deficitárias, o número de pessoal a embarcar é manifestamente insuficiente para fazer face às diferentes exigências, ainda que se trate de operações limitadas. Neste campo, importa referir que o apoio logístico a uma operação de maior envergadura, que implique a projeção de poder para terra, é de difícil exequibilidade, principalmente com os meios disponíveis (MCC(FORREG)-CROCODILO, 1998).

3.1.1. Navio Polivalente Logístico

Para mitigar algumas das necessidades referenciadas, têm sido desenvolvidas modificações em alguns meios, de modo a potenciar o embarque de capacidades adicionais, como é o caso da instalação de camas suplementares em corvetas e no *Bérrio*. Uma outra solução a adotar como medida transversal, poderia passar por adequar as guarnições dos navios às NEO, para potenciar o embarque dos recursos humanos essenciais (Folgado Bargado, 2018).

Embora paliativas de algumas insuficiências, estas soluções não resolvem o problema de fundo, estrutural, de nível genético, sendo apontado inequivocamente que a melhor opção deverá passar pela aquisição de um navio do tipo polivalente logístico, que adicione capacidades e colmate carências neste (Melo Gomes, 2018) e noutros âmbitos (Mendes Calado, 2018).

³² Os relatórios analisados enfatizam restrições na capacidade de embarque de carga excedentária (botes e respetivos motores, combustível, necessidades adicionais de água, entre outros)

³³ Em 1998, este transporte ocorreu com significativo número de pessoas no exterior dos navios, algo manifestamente condicionado pelo clima e que leva a tiradas relativamente curtas



3.1.2. Transporte de gasolina

Como referido³⁴, urge resolver a grande dificuldade no embarque, acondicionamento e transporte de quantidades apreciáveis de combustível para os motores dos botes dos fuzileiros. A dicotomia ‘necessidade *versus* segurança’ há muito que é sentida, tendo naturalmente sido dado primazia à componente da segurança³⁵. Contudo em cenários de crise, não é seguro transportar gasolina no exterior³⁶ do navio, pelo risco de uma inevitável ou inesperada troca de fogo poder atuar como catalisador da gasolina, resultando em perigo para o pessoal e material.

Alterar a propulsão dos botes dos fuzileiros poderá ser uma solução, para que o combustível a usar seja o gasóleo, de mais fácil armazenamento e existente em grandes quantidades em todos os navios (FNP-GUINÉ/04, 2004).

3.1.3. Reabastecedor de esquadra

A integração de um reabastecedor de esquadra na FN é de relevância crucial, sendo que a sua falta poderá pôr em causa o bom sucesso de uma operação.

A consequência operacional desta insuficiência é óbvia e potencialmente danosa, pois se os navios não estão o mais próximo possível da área onde é necessário acorrer, poderá haver um atraso significativo entre a ordem para começar a NEO e a sua execução (MCC(FRI)-MANATIM, 2012). Todos os relatórios de missão, inclusive aqueles que tiverem um reabastecedor integrado, salientam a importância deste meio integrado na FN, como fundamental para o perfil de missão, nomeadamente para o pré-posicionamento e liberdade de manobra da força (Mendes Calado, 2018).

Compare-se as estatísticas de missão entre a operação *Guiné 2004* e *Manatim*, a primeira sem reabastecedor, a segunda com esta capacidade integrada na FN. Na primeira a taxa de patrulha nas imediações da RGB andou nos 20%, enquanto que na *Manatim* esta taxa foi superior a 70% para todos os navios, (FNP-GUINÉ/04, 2004) e (MCC(FRI)-MANATIM, 2012).

Quando se refere esta capacidade, o cerne da questão é em torno de combustível, embora haja outros fatores importantes. O reabastecimento de víveres é determinante, sendo

³⁴ Vide 1.5.1

³⁵ Foi proibido o armazenamento de gasolina em espaços interiores, no rescaldo do acidente da corveta *António Enes* ocorrido a 10 de março de 1987. Uma forte explosão devido à evaporação de gasolina acondicionada no interior do navio provocou seis mortos, onze feridos e destruiu parcialmente a popa do navio

³⁶ Devido às altas temperaturas sentidas na RGB, verificou-se perdas de gasolina de 10% a 20% por evaporação (MCC(FORREG)-CROCODILO, 1998)



este o navio da esquadra que tem maior capacidade de sustentação neste campo, tal como o reabastecimento de água doce aos demais navios³⁷. Em termos logísticos, frise-se ainda a maior capacidade de transporte de outro tipo de carga, como sobressalentes, e a capacidade de transporte de evacuados³⁸.

De notar ainda que o *Bérrio* tem embarcado capacidades modulares, para fazer face a necessidades específicas, como foi o caso recente na operação *Mar Aberto 2018*, para a qual embarcou um módulo adicional de frigoríficas (Pessoa Arroiteia, 2018). O conceito modular pode e deve ser explorado para as NEO, existindo diversas soluções como módulos de produção de água doce, de capacidade adicional de movimentação de carga, ou de cozinhas e câmaras frigoríficas (Folgado Bargado, 2018).

Face à já avançada idade do *Bérrio* e ao inevitável aproximar do seu fim de vida, contudo consciente da conjuntura atual e futura, a solução para atender a requisitos atuais de sustentação poderá passar pela aquisição de um navio *multipropose*, que para além de reabastecedor possa ter valências de navio logístico (Pessoa Arroiteia, 2018).

3.1.4. Veículos de operação remota e helicópteros

Importa referir os avanços tecnológicos no domínio dos *unmanned air vehicles* (UAV), já ao serviço da Marinha, passíveis de contribuir direta e indiretamente para uma maior sustentação de FN.

O uso de UAV permitirá a redução substancial em primeira linha no uso de helicópteros, em tarefas do tipo de identificação e reconhecimento (Mendes Calado, 2018). Este facto permitirá obter ganhos económicos³⁹ substanciais, reduzirá a frequência das exigentes manutenções dos helicópteros, e consequentemente os seus períodos de inutilização. Segundo, diminuirá as necessidades logísticas inerentes a complexos e rigorosos padrões operacionais. Por fim, sublinhe-se incomensuráveis vantagens em termos de segurança.

³⁷ Na operação *Manatim*, o *Bérrio* reabasteceu 1.204.090m³ de combustível (mais de um reabastecimento a cada dois dias) e forneceu ainda 403.000m³ de água doce à FN (45% da água foi reabastecida pela corveta, salientando-se a grande dependência deste tipo de meios nesta vertente)

³⁸ Para transportes de evacuados, com permanência destes até cerca de 48 horas a bordo, o *Bérrio* tem capacidade para cerca de 500 pessoas. As fragatas e corvetas tem apenas capacidade para 200 e 50 pessoas respetivamente (MCC(FRI)-MANATIM, 2012)

³⁹ Na operação *Manatim*, a utilização dos helicópteros representou a terceira maior fatia do orçamento da missão. Na operação *Guiné 2004* os custos representaram 26% do total, ascendendo a mais de 400.000 euros



Não obstante o anterior, é de notar a grande importância do uso dos helicópteros⁴⁰ nestas missões (Melo Gomes, 2018), tanto em termos logísticos, como para a própria mobilidade tática da força. Daqui releva-se a premente necessidade de navios com capacidade de operar helicópteros médios/pesados e/ou o uso de FLS perto da AO (Valente Tinoco, 2018).

3.2. O apoio de navios mercantes

Devido ao novo fenómeno de bandeira de conveniência, no início do ano de 2018, o número de navios mercantes Portugueses ascendia a mais de 2000 (MarineTraffic, 2018). Face à importância destes números, entende-se aconselhável adotar procedimentos de acompanhamento e aconselhamento ao poder político, para requisição militar imediata deste tipo de meios, quando próximos da zona de crise. Assim facilitando a evacuação de pessoas numa fase inicial e determinante, com os portos ainda abertos para uso regular. Para tal, importará monitorizar este panorama, através de células do tipo *Naval Cooperation and Guidance for Shipping*, e criar doutrina e normas para o efeito (Melo Gomes, 2018).

Esta solução afigura-se essencial para evacuações de maior dimensão, onde as comunidades Portuguesas são substancialmente maiores. Apresenta igualmente mais-valias consideráveis, operacionais e logísticas. Destacam-se dois grandes inconvenientes quando os navios militares demandam porto seguro para transportar evacuados. Operacionalmente, traduz-se numa redução da capacidade militar na AO. Logisticamente, perde-se sustentação, não só pelo consumo de combustível adicional para a necessária tirada de ida e regresso, como em víveres/outro material, assim subtraídos diretamente aos dias de sustentação do meio naval, em função do número de evacuados e das horas vividas a bordo.

Adicionalmente neste âmbito, uma constante e efetiva monitorização de navios mercantes pode ser geradora de outras oportunidades, como de reabastecimentos de combustível no mar (Folgado Bargado, 2018).

3.3. Síntese Conclusiva

Os meios atuais da Marinha apresentam insuficiências para a execução de NEO. São disso exemplo as dificuldades com o embarque adicional de pessoal e material, as condições atuais de transporte de gasolina, e a capacidade de sustentação de uma força anfíbia projetada para terra.

⁴⁰ Nas operações desencadeadas, os helicópteros desempenharam múltiplas missões, incluindo transporte de pessoal ferido e/ou evacuado, operações de reconhecimento e de logística de diversa, tanto de natureza estritamente militar como de ajuda humanitária



Estas limitações, identificadas tanto em missões reais como nos exercícios, constituem-se como desafios que importa superar para melhor acautelar futuras operações. Desejavelmente, importa adquirir um navio polivalente logístico e a manutenção de um reabastecedor de esquadra, duas capacidades essenciais para uma sustentação efetiva de uma FN. Há ainda soluções de aplicabilidade transversal que se afiguram como importantes, nomeadamente a adequação das guarnições às NEO e o uso de capacidades modulares.

Relevante ainda é o desafio de recorrer-se a UAV e a perspetiva de explorar dinâmicas de utilização de navios mercantes em NEO.



Conclusões

O presente trabalho pretendeu efetuar uma análise reflexiva sobre o conceito logístico naval numa operação NEO, que consubstanciava o OG da investigação.

A estratégia de investigação seguida foi qualitativa, suportada grandemente em análise documental de referência e em entrevistas a personalidades com vastos conhecimentos e experiência na área. Como cerne do trabalho pretendeu-se responder à QC “Como poderá ser reforçada a organização logística e consequente sustentação de FN existente na Marinha para apoio e condução de operações NEO”. Para responder a esta questão, formularam-se três QD, materializadas individualmente ao longo dos capítulos, a fim de se chegar a conclusões parciais enquadradas na QC.

Terminada a investigação importa agora apresentar as conclusões e os resultados considerados mais pertinentes, possíveis de contribuir para o conhecimento, assim como recomendações e outras considerações. Assim, é de relevar:

a) Doutrina: Consta-se uma ausência quase total de doutrina nacional sobre logística relativamente a NEO. O que existe padece de falta de especificidade logística e não reflete a evolução de experiência obtida ao longo dos anos.

A criação e implementação de doutrina que contemple as especificidades deste tipo de operações é essencial. Recomenda-se a adoção de procedimentos e normas comuns interramos a fim de existir uma desejada interoperabilidade conjunta, e que sejam definidas as capacidades mínimas para este tipo de missões.

b) Aprontamento: Observa-se que o aprontamento dos navios para NEO é executado com base num plano genérico e sem recurso a ferramentas logísticas.

Releva-se a importância de haver um plano específico para este tipo de missões. Recomenda-se que este possa incluir todos os tipos de navio que concorrem para estas missões, incluindo os meios adicionais de embarque; que atenda ao histórico destas missões ou semelhantes; que abranja todas os requisitos logísticos definidos nas capacidades mínimas; que atenda à elevada prontidão dos meios, às grandes distâncias e possíveis dificuldades da subsequente sustentação. Recomenda-se ainda a adoção e utilização efetiva de ferramentas logísticas que permitam contemplar as necessidades conjuntas da FRI. Considera-se oportuno estudar os benefícios e a exequibilidade de lotes prontos para este tipo de missões.



c) Sustentação: Verifica-se que não se tem implementado FLS, ou estabelecido relações formais com outros atores na AO. Releva-se que as NEO são executadas sem contar com o apoio do país em crise e que normalmente ocorrem em zonas onde o apoio logístico é limitado. Do anterior, salienta-se ainda que os recursos são maioritariamente escassos e que o apoio logístico deve poder contemplar um leque variado de soluções.

Recomenda-se necessariamente implementar FLS em missões NEO. Considera-se oportuno estudar a viabilidade de serem acordados antecipadamente memorandos de entendimento entre Portugal e os países na vizinhança dos locais onde as NEO podem ocorrer com maior probabilidade; e o estabelecimento de canais oficiais permanente com outros atores na AO.

d) Treino, exercícios e lições identificadas: Manifesta-se necessário executar exercícios de maior envergadura na área logística.

Recomenda-se que estes sejam exigentes/robustos quanto à projeção e sustentação de forças. Importa dar maior relevo aos ensinamentos derivados do treino/exercícios. Aconselha-se implementar as melhorias que sejam identificadas como necessárias e oportunas, através de um processo consequente de atualização e criação de doutrina e procedimentos.

e) Meios: Evidencia-se que as missões executadas sem o *Bérrio* foram grandemente condicionadas pela sua ausência. Consta-se também que a adequabilidade dos meios é limitada. Destaca-se a importância de um reabastecedor de esquadra, de um navio polivalente logístico e de helicópteros para a sustentação logística de FN. Salienta-se a dificuldade da componente naval sustentar uma força anfíbia e de cumprir com as incumbências de ser ramo líder em determinadas classes de abastecimento.

Sugere-se estudar quais as capacidades existentes para cumprir com este desiderato, avaliar soluções do tipo modular, e ainda avaliar opções para mitigar problemas identificados como o transporte de gasolina e a dificuldade de transporte de material/pessoal em extra-lotação.

f) Navios mercantes e UAV: Perspetiva-se como elementos que contribuem para uma maior sustentação de FN o frete/requisição de navios mercantes e o uso de UAV na AO.

Sugere-se o estudo de procedimentos que possam ser empregues para concretização do uso destes meios em NEO.



Numa nota final, abordando as limitações da investigação e criando abertura para dissertações futuras, é importante ressaltar que esta investigação foi limitada devido a vários constrangimentos, nomeadamente de tempo e forma. De tempo, por ser elaborada num curto espaço temporal, entre inúmeros outros compromissos escolares, e de forma devido às limitações académicas estabelecidas.



Bibliografia

- AAP-06, 2013. *NATO Glossary of Terms and Definitions*. 2013^a ed. North Atlantic Treaty Organization - NATO.
- AJP 4-(B), 2017. *Allied Joint Logistic Doctrine*. 1^a ed. Ratification Draft - North Atlantic Treaty Organization - NATO.
- AJP-3.4.2, 2013. *Allied Joint Doctrine for Non-Combatant Evacuation Operations*. 1^a ed. North Atlantic Treaty Organization - NATO.
- AJP-4(A), 2003. *Allied Joint Logistic Doctrine*. A ed. North Atlantic Treaty Organization - NATO.
- ALP 4.1, 2015. *Multinational Maritime Force Logistics*. 1^a ed. North Atlantic Treaty Organization - NATO.
- Bonjour Mendes, C.F., 2018. *Entrevista ao Oficial responsável pela área logística da Força de Reação Imediata* [Entrevista]. Alfeite (9 Fevereiro).
- Calheiros de Aguiar, M.A., s.d. *Apoio Logístico ao NRP Côte-Real, integrado na SNMG-1 como Navio-chefe - Lições Aprendidas*. Lisboa: ANAIS, Crónica de Administração Financeira e Logística.
- CEDN, 2003. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Lisboa: Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003, de 20 de janeiro.
- CEDN, 2013. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Lisboa: Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril.
- CEM, 2014. *Conceito Estratégico Militar*. Lisboa: Aprovado pelo Ministro da Defesa Nacional em 22 de julho de 2014, e confirmado em Conselho Superior de Defesa Nacional de 30 de julho de 2014.
- COPD, 2013. *Comprehensive Operations Planning Directive*. Supreme Headquarters Allied Powers Europe - NATO.
- Correio da Manhã, s.d. *Guiné a ferro e fogo*. [Em linha] Cofina Disponível em: <http://www.cmjornal.pt/mais-cm/domingo/detalhe/guine-em-troia-a-ferro-e-fogo> [Consult. 10 Fevereiro 2018].
- CRP, 2005. *Constituição da República Portuguesa*. Lisboa: Assembleia da República.
- DIROP-003/CEMGFA, 1999. *Diretiva Operacional 03/99*. Lisboa: EMGFA.
- DIROP-003/CEMGFA, 2012. *Força de Reação Imediata*. Lisboa: EMGFA.
- DIROP-004/CEMGFA, 2018. *Força de Reação Imediata*. Lisboa: EMGFA.



- FNP-GUINÉ/04, 2004. *Relatório de missão - 'MISSÃO GUINÉ 2004'*. Alfeite: Força Naval Portuguesa.
- Folgado Bargado, J.Á.d.S., 2018. *Orientação da investigação* [Entrevista]. Alfeite (2018).
- Guerreiro de Carvalho, V.F., 2018. *Entrevista ao Oficial de Logística Operacional do Estado-Maior do Comando Naval* [Entrevista]. (6 Abril).
- Infopédia, s.d. *Guerra Civil na Guiné-Bissau in Artigos de apoio Infopédia*. [Em linha] Porto Editora Disponível em: [https://www.infopedia.pt/\\$guerra-civil-na-guine-bissau](https://www.infopedia.pt/$guerra-civil-na-guine-bissau) [Consult. 10 Fevereiro 2018].
- IOA 101(A), 2001. *Comando, prontidão e organização operacional da Armada*. 3ª ed. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- LDN, 2009. *Lei de Defesa Nacional*. Lisboa: Assembleia da República.
- LOBOFA, 2014. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. Lisboa: Assembleia da República.
- MarineTraffic, 2018. *MarineTraffic*. [Em linha] Disponível em: www.marinetraffic.com/pt/ [Consult. Janeiro 2018].
- MC-0319/03, 2014. *NATO Principles and Policies for Logistics*. North Atlantic Treaty Organization - NATO.
- MCC(FORREG)-CROCODILO, 1998. *Relatório de missão - Operação 'CROCODILO'*. Alfeite: Força Naval Portuguesa.
- MCC(FRI)-MANATIM, 2012. *Relatório de missão - Operação 'MANATIM'*. Alfeite: Força Naval Portuguesa.
- MCC(FRI)-TARRAFO, 1999. *Relatório de missão - Operação 'TARRAFO'*. Alfeite: Força Naval Portuguesa.
- MDN, Dr. Aguiar Branco, 2012. *Discurso MDN durante cerimónia receção FRI, Operação 'MANATIM'*. Alfeite.
- Melo Gomes, F.J.R.d., 2018. *Entrevista ao Almirante Melo Gomes* [Entrevista]. Lisboa (27 Fevereiro).
- Mendes Calado, A.M., 2018. *Entrevista ao Vice-chefe do Estado-Maior da Armada* [Entrevista]. Lisboa (16 Fevereiro).
- MNE, 2015. *Relatório da Emigração 2014*. Lisboa: MNE, Gabinete do Secretário de Estado das Comunidades Portuguesas.



- MoD-UK, 2014. *Global Strategic Trends - Out to 2045*. 5ª ed. London: MoD, Ministry of Defence.
- NATO Logistics Handbook, 2012. *NATO Logistics Handbook*. North Atlantic Treaty Organization - NATO.
- Novo Palma, J.M., 2018. *Entrevista ao Vice-chefe do Estado-Maior da Armada* [Entrevista]. Lisboa (16 Março).
- Pessoa Arroiteia, J.D., 2018. *Entrevista ao Comandante da Esquadilha de Navios de Superfície* [Entrevista]. Alfeite (4 Abril).
- Plano Âmbar, Versão(E). *Plano de Apoio Logístico para Aprontamento e Sustentação das Fragatas das Classes “Vasco da Gama” e “Bartolomeu Dias” em Operações Fora de Área*.
- Plano Pégaso, 2011. *Plano Pégaso*. Lisboa: Estado-Maior General das Forças Armadas.
- Reis Rodrigues, A., 2018. *Jornal de Defesa e Relações Internacionais*. [Em linha] Disponível em: http://database.jornaldefesa.pt/politicas_de_defesa/portugal/JDRI%20080%20191113%20espacos.pdf [Consult. Maio 2018].
- RTP, 2004. *Sublevados vão propor nomes para novas chefias militares na Guiné-Bissau*. [Em linha] RTP Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/mundo/sublevados-vaopropor-nomes-para-novas-chefias-militares-na-guine-bissau_n100995 [Consult. 10 Fevereiro 2018].
- Salvado Alves, J.A.d.F., 2018. *Entrevista ao Chefe da Área de Recursos do Comando Conjunto para as Operações Militares* [Entrevista]. Reduto Gomes Freire (14 Abril).
- Santos, L. et al., 2016. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Pedrouços: Instituto Universtiário Militar.
- Valente Tinoco, A.P.d.C., 2018. *Entrevista ao Comandante da Força de Reação Imediata* [Entrevista]. Reduto Gomes Freire (14 Abril).



Apêndice A — Corpo de Conceitos

O presente apêndice constitui-se como um corpo de conceitos, contextual e de base conceptual, que visa não só possibilitar um enquadramento genérico e harmonioso de diferentes conceitos, como também explicitar os principais termos abordados ao longo do trabalho. Desta forma, este pretende sobretudo servir de apoio inicial a eventuais leitores menos informados sobre as diferentes matérias e áreas abordadas, a fim de facilitar um entendimento geral e comum.

Apresenta-se de seguida os principais conceitos que permitem contextualizar a temática em análise do trabalho.

As operações de evacuação de não-combatentes, nas operações militares:

O espectro de operações militares é repartido em duas grandes áreas, enquadrando-se as NEO nas *Non-article 5 Crisis Response Operations*, da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO). Estas distinguem-se assim das outras, incluídas no art. 5.º do Tratado, principalmente por não acarretam qualquer obrigação para os aliados no sentido de participarem num esforço de defesa coletivo. Estas operações são definidas de acordo com a doutrina NATO, como “*An operation conducted to relocate designated non-combatants threatened in a foreign country to a place of safety*” (AAP-06, 2013). É ainda de salientar que estas operações contemplam normalmente implicações humanitárias, militares e políticas, e que o habitual *modus operandi* é feito através de uma rápida projeção de forças e respetiva inserção, com a ocupação temporária de um objetivo e uma consequente retração, após conclusão da evacuação (AJP-3.4.2, 2013).

Defesa e proteção dos cidadãos:

A proteção dos cidadãos nacionais é desde logo afirmada na lei fundamental do estado, assim como aí são igualmente definidas as missões das FFAA. Para contextualizar a presente temática e a importância inerente à mesma, importa destacar sucintamente o principal normativo legal que relaciona estes dois conceitos, e que indissociavelmente substancia a realidade das operações NEO.

Na Constituição da República Portuguesa (CRP), no seu artigo (art.) 14.º, respeitante nomeadamente ao papel do Estado na proteção dos direitos dos Portugueses no estrangeiro, é estatuído que “os cidadãos portugueses que se encontrem ou residam no estrangeiro gozam da proteção do Estado para o exercício dos direitos [...]” (CRP, 2005). Ainda na constituição, o número 5 do art. 275.º determina que “incumbe às Forças Armadas, nos termos da lei, satisfazer os compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar e participar em missões humanitárias e de paz assumidas [...]” (CRP, 2005).

A Lei de Defesa Nacional logo no seu primeiro artigo dá um enfoque à liberdade e segurança das populações, explicitando de seguida no número 2 do segundo artigo que Portugal “[...] defende os interesses nacionais por todos os meios legítimos, dentro e fora do seu território [...]” (LDN, 2009).

No que concerne à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, entre demais missões que lhes são incumbidas no art. 4.º, é afirmado que compete às FFAA “executar missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses” (LOBOFA, 2014).

Para finalizar é importante ainda realçar tanto o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) como as Missões das Forças Armadas (MIFA). Do CEDN decorre, a fim de garantir os objetivos permanentes de defesa do território e da segurança dos cidadãos, que uma das políticas de segurança e defesa nacional é “garantir capacidade autónoma para executar missões destinadas a salvaguardar a vida e os interesses dos cidadãos portugueses”,



(CEDN, 2013). Sobre as MIFA, julga-se pertinente realçar que a missão “1.4 – Evacuação de cidadãos nacionais em áreas de crise” manda “Atuar em qualquer parte do Espaço Estratégico de Interesse Nacional Conjuntural a fim de proteger e evacuar cidadãos nacionais em áreas de tensão ou crise”.

Espaços estratégicos:

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) de 2003 caracteriza os espaços estratégicos de interesse nacional. São eles o Espaço Estratégico de Interesse Nacional Permanente (EEINP) e o Espaço Estratégico de Interesse Nacional Conjuntural (EEINC).

O EEINP foi definido através de um critério de permanência de objetivos a que o Estado se compromete. Na sua aceção mais clássica, este espaço está intrinsecamente relacionado com o conceito de soberania. Este engloba naturalmente todo o território nacional e, ainda, os espaços marítimos e aéreos sob responsabilidade nacional. É delimitado “pelo território, que se define, nas suas referências cardeais, entre o ponto mais a norte, no concelho de Melgaço, até ao ponto mais a sul, nas ilhas Selvagens; e do seu ponto mais a oeste, na ilha das Flores, até ao ponto mais a leste, no concelho de Miranda do Douro; Pelo espaço de circulação entre as parcelas do território nacional, dado o seu carácter descontínuo; E, ainda, pelos espaços aéreo e marítimo sob responsabilidade nacional, as nossas águas territoriais, os fundos marinhos contíguos, a zona económica exclusiva e a zona que resultar do processo de alargamento da plataforma continental” (CEDN, 2003).

Quanto ao EEINC, segundo o CEDN de 2003, este espaço decorre da avaliação da conjuntura internacional e da definição da capacidade nacional, tendo em conta as prioridades da política externa e de defesa, os atores em presença e as diversas organizações em que nos inserimos. Nesse sentido, são as seguintes as áreas prioritárias com interesse relevante para a definição do espaço estratégico de interesse nacional conjuntural:

- O espaço euro-atlântico, compreendendo a Europa onde nos integramos, o espaço atlântico em geral e o relacionamento com os Estados Unidos da América;
- O relacionamento com os Estados limítrofes;
- O Magrebe, no quadro das relações bilaterais e do diálogo com o Mediterrâneo;
- O Atlântico Sul em especial e o relacionamento com o Brasil;
- A África lusófona e Timor Leste;
- Os países em que existem fortes comunidades de emigrantes portugueses;
- Os países ou regiões em que Portugal tenha presença histórica e cultural, nomeadamente a Região Administrativa Especial de Macau;
- Países de origem das comunidades imigrantes em Portugal.

O mesmo diploma considera ainda as áreas de interesse relevante para a definição do espaço estratégico de interesse nacional conjuntural, para além das mencionadas, quaisquer outras zonas do globo em que, em certo momento, os interesses nacionais estejam em causa ou tenham lugar acontecimentos que os possam afetar.

Como nota final, e relevando que o CEDN de 2003 foi substituído pelo de 2013, importa notar que, no que diz a estes espaços, “o atual Conceito Estratégico faz uma enumeração dos espaços de interesse diferente na forma, mas a essência do conteúdo permanece sem alteração digna de nota” (Reis Rodrigues, 2018).

Plano Pégaso:

Em termos de doutrina nacional, o Plano *Pégaso* é o que habilita e suporta as operações de evacuação de não-combatentes, através de um plano de contingência genérico com o objetivo de agilizar o processo de elaboração dos planos e ordens de operações para fazer face a crises emergentes (Plano Pégaso, 2011). Este Plano define o emprego de forças e meios da FRI numa NEO, elencando vários objetivos e pressupostos, sendo de sublinhar



duas dimensões importantes. Como objetivo, a determinação de Portugal, através de uma resposta credível e rápida, executar uma NEO de forma autónoma, em qualquer país ou região para onde tal ação seja decidida. Como pressuposto, o facto das autoridades do país em crise aceitarem a execução da operação, permitindo o estacionamento e movimentação temporária de forças Portuguesas no seu território e nas suas águas territoriais, assim como a existência na região de países neutros em relação ao conflito, com a possibilidade de prestar apoios administrativo-logísticos.

Plano Âmbar:

O Plano *Âmbar* é um plano de apoio logístico que visa o aprontamento e sustentação das fragatas em operações fora de área, para missões de duração previsível até seis meses (Plano *Âmbar*, Versão(E)). De forma abrangente o plano versa, entre outras, a área do abastecimento, da manutenção e do pessoal. Contempla instruções para o efeito, algumas de âmbito transversal a diferentes setores, sendo por isso assinado e promulgado pelo responsável máximo da área do material, do pessoal e da componente operacional da Marinha. Deste modo, compila num só documento os procedimentos para apoio às unidades navais, de forma a dar cumprimento ao determinado nas diretivas e instruções operacionais aplicáveis e baseia-se, na máxima extensão possível, no normativo já existente na Marinha sobre atividades semelhantes (Plano *Âmbar*, Versão(E)).

Logística:

Inúmeras definições existem sobre logística. Neste trabalho adota-se a que se afigura ser mais apropriada, definindo o conceito como “*The science of planning and carrying out the movement and maintenance of forces*” (AJP-4(A), 2003). Em que subjacente a esta noção estão incluídos os conceitos de conceção e desenvolvimento, aquisição, armazenagem, transporte, distribuição, manutenção, evacuação e alienação de material, transporte de pessoal, construção, conservação, operação e uso de instalações, aquisição ou fornecimento de serviços e, por fim, o apoio médico-sanitário e serviços de saúde. Sobre logística é importante, e de especial preponderância para o presente estudo, perceber que o Plano *Pégaso* atribui a responsabilidade do apoio logístico às componentes da FRI, a cada respetivo Ramo das FFAA. Isto é, quer a nível de aprontamento inicial para missão, quer a nível de subsequentes reabastecimentos até ao fim da fase de retração e subsequente fim de missão, é a Marinha que assume todas estas diferentes incumbências quanto à componente naval da FRI.

Capacidade Militar:

De acordo com Conceito Estratégico Militar (CEM, 2014), constitui o “conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade, entre outras (DOTMLPII)”.

Aprontamento:

A atividade de aprontamento encontra-se definida em doutrina da Marinha, sendo possível de forma genérica designar por aprontamento de uma unidade naval, de fuzileiros ou de mergulhadores, o conjunto de ações e atividades, técnicas e/ou logísticas, que visam levá-la a condição de pronta, de modo a poder cumprir com uma missão/tarefa militar atribuída (IOA 101(A), 2001).



Sustentação logística:

A sustentação logística constitui-se como um assunto extremamente vasto, complexo e de múltiplas dimensões que resulta numa panóplia de conceitos associados e de vastas referências bibliográficas. Procura-se aqui dar uma visão geral sobre este apoio no âmbito das operações de evacuação de não-combatentes (NEO) para o ambiente naval.

De forma sintética, a sustentação consiste na execução de um plano logístico capaz de assegurar os recursos necessários às Forças projetadas/suportadas (NATO Logistics Handbook, 2012). Estes recursos devem ser suficientes quer em quantidade, quer em qualidade, e projetáveis para o teatro de operações (TO) com uma prontidão igual ou superior àquela que assumem as Forças a que se destina esse suporte (NATO Logistics Handbook, 2012).

A implementação deste apoio logístico deve ser eficaz mesmo nas situações em que não há apoio por parte do país em crise, ou em que as infraestruturas logísticas são deficitárias (AJP 4-(B), 2017). A doutrina NATO prevê precisamente para o caso das NEO que este apoio seja por regra inexistente/raro “NEO by their very nature, normally occur in regions where there are seldom agreements between NATO and the supporting nation or nations” (AJP-3.4.2, 2013). Assim, o apoio logístico para sustentação de NEO deve procurar ser robusto e adaptável à situação do TO, permitindo através de meios próprios apoiar forças dispersas, que pela natureza da missão têm tarefas dinâmicas e operam em ambientes complexos e de grande adversidade (AJP 4-(B), 2017).

Em termos navais, a sustentação logística assenta no princípio basilar de providenciar locais de apoio e distribuição em terra que possam por sua vez apoiar as unidades no mar (AJP 4-(B), 2017). Daqui resultam duas dimensões essenciais que importa saber: o apoio no mar (*afloat support*) e o apoio em terra (*shore support*) (AJP 4-(B), 2017). O primeiro é da responsabilidade do Comandante da Força Naval (FN), através do controlo operacional de todos os meios logístico-navais atribuídos. O segundo, envolve todas as atividades logísticas necessárias para apoio da FN, estando normalmente na dependência de um comando de escalão superior, contudo organizado de forma a responder às exigências do Comandante no mar.

Apoio da Nação Hospedeira (*Host Nation Support*):

Devido ao apoio por parte do país em crise poder não se manifestar exequível, por diversas razões, para a sustentação das Forças projetadas em âmbito NEO (AJP-3.4.2, 2013), importa assim procurar soluções que alcancem este desiderato. Deste modo surge o conceito de apoio por parte de nações hospedeiras (HNS), localizadas o mais próximo possível do TO, que possibilitam uma essencial e efetiva sustentação logística dos meios projetados. O HNS consiste em diferentes acordos de âmbito bilateral/multilateral que refletem os requisitos logísticos de uma Força, de modo a permitir alcançar a necessária provisão de recursos logísticos (NATO Logistics Handbook, 2012) no TO. Este tipo de acordos permite dotar as Forças da flexibilidade necessária, devendo constituir-se como o primeiro e essencial método de sustentação, através da implementação de memorandos de entendimento que contemplem entre outros direitos de sobrevoo, facilidades de tratamento médico, evacuação de pessoal e apoio logístico de diversa ordem (AJP-3.4.2, 2013).



Apêndice B — Síntese das entrevistas realizadas

Durante a investigação do presente trabalho, tendo em conta a metodologia de investigação adotada, realizou-se na fase exploratória duas entrevistas não presenciais e uma presencial. Já na fase analítica optou-se por realizar oito entrevistas, todas presenciais.

Aqui é merecedor de devida ênfase que foi possível entrevistar todos militares da Marinha que assumiram cargos de relevância nas operações realizadas por Portugal. Nomeadamente, o Almirante Melo Gomes, comandante da Força de Recolha na República da Guiné-Bissau em 1998, e da força-tarefa criada alguns meses depois 1999 com similar propósito. O Almirante Mendes Calado, comandante da Força Naval que executou a operação *Guiné 2004*. E, por fim, o Vice-almirante Novo Palma, comandante da FRI que liderou a operação *Manatim*. Ainda neste âmbito, e entre outras tantas entrevistas e diligências formais que visaram aprofundar o respetivo tema, é necessário realçar que se entrevistou também o atual Comandante da FRI, Capitão-de-mar-e-guerra Valente Tinoco, e o atual Comandante da Força Naval Portuguesa, Capitão-de-fragata Pessoa Arroiteia.

Para a realização destas entrevistas e por forma a que pudesse ser mais fácil o posterior tratamento de dados, foi elaborado um guião de perguntas com um corpo central base para as sucessivas entrevistas, tendo apenas sofrido reajustes pontuais consoante o entrevistado e/ou alguma matéria alvo. É de referir ainda que embora este método de recolha de dados tenha sido do tipo semiestruturado, foi possível obter muita informação que extravasou largamente as questões abordadas. À semelhança de outros elementos, este facto visou acrescentar profundidade ao presente trabalho, sobretudo através da partilha de experiência e visão dos entrevistados.

Após as onze entrevistas realizadas torna-se difícil apresentar todos os resultados na íntegra, quer pela quantidade e dimensão das mesmas, quer por limitações e restrições das normas do presente documento. Por outro lado, seria redutor apresentar como resultado apenas uma ou duas entrevistas, até porque o relevo das mesmas faz maior sentido quando analisado de forma inter-relacionada e não em particular.

Assim optou-se apenas por apresentar uma tabela resumo das entrevistas realizadas, seguido de algumas perguntas e respostas, que se afiguram como mais significativas para a forma como se conduziu o presente estudo. É ainda de notar que as respostas assim apresentadas o são na forma de pequenos excertos, inseridos numa narrativa maior. Sem naturalmente em nada se desvirtuar o sentido lato dado às ideias chave expostas por cada um dos entrevistados.



Tabela n.º1 – Síntese das entrevistas realizadas

Entrevistado	Data	Cargo/função	Relevância da entrevista	Tipo de entrevista	Observações
Capitão-tenente Bonjour Mendes	12/10/17	Chefe da Secção de Organização e Métodos e chefe da Secção de Material Geral da Direção de Abastecimento	Oficial responsável pela área logística da Força de Reação Imediata (J4)	Entrevista exploratória não presencial	Contacto inicial por telefone, seguido de múltipla troca de correspondência eletrónica
Capitão-tenente Guerreiro de Carvalho	19/10/2017	Oficial do Estado-Maior do Comando Naval (Logística Operacional)	Oficial responsável pela área de logística operacional do Comando Naval	Entrevista exploratória não presencial	Contacto inicial por telefone, seguido de múltipla troca de correspondência eletrónica
Capitão-de-fragata Mendes Saraiva	03/11/2017	Chefe do Estado-Maior da Força Naval Portuguesa	Oficial responsável por todo o Estado-Maior da Força Naval Portuguesa	Entrevista exploratória presencial	
Capitão-tenente Bonjour Mendes	09/02/2018	Chefe da Secção de Organização e Métodos, e Chefe da Secção de Material Geral da Direção de Abastecimento	Oficial responsável pela área logística da Força de Reação Imediata (J4)	Entrevista semiestruturada presencial	
Almirante Mendes Calado (à data da entrevista estava no posto de Vice-almirante)	16/02/2018	Chefe do Estado-Maior da Armada (à data da entrevista exercia as funções de Vice-chefe do Estado-Maior da Armada)	Dos inúmeros cargos de relevância assumidos, dentro do âmbito e objetivo do presente trabalho, há que destacar os seguintes: Comandante da Operação <i>Missão Guine 2004</i> e Superintendente do Material	Entrevista semiestruturada presencial	O Almirante Mendes Calado é o atual Chefe do Estado-Maior da Armada, desde 1 de março de 2018
Almirante Melo Gomes	27/02/2018	Oficial na reforma	Dos inúmeros cargos de relevância assumidos, dentro do âmbito e objetivo do presente trabalho, há que destacar os seguintes: Comandante da Operação Crocodilo, Operação Tarrafo,	Entrevista semiestruturada presencial	O Almirante Melo Gomes foi Chefe do Estado-Maior da Armada entre 2005 e 2010



			Comandante da Força Naval Portuguesa e Chefe do Estado-Maior da Armada		
Vice-almirante Novo Palma	16/03/2018	Vice-chefe do Estado-Maior da Armada (à data da entrevista exercia as funções de Superintendente do Pessoal)	Dos inúmeros cargos de relevância assumidos, dentro do âmbito e objetivo do presente trabalho, há que destacar os seguintes: Comandante da Operação <i>Manatim</i> , Comandante da Esquadilha de Escoltas Oceânicos	Entrevista semiestruturada presencial	
Capitão-de-mar-e-guerra Pessoa Arroteia	06/04/2018	Comandante da Esquadilha de Navios de Superfície	Em acumulação com as funções principais é também Comandante da Força Naval Portuguesa	Entrevista semiestruturada presencial	
Capitão-tenente Guerreiro de Carvalho	06/04/2018	Oficial do Estado-Maior do Comando Naval (Logística Operacional)	Oficial responsável pela área de logística operacional do Comando Naval	Entrevista semiestruturada presencial	
Capitão-de-mar-e-guerra Valente Tinoco	14/04/2018	Comandante da Força de Reação Imediata	Dos inúmeros cargos de relevância assumidos, dentro do âmbito e objetivo do presente trabalho, há que destacar os seguintes: Comandante do NRP <i>Bérrio</i> , Diretor de Recursos do Comando Naval Comandante da Força de Reação Imediata	Entrevista semiestruturada presencial	A entrevista foi estruturada em duas sessões, tendo a primeira tido lugar a 14/04/2016 e a segunda a 20/04/2016
Coronel Tirocinado Salvado Alves	14/04/2018	Chefe da Área de Recursos do Comando Conjunto para as Operações Militares	Chefe da Área de Recursos do Comando Conjunto para as Operações Militares	Entrevista semiestruturada presencial	

Fonte: (autor, 2018)



Questão 1 – Qual foi a evolução dos conceitos e da doutrina relativa à sustentação de Forças Navais tendo em contas as operações efetuadas?

“Em Portugal não existe nada escrito sobre isto. [...] Imagina que há uma operação real e é preciso desenhar a operação, o Estado-Maior da FRI reúne-se, utiliza-se ferramentas como a COPD, analisa-se as informações militares existentes [...]. É preciso notar que a evacuação é da responsabilidade do MNE, os militares são chamados a colaborar.” Capitão-tenente **Bonjour Mendes**

“Nós aproveitamos a experiência havida em 98, chefiada pelo Almirante Melo Gomes, que produziu alguma doutrina. Fomos assim recetores e utilizadores dessa mesma doutrina e experiência, o que nos levou a conseguir obter um reforço de sobressalentes críticos para a missão e uma estrutura de funcionamento logístico mais oleada que no passado.” Almirante **Mendes Calado**

“O que eu mudei foi a integração do Estado-Maior [...] passamos a reunir-nos todos os meses [...] para trabalhar sobre os planos de contingência e para fazer exercícios *paper*. [...] Isto deu os seus frutos.” Vice-almirante **Novo Palma**

“Considero que a sustentação de uma força naval numa operação deste género é das áreas que menos evoluiu nas últimas décadas na nossa Marinha. [...] Resultante do trabalho de cerca de um ano, atualizamos o Plano *Ámbar* na sua versão *foxtrot*, de forma a incluir todos os outros navios que efetuam missões fora de área. Neste momento o plano aguarda contributos de diferentes setores, para revisão final e respetiva promulgação.” Capitão-de-mar-e-guerra **Pessoa Arroiteia**

“Em 98 nem havia AJP 3.4.2, nem qualquer enquadramento conceptual dessa natureza. Nós temos pouca doutrina, a jusante da doutrina conjunta NATO temos praticamente zero de doutrina nacional. Até naquilo que é mais elementar falta doutrina, que é o conceito. O conceito de FMB ou de FOB ou de FLS são conceitos que não estão vertidos em doutrina nacional e que nós temos dificuldade em identificar o que é o quê.” Capitão-de-mar-e-guerra **Valente Tinoco**

Questão 2 - Que elementos considera determinantes para o aprontamento de uma força naval numa operação deste âmbito?

“A questão da Marinha se constituir como ramo líder, quer dizer que para além de sustentar os próprios meios, poderá ser chamado também a abastecer as outras componentes, que por exemplo precisem de víveres. Nós não temos um navio polivalente logístico que seria um navio ideal para este tipo de operações. [...] O que se faz é mitigar dificuldades nas operações reais e nos exercícios. Há que considerar eventuais necessidades das outras componentes no aprontamento, para aquilo que somos ramo líder. [...] O aprontamento é feito individualmente por navio, não é feito como uma força naval e muito menos como força conjunta. [...] Não há troca de informação, não se usa uma ferramenta logística.” Capitão-tenente **Bonjour Mendes**

“Faz todo o sentido pensar em lotes de sobressalentes para os navios, em reforço de material essencial e crítico para missão. Mas primeiro é necessário que haja este material em



depósito, para isso é necessário que haja recursos financeiros em suficiência. [...] Na altura, após estas missões foi pensado em se ter material essencial já contentorizado, pronto para expedito embarque neste tipo de situações.” Almirante **Melo Gomes**

“Dependendo da distância da operação, dependendo da distância à base logística avançada, dependendo da duração da missão [...] é preciso garantir a existência de um lote de bordo que contemple o material crítico.” Almirante **Mendes Calado**

“Temos que ter as listas de material preparadas, relativamente ao material crítico que é necessário embarcar. [...] A força tem que estar preparada para 30 dias, tem que levar tudo e não estar à espera de nada. [...] Desde o início tem que se estudar opções se se quiser prolongar o posicionamento da força, para poder influenciar os acontecimentos em terra.” Vice-almirante **Novo Palma**

“O Plano *Ámbar* tem sido sem dúvida a grande base e alicerce para o aprontamento de missões fora de área. Isto tem resultado em grandes vantagens, pois está quase tudo previsto e quase que é impossível falhar alguma coisa no que diz respeito ao aprontamento. Agora, quando a um mês de distância é necessário atribuir uma missão, é muito mais difícil a sua execução [...] O grande óbice é a pouca antecedência de conhecimento que se tem em algumas missões fora de área [...] numa situação de aprontamento da FRI será muito difícil cumprir com todos os requisitos que o Plano *Ámbar* impõe. [...] No aprontamento o que é muito importante, é atender ao histórico [...] e dar muita importância aos relatórios de missão a fim de não voltarem a acontecer as mesmas situações críticas.” Capitão-de-mar-e-guerra **Pessoa Arroiteia**

“Temos que começar pelo princípio. Definir quais os requisitos mínimos operacionais para efetuar uma NEO. Semelhante ao que se faz numa operação NATO, importa identificar quais são os requisitos da missão. O que precisamos e qual é o mínimo aceitável. E a partir disto começa-se a abordar os aspetos de forma sistemática. Para chegar a uma conclusão e a um envelope logístico total. Por fim, temos que identificar as facilidades logísticas em concreto. Nós nunca pensamos assim. [...] O que nós devíamos ter é um *kit* logístico adequado à missão.” Capitão-de-mar-e-guerra **Valente Tinoco**

Questão 3 - Que elementos considera determinantes para a sustentação de uma força naval numa operação deste âmbito?

“O reabastecedor de esquadra é um elemento essencial para a sustentação da força, não só para o combustível, mas também para víveres, entre outros. [...] O *Bérrio* foi um elemento crucial e decisivo para o acolhimento dos refugiados. Em 99 o facto de não estar disponível um reabastecedor foi para mim uma limitação muito importante. [...] Os condicionamentos daí resultantes são absolutamente relevantes para todo o conceito da operação.” Almirante **Melo Gomes**

“A minha principal preocupação logística tinha a ver com a impossibilidade de ter um reabastecedor comigo, que me teria dado outra sustentação e outra autonomia para projecção durante mais tempo na costa da Guiné-Bissau. Assim implicava que eu tivesse que fazer uma gestão muito apertada dos tempos de disponibilidade e de proximidade em relação ao teatro



de operações [...] O facto de não ter um reabastecedor comigo condicionou muito o meu processo de decisão, condicionou muito a manobra para a execução da missão. Se tivéssemos tido necessidade de intervenção, esse fator teria sido ainda mais condicionante.” Almirante **Mendes Calado**

“Ao fim de 10 dias começámos a estudar a questão da sustentação do gasóleo para os navios, porque a partir de determinada altura eu precisava do *Bérrio* para fazer o assalto, mas era preciso enviá-lo mais tarde ou mais cedo para Dakar, a fim de reabastecer alguns milhões de litros de gasóleo, de forma a continuar a operar a força.” Vice-almirante **Novo Palma**

“A constituição de uma célula logística ao nível da componente operacional faz sentido a fim de facilitar toda a logística [...] mas tem que ser muito treinada, não estamos rotinados nisso e pode não se conseguir os resultados desejados sem esse treino.” Vice-almirante **Novo Palma**

“É relevante notar o uso dos helicópteros. Fizemos muitas vezes o transbordo de carga através dos meios orgânicos, até para distâncias significativas sobre terra. Mas principalmente entre meios da força e/ou do ponto logístico em Cabo Verde.” Almirante **Melo Gomes**

“Temos que ter sempre um ponto de apoio naval, onde a força fracionada, tem possibilidade de ir a terra para fazer ações de manutenção, ter descanso, efetuar reabastecimento logístico de outros materiais. E para isso tem que haver uma boa cadeia logística que há uns anos para cá tem sido garantida pela NSPA.” Capitão-de-mar-e-guerra **Pessoa Arroiteia**

“Se o *Bérrio* tiver que transportar mantimentos congelados para a força, não o consegue fazer, não tem capacidade para isso. Recentemente na missão *Mar Aberto*, para poder fornecer congelados à *Alvares Cabral* teve que ser colocado um contentor frigorífico no convés de voo. [...] Para além dos líquidos, o *Bérrio* não está preparado para garantir uma sustentação logística para uma força naval como a nossa [...] Se por alguma razão, numa altura em que seja dada a ordem para executar uma NEO, não tivermos o reabastecedor operacional por qualquer razão que seja, é uma grande limitação. [...] Não temos treinado a questão do RAS sólidos [...] é importante esta proficiência. Considero que é importante esse treino, na perspetiva de que, se houver a necessidade de reabastecimento de material em alto mar, esta é a melhor maneira de o fazer.” Capitão-de-mar-e-guerra **Pessoa Arroiteia**

“A FRI tem pouca vocação logística. O Estado-Maior da FRI para aquilo que é logística tem apenas um oficial e um sargento. Isto para conseguir dialogar com os Ramos e com a área de recursos do CCOM. [...] Na lógica atual, a sustentação de forças é uma competência dos Ramos. [...] O centro de controlo de movimentos é o elemento coordenador que conduz os planos setoriais de movimentos e transporte de forças e respetivos apoios que envolvam mais de um ramo das Forças Armadas, ou que prevejam a utilização de meios civis de transporte. Assegura ainda a ligação com os centros de controlo de movimentos internacionais e acompanha a sustentação das forças conjuntas e outras forças nacionais que se constituam na dependência do CEMGFA.” Capitão-de-mar-e-guerra **Valente Tinoco**



“O CLC foi extinto há alguns anos. Este vinha a ser treinado modestamente, mas treinado. Contudo, hoje estamos pior do que no passado por se ter perdido a experiência e o conhecimento. Agora estamos um pouco mais atrás do que a situação onde estávamos. [...] As responsabilidades de apoio logístico são dos ramos, mas é preciso coordenar esse apoio logístico através de um órgão que será o CLC.” Coronel tirocinado **Salvado Alves**

Questão 4 - Os pontos de apoio logístico avançados são importantes para permitir a sustentação destas operações de forma mais robusta e célere no teatro de operações? Pode ser considerado a elaboração atempada de memorandos de entendimento, no sentido de se criarem em tempo condições para a localização de bases avançadas para operação (apoio das operações e apoio logístico)?

“O ponto de apoio logístico naval deve ser o mais próximo quanto possível da área de operações [...] contudo não é só a questão da proximidade, é também a questão da disponibilidade de recursos e da possibilidade de basear aí recursos. [...] Como elemento determinante de sustentação da força é preciso que haja recursos logísticos que permitam sustentar a força, é essencial que a retaguarda os forneça. Se não existirem estes meios, por muito boa que a organização seja, a própria operação pode colapsar.” Almirante **Melo Gomes**

“É uma questão eminentemente política, de negociação de governo a governo, que ultrapassa um pouco a operação militar. O que eu julgo essencial é termos planos de contingência para as situações/sítios onde esta situação tem maior probabilidade de acontecer. Não podemos estar à última hora a pensar nestas coisas.” Almirante **Melo Gomes**

“Nós utilizámos o C130 para apoiar o P3 no Sal. A *Vasco da Gama* também necessitava de apoio, mas estava na Praia. Apenas levar umas peças do Sal para a Praia foi complicado. O C130 não pode ir lá por uma questão de autorizações. [...] Até pela visibilidade nós estamos muito condicionados nestas questões de logística e de sustentação [...] Aquilo que eu sinto é que hoje em dia será mais difícil de nós conseguirmos ter tão rapidamente o apoio de países vizinhos, tanto para basear como para servir logisticamente a força.” Vice-almirante **Novo Palma**

“Seria uma boa medida não depender de pontos de apoio logístico fora do território nacional, pois podemos não os conseguir instalar [...] contudo o ideal é ter a informação onde é mais provável ocorrer uma situação destas, para prever acordos robustos com países próximos. [...] Será vantajoso e significativo para a missão prever ações diplomáticas e militares que possam prever esses locais em antecipação. Na *Manatim*, em Cabo Verde isto não foi possível.” Vice-almirante **Novo Palma**

“São imprescindíveis para a sustentação [...] O ponto de apoio logístico quanto mais próximo do teatro de operações melhor. [...] O plano de operações define no seu anexo logístico quais são e onde são esses pontos de apoio logístico. Depois há um trabalho que é feito ao nível do EMGFA, em estreita ligação com os Ministérios da Defesa e dos Negócios Estrangeiros, pois em princípio terá que ser assinado um memorando de entendimento para a *Host Nation* nos permitir ter esse ponto de apoio. Isto porque há sempre facilidades que



vamos querer implementar e que precisam de autorização do país anfitrião.” Capitão-de-mar-e-guerra **Pessoa Arroteia**

“Aquilo que devia acontecer, atendendo à avaliação da ameaça que é feita aos vários níveis, quer civil quer militar, [...] é que esses MOU estivessem pré-estabelecidos. Depois seria uma questão de os ativar e, eventualmente, fazer um ou outro reparo se fosse necessário.” Capitão-de-mar-e-guerra **Pessoa Arroteia**

“O planeamento tático é concorrente com o operacional, contudo é o nível superior que em última instância escolhe o local. Essa escolha poderá vir um pouco desenquadrada da realidade. No meu ponto de vista, o Comandante tático devia poder condicionar a escolha consoante o seu conceito de operações. [...] Se não estiver planeado, não é em 48 horas que se resolve a questão do arranjo logístico. O Ministério dos Negócios Estrangeiros, como responsável pelas NEO, tem que ser uma parte da solução e ajudar-nos a encontrar os sítios onde se possa ter todas as facilidades logísticas. [...] Temos que considerar atempadamente a elaboração de memorandos de entendimento. Nós não vamos para lado nenhum sem um memorando de entendimento, isto não é propriamente só ir abastecer a Dakar. Isto é outra coisa. Estamos a falar de autorização de sobrevoos, arranjo prévio de abastecimento, armazenamento de material militar, que, entretanto, foi projetado daqui de Lisboa. Tem que ser por aí, tratado em antecipação. [...] No mundo perfeito devíamos ter MOU estabelecidos já para cada um dos locais dos cenários prováveis.” Capitão-de-mar-e-guerra **Valente Tinoco**

Questão 5 - Atendendo às evacuações efetuadas, numa perspetiva de responder o mais rapidamente possível com todos os meios ao dispor e ainda em manter a força naval na área de operações o maior tempo possível, considera ser viável o uso de navios mercantes para o transporte de evacuados?

“É perfeitamente lógico que usemos os meios que temos à nossa disposição, com a maior prontidão possível para acorrermos a situações de emergência. Foi o que aconteceu com o Ponta de Sagres. Agora o que me parece absolutamente crucial é não se repetir o imprevisto. Ou seja, temos que ter uma organização mínima, que numa situação destas possa organizar adequadamente uma evacuação de forma razoável. O que não foi bem o que aconteceu em 1998. Assim é preciso pensar em planos de contingência ou diretivas que sustentem isso.” Almirante **Melo Gomes**

“Hoje em dia temos essa capacidade, mais do que no passado. Hoje temos uma célula de acompanhamento naval no Comando Naval e nesse aspeto ajudará o comando conjunto de operações militares.” Vice-almirante **Novo Palma**

Questão 6 - No âmbito dos exercícios da série *Lusitano*, como são treinadas e exercitadas as questões logísticas da FRI para as evacuações de não-combatentes?

“Há algumas lacunas no treino da logística, sobretudo por ser difícil simular em treino. Só se consegue ter uma noção exata das dificuldades quando se faz. Quando por exemplo é preciso projetar homens e material. Quando se pensa e faz em termos de dimensões, peso e procedimento. Ora temos feito muito treino, mas de forma simulada, sem as coisas na prática acontecerem. No papel é uma coisa, quando é preciso fazer na realidade tem surgido muita



dificuldade. [...] Há decisões em ambiente de exercício que são inevitavelmente condicionadas e influenciadas por informação que numa operação não existe. [...] Deve-se tentar cada vez mais aproximar o treino da realidade, [...]. Contudo há uma variável que são os custos do exercício, que faz muita diferença se for em lugares como nos Açores ou se for realmente para se efetuar a logística de forma total.”, **Capitão-tenente Bonjour Mendes**

“No âmbito logístico é preciso fazer exercícios com alguma regularidade, em que eu ativo essa componente, e treina-se em conjunto, as pessoas criam rotinas, confiança entre si [...] importante é haver troca de informação.” Vice-almirante **Novo Palma**

“Testamos o aprontamento e a sustentação nos exercícios de uma maneira muito longe daquilo que seria a realidade. Eu participei neste último *Lusitano 17*, nos Açores, [...] testámos a projeção para longe mas depois ficamos aquém em várias outras áreas [...] muita da parte logística apenas é feita no papel. [...] É possível testar a logística de forma melhor e isto seria importante [...] eu direi que numa NEO a componente logística é das mais importantes que existe.” Capitão-de-mar-e-guerra **Pessoa Arroiteia**

“O treino e as operações são exatamente iguais. [...] Quando treinamos as NEO aqui nas proximidades de Lisboa estamos a enganar-nos. Uma coisa é fazer uma NEO admitindo que temos um APOD em Beja e um SPOD em Troia, que são aqui ao lado [...] outra, é como no ano passado [...] aí tivemos um grande exercício, que só por ter sido necessário projetar pessoal e material para fora de Lisboa foi uma mais valia. [...] Quando temos que colocar material num C130 ou num navio é logo outra coisa. Pela primeira vez neste *Lusitano 17* tivemos uma logística conjunta coordenada pelo centro coordenador de movimentos. Utilizamos os navios para fazer chegar material da componente terrestre aos Açores. [...] Traz grande benefício treinar projeções para fora da zona de Lisboa. [...] As pessoas, quando não fazem, perdem a noção do que é a logística associada à FRI, de coisas tão simples como transportar armas e munições. [...] Só ter feito chegar muito material aos Açores, durante o exercício *Lusitano 17*, já foi um bom exercício logístico.” Capitão-de-mar-e-guerra **Valente Tinoco**

“Exercícios dentro de unidades militares é fácil, temos todo o apoio solicitado, mas assim treina-se pouco as questões logísticas. [...] No último exercício *Lusitano 17*, a verba disponível apenas permitiu projetar algumas partes do CLC, o que não foi o mais desejável.” Coronel tirocinado **Salvado Alves**

Questão 7 - Como poderá ser reforçada a organização logística e consequente sustentação de FN existente na Marinha para apoio e condução de operações NEO?

“Isto não é uma questão exclusivamente militar, isto é uma questão que tem que envolver outros departamentos do estado. Sobretudo os Negócios Estrangeiros, o Ministério da Saúde, o Ministério do Mar, que hoje tem a tutela de centenas de navios mercantes, o Ministério dos Transportes [...] o Estado tem de agir como um só. Temos que nos juntar e pelo menos preparar um *draft* de ordem de operações para acontecimentos que venham a verificar-se. Conjugam esforços e perceber o que é que cada um pode contribuir [...] isto é essencial para operações de muito maior envergadura.” Almirante **Melo Gomes**



“Aquilo que eu recomendo é que operações fora de área tenham apoio de reabastecedor. Isso dá uma grande flexibilidade à força e dá uma grande margem de manobra para a gestão das necessidades. Então neste caso em que estávamos com pouco apoio, ou pouca fiabilidade de apoio logístico, a necessidade do reabastecedor ainda se afirma com maior premência.” Almirante **Mendes Calado**

“Temos que olhar para o futuro em termos de aumento das nossas capacidades [...] um reabastecedor com capacidade acrescida ao que temos atualmente [...] aquilo que eu julgo em termos prospetivos no horizonte para reforçar a nossa capacidade de intervenção, terá que ser certamente um LPD. Um LPD iria reforçar de forma muito significativa a capacidade de intervenção neste tipo de operações [...] ou em situações de apoio humanitário e em situações de catástrofes.” Almirante **Mendes Calado**

“Outra coisa que virá condicionar positivamente as operações navais no futuro são os veículos remotos aéreos e de superfície, que nos permitem aumentar a área de vigilância, com menor risco e maior eficácia, pois não são dependentes do fator humano.” Almirante **Mendes Calado**

“Sem dúvida que precisamos de um navio diferente do que temos, com os requisitos atuais, para fazer face às necessidades de sustentação das operações de hoje em dia. [...] Face à conjuntura atual e futura, será difícil ter um navio polivalente logístico e um novo reabastecedor. Eu sou apologista que devíamos aproveitar a oportunidade e ter um navio *multipropose*, que tivesse valências nestas duas vertentes.” Capitão-de-mar-e-guerra **Pessoa Arroiteia**

“Nós em Portugal temos pouco cultura de lições identificadas. Termina uma missão, elabora-se o processo de identificar algo a melhorar, mas depois o trabalho cai rapidamente no esquecimento. [...] identificamos lições, lições pertinentes como a questão do transporte de gasolina nos navios, mas muitas vezes não trazem a necessária mudança e são inconsequentes. Devia ser consequente, devia ser vertido em doutrina ou outro tipo de documentação, mas não é.” Capitão-de-mar-e-guerra **Valente Tinoco**

“Temos que arranjar maneira de ter mobilidade, temos que ter uma plataforma que permita operar helicópteros como os EH101, pode ser um LPD, um AOR ou uma FOB. Temos que ter meios que permitam a manobra, se não temos um raio de ação diminuto. [...] Não é só a preocupação como lá operamos, mas também como lá chegamos [...] a questão do transporte estratégico tem que ser uma prioridade também.” Capitão-de-mar-e-guerra **Valente Tinoco**

“Temos que englobar outros agentes do Estado, por exemplo o SEF para verificação dos dados biométricos dos PEEVAC. [...] O módulo sanitário que tem capacidade de *role 1* pode apresentar limitação quanto a operações mais específicas que tenham que ser executadas. A partir de 2026 prevê-se que haja um agrupamento sanitário, que já apresenta outra dimensão para uma NEO.” Capitão-de-mar-e-guerra **Valente Tinoco**



Apêndice C — Informações adicionais

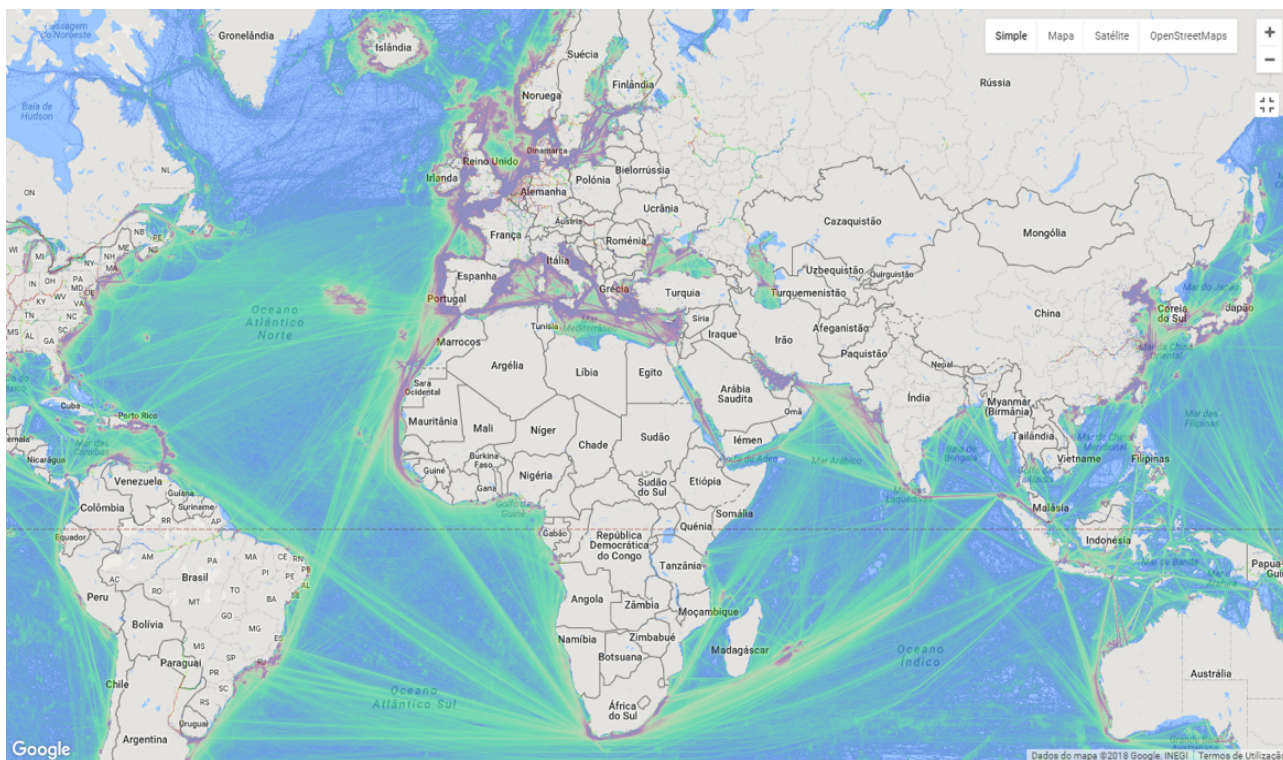


Figura n.º3 – Mapa mundo com densidade do tráfego marítimo (extrato/parte)

Fonte: (Google maps, 2018)

Tabela n.º2 – Velocidade, tempo e distância a alguns países a partir de Lisboa

PAÍS (PORTO)	DISTÂNCIA	VELOCIDADE	TEMPO	NOTAS
CABO-VERDE (PRAIA)	1552 mi	14 nós	4 dias e 14 horas	
GUINÉ-BISSAU (BISSAU)	1779 mi	14 nós	5 dias e 7 horas	
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE (SÃO TOMÉ)	3359 mi	14 nós	10 dias	
VENEZUELA (CARACAS)	3559 mi	14 nós	10 dias e 14 horas	Cálculo para posição próxima da cidade
ANGOLA (LUANDA)	3958 mi	14 nós	11 dias e 19 horas	
MOÇAMBIQUE (MAPUTO)	6205 mi	14 nós	18 dias e 11 horas	Via rota do Cabo (mais curta)
TIMOR-LESTE (DILI)	8510 mi	14 nós	25 dias e 8 horas	Via rota do Canal do Suez (mais curta)

Fonte: (autor, 2018)