INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR EXÉRCITO (ARMAS/SERVIÇOS)

2017/2018

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO DE GRUPO

A SUSTENTAÇÃO DE UMA FORÇA NACIONAL DESTACADA ESTUDO DE CASO DO KOSOVO E DA REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DOS SEUS AUTORES, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

Daniel Filipe de Carvalho Gomes, CAP INF

João Luís da Costa Ferraz Soares, CAP ENG

Valter Mário Mendes Martins, CAP INF

Sandrina Costa Cunha, CAP ART

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A SUSTENTAÇÃO DE UMA FORÇA NACIONAL DESTACADA
ESTUDO DE CASO DO KOSOVO E DA REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA

CAP INF Daniel Filipe de Carvalho Gomes

CAP ENG João Luís da Costa Ferraz Soares

CAP INF Valter Mário Mendes Martins

CAP ART Sandrina Costa Cunha

Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS-E A/S

Pedrouços 2018

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A SUSTENTAÇÃO DE UMA FORÇA NACIONAL DESTACADA
ESTUDO DE CASO DO KOSOVO E DA REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA

CAP INF Daniel Filipe de Carvalho Gomes

CAP ENG João Luís da Costa Ferraz Soares

CAP INF Valter Mário Mendes Martins

CAP ART Sandrina Costa Cunha

Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS-E A/S

Orientador: MAJ ENG Alexandre Fernando Mendes Rodrigues

Pedrouços 2018

Declaração de compromisso Antiplágio

Nós, CAP INF Daniel Filipe de Carvalho Gomes, CAP ENG João Luís da Costa Ferraz Soares, CAP INF Valter Mário Mendes Martins e CAP ART Sandrina Costa Cunha, declaramos por nossa honra que o documento intitulado **A sustentação de uma Força Nacional Destacada – Estudo de caso do Kosovo e República Centro-Africana** corresponde ao resultado da investigação por nós desenvolvida enquanto auditores do **Curso de Promoção a Oficial Superior Exército Armas e Serviços ano letivo 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.

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

Pedrouços, 04 de junho de 2018

CAP INF Daniel Filipe de Carvalho Gomes

CAP ENG João Luís da Costa Ferraz Soares

CAP INF Valter Mário Mendes Martins

CAP ART Sandrina Costa Cunha

Agradecimentos

A realização deste Trabalho de Investigação de Grupo contou com vários e importantes incentivos e apoios por parte de diversas entidades às quais agradecemos.

Ao Instituto Universitário Militar, em especial aos seus docentes, pela sua disponibilidade e colaboração. Ao Maj Eng Mendes Rodrigues, pelo seu acompanhamento, disponibilidade e mentoria na qualidade de nosso orientador, contribuindo para a concretização deste trabalho.

Ao Comando da Logística, em especial ao Maj Inf Cascais Martins pelo tempo e atenção dispensados ao grupo, por toda a sua colaboração.

Ao Comando das Forças Terrestres, em particular ao Maj Inf Carvalho pela sua disponibilidade, por toda a sua colaboração no trabalho através das prontas respostas e da cedência de bibliografia.

Ao Maj Inf Estrela, ao Maj AdMil Enes e ao Cap AdMil Ferreira pelos seus testemunhos no terreno, no Kosovo e na República Centro-Africana, enquanto Oficiais de Logística das FND, pelas claras e prontas respostas que se tornaram fundamentais para a elaboração deste trabalho.

Por último, um agradecimento especial aos nossos camaradas e amigos do CPOS 2017/18, que de forma direta e/ou indireta contribuiram para a realização deste trabalho.

A todos, bem hajam!

Índice

Introdução 1
1 Revisão de literatura 4
1.1 Enquadramento Logístico no âmbito NATO 4
1.1.1 Funções logísticas NATO 4
1.1.1.1 Reabastecimento 4
1.1.1.2 Manutenção 5
1.1.1.3 Serviços 6
1.2 Enquadramento Logístico no âmbito ONU 6
1.2.1 Função Logística Reabastecimento 7
1.2.1.1 Classe I 7
1.2.1.2 Classe III 7
1.2.1.3 Classe V e IX 7
1.2.2 Função Logística Manutenção 8
1.2.3 Função Logística Serviços 8
1.2.3.1 Alimentação 8
1.2.3.2 Banhos 8
1.2.3.3 Lavandaria e Troca de Fardamento 9
2 O apoio logístico das FND no TO do Kosovo 10
2.1 Função Logística Reabastecimento 12
2.1.1 Classe I 12
2.1.2 Classe III 13
2.1.3 Classe V 13
2.1.4 Classe IX 14
2.2 Função Logística Manutenção 15
2.3 Função Logística Serviços 16
2.4 Síntese conclusiva 17
3 O apoio logístico das FND no TO da RCA 19
3.1 Função Logística Reabastecimento 20

3.1.1 Classe I 20
3.1.2 Classe III 21
3.1.3 Classe V 21
3.1.4 Classe IX 22
3.2 Função Logística Manutenção 23
3.3 Função Logística Serviços 24
3.4 Síntese conclusiva 25
4 Análise dos modelos de apoio logístico 27
4.1 Função Logística Reabastecimento 27
4.1.1 Classe I 27
4.1.2 Classe III 27
4.1.3 Classe V 27
4.1.4 Classe IX 28
4.2 Função Logística Manutenção 28
4.3 Função Logística Serviços 29
5 Conclusões 30
6 Bibliografia 33

Índice de Apêndices

Apêndice A — Modalidades de Apoio Logístico NATO e ONU ..... Apd A – 1
Apêndice B — Modalidades de fornecimento de Equipamento na ONU ..... Apd B – 1
Apêndice C — Guião de entrevistas ..... Apd C – 1
Apêndice D — Entrevistas ..... Apd D – 1

Índice de Figuras

Figura 1 - Distância Lisboa – Pristina (2576 km) 10
Figura 2 - Fluxograma das atribuições e responsabilidades na preparação e emprego de FND/END 11
Figura 3 - Fluxo de artigos não existentes em canal 12
Figura 4 - Principais plataformas de viaturas existentes no TO do KOSOVO 15
Figura 5 - Distância Lisboa – Bangui (4723 km 19

Figura 6 - Fluxo de artigos não críticos e não existentes em canal 23

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Classes Abastecimento NATO e Sistemas de Abastecimento 5

Tabela 2 - Responsabilidades ao nível da FL Serviços 29

Resumo

Este trabalho aborda a Sustentação de uma Força Nacional Destacada (FND), reportando-se aos casos do Teatro de Operações (TO) do Kosovo, entretanto terminado, e ao TO da República Centro-Africana que se encontra em desenvolvimento. Estas missões, de tipologia e dimensão semelhante, distingue-se pelas organizações internacionais em que se inserem, no caso da primeira na NATO e a segunda na ONU.

A metodologia seguida neste trabalho, assentou numa primeira fase numa definição de objetivos, onde foi delimitado a apenas três Funções Logísticas (FL), aliada a uma revisão bibliográfica relativa ao processo de sustentação, a nível nacional e ao nível das organizações em que se inserem. Posteriormente, realizaram-se entrevistas a alguns intervenientes diretos neste processo, que se encontravam em TO e em Território Nacional (TN). Após recolha destes testemunhos, executou-se um processo de análise comparativa entre os TO, elencando-se posteriormente algumas conclusões e propostas.

O processo de sustentação das FND existente foi considerado como bem definido, funcional e eficaz, com especificidades decorrentes do tipo de organização internacional e do tipo de TO. No entanto, foram detetadas algumas possibilidades de incrementar a eficiência do processo, com recurso a pequenas soluções relativas à aquisição e gestão de stocks, definição de efetivos, bem como na área do transporte estratégico.

Palavras-chave: Apoio Logístico; Força Nacional Destacada; Kosovo; República Centro-Africana; Exército Português; Organização das Nações Unidas; Organização do Tratado do Atlântico Norte

Abstract

This essay approaches the Sustainment of a National Detached Force, referring to two case studies, one of the Kosovo Theatre of Operations, nowadays terminated, and one of the Central African Republic, an ongoing operation. This two different sets of operations are similar on the typology of mission, tasks and on the Force dimension, but they distinguish themselves regarding the different international organizations, where they lay, the first one inserted on NATO and the second on the UN.

The methodology followed in this essay, on a first phase the attentions were on the goals definition, where it has been limited to only three logistic functions, allied with a national and international literary review of the existing publications regarding the sustainment process, extended to the referred national organizations doctrine. Subsequently, interviews were held to some of the direct intervenient on this process, which were at the Theatre of Operations and at National Territory. After collecting these testimonies, a comparative analysis process was fulfilled between the two theatres, with some conclusions and propositions being listed.

The existing National Detached Forces sustainment process was considered as well defined, functional and effective, with some specifications regarding the type of international organization and the singularity of the Theatre of Operations. However, some improving possibilities have been detected, regarding the efficiency of the process, with some minor solutions relative to the acquisition and stock management process, as well as the strategic transport area.

Keywords: *Logistic Support; National Detached Force; Kosovo; Central African Republic Portuguese Army; United Nations; North Atlantic Treaty Organization*

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

CFT	Comando das Forças Terrestres
Cl	Classe de Reabastecimento
CMS	*Chief of Mission Support*
COE	*Contingent Owned Equipment*
CSD	*Chief of Service Delivery*
CmdLog	Comando da Logística
DMT	Direção Material e Transportes
DOMun	Dotação Operacional de Munições
DOS	*Days of Supply*
END	Elementos Nacionais Destacados
EPR	Entidade Primariamente Responsável
EUA	Estados Unidos da América
FL	Função Logística
FND	Força Nacional Destacada
JLSG	*Joint Logistic Support Group*
KFOR	*Kosovo Force*
KTM	*KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion*
LLN	*Logistic Lead Nation* - Nação Líder
LNO	Lista de Níveis Orgânicos
Man	Manutenção
MEAF	Munições, Explosivos e Artifícios de Fogo
MINUSCA	Missão Integrada Multidimensional de Estabilização das Nações Unidas na República Centro-Africana
MoU	*Memorandum Of Understanding*
NATO	*North Atlantic Treaty Organization*
OE	Objetivo específico
ONU	Organização das Nações Unidas
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QOM	Quadro Orgânico de Material
RC	Ração de Combate

RCA	República Centro-Africana
Reab	Reabastecimento
Svc	Serviços
TCN	*Troops Contribution Nation*
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
UAGME	Unidade de Apoio Geral e Material do Exército
VPO	Volante de Prontidão Operacional
VBR	Viatura Blindada de Rodas

Introdução

Este trabalho de investigação de grupo do Curso de Promoção a Oficial Superior Armas e Serviços, tem por objetivo estudar a sustentação de uma Força Nacional Destacada (FND), tendo como estudos de caso os Teatros de Operações (TO) do Kosovo, no âmbito *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), e, da República Centro-Africana (RCA) no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU).

Atualmente, de acordo com os compromissos internacionais assumidos e organizações militares onde estão inseridos, a aplicação de forças militares e a sua sustentabilidade credível consubstancia-se numa preocupação cada vez mais constante por parte dos países envolvidos. Portugal, as suas Forças Armadas e concretamente o Exército Português não se alheiam a este desiderato, afirmando que a sustentação de FND e Elementos Nacionais Destacados (END) é "garantida com recurso às estruturas e procedimentos normalmente utilizados pelo Exército, de forma a garantir a maximização dos recursos disponíveis." (Ramalho, 2009, p. 69).

Releva-se a importância e pertinência do tema como justificante da presente análise, na medida em que a adoção de medidas de eficiência da sustentação logística de uma FND permite, além dos benefícios operacionais, economizar recursos financeiros e otimizar processos. Intentamos com esta investigação, beneficiar o Exército, na justa medida em que se pretende alcançar com o trabalho um quadro de atuação, consubstanciado na adoção de medidas que promovam a sustentação logística de uma FND.

Para a realização de trabalhos de investigação e o âmbito alargado do tema, foi necessário delimitar o objeto de estudo. Esta delimitação focar-se-á na abordagem das funções logísticas Reabastecimento (Reab), Manutenção (Man), Serviços (Svc), e, na função logística (FL) Reabastecimento: a classe I – víveres, classe III – combustíveis e lubrificantes, classe V- munições, e, classe IX – sobressalentes. Com este trabalho de investigação pretende-se analisar os modelos existentes e propor formas de melhoria de processos com vista ao possível ganho de eficiência no sistema de sustentação logística.

Os objetivos específicos (OE) são os seguintes:

- OE1 – Identificar o apoio logístico da FND no TO do Kosovo.
- OE2 – Identificar o apoio logístico da FND no TO da RCA.
- OE3 – Analisar a forma de apoio logístico que permita ao Exército Português aumentar a eficiência de sustentação de uma FND.

Com este trabalho pretendemos responder à seguinte Questão Central (QC): De que forma é possível melhorar o modelo de apoio logístico de uma FND?

Decorrente da questão central, formulam-se as seguintes questões derivadas (QD), assim:

- QD1 – De que forma funciona o apoio logístico utilizado no TO do Kosovo?
- QD2 – De que forma funciona o apoio logístico utilizado no TO da RCA?
- QD3 – Como se caracteriza o modelo de apoio logístico utilizado pelo Exército Português na sustentação da FND no Kosovo e na RCA?

Pretendemos, com a presente investigação, identificar medidas que possam integrar um quadro de ação mais abrangente que contribua para o desígnio da melhoria do modelo de sustentação logística de uma FND do Exército. A metodologia a aplicar nesta investigação basear-se-á numa abordagem metodológica de carácter qualitativa, acrescida de uma revisão literária, principalmente fontes primárias relacionadas com a temática em estudo.

A metodologia científica tem por base o preconizado pelo Instituto Universitário Militar como na NEP/ACA 018 de 15 de setembro de 2015 e as propostas apresentadas por Quivy e Campenhoudt.

A investigação foi conduzida tendo por base de partida a identificação de doutrina, legislação, normas, diretivas e outros estudos que enquadrassem este tema. Foram efetuadas entrevistas no Comando das Forças Terrestres (CFT), no Comando da Logística (CmdLog) e aos oficiais com funções logísticas, que estiveram nos diferentes TO, o que permitiu recolher opiniões e experiências de especialistas e de pessoas com conhecimentos e responsabilidades nesta área, contribuindo para a clarificação da situação atual e perspetivar o futuro. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas na sua maioria por via presencial conforme o guião apresentado em Apêndice C.

De acordo com o percurso metodológico e procurando apresentar de forma sucinta e coerente o resultado da nossa investigação, o presente trabalho está organizado em quatro capítulos, em que responderemos às perguntas derivadas e de uma forma holística à pergunta de partida.

O primeiro capítulo, denominado “Revisão de Literatura”, aborda a estrutura conceptual e doutrinária e os respetivos documentos enquadrantes em que assenta o apoio e

sustentação logística, apresentando definições, conceitos e aspetos relevantes para uma melhor compreensão do tema ao longo do trabalho.

Nos capítulos 2 e 3 é abordado o apoio logístico das FND nos TO do Kosovo e da RCA, respetivamente, analisando em detalhe as funções logísticas Reabastecimento, Manutenção e Serviços.

No capítulo 4 são analisados os modelos de apoio logístico dos dois TO. Por fim, umas breves conclusões, com uma análise crítica dos autores sobre o sistema de apoio logístico de uma FND no âmbito da NATO e da ONU.

1 Revisão de literatura

De forma a enquadrar conceptualmente este trabalho, é fundamental descrever sucintamente as bases doutrinárias que sustentam os dois casos de estudo. Desta forma, iremos apresentar separadamente os conceitos teóricos e enquadrantes das duas organizações onde se inserem as duas FND (NATO e ONU), identificando pontos em comum, bem como as diferenças organizacionais no que concerne aos procedimentos e modelos utilizados.

A sustentação está diretamente associada ao conceito de apoio de serviços, que, na sua génese se constitui como uma das funções de combate, com o objetivo de garantir a "liberdade de ação e a extensão operacional, prolongando a resistência de uma unidade" (Exército Português, 2015, pp. 1-10).

1.1 Enquadramento Logístico no âmbito NATO

O princípio geral que caracteriza a doutrina NATO, no que concerne ao apoio logístico, é a responsabilidade nacional dos países que contribuem com forças. Apesar disto, e tendo em conta a dicotomia entre soluções logísticas/pegada logística, a NATO estimula uma logística conjunta e combinada no apoio às forças militares "sem descurar que este tipo de responsabilidade é, antes de tudo, um encargo nacional." (Ramalho, 2009, p. 71).

A NATO, segundo a publicação doutrinária para o apoio logístico, *Allied Joint Doctrine for Logistics* (AJP-4(B)), define as seguintes funções logísticas: reabastecimento de material e serviços (*Supply of Material and Services*), movimento e transporte (*Movement and Transportation*), manutenção (*Equipment Maintenance*), apoio sanitário (*Medical Support*), material e apoio ao ciclo de vida (*Material- Life cycle Support*) e serviços (*Services*). O MC-319/3 (*Nato Principies and policies for Logistics*), considera ainda funções logísticas, mas tendo em conta a delimitação deste trabalho não serão estudadas.

1.1.1 Funções logísticas NATO

1.1.1.1 Reabastecimento

A função logística reabastecimento "compreende um conjunto de atividades necessárias à determinação dos níveis de armazenamento, provisão, distribuição e recompletamento de todos os materiais e itens utilizados no equipamento, apoio e sustentação de forças militares" (NATO, 2017, pp. 4-1). Nesta função existem dois tipos de abastecimento, o sistema "*Push*" e o sistema "*Pull*". O sistema "*Push*" é baseado em requisitos operacionais e taxas de consumo estimadas, permitindo uma previsão atempada dos abastecimentos e a colocação dos mesmos à disposição dos consumidores finais em

locais de armazenamento o mais avançado possível. No sistema "*Pull*" o abastecimento é baseado em requisições das unidades consumidoras, podendo correr o risco de o abastecimento não ser atempadamente fornecido para uso da força. No que respeita às classes de reabastecimento no âmbito NATO, estas estão agrupadas de forma diferente da doutrina nacional, quer em menor número, quer na tipologia de bens (conforme tabela 1).

Tabela 1 – Classes Abastecimento NATO e Sistemas de Abastecimento

Classes	Descrição	Sistema abastecimento
I	Artigos de subsistência como alimentação e cantina (consumo a taxa uniforme)	*"PUSH"*
II	Abastecimentos/artigos estabelecidos segundo os QOM (fardamento, armamento, veículos, sobressalentes)	*"PULL"*
III	Combustíveis e lubrificantes, exceto aeronaves (IIIa)	*"PUSH"*
IV	Abastecimentos cuja dotação inicial é de difícil previsão e não constam do QOM (inclui os materiais de fortificação e construção)	*"PULL"*
V	Munições, explosivos e agentes Químicos de todos os tipos	*"PUSH"*

Fonte: (Autores, 2018, adaptado de Silveira, 2018)

1.1.1.2 Manutenção

A função logística manutenção compreende o "conjunto de ações com a finalidade de manter/conservar o equipamento em condições de operacionalidade e restaurar tal condição quando este não se encontra operacional", utilizando para isto as tarefas de "inspeção, teste, assistência, classificação, reparação, reconstrução e recondicionamento" (NATO, 2017, pp. 4-4).

Tendo em conta a variedade de equipamentos das nações contribuintes com forças, denominadas *Troops Contributing Nations* (TCN), e das respetivas necessidades de manutenção, existe uma preocupação da NATO na organização desta capacidade de manutenção. Esta encoraja os países a desenvolver acordos bilaterais/multilaterais no que concerne à utilização e partilha de instalações de manutenção bem como nos fluxos de abastecimento de sobressalentes, garantindo a interoperabilidade dos meios de manutenção,

e, acima de tudo, na redução de custos na projeção inicial e durante a conduta das operações (NATO, 2017, pp. 4-5).

1.1.1.3 Serviços

A função logística serviços "compreende a provisão de recursos humanos e outras competências em apoio das tropas combatentes ou atividades logísticas, como por exemplo: recompletamento, mão-de-obra, serviços postais, cantina, lavandaria, banhos, apoio a assuntos mortuários" (NATO, 2017, pp. 4-4). Neste âmbito, a NATO preconiza que cada nação deve ser a principal responsável por providenciar este conjunto de serviços através de soluções nacionais ou multinacionais, sendo estas últimas as que garantem maior eficácia e eficiência, e caso não sejam conseguidas, poderão ser solucionadas pelo *Joint Logistic Support Group* (JLSG) que coordena este apoio através do respetivo reembolso (NATO, 2017, pp. 4-4).

1.2 Enquadramento Logístico no âmbito ONU

As missões no âmbito da ONU variam consideravelmente em termos de dimensão e efetivo. Estas podem variar desde pequenos grupos de observadores (combinando civis, policias e militares) até uma força conjunta e combinada com milhares de efetivos. Assim, o conceito de apoio logístico é adaptável às necessidades de apoio de cada missão. Cada conceito deverá ser concebido para a especificidade do TO, da tarefa, do ambiente, infraestruturas e recursos disponíveis (Leslie, 2005).

O apoio logístico na ONU está sujeito a diversas regras, que fundamentalmente definem requisitos mínimos para que uma Força esteja em condições de integrar uma Missão da ONU. Estas regras podem ser bastante específicas, ou mais genéricas e vagas, garantido maior amplitude ao país contribuinte. Por exemplo, situações em que a tipologia e características de determinado equipamento são taxativamente definidas, ou então, situações em que apenas é feita uma descrição genérica do serviço/equipamento pretendido.

Para as participações nacionais em missões no âmbito da ONU é definido um *Memorandum Of Understanding* (MoU), que não é mais do que um contrato entre o país e a ONU, onde são definidos todos os termos da colaboração, onde são especificadas as formas de Apoio Logístico, requisitos e equipamentos do âmbito logístico e ainda os reembolsos por parte da ONU ao país contribuinte. Assim, no caso da FND que se encontra destacada na

RCA, será necessário a consulta do MoU[1] estabelecido para conhecer todos os pormenores no âmbito do Apoio Logístico.

1.2.1 Função Logística Reabastecimento

De acordo com a Doutrina Nacional, os abastecimentos dividem-se em Classes, da I à X, abrangendo todos os diferentes tipos de abastecimentos que são necessários para garantir o apoio às operações (Exército Português, 2013).

Um conceito importante para a ONU é o de Consumíveis, que são considerados abastecimentos gerais que são consumidos por rotina. Incluem abastecimentos de combate, material de fortificação, munições e explosivos, bem como outros materiais necessários para manter os equipamentos e o pessoal (United Nations, 2017, p. 12).

1.2.1.1 Classe I

A Classe I – Víveres e Artigos de Higiene Gratuitos é no âmbito das missões da ONU tratada de forma diferenciada entre estes artigos, aplicando-se diferentes responsabilidades sobre o seu reabastecimento.

O reabastecimento de Víveres é normalmente da responsabilidade da ONU. No entanto, quando a ONU não tem capacidade de fornecer os víveres, ou no período inicial da missão, a autossustentação passa a ser uma responsabilidade nacional, sendo o país reembolsado posteriormente (United Nations, 2017, p. 44).

No que concerne aos Artigos de Higiene Gratuitos, estes entram no âmbito dos consumíveis cujo reabastecimento é da responsabilidade nacional, sendo prevista uma taxa de 2% no reembolso para fazer face ao transporte destes abastecimentos (United Nations, 2017, p. 8).

1.2.1.2 Classe III

A Classe III – Combustíveis e Lubrificantes, divide-se em Cl III a Granel (CL III (G)) e Cl III Embalados (CL III (E)). A primeira não é tratada como consumíveis, sendo responsabilidade da ONU o seu fornecimento às Unidades. Já no caso da segunda, sendo considerados como consumíveis a responsabilidade é nacional (United Nations, 2017, p. 12).

1.2.1.3 Classe V e IX

A Classe V – Munições e a Classe IX – Sobressalentes e peças, são consideradas pela ONU como consumíveis, constituindo uma responsabilidade nacional, estando para tal

[1] O MoU ainda não se encontra totalmente definido, nem está ainda ratificado por ambas as partes.

prevista uma taxa de 2% no reembolso para fazer face ao transporte destes abastecimentos para TO (United Nations, 2017, pp. 8,12).

1.2.2 Função Logística Manutenção

De forma a assegurar que as unidades integrantes de uma determinada missão são atribuídas pelos Estados com as capacidades requeridas, existe um número de opções para o fornecimento de equipamentos principais e o seu apoio. Estas opções são denominadas *wet lease* e o *dry lease* (Apêndice B).

1.2.3 Função Logística Serviços

Esta função logística engloba as atividades logísticas que não se integram nas outras funções logísticas, direcionadas para a vida e o bem-estar dos militares e para o apoio a outras funções (Exército Português, 2013, pp. 5-3).

Das várias atividades que se enquadram nesta função, serão abordadas a Alimentação, os Banhos, a Lavandaria e Troca de Fardamento e as Cantinas.

1.2.3.1 Alimentação

O serviço de alimentação é em regra responsabilidade do Contingente podendo, em caso excecionais, ser assumido pela ONU. Geralmente a Força deverá ter capacidade para alimentar os seus militares com refeições frias e quentes, num ambiente limpo e saudável. Para tal deverá:

- Dispor de instalações, equipamentos de cozinha e tudo os materiais envolvidos na preparação, distribuição e consumo da alimentação;
- Capacidade refrigeradora para 14 dias, capacidade para armazenar frescos para 7 dias e armazenamento para secos;
- Ter capacidade de lavagem de louça;
- Garantir que as instalações têm equipamentos de higienização (United Nations, 2017, p. 14).

É responsabilidade do contingente a manutenção de todos os equipamentos relacionados com o Serviço de Alimentação (United Nations, 2017, p. 44).

1.2.3.2 Banhos

As instalações de banhos deverão ser abastecidas por água corrente, quente e fria, dispor de sistemas de escoamento que mantenham os padrões de higiene, um sistema de drenagem ecologicamente eficiente e ainda manter a separação de género nos casos em que se verifique essa necessidade (United Nations, 2017, p. 50).

1.2.3.3 Lavandaria e Troca de Fardamento

Os Contingentes devem garantir serviço de lavandaria aos militares e serviços de troca de fardamento, para tal as instalações devem dispor de equipamentos que garantam a manutenção de um ambiente limpo e saudável (United Nations, 2017, p. 48).

2 O apoio logístico das FND no TO do Kosovo

Neste capítulo, pretende identificar-se o modelo de apoio logístico realizado para a sustentação das FND no TO do KOSOVO, concretamente na *Kosovo Force* (KFOR). Para isso, serão abordadas as FL Reab, Man e Svc, tendo por base as referências doutrinárias portuguesas, da NATO e as entrevistas efetuadas a militares com funções neste processo de sustentação, quer em TO quer em Território Nacional (TN). No que respeita ao espaço temporal, este processo será centrado no período de 2012 e 2017, período este, que medeia a posse do Campo "*Slim Lines"* e a integração do contingente húngaro e, a retração da força portuguesa do TO. Este período contempla a fase em que a KTM (*KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion*), liderada por Portugal, era constituída por 181 militares portugueses, integrando um contingente húngaro de 154 militares. O TO situava-se a mais de 2500 km, demorando cerca de 12 horas em transporte aéreo militar (Figura 1).

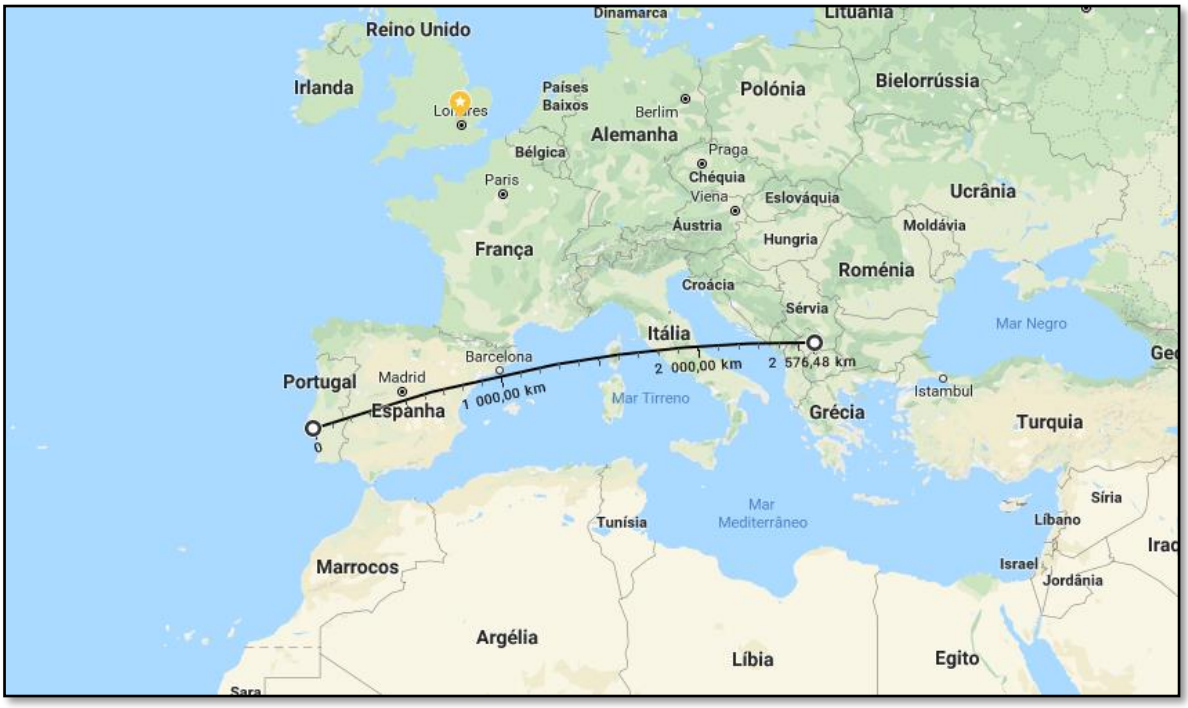

Figura 1 - Distância Lisboa – Pristina (2576 km)

Fonte: (Autores, 2018, adaptado de Google Maps, 2018)

De acordo com a Diretiva nº 143/CEME/2014 relativa ao assunto "Atribuições e responsabilidades na preparação e emprego de elementos e de forças do Exército que se possam constituir como Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército", o Comando da Logística garante o apoio logístico aos END e às FND, em coordenação com o Comando das Forças Terrestres (CFT) e em ligação com as FND. O CFT constitui-se como a entidade

primariamente responsável (EPR) quanto à coordenação das atividades no âmbito do aprontamento, da projeção, da sustentação e da retração da FND (Figura 2).

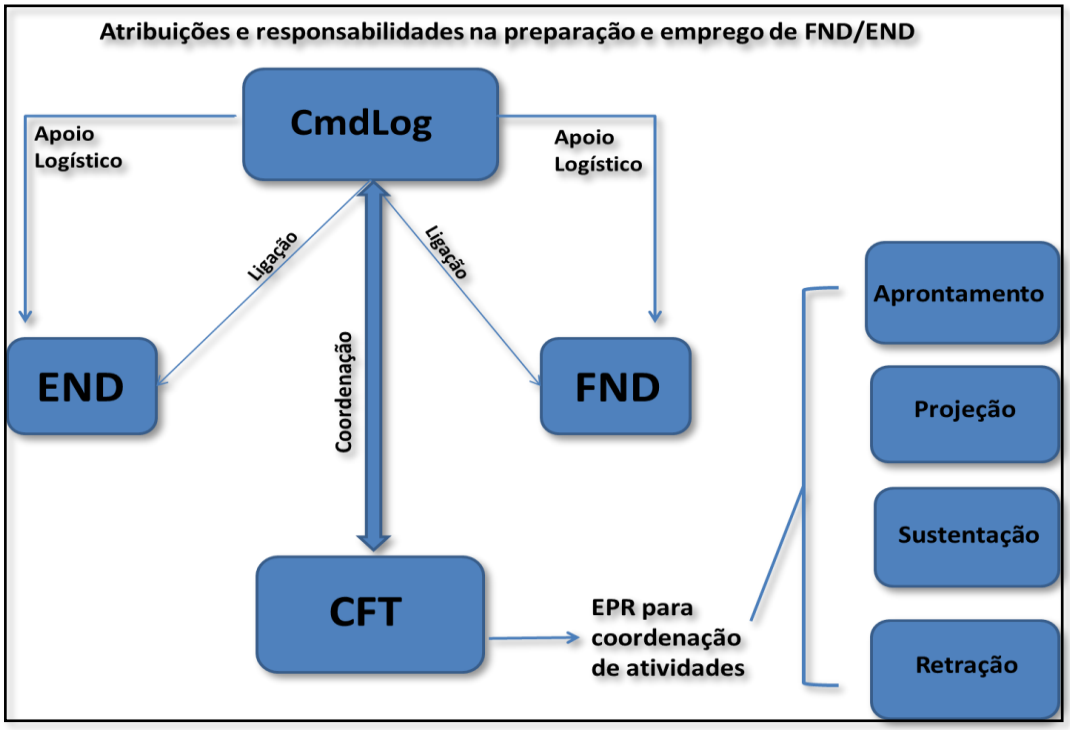

Figura 2 - Fluxograma das atribuições e responsabilidades na preparação e emprego de FND/END

Fonte: (Autores, 2018)

Em termos de referências doutrinárias nacionais, o Plano Administrativo-Logístico "OPERACIONAL", do CFT, datado de 20FEV13, é o documento que orienta genericamente o apoio a END e FND do Exército Português. Existe no entanto, o Plano Administrativo-Logístico "EDREV 2" de 28OUT13, este mais particularizado e orientado para o TO do Kosovo.

A informação que seguidamente se apresenta assenta em entrevistas e está de acordo com as orientações vertidas nos planos referidos anteriormente.

2.1 Função Logística Reabastecimento

2.1.1 Classe I

Para os artigos de classe I encontramos um fluxo de reabastecimento bem definido, e que funciona na modalidade que seguidamente se apresenta.

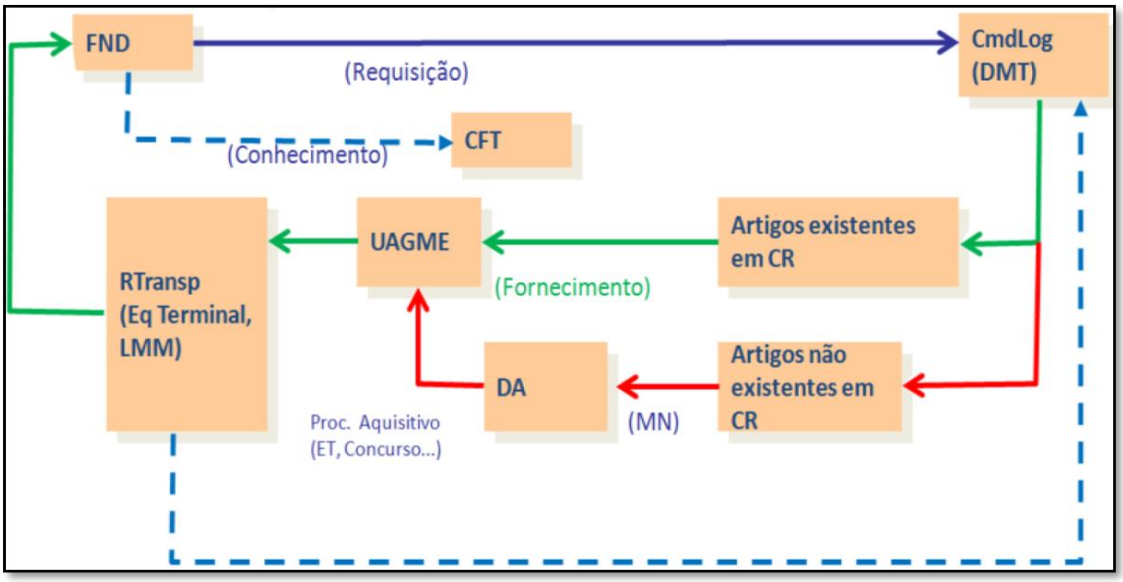

Figura 3 - Fluxo de artigos não existentes em canal

Fonte: (Exército Português, 2015)

Contudo, o TO do Kosovo apresentava algumas diferenças relativamente ao reabastecimento de classe I. No período estudado, o reabastecimento desta classe (incluindo o serviço de alimentação) estavam contratualizados com a empresa *Eclipse*[2].

Pela prestação de serviços a empresa apresentava a respetiva faturação à FND, que após confirmadas pela secção de logística eram encaminhadas para o Comando da Logística (CmdLog) (Exército Português, 2013).

Para além da alimentação fornecida através dos serviços da *Eclipse*, existia, para utilização em operações, um nível de rações de combate (RC) disponível no TO, de 15 *Daily of Supply* (DOS). As RC consumidas, eram repostas através da Unidade Apoio de Geral de Material do Exército (UAGME), que tinha disponível em permanência 15 DOS (Exército Português, 2013). Relativamente à água, estava atribuído 3,5 litros de água engarrafada/homem/dia, quantidade esta, incluída no contrato de alimentação celebrado com a *Eclipse*. No entanto, em caso de necessidade extra, poderiam ser feitas requisições à empresa, que lhes dava cumprimento, ou poderia mesmo efetuar-se a compra adicional em

[2] *Eclipse Foodservice International LLC Limited, Surrey,England* (empresa prestadora de serviços).

mercado local. Relativamente a necessidade extra de géneros, existia também a possibilidade de aquisição em mercado local, desde que a fornecedores devidamente credenciados para fornecer à FND (Estrela, 2018). Devido à dificuldade da obtenção de alguns produtos tipicamente portugueses no mercado local e através da empresa *Eclipse*, a FND socorria-se dos voos de sustentação para complementar este aspeto. Este reabastecimento contribuía para o plano de moral e bem-estar, principalmente em épocas festivas de carater nacional (Natal e Dia de Portugal) (Estrela, 2018).

2.1.2 Classe III

Relativamente ao reabastecimento de artigos de classe III, existiam no Campo *Slim Lines* depósitos com a capacidade total para 220.000 litros de combustível. O Reabastecimento no TO decorria através da NATO *Support and Procurement Agency* (NSPA), coordenado pelo *Joint Logístic Support Group* (JLSG). A FND não necessitava de autorização de Portugal para a compra do combustível. O combustível era requisitado, a FND procedia à verificação e validação da informação constante na documentação referente à faturação, pela execução do serviço. Seguidamente a FND encaminhava toda a documentação referente a despesas para o CmdLog, que efetuava o pagamento (Estrela, 2018).

No caso particular de artigos de classe III embalados (por exemplo um lubrificante com determinadas características, ou mesmo um líquido anticongelante), casos em que a responsabilidade de reabastecimento é nacional, a modalidade prioritária para a sua aquisição, era a aquisição em mercado local, uma vez que no TO existiam fornecedores com uma variedade de oferta significativa (Carvalho, 2018). A prioridade atribuída a esta modalidade é fundamentada pelo menor custo de aquisição em mercado local, quando comparado com o envio do reabastecimento do TN para o TO. Não se geraram constrangimentos no que refere a esta classe (Estrela, 2018).

2.1.3 Classe V

Relativamente a artigos de classe V, doutrinariamente e de acordo com a PDE 0-4-00 Logística e Plano Administrativo-Logístico Operacional, as FND aquando da sua projeção para determinado TO, assumem, ou iniciam a missão com uma dotação mínima de 30 DOS. Em casos específicos, como no caso do TO do Kosovo no período abordado, a quantidade munições em TO era menor que os 30 DOS. Esta variação era justificada, pela secção de Informações, através da avaliação da ameaça. O facto de a ameaça não se constituir como permanente, ou o seu nível de perigosidade não ser muito elevado, permitiram que a dotação

de munições a manter no TO fosse menor que a estipulada doutrinariamente (Carvalho, 2018).

A dotação estipulada deve ser mantida permanentemente com níveis acima dos 80%, pelo que a diminuição da dotação, através do consumo no emprego operacional, deve ser registada em autos de consumo de munições efetuados pela força (Carvalho, 2018). No caso particular de treino, o consumo de munições carece de autorização do CFT, que avalia e autoriza determinadas quantidades, tendo sempre em consideração a percentagem de existências da dotação de munições, com base no limite inferior dos 80%, e, tendo sempre em conta a distância temporal ao próximo período de reabastecimento (Carvalho, 2018).

O reabastecimento desta classe era ativado por iniciativa da FND, solicitando ao CFT o aumento da DOMun numa tipologia específica de munições, sendo que o CFT solicitava ao CmdLog o fornecimento e transporte até ao TO (pelo facto de as munições, explosivos e artifícios de fogo (MEAF) serem artigos regulados a sua requisição segue o Canal de Comando), ou, por iniciativa do CFT com vista a completar a DOMun quando se verifica que os consumos estavam a aproximar dos 80% da dotação em algumas tipologias de MEAF.

2.1.4 Classe IX

Relativamente ao reabastecimento de sobressalentes e para fazer face a constrangimentos nesta classe, a Direção de Material e Transportes (DMT) autorizava a existência em TO de uma Lista de Níveis Orgânicos[3] (LNO) com uma variedade e quantidade elevados destes artigos. Em caso de necessidade de reabastecimento a FND endereçava as necessidades, sob a forma de requisição, à DMT (conceito de sistema abastecimento *Pull*). Caso a DMT autoriza-se a aquisição desses mesmos artigos em falta no TO, procedia à transferência orçamental para reforçar as dotações da FND (Exército Português, 2013). A aquisição dos artigos em causa podia ter como origem o apoio de contingentes de outras nacionalidades presentes em TO, no caso de artigos mais específicos e caso esses contingentes utilizassem meios similares aos nossos. Exemplo disto era a aquisição de alguns artigos de fabrico americano (ex: componentes para o Auto-Tanque Combustível M49) através da empresa de fornecimento logístico (KBR[4]) que apoiava o contingente dos Estados Unidos da América (EUA) no TO, sediado no Campo *BondSteel*. Podia ainda recorrer-se ao mercado local para aquisição do sobressalente necessário (no

[3] "Conjunto de sobressalentes na posse de uma unidade e destinado a ações de manutenção de unidade" (Exército Português, 2013, pp. 8-5).

[4] Kellog Brown & Root, Inc, Dallas, EUA.

caso, por exemplo de um sobressalente para uma viatura ligeira Toyota) quando existisse uma empresa instalada no mercado local com esse artigo disponível.

Devido às particularidades do TO e dos meios existentes no mesmo não se revelaram dificuldades de maior, tendo sido as necessidades sempre suprimidas (Estrela, 2018).

2.2 Função Logística Manutenção

Nesta função logística a empresa Eclipse garantia a manutenção de equipamentos como geradores, aparelhos de ar condicionado, estações de distribuição e purificação de água e estação de tratamento de águas residuais e esgotos. O pagamento desse tipo de manutenções contratualizadas semestralmente, com a empresa *Eclipse*, era assegurado mensalmente pela Direção de Aquisições do CmdLog diretamente à sede da empresa (Exército Português, 2013).

No capítulo das viaturas, este constituía-se um desafio à FND pela variedade de tipologias de plataformas, conforme figura 4.

Figura 4 - Principais plataformas de viaturas existentes no TO do KOSOVO

Fonte: (Autores, 2018, adaptado de Comando da Logística, 1996)

No caso da manutenção de viaturas e exceto a manutenção de unidade (nível 1), equacionava-se o custo do reforço de manutenção[5] e o de uma intervenção no mercado local (exemplo das viaturas ligeiras Toyota). Caso o custo de intervenção e o tempo de reparação

[5] "Quando uma Unidade de Manutenção executa o seu nível de manutenção no escalão inferior, devido à incapacidade técnica deste" (Exército Português, 2013, pp. 8-7).

efetuada em mercado local fosse menor que os custos associados e o tempo previsto pelo reforço de manutenção, poderia ser autorizado a primeira modalidade. No caso de ser solicitado o reforço de manutenção este era pedido à unidade organizadora, tendo como exemplo a manutenção das viaturas blindadas de rodas (VBR) PANDUR II, que em caso de necessidade seria solicitado à grande unidade que dispunha desta plataforma (Companhia de Manutenção da Brigada de Intervenção) (Carvalho, 2018).

Um dos constrangimentos identificados consistia no facto de que, caso a necessidade de intervenção fosse superior ao nível autorizado, mesmo existindo pessoal com formação, e, munidos dos equipamentos necessários, esta não podia ser realizada, ativando o reforço de manutenção proveniente do TN (Carvalho, 2018). Uma das soluções encontradas para colmatar este constrangimento, concretamente na especificidade da plataforma VBR PANDUR II, foi a criação um volante de prontidão operacional[6] (VPO) presente no TO (01 VBR).

No caso particular do TO do Kosovo, devido ao período alargado em que a FND esteve presente no TO a dinâmica da FL Man estava bem implementada e correspondia com as necessidades operacionais (Estrela, 2018).

2.3 Função Logística Serviços

Nesta FL, a opção adotada neste teatro e tendo em conta que no âmbito da NATO a responsabilidade é nacional, a maioria dos serviços eram garantidos pelo acordo contratual estabelecido com a empresa *Eclipse*.

No que respeita ao serviço de alimentação, este era garantido pelos meios de armazenamento, confeção, e, pessoal da empresa, complementada com um reforço dos quadros orgânicos da força de forma a auxiliar o serviço de confeção e distribuição. Esta opção de reforço de pessoal assumia preponderância na confeção de refeições tipicamente portuguesas e na utilização das cozinhas de campanha que não podiam ser operadas pelo pessoal da *Eclipse*, sendo da responsabilidade desta, o reabastecimento dos artigos de classe I.

Quanto ao serviço de banhos, saneamento, tratamento de água e recolha de óleos e lixo, estes eram garantidos pelo contrato com a empresa Eclipse, não existindo no caso do

[6] "Lista de artigos completos principais, considerados essenciais para o cumprimento da missão e significativos em termos de manutenção, estabelecida para além dos quantitativos orgânicos." (Exército Português, 2013).

serviço de banhos, uma alternativa operacional (banhos de campanha) prevista (Carvalho, 2018).

No que concerne ao serviço de lavandaria, este era garantido pela empresa *Eclipse* através de pessoal próprio e da subcontratação de outra empresa especializada nesta matéria, com equipamentos apropriados para o efeito.

O serviço de eletricidade era contratualizado no TO e a FND procedia ao pagamento direto à empresa fornecedora através de dotação orçamentada e atribuída à FND (Exército Português, 2013).

Quanto ao serviço de cantina, este era da responsabilidade nacional, sendo o processo de aquisição dos bens em mercado local ou reabastecidos pelo TN através de voo de sustentação.

No que respeita ao serviço mão-de-obra, este existia numa modalidade mista. Tendo como exemplo, o pessoal com a função de limpeza e manutenção do campo *Slim Lines* era garantido pela *Eclipse*, o pessoal para realizar outras funções específicas (ex: empregados de bar) eram contratados diretamente pela FND no mercado de trabalho local e sujeitos a processos de credenciação.

2.4 Síntese conclusiva

Após a análise das três FL, tendo em consideração o período de permanência do Exército Português no TO do Kosovo e os planos logísticos superiormente implementados, podemos concluir que o modelo de apoio logístico estava bem definido e articulado, garantindo um fluxo de apoio dinâmico e que em muito contribuía para o cumprimento da missão operacional. O facto de esta FND estar inserida na NATO proporcionou uma variedade de soluções logísticas a adotar, facilitando todo o processo de ligação bem como a implementação de sinergias com nações e entidades parceiras.

Depois de analisadas estas três FL, tendo em conta a distância entre TO e TN e as soluções encontradas em TO, podemos, em resposta à QD1 – De que forma funciona o apoio logístico utilizado no TO da Kosovo, concluir que era uma tarefa que exigia um planeamento atempado e em simbiose com os acordos realizados, garantindo uma disponibilidade de soluções à FND, libertando o canal logístico nacional de empenhamentos inopinados.

Ao longo do tempo, fruto das lições aprendidas, das soluções proporcionadas e das características do TO, o apoio nacional através de voos de sustentação reduziu substancialmente, reduzindo a necessidade de uma estrutura robusta no apoio à FND, ao mesmo tempo que esta mantinha um nível de operacionalidade elevada.

3 O apoio logístico das FND no TO da RCA

Este capítulo descreve o apoio logístico realizado para a sustentação das primeiras FND na Missão Integrada Multidimensional de Estabilização das Nações Unida na República Centro-Africana (MINUSCA), no TO da RCA (United Nations, 2018), salientando-se que este dista de TN cerca de 4700 km, demorando aproximadamente 36 horas em Transporte Aéreo Militar (Santos, 2018). No sentido de conseguir uma visão fundada na experiência foram realizadas entrevistas a militares empenhados na sustentação da FND, nomeadamente os Oficiais de Logística das Forças e os responsáveis do CmdLog e CFT em TN. Para tal, foram abordadas as Funções Logísticas a que este estudo se circunscreve no sentido de compreender o funcionamento do apoio logístico prestado na sustentação aos 160 militares[7] desta Força.

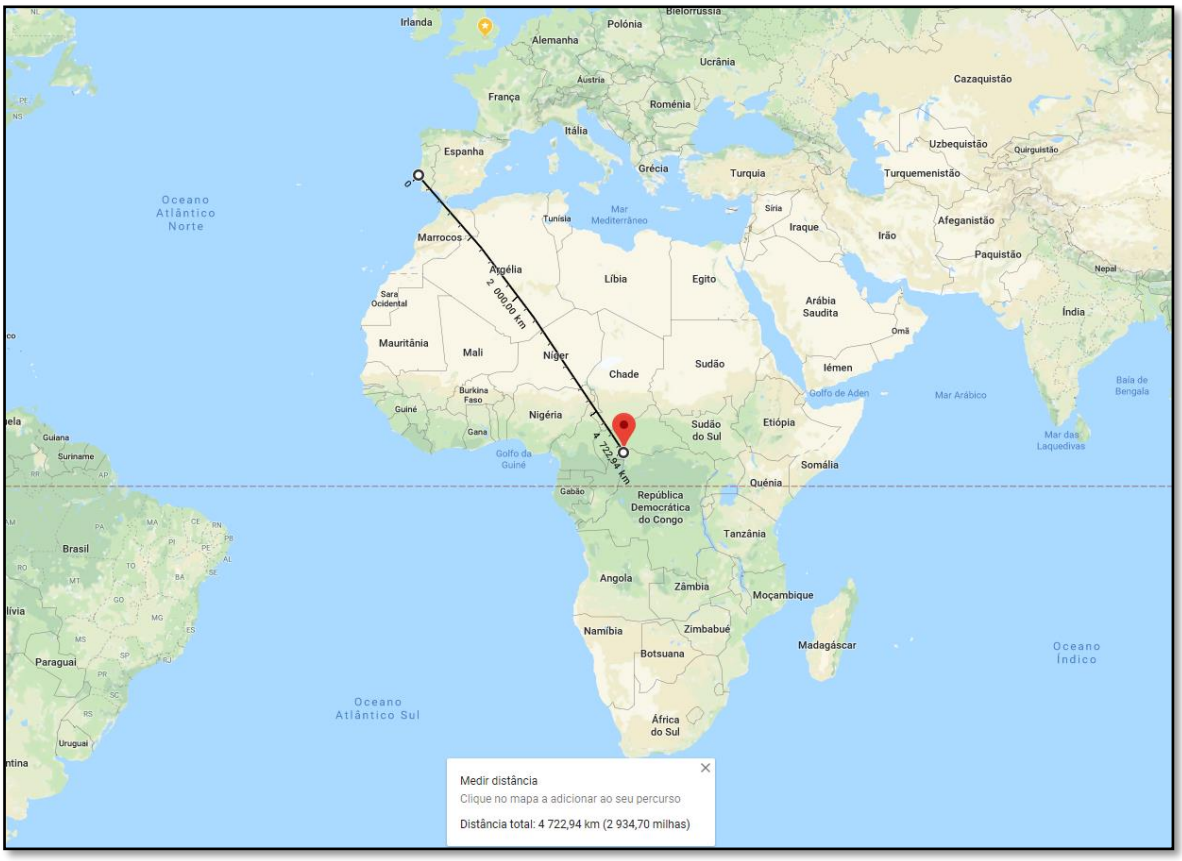

Figura 5 - Distância Lisboa – Bangui (4723 km)

Fonte: (Autores, 2018, adaptado de Google Maps, 2018)

[7] São 159 militares da FND mais um END, perfazendo um total de 160 militares na RCA (Santos, 2018; Carvalho, 2018).

3.1 Função Logística Reabastecimento

3.1.1 Classe I

O reabastecimento de artigos classe I, sendo da responsabilidade da ONU, pode ser realizado de duas formas diferentes. Através da aquisição no mercado local ou através do reabastecimento a partir de TN (Ferreira, 2018; Carvalho, 2018).

A requisição da alimentação é efetuada à *Ration Unit* [8] com uma antecedência de 90 dias. O fornecimento de 7 DOS é efetuado semanalmente no Órgão pela empresa EcoLog, contratada pelas ONU, sendo fornecidos os géneros frescos, secos e congelados (Carvalho, 2017; Ferreira, 2018).

Os géneros, nomeadamente os da classe I C (RC disponíveis), dada a necessidade de manter em TO 14 DOS, e pelo facto de estas não se adaptarem à tipologia de alimentação portuguesa, torna-se necessário que haja um reabastecimento a partir de TN, sendo utilizados os voos de sustentação. O fluxo de reabastecimento destes artigos materializa-se através da elaboração de uma Manifestação de Necessidades à Secção de Reabastecimento de Artigos da classe I, da DMT (Figura 6), que por sua vez dá ordem de fornecimento à UAGME (Enes, 2018).

Tal como os restantes artigos da classe I, o fornecimento de água, a classe I W, é da responsabilidade da ONU, sendo fornecida água engarrafada às Unidades, entregue nos locais definidos dentro do TO. Caso se verifiquem necessidades suplementares, estas são colmatadas através da aquisição, por parte da Força, no mercado local. Tendo em conta o clima do TO, tem-se verificado a aquisição de água engarrafada no mercado local, dispondo a Força para tal de autonomia financeira para a aquisição a fornecedores locais, de água e géneros (frescos, secos e congelados) (Carvalho, 2017; Carvalho, 2018).

O funcionamento do fluxo de reabastecimento de artigos da classe I foi, numa fase inicial, sujeito a alguns constrangimentos, tendo em conta a escassez de artigos no mercado local, a qualidade dos mesmos e ainda a morosidade do transporte, nos casos de reabastecimento a partir de TN. No entanto, com o decorrer do tempo e a adaptação do sistema, este fluxo passou a funcionar em pleno (Ferreira, 2018).

[8] Entidade da ONU responsável pelo reabastecimento da Classe I.

3.1.2 Classe III

A responsabilidade de reabastecimento dos artigos da classe III, é dividida entre a ONU (Combustíveis – classe III G) e Portugal (Lubrificantes – classe III E) (Carvalho, 2017).

Os Combustíveis a granel (classe III G) são fornecidos pela ONU, sendo o reabastecimento realizado de duas formas (Ferreira, 2018):

- no Órgão, para viaturas;
- na Unidade, para os equipamentos fixos ou equivalentes, através da *Fuel Unit* (Santos, 2018).

No caso dos Combustíveis embalados, a classe III E, a responsabilidade de reabastecimento é nacional, sendo que os óleos e lubrificantes são projetados de TN para TO (Carvalho, 2017). O reabastecimento destes artigos é efetuado pela DMT. Para tal é manifestada a necessidade à Secção de Reabastecimento da classe III, que posteriormente dá ordem de fornecimento à UAGME (Figura 6). Determinados artigos desta classe, dada a sua perigosidade, necessitam de autorização para transporte, de uma manifestação antecipada da intenção de transportar os mesmos em determinado voo e ainda de acomodação especial durante o transporte, o que leva a que o planeamento deste tipo de transporte careça de maior antecipação (Enes, 2018).

Este processo de reabastecimento, apresentou algumas dificuldades iniciais (Ferreira, 2018), sendo que com o tempo e com os ajustes realizados, atualmente encontra-se a funcionar sem constrangimentos.

3.1.3 Classe V

O reabastecimento de artigos desta classe é responsabilidade nacional. De forma a cumprir as exigências da ONU, a primeira FND foi dotada logisticamente a 100% (Ferreira, 2018). No entanto, as limitações de NEQ[9] do campo M´POKO não permitem o armazenamento de toda a DOMun da Força portuguesa, pelo que as FND seguintes passaram a iniciar a missão não com a totalidade da DOMun, mas apenas com uma parte desta, superior a 80% (Carvalho, 2018; Enes, 2018).

Para que a DOMun seja mantida acima dos 80%, o reabastecimento é realizado tendo em consideração os Autos de Consumo de Munições da Força, decorrentes de consumos em contexto operacional ou de treino. O consumo de munições em ações de treino carece de

[9] NEQ - *Net Explosive Quantity.*

autorização do CFT, que considerando a percentagem de existências da DOMun, autoriza ou não o seu consumo (Exército Português, 2013b; Exército Português, 2015; Carvalho, 2018).

O reabastecimento da classe V é efetuado com base na quantidade de MEAF estimada pelo CFT no âmbito do seu planeamento anual de munições (Carvalho, 2017). Caso se verifiquem como sendo insuficientes podem ser somadas novas necessidades, decorrentes das questões do foro operacional da FND. As granadas do tipo "*flash-bang*" são um exemplo de uma necessidade que não se encontrava prevista nas estimativas do CFT, particularmente por não se encontrarem no Sistema Logístico do Exército. Para fazer face a esta necessidade imediata, foram cedidas pela FAP estes artigos, sendo posteriormente repostos pelo Exército (Carvalho, 2018).

Em termos processuais, o reabastecimento pode iniciar-se de duas formas (Carvalho, 2018):

- Por iniciativa da FND, solicitando ao CFT o aumento da DOMun numa tipologia específica de munições. Por sua vez o CFT desencadeia o processo com o CmdLog;
- Por iniciativa do CFT, com o objetivo de completar a DOMun quando se verifica que os consumos estão a aproximar dos 80% da DOMun em algumas tipologias de MEAF. A preocupação em manter a DOMun acima dos 80% decorre da conjugação da avaliação da ameaça no TO e da distância entre o TN e o TO, procurando garantir a não ocorrência de falhas neste tipo de artigos que comprometam o desempenho operacional.

Tendo em conta a distância entre o TN e o TO (superior a 4700km, com 36h de voo em Transporte Aéreo Militar) (Santos, 2018), a necessidade de várias autorizações para este tipo de transporte, questões no âmbito da segurança e ainda questões aduaneiras, este processo reveste-se de particular burocracia e consequente morosidade (Enes, 2018).

3.1.4 Classe IX

Os artigos referentes a esta classe são os que representam maior volume no âmbito do reabastecimento de TN para o TO, quer porque na RCA o mercado local não dá resposta às necessidades, quer porque as condições do próprio TO potenciam um elevado consumo dos artigos desta classe (Enes, 2018).

As manifestações de necessidades destes artigos são elaboradas pelo Módulo de Manutenção, sendo remetidas pelo Oficial de Logística da Força à DMT (Figura 6). A DMT verifica a disponibilidade dos artigos na UAGME e, caso se encontrem disponíveis, ordena o fornecimento. Caso não estejam disponíveis, dá início a um processo de aquisição, se assim se justificar. Posteriormente os artigos são fornecidos à FND e projetados para TO em voos de sustentação (Ferreira, 2018).

No período inicial existiram muitas dificuldades no reabastecimento desta classe, os 30 DOS definidos na doutrina não foram suficientes para manter o bom funcionamento da manutenção (Ferreira, 2018). Tendo em conta que a missão iniciou com níveis reduzidos de LNO e que a FND só teve o primeiro voo de sustentação passados 6 meses, atingiu-se mesmo uma situação de entrada em níveis de rotura de *stock*. Assim, verificou-se a necessidade de ajustar a LNO nas missões seguintes e de se encontrar definida a periodicidade dos voos de sustentação (Carvalho, 2018). Após estas correções, foram até janeiro de 2018 realizados seis voos de sustentação, com cerca de 100 toneladas de carga (Martins, 2018; Santos, 2018) maioritariamente constituída por artigos da classe IX (Enes, 2018).

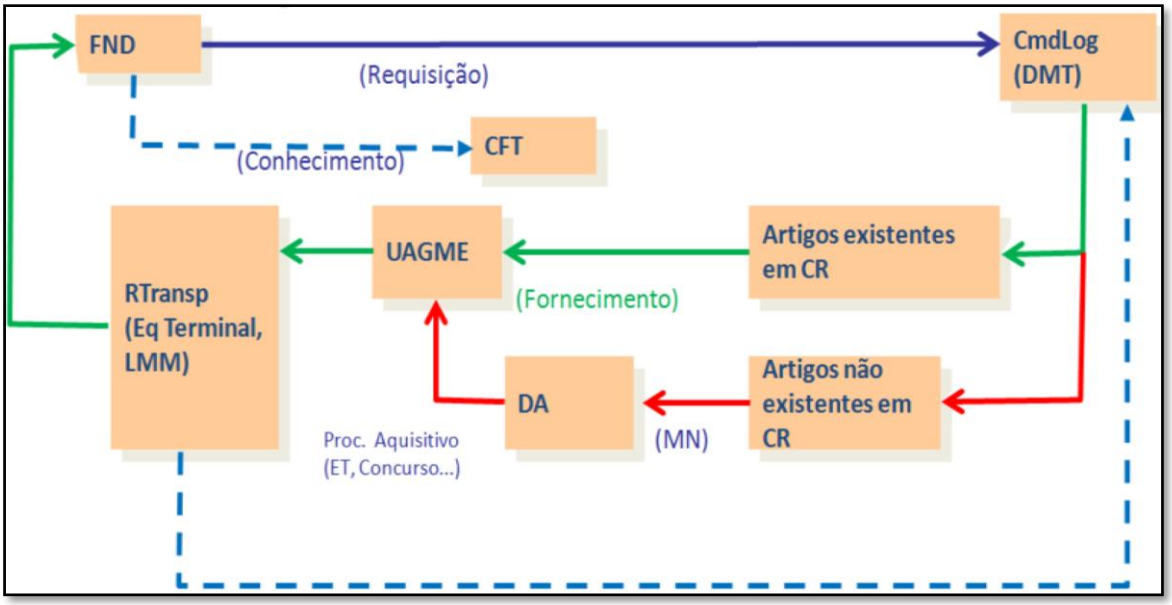

Figura 6 - Fluxo de artigos não críticos e não existentes em canal logístico

Fonte: (Exército Português, 2015)

3.2 Função Logística Manutenção

A FL Man, tendo em conta o Sistema *Wet Lease* definido no MoU, é da responsabilidade nacional (ONU, 2015; United Nations, 2017; United Nations, 2018).

No TO, a execução desta FL é da responsabilidade do Módulo de Manutenção em Apoio Direto à FND (Carvalho, 2017; Ferreira, 2018). Caso a necessidade de manutenção ultrapasse a capacidade deste módulo, pode ser solicitado ao CmdLog o envio de Equipas de Contacto para reparações com prazo estimado superior a 14 dias (Exército Português, 2013b), podendo os equipamentos ser enviados para TN para manutenção de nível apropriado (Carvalho, 2017). Nos casos em que ocorre a necessidade de evacuação, os equipamentos serão substituídos. Esta substituição ocorre depois de autorizada pela DMT. Todavia, até março de 2018, não houve necessidade de reforço de manutenção (Carvalho, 2018).

Devido à falta de sobressalentes em TO, numa fase inicial e após autorização do CmdLog, recorreu-se à canibalização controlada, por forma a tentar manter os equipamentos na máxima operacionalidade (Ferreira, 2018).

A condição de usado de grande parte dos equipamentos, já utilizados noutros TO, associado à fraca qualidade dos combustíveis disponibilizados (Santos, 2018), às condições meteorológicas adversas e às difíceis condições do terreno, o Módulo de Manutenção vê-se sujeito a um grande volume de trabalho. Estas condições potenciam as avarias e os danos nos equipamentos, sendo que quando ocorrem operações destacadas da base de M´POKO não existem condições para proceder às reparações (Enes, 2018), tendo em conta a inexistência de uma viatura-oficina capaz de acompanhar a mobilidade das Unidades destacadas.

Uma possível solução para mitigar estas dificuldades, seria equipar a FND com viaturas e equipamentos novos, ou mais recentes e mais aptos para este TO e ainda recorrer a um pré posicionamento de uma robusta LNO de sobressalentes para a tipologia de viaturas e equipamentos empregues no TO, que permitisse dar uma resposta atempada a todas as situações com que a FL Manutenção se depara (Enes, 2018).

3.3 Função Logística Serviços

A FND encontra-se aquartelada na base/campo M’POKO, cedido pela ONU. Numa fase inicial foi necessária a realização de trabalhos de pré-preparação de todas as infraestruturas, quer para alojamento, quer para locais de trabalho, tais como infraestruturas de saneamento, alojamentos, instalações sanitárias, entre outros, para a vida e o bem-estar dos militares (Exército Português, 2015), pois na RCA nada ou pouco existia (Martins, 2018). Após o término da participação portuguesa nesta missão, está previsto que este

material relativo a instalações fique na RCA, sendo Portugal ressarcido dos valores investidos (Carvalho, 2018; United Nations, 2018).

A FND goza de autonomia no que respeita a alguns serviços, tais como banhos, alimentação e fabrico de pão, lavandaria e EOD. Para tal, estão disponíveis contentores de rodas que vieram do TN (Carvalho, 2017).

No entanto, existem serviços em que a FND se encontra dependente de fornecedores externos. São casos o do serviço de internet que é da responsabilidade nacional e que é contratada no mercado local, a contratação de mão-de-obra civil para a lavandaria, as cozinhas e as limpezas. O serviço de cantina é assegurado na base através das Forças francesas (Carvalho, 2018). A ONU garante a purificação de água e a energia elétrica na base (Carvalho, 2017).

Fora do Campo, durante as operações em Zonas de Ação afastadas e com alguns dias de duração e tendo em conta as caraterísticas dos equipamentos disponíveis, há dificuldades em garantir serviços, nomeadamente ao nível do alojamento, lavandaria, banhos e latrinas (Enes, 2018).

Atualmente, a dinâmica/fluxo desta FL entre o TN e o TO pode resumir-se ao fornecimento de equipamentos que contribuem para operacionalizar esta FL. Todas as atividades referentes aos serviços são conduzidas em TO com recurso a equipamentos já presentes no TO (Santos, 2018; Carvalho, 2018). Não se encontra ainda implementado o serviço postal (Ferreira, 2018).

Uma forma de melhorar a FL Serviços passa pelo recurso a equipamentos mais robustos e próprios para este tipo de terreno e condições atmosféricos, de forma a poder garantir os serviços dentro e fora da base (Enes, 2018).

3.4 Síntese conclusiva

Depois de analisadas estas três FL, tendo em conta a distância e o tempo de voo entre TO e TN, pode-se, em termos de apoio logístico referir que, similarmente ao TO do Kosovo, este se encontra definido e articulado, garantido um apoio constante e eficiente que permite o cumprimento de todas as missões operacionais. Relativamente à QD2 – como funciona o apoio logístico utilizado no TO da RCA, pode-se concluir que este é uma tarefa de elevada exigência e que numa fase inicial da participação portuguesa revestiu-se de particular dificuldade, tendo em especial conta as dificuldades inerentes às condições físicas e meteorológicas da RCA, conjugadas com uma atividade operacional constante, intensa e com grandes necessidades de Apoio Logístico a longa distância do TN.

As lições aprendidas têm levado a optar por um apoio logístico mais robusto, uma maior antecedência no planeamento, um reforço da coordenação entre a logística e a manobra, em particular na definição de prioridades e sinergias (Santos, 2018). Estas adaptações tornam a FND capaz de operar numa ótica de economia de meios e custos, proporcionando melhores condições a todos os militares que constituem a força, garantido o cumprimento de todas as missões atribuídas.

4 Análise dos modelos de apoio logístico

4.1 Função Logística Reabastecimento

4.1.1 Classe I

A responsabilidade pelo reabastecimento de artigos desta classe é nacional para missões NATO e da ONU no caso das missões desta organização.

No TO do Kosovo era contratada por Portugal uma empresa prestadora de serviços, responsável pelo reabastecimento de todos os artigos Cl I, exceto RC. Para tudo o que ultrapasse a capitação contratada, quer por motivos operacionais, quer por motivos de moral e bem-estar, existia a possibilidade de aquisição no mercado local ou reabastecimento através dos voos de sustentação.

Relativamente ao TO da RCA, a ONU reabastece no órgão, através de uma empresa, contratada pela ONU, 7 DOS semanalmente, incluindo RC, de acordo com as requisições efetuadas pela Força à *Ration Unit*. Para artigos que ultrapassem a capitação atribuída ou sejam necessários para complementar uma alimentação tipicamente portuguesa, existe a possibilidade de aquisição no mercado local ou reabastecimento através dos voos de sustentação.

4.1.2 Classe III

A responsabilidade pelo reabastecimento de artigos desta classe é nacional para missões NATO e no caso da ONU, responsabilidade da ONU para Cl III G e responsabilidade nacional para Cl III E.

No TO do Kosovo o reabastecimento da Cl III G era garantido pela NSPA, em coordenação com o JLSG, cabendo a Portugal o ressarcimento das despesas, sendo que o reabastecimento era realizado na unidade. Quanto a Cl III E, estes artigos poderiam ser adquiridos no mercado local, após autorização do CmdLog, ou reabastecidos através de voos de sustentação.

Para o TO da RCA, o reabastecimento da Cl III G, é garantido pela *Fuel Unit* da ONU, sendo para o caso das viaturas, reabastecimento no órgão e para o caso dos equipamentos principais reabastecimento na unidade. No caso dos artigos Cl III E, são reabastecidos através dos voos de sustentação.

4.1.3 Classe V

A responsabilidade pelo reabastecimento de artigos desta classe é responsabilidade nacional.

No TO do Kosovo, tendo em conta a intensidade do conflito, a dotação de munições existente e ainda a maior proximidade com TN, tornava este fluxo menos exigente.

Relativamente à RCA, a situação é consideravelmente mais complexa. Aliado a uma maior distância ao TN, um conflito de maior intensidade, com elevado empenhamento operacional e respetivo consumo de munições leva a que este fluxo de reabastecimento enfrente maiores desafios. Ao nível do planeamento, com a necessidade de garantir prontidão de *stocks* em TN e ao nível do transporte com toda a morosidade e burocracia associada.

4.1.4 Classe IX

A responsabilidade pelo reabastecimento de artigos desta classe é responsabilidade nacional.

No TO do Kosovo, o reabastecimento era realizado em diversas modalidades. A modalidade prioritária recorria ao mercado local, particularmente aos agentes autorizados das diferentes marcas de veículos ou equipamentos. Outra solução utilizada, adequada à doutrina NATO, eram as soluções bilaterais utilizando os fluxos de reabastecimento de outras forças presentes no TO. Em último caso, nomeadamente para viaturas ou equipamentos mais específicos, tais como as VBR PANDUR II, o reabastecimento era realizado através dos voos de sustentação.

Quanto ao TO da RCA, este reabastecimento é realizado através dos voos de sustentação. Este reabastecimento reveste-se de particular complexidade, dada a elevada quantidade de artigos necessários, decorrente da exigência das condições físicas e meteorológicas do teatro, bem como do nível de intensidade do conflito e tipologia de operação.

4.2 Função Logística Manutenção

A responsabilidade por esta FL é nacional para ambas as organizações, tendo em conta que o MoU relativo à FND MINUSCA prevê um sistema de *Wet Lease*.

No TO do Kosovo, existiam duas modalidades diferentes de manutenção, para diferentes tipologias de equipamento. No caso da manutenção de equipamentos de quente e frio, geradores, etc., era realizada pela empresa Eclipse, contratada por Portugal, sendo ressarcida pelos serviços prestados. Para as viaturas, a manutenção nível 1 era garantida por elementos da força, em níveis superiores poderia existir um reforço de manutenção ou intervenção no mercado local, após autorização de TN, sendo esta a modalidade mais utilizada.

Relativamente ao TO da RCA, a manutenção é realizada pela força, através do módulo de manutenção. Quando o nível de manutenção necessário ultrapassa a capacidade deste módulo ou o tempo previsto de reparação for superior a 14 dias, pode ser solicitado o reforço de manutenção ou a evacuação do equipamento/viatura.

4.3 Função Logística Serviços

A responsabilidade sobre esta FL no caso da NATO é nacional. No entanto, na ONU esta varia tendo em conta as diferentes tipologias de serviços.

Tendo em conta a variedade de serviços abordados nos capítulos anteriores e as diferentes modalidades existentes nos dois TO, sistematizou-se a informação na seguinte tabela:

Tabela 2 - Responsabilidades ao nível da FL Serviços

Serviço	TO Kosovo	TO RCA
Alimentação	Contratualizado à empresa *Eclipse*	Responsabilidade da Força
Banhos	Responsabilidade da Força /manutenção através da empresa *Eclipse*	Responsabilidade da Força
Lavandaria	Contratualizado à empresa *Eclipse*	Responsabilidade da Força
Cantina	Adquirido pela Força, em TO ou reabastecido através de TN.	Prestado pelas Forças francesas
Mão de Obra	Misto entre *Eclipse* e contratação local pela Força	Responsabilidade da Força

Fonte: (Autores, 2018)

Conclusões

Este trabalho de investigação teve por objetivo compreender o sistema de apoio logístico de uma FND, tendo como estudo de caso a sustentação das FND projetadas para o TO, do Kosovo no âmbito NATO e da RCA no âmbito da ONU.

A metodologia adotada neste trabalho assentou numa abordagem metodológica de caráter qualitativa, complementada por uma revisão literária de fontes primárias relativas ao tema.

A análise da bibliografia existente, aliada à recolha de testemunhos de quem experienciou todo este processo, permitiu responder à QC, embora de forma complexa. Esta complexidade advém das diferentes organizações em que se inserem, da intensidade do conflito, do número de anos de presença em TO e ainda das caraterísticas particulares de cada um destes.

Assim, podemos afirmar que para o caso da FND do Kosovo, a estrutura de apoio estava claramente definida, verificando-se a existência de planos, validados pelas várias FND que passaram neste TO. O fato de ser uma missão inserida na NATO, também contribui significativamente para a eficácia de todo o sistema de apoio logístico, tendo em conta a disponibilidade de soluções logísticas garantidas pela Aliança. Contudo, estas modalidades requeriam um estudo e uma análise cuidada ao nível do Exército, no sentido de garantir que as soluções de apoio utilizadas eram as que tornavam o sistema mais eficiente, particularmente no referente aos encargos para o país.

Relativamente ao caso da FND da RCA, a situação reveste-se de uma maior complexidade tendo em conta as especificidades do TO, em particular da exigência ao nível do desgaste dos equipamentos e dos consumos de munições. O fato desta missão ter ainda pouco tempo de duração, leva a que ainda não existam planos específicos para o apoio logístico da mesma, nem mesmo o MoU se encontra ainda ratificado pelas partes, contribuindo para uma maior necessidade de empenho do canal logístico nacional em particular, para fazer face a situações inopinadas. Este esforço acrescido afeta diretamente a estrutura com responsabilidades logísticas a nível nacional.

No modelo de apoio logístico da ONU, com a exceção do Reabastecimento de artigos da CL I e III (G) e de alguns Serviços, tudo o resto deve ser garantido por Portugal. A escassez de infraestruturas, de serviços, de recursos e ainda de outras entidades internacionais na RCA, leva a que seja necessário um esforço considerável da estrutura logística do Exército, no sentido de proporcionar as condições necessárias ao cumprimento

das missões atribuídas à FND. Este esforço é particularmente relevante ao nível da FL Reabastecimento, nas CL V e IX, atendendo à necessidade de transportar tudo por via aérea a partir de TN, sendo solicitadas elevadas quantidades destes artigos e ao nível da FL Manutenção, pois o terreno e a intensidade do conflito provocam elevado desgaste nos equipamentos, em particular nas viaturas táticas, o que exige particular empenho do Módulo de Manutenção e das estruturas de apoio em TN.

Assim, pode-se afirmar que os modelos de apoio logístico são diferentes entre a NATO e a ONU. No primeiro caso, a responsabilidade é totalmente nacional, mas por norma a NATO dispõe de uma infraestrutura e serviços de apoio que garantem uma diversidade de soluções passíveis de serem utilizadas pelos países. No segundo caso, apesar de algumas responsabilidades serem assumidas pela ONU, verifica-se que nem sempre serão disponibilizadas infraestruturas de apoio, o que leva a que as TCN sejam obrigadas a garantir por meios nacionais todo o apoio logístico não garantido pela ONU. Como será compreensível o nível de apoio prestado pela Organização Internacional em que a missão se insere varia de acordo com as especificidades e localização do TO e também com o fator de há quanto tempo a que a missão se iniciou.

De forma a responder à QC, entende-se que determinadas ações podem vir a permitir ganhos de eficiência ao nível do apoio logístico a uma FND, sendo estas:

- Garantir a existência de *stocks* de artigos Cl IX em TN ou numa localização mais próxima de determinado TO, por forma a minimizar os tempos de espera entre a manifestação da necessidade e o fornecimento do artigo;
- Agilizar o processo de disponibilização de MEAF mais específicos, que não sendo por norma utilizados em treino/operações, se revelem necessários para determinado TO;
- Assegurar, dentro das possibilidades do Exército, que os equipamentos e viaturas enviados para um TO sejam os mais adequados possíveis às condições do mesmo e que não apresentem um nível de utilização/desgaste elevado, de forma a minimizar as necessidades de Manutenção;
- Minimizar a diversidade de viaturas utilizadas num TO, de forma a reduzir as necessidades de artigos Cl IX e de pessoal da área da manutenção específico;
- Flexibilizar a constituição em termos de efetivo dos Módulos de Manutenção associados a uma FND, de forma a que estes possam ser redimensionados,

antes ou durante o período da missão, tendo em conta necessidades de manutenção superiores ao previsto, quer em volume de trabalhos quer em especificidade;

- Maximizar a cooperação e coordenação com a Força Aérea, de forma a garantir a realização regular de voos de sustentação que façam face às necessidades da FND.

A análise deste tema foi por questões relacionadas com limitações ao tempo e extensão do trabalho restrita a apenas três funções logísticas. Ainda assim, contribuiu para a identificação de algumas áreas passíveis de melhoramentos ao nível da eficiência. No entanto, destaca-se a excelência do Apoio Logístico do Exército que, com grande esforço e dedicação, consegue garantir o funcionamento das FND, dentro dos mais altos padrões a nível internacional.

No futuro, este tema poderá ser novamente abordado, sendo o seu espetro alargado a todas as FL e ainda a uma análise comparativa ao nível dos custos monetários associados à participação de uma FND no âmbito da NATO e da ONU.

Bibliografia

Carvalho, M., 2018. *Guião de entrevista sobre "A Sustentação de uma Força Nacional Destacada – Estudo de Caso do Kosovo e da República Centro-Africana"* [Entrevista] (02 março 2018).

Carvalho, M. J., 2017. *O apoio logístico à componente operacional.* Lisboa: s.n.

Comando da Logística, 1996. *Fichas de Material.* Lisboa: s.n.

Enes, M. S., 2018. *Guião de entrevista sobre "A Sustentação de uma Força Nacional Destacada – Estudo de Caso do Kosovo e da República Centro-Africana"* [Entrevista] (22 abril 2018).

Estrela, R., 2018. *"A sustentação de uma Força Nacional Destacada- Estudo de Caso do Kosovo"* [Entrevista] (04 março 2018).

Exército Português, 2013b. *Plano Administrativo-Logístico "Operacional", Apoio a Elementos e Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército.* s.l.:Comando das Forças Terrestres.

Exército Português, 2013. *PDE 4-00 Logística.* s.l.:Ministério da Defesa Nacional - Exército Português.

Exército Português, 2013. *Plano Administrativo-Logístico "EDREV2".* Oeiras: s.n.

Exército Português, 2015. *PDE 0-42-00 Apoio Administrativo logístico aos Elementos e às Forças do Exército em missão fora do Território Nacional.* s.l.:s.n.

Ferreira, C. H., 2018. *Guião de entrevista sobre "A Sustentação de uma Força Nacional Destacada – Estudo de Caso do Kosovo e da República Centro-Africana"* [Entrevista] (11 abril 2018).

Google Maps, 2018. *Google Maps.* [Online]
Available at: https://www.google.com/maps
[Acedido em 24 Maio 2018].

IESM, 2015a. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a realizar no IESM NEP/ACA018,* Lisboa: IESM.

IESM, 2015b. *Trabalhos de Investigação NEP/ACA - 10,* Lisboa: IESM.

IUM, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Caderno N.º 8,* s.l.: IUM.

Leslie, M. D., 2005. *Operational Logistical Support of UN Peacekeeping Missions: Intermediate Logistics Course.* Nova Iorque : UNITAR.

Martins, M. C., 2018. *Guião de entrevista sobre "A Sustentação de uma Força Nacional Destacada – Estudo de Caso do Kosovo e da República Centro-Africana"* [Entrevista] (18 fevereiro 2018).

NATO, 2017. *AJP-4 (B) (RD) ALLIED JOINT DOCTRINE FOR LOGISTICS.* s.l.:s.n.

ONU, 2015. *United Nations Peacekeeping Missions Military Logistics Unit Manual.* s.l.:United Nations.

Pragana, T. N., 2017. Os desafios aquisitivos na sustentação de uma FND enquadrada num cenário de pobreza extrema. *Newsletter Republica Centro Africana*, setembro, pp. 25-26.

Ramalho, J. P., 2009. O Aprontamento e Sustentação das Forças do Exército nas Missões Internacionais da NATO. *Nação e Defesa*, pp. 63-80.

Santos, M. M. d., 2018. *Apoio Logístico na Republica Centro-Africana.* Lisboa: s.n.

Sarmento, M., 2013. *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses.* Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Silveira, J., 2018. *Aula Logística das Organizações Internacionais-Logística NATO, Conceitos e Princípios.* Lisboa: s.n.

United Nations, General Assembly, 2017. *Manual on Policies and Procedures concerning the Reimbursement and Control of Contingent-Owned Equipment of Troop/Police Contributors Participating in Peacekeeping Missions.* s.l.:s.n.

United Nations, 2017. *Manual on Policies and Procedures concerning the Reimbursement and Control of Contingent-Owned Equipment of Troop/Police Contributors Participating in Peacekeeping Missions.* s.l., General Assembly.

United Nations, 2018. *Memorandum Of Understanding between the United Nations and the Government of Portugal - draft,* New York: s.n.

Apêndice A — Modalidades de Apoio Logístico NATO e ONU

1. Modalidades de Apoio NATO

As nações contribuintes com forças para uma missão NATO são responsáveis por todo o apoio logístico a essas forças, e, o comandante da força multinacional no TO é responsável pela coordenação do esforço logístico global.

As nações podem garantir o apoio logístico às suas forças através da projeção de um Elemento de Apoio Nacional (NSE – *National Support Element*), do estabelecimento de acordos e da contratação de serviços. São consideradas modalidades de apoio multinacional o apoio logístico prestado por, ou através de:

- Unidades de Apoio Logístico Integrado Multinacional (MILU – *Multinational Integrated Logistic Support Units*). São unidades de constituição modular, levantadas por duas ou mais nações, mantidas sob o controlo operacional do comandante da força para garantir o seu apoio logístico. As MILU poderão garantir o apoio logístico comum (CUI – *Common User Item*). Os restantes apoios são considerados *Non Common User Item* (NCUI) e são de responsabilidade nacional (rações de combate, classe II e V, manutenção, correio, serviços mortuários, etc.).
- No caso do apoio sanitário, pode ser constituída uma Unidade de Apoio Médico Integrado Multinacional (MIMU – *Multinational Integrated Medical Unit*), para apoio em Role 2 e/ou 3, garantindo as nações o restante apoio.
- Nação Líder (LN – *Lead Nation*). Quando uma nação, devido à dimensão e natureza da sua contribuição de forças, assume a responsabilidade pelo fornecimento e/ou coordenação de uma parte do apoio, para toda ou parte de uma força multinacional.
- Nação Especialista (RSN – *Role Specialist Nation*). Quando uma nação é responsável (especializada) por garantir o abastecimento de determinada classe ou serviços, para toda ou parte de uma força multinacional, à custa de recursos próprios.
- Acordos de Apoio Mútuo (MSA – *Mutual Support Arrangements*). As nações desenvolvem acordos multi ou bilaterais com outras nações que tenham forças no terreno, para garantir o seu apoio. Normalmente, são estabelecidos entre as nações com pequenos contingentes e as nações com maior capacidade de apoio para a satisfação de determinadas necessidades, evitando-se desta forma a redundância desnecessária em meios de apoio logístico.

- Apoio da Nação Hospedeira (HNS – *Host Nation Support*). A assistência militar e/ou civil é prestada por um país a forças estrangeiras no seu território, em tempo de paz, crise ou guerra. Baseada em acordos estabelecidos entre as nações, possibilita a redução do tempo e dos custos na projeção e emprego de forças, e permite que as mesmas possam operar mais longe das suas fontes nacionais de abastecimento. Para tal, existem algumas áreas de acordo possível, como os combustíveis, alimentação, água, transportes, instalações, telecomunicações, saúde, serviços, mão-de-obra e abastecimentos.

Contratação de Serviços de Apoio Logístico (TPLSS – *Third Party Logistic Support Service*). Contratação de empresas especializadas para fornecer determinados serviços, podendo incidir sobre as áreas da construção e manutenção de campos e bases, combate a incêndios, serviço de alimentação (*Catering*), banhos e lavandarias, abastecimento de água, combustíveis, transporte de equipamento pesado, transporte de pessoal (*shuttle*), correio, limpeza de neves, etc.

2. Modalidades de Apoio ONU

No Quartel General da ONU, o *Department of Field Support* é responsável pelo apoio logístico a todas as missões da ONU. No TO, ao nível da missão, o conceito de apoio logístico da ONU é baseado na integração de recursos próprios da ONU, recursos contratados a empresas e recursos fornecidos pelos Contingentes. Todas as funções e serviços de apoio, independentemente da sua origem, são consideradas comuns à missão e recaem sob a responsabilidade do *Chief of Mission Support* (CMS). A responsabilidade do CMS não inclui o apoio de primeira linha[10] (autossustentação), que é da responsabilidade dos Contingentes (ONU, 2015, p. 8).

Em termos de modelos de apoio, a ONU contempla três tipos, dependentes da entidade que apoia a missão, sendo estes:

- *Lead Nation Support* – este modelo envolve uma ou mais nações a liderarem o apoio logístico a uma missão da ONU. Este tipo de apoio desenvolve-se normalmente aos níveis operacional e tático. Tendo em conta as especificidades de sistemas e equipamentos, alguns elementos de apoio serão inevitavelmente uma

[10] Apoio do nível Batalhão para o nível Companhia, no que diz respeito ao transporte de abastecimentos Classe I e III.

responsabilidade nacional, paralela aos acordos que existam. O *Lead Nation Support*, pode existir nas seguintes formas:

- Uma única nação disponibiliza todos os recursos (humanos e materiais) para o apoio logístico a todos os elementos da Missão, sendo responsável pelo comando e controlo de todo o apoio;
- Uma única nação responsável pelo comando e controlo do apoio, enquanto outras nações contribuem com outros recursos. Esta divisão de esforços, apesar de tornar a integração mais complexa, diminui o fardo que é atribuído à Lead Nation (ONU, 2015, p. 10).

➢ *Host Nation Support* – este modelo consiste em apoio civil e militar a uma missão que se localiza (ou se encontra em trânsito) no território de uma *Host Nation* e faz normalmente parte de um *Status of Forces Agreement* ou de um *Status of Mission Agreement*. A componente de apoio da missão é responsável pelo fornecimento de todos os abastecimentos e serviços necessários, liderando as negociações com a *Host Nation*, para a provisão de serviços, nos quais se incluem:

- Apoio de agências governamentais no âmbito das telecomunicações, vias de comunicação, polícia e bombeiros;
- Mão de obra civil;
- Infraestruturas para operação de portos marítimos, operação de transporte aéreo, armazenamento entre outros (ONU, 2015, p. 10).

➢ *Standard ou Civilian-Led UN Support* – O CMS delega autoridade no *Chief of Service Delivery* (CSD) para determinar as prioridades de apoio e coordenar todos os recursos de apoio logístico, incluindo os serviços contratados, *Host Nation Support* e unidades de apoio das nações contribuintes. Para tal o CSD trabalha em coordenação com o Comando da Força para atribuir tarefas a unidades militares (ONU, 2015, p. 11).

Apêndice B — Modalidades de fornecimento de Equipamento na ONU

1. *Wet Lease*

O contingente é projetado com o seu equipamento (*Contingent Owned Equipment* – COE) e é responsável pela sua manutenção e apoio. Este tipo de acordo pode ser realizado de duas formas:

- O membro contribuinte fornece viaturas, equipamento, equipamentos menores relacionados, apoio oficinal, sobressalentes e pessoal para a manutenção. O país contribuinte é então reembolsado de acordo com as taxas estabelecidas;
- Um membro contribuinte fornece o equipamento principal e um segundo membro, de acordo com um acordo bilateral, providencia o apoio. Neste caso o membro contribuinte com tropas em teatro e a operar o equipamento é reembolsado pela ONU. O segundo membro é reembolsado de acordo com o acordo bilateral, sem o envolvimento da ONU (ONU, 2015, p. 29).

O transporte de sobressalentes e de consumíveis é nesta modalidade, responsabilidade nacional, tendo em conta que o valor mensal estimado para ressarcimento da manutenção inclui uma taxa extra de 2% para cobrir estes custos. Esta taxa pode variar de acordo com fatores relacionados com as condições de transporte no TO, nomeadamente a extensão das linhas de comunicação e a situação geográfica do país relativamente a Portos Marítimos (United Nations, General Assembly, 2017, p. 118).

2. *Dry Lease*

O contingente é projetado com o seu COE, mas a ONU providencia o seu apoio. Este acordo pode ser garantido das seguintes formas:

- O membro contribuinte fornece o equipamento e a ONU fica responsável pelo apoio, sobressalentes e manutenção. O membro recebe o reembolso, de acordo com as taxas de reembolso para *Dry Lease*;
- O membro contribuinte fornece o equipamento e a ONU coordena com outro Estado Membro para que este providencie o apoio. O membro contribuinte recebe reembolso de acordo com as taxas para *Dry Lease* e o membro responsável pelo apoio recebe reembolso de acordo com as taxas acordadas para manutenção e apoio;

- O membro contribuinte fornece o equipamento, recebe o reembolso de acordo com as taxas para *Dry Lease* e a ONU providencia o apoio através de contratos comerciais (ONU, 2015, p. 30).

Como se pode verificar a principal diferença entre os dois sistemas é a responsabilidade sobre a manutenção dos equipamentos dos contingentes, sendo que no caso de a manutenção ser responsabilidade do contingente, está prevista uma taxa de reembolso para fazer face ao transporte dos consumíveis e sobressalentes.

Apêndice C — Guião de entrevistas

1. ID:

2. FND	Kosovo	RCA

3. Posto:

4. Função	CmdLog / CFT	Of Log da FND

5. FL-Reabastecimento

5.1 Qual a dinamica/fluxo da FL-Reabastecimento entre Portugal-TO nas seguintes classes?

a. Cl. I
b. Cl. III
c. Cl. V
d. Cl. IX

5.2 Quais as principais dificuldades no sistema/funcionamento do Reab nas seguintes classes?

a. Cl. I
b. Cl. III
c. Cl. V
d. Cl. IX

5.3 Na sua opinião, como seria possível melhorar o apoio de serviços na FL-Reab nas seguintes classes?

a. Cl. I
b. Cl. III
c. Cl. V
d. Cl. IX

6. FL-Manutenção

6.1 Qual a dinamica/fluxo da FL-Manutenção entre Portugal-TO?

6.2 Quais as principais dificuldades no sistema/funcionamento da Man?

6.3 Na sua opinião, como seria possível melhorar o apoio de serviços na FL-Man?

7. FL-Serviços

7.1 Qual a dinamica/fluxo da FL-Serviços entre Portugal-TO?

7.1 Quais as principais dificuldades no sistema/funcionamento dos Svc?

7.2 Na sua opinião, como seria possível melhorar o apoio de serviços na FL-Svc?

Apêndice D — Resumo das entrevistas realizadas

FL / TO	Reabastecimento				Manutenção	Serviços
	Classe I	Classe III	Classe V	Classe IX		
Kosovo	"No TO do Kosovo, e para o período estudado, o reabastecimento desta classe (incluindo o serviço de alimentação) estavam contratualizados com a empresa Eclipse, sendo assim diferente do estipulado doutrinariamente." (Estrela, 2018) "Existia também a possibilidade de aquisição em mercado local, desde que a fornecedores devidamente credenciados para fornecer a FND" (Estrela, 2018)	"O Reabastecimento no TO decorria através da NATO *Support and Procurement Agency* (NSPA), coordenado pelo *Joint Logístic Support Group* (JLSG). A FND não necessitava de autorização de Portugal para a compra do combustível. O combustível era requisitado, a FND procedia à verificação e validação da informação constante na documentação referente à faturação, pela execução do serviço." (Estrela, 2018) "No caso particular de artigos de classe III embalados, a modalidade prioritária para a sua aquisição, era a aquisição em mercado local, uma vez que no TO existiam fornecedores com uma variedade de oferta significativa (Carvalho, 2018). A prioridade atribuída a esta modalidade é fundamentada pelo menor custo de aquisição em mercado local." (Carvalho, 2018)	"O reabastecimento desta classe era ativado por iniciativa da FND, solicitando ao CFT o aumento da DOMun numa tipologia específica de munições, sendo que o CFT solicitava ao CmdLog o fornecimento e transporte até ao TO (pelo facto de as munições, explosivos e artifícios de fogo (MEAF) serem artigos regulados a sua requisição segue o Canal de Comando), ou, por iniciativa do CFT com vista a completar a DOMun quando se verifica que os consumos estavam a aproximar dos 80% da dotação em algumas tipologias de MEAF" (Carvalho, 2018)	"A FND endereçava as necessidades, sob a forma de requisição, à DMT (conceito de sistema abastecimento Pull). Caso a DMT autoriza-se a aquisição desses mesmos artigos em falta no TO, procedia à transferência orçamental para reforçar as dotações da FND" (Exército Português, 2013). "A aquisição dos artigos em causa podia ter como origem o apoio de contingentes de outras nacionalidades presentes em TO. Podia ainda recorrer-se ao mercado local para aquisição do sobressalente necessário." (Estrela, 2018)	"No caso da manutenção de viaturas e exceto a manutenção de unidade (nível 1), equacionava-se o custo do reforço de manutenção e o de uma intervenção no mercado local (exemplo das viaturas ligeiras Toyota). Caso o custo de intervenção e o tempo de reparação efetuada em mercado local fosse menor que os custos associados e o tempo previsto pelo reforço de manutenção, poderia ser autorizado a primeira modalidade. No caso de ser solicitado o reforço de manutenção este era pedido à unidade organizadora, tendo como exemplo a manutenção das viaturas blindadas de rodas (VBR) PANDUR II, que em caso de necessidade seria solicitado à grande unidade que dispunha desta plataforma (Companhia de Manutenção da Brigada de Intervenção)" (Carvalho,2018).	"A opção adotada neste teatro e tendo em conta que no âmbito da NATO a responsabilidade é nacional, no entanto, quanto aos serviços de banhos, saneamento, tratamento de água e recolha de óleos e lixo, estes eram garantidos pelo contrato com a empresa Eclipse, não existindo no caso do serviço de banhos, uma alternativa operacional (banhos de campanha) prevista." (Carvalho, 2018).

FL / TO	Reabastecimento				Manutenção	Serviços
	Classe I	**Classe III**	**Classe V**	**Classe IX**		
RCA	"Responsabilidade das Nações Unidas; Requisição da alimentação efetuada à "Ration Unit" com 90 dias de antecedência; Fornecimento de 7DOS efetuado no órgão por Empresa ECOLOG." (Ferreira, 2018) "o reabastecimento de TN para TO, é essencialmente Rações de Combate e alguns géneros que não se encontram no TO" (Enes, 2018) "há sempre uma LLN, as Nações Unidas fornecem água engarrafada nas Unidades" (Carvalho, 2018)	"Responsabilidade das Nações Unidas; Fornecimento efetuado: no Órgão; na Unidade" (Ferreira, 2018) "projetados de TN para TO alguns óleos lubrificantes, porque tudo o resto é fornecido em TO pela ONU." (Enes, 2018) "ONU fornece os combustíveis e lubrificantes e 80% usado terá de ser devolvido" (Martins, 2018) "a granel – há sempre uma LLN, as Nações Unidas fornecem combustível nas Unidadeas; Embalados – responsabilidade nacional, envio de óleos (Lubrificantes) específicos para as viaturas" (Carvalho, 2018)	"A força iniciou a missão com a DOMun aprovada (100%);" (Ferreira, 2018) "A Força da RCA foi idealizada e dotada logisticamente com 30 DOS" "as limitações de NEQ do Campo M´Poko não permitiram que a Força portuguesa tivesse toda a sua DOMun" "a DOMun se deve manter acima dos 80%" (Carvalho, 2018) "não houve necessidade de reabastecimento." (Ferreira, 2018)	"Repartição de manutenção e sistema de armas, identificam uma LNO, 30DOS não estava a ser suficientes, estávamos a entrar em nível/rotura de stock" (Carvalho, 2018) "LLO que vieram inicialmente para o TO foram muitos reduzidas" (Ferreira, 2018) "as condições do próprio TO potenciam um elevado consumo dos artigos desta classe" (Enes, 2018)	"em TO é responsabilidade do Modulo de Manutenção" (Enes, 2018) "a falta de sobressalentes" "A canibalização foi muito utilizada por forma a tentar manter os equipamentos na máxima operacionalidade" (Ferreira, 2018) "Até ao momento não aconteceu a necessidade de reforço de manutenção, pois no mercado local não há" (Carvalho, 2018)	"A RCA não tem nada de serviços; ex. papel higiénico, ração combate" (Martins, 2018) "há cantinas (através dos franceses), não há nenhuma empresa prestadora de serviços de lavandaria" "Banhos, cozinha e lavandaria somos autónomos" "usamos e quando viermos embora são deles" (Carvalho, 2018) "Durante as operações há dificuldades nomeadamente ao nível do alojamento, lavandaria, banhos e latrinas." (Enes, 2018)