

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2018/2019



TII

A IMPORTÂNCIA DOS TRANSPORTES NA LOGÍSTICA MILITAR

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.

**Pedro Miguel Gonçalves Pereira
CTEN, ADMINISTRAÇÃO NAVAL**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A IMPORTÂNCIA DOS TRANSPORTES NA LOGÍSTICA
MILITAR

CAPITÃO TENENTE, ADMINISTRAÇÃO NAVAL Pedro Miguel
Gonçalves Pereira

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2019



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

**A IMPORTÂNCIA DOS TRANSPORTES NA LOGÍSTICA
MILITAR**

**CAPITÃO TENENTE, ADMINISTRAÇÃO NAVAL Pedro Miguel
Gonçalves Pereira**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: MAJOR, Administração Militar Tiago Miguel Marques Vilela da
Costa

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Pedro Miguel Gonçalves Pereira**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**A importância dos transportes na Logística Militar**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019** 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, **13 de maio de 2019**

Pedro Miguel Gonçalves Pereira



Agradecimentos

Sendo o tema deste trabalho de investigação individual, um desafio interessante, na medida em que representa um estudo comparativo sobre alternativas de gestão de transporte estratégico no seio das Forças Armadas Portuguesas e dos modelos existentes em países pertencentes ao centro de controlo de movimentos europeu, ficou claro, desde a criação do plano de trabalho, que a ação tomada teria de passar por procura de informação relevante junto das entidades e órgãos, por forma a medir sensibilidades e opiniões e, deste modo, robustecer conclusões, por sua vez corolário de uma pesquisa bibliográfica.

Desta forma, gostaria de expressar o meu público agradecimento à equipa do Centro de Controlo de Movimentos Nacional, que me recebeu sempre de porta aberta, e foram incansáveis na ajuda, na disponibilização dos dados solicitados e esclarecimentos das minhas dúvidas sobre a sua estrutura e funcionamento.

Depois, aos camaradas Major Miguel Sanches e Silva, Capitão tenente Torres Corte-Real, pela camaradagem, companheirismo e apoio na revisão do trabalho, bem como todas as sugestões e olhar crítico sobre o mesmo, o que constituiu uma insofismável mais-valia para o presente estudo.

Ao meu tio, Comodoro Dias Gonçalves, pelo incentivo que me deu durante a frequência deste curso e ajuda na compreensão e análise do trabalho desenvolvido.

Por fim, mas não menos relevante, ao Major Tiago Miguel Marques Vilela da Costa, meu orientador, pelo acompanhamento constante, pelo rigor que me impôs, pela disponibilidade permanente, não só ao longo da realização de todo o trabalho de investigação, mas também enquanto docente no Instituto Universitário Militar.



Índice

Introdução.....	1
1. Método.....	5
1.1. Metodologia	5
1.2. Amostragem e instrumentos.....	6
1.3. Processamento e tratamento de dados	8
1.4. Modelo de análise.....	8
2. Caracterização Operacional do Centro de Controlo de Movimentos.....	9
2.1. Caracterização Centro de Controlo de Movimentos	9
2.2. Marinha.....	14
2.3. Exército	14
2.4. Força Aérea	17
2.5. Síntese conclusiva	18
3. Observação de Centros de Controlo de Movimentos internacionais	19
3.1. Modo de funcionamento dos <i>National Movement Coordination Centre</i>	19
3.2. Síntese conclusiva	25
4. Comparação dos modelos internacionais com o modelo nacional.....	26
4.1. Análise	26
4.2. Síntese conclusiva	30
Conclusões.....	31
Bibliografia.....	37

Índice de Apêndices

Apêndice A —	Conceção metodológica da investigação	Apd A-1
Apêndice B —	Delimitação da investigação.....	Apd B-1
Apêndice C —	Quadro dos Entrevistados	Apd C-1
Apêndice D —	Modelo de análise	Apd D-1
Apêndice E —	Carta de apresentação e guião da entrevista (NMCC).....	Apd E-1
Apêndice F —	Carta de apresentação e guião da entrevista (CCM).....	Apd F-1
Apêndice G —	Carta de apresentação e guião da entrevista (ramos).....	Apd G-1
Apêndice H —	Sistema ATARES	Apd H-1



Apêndice I —	Sistema SEOS.....	Apd I-1
Apêndice J —	LOGFAS	Apd J-1
Apêndice K —	MCCE – Soluções de Movimento e Transporte Estratégico	Apd K-1

Índice de Quadros

Quadro 1 - Percurso metodológico	6
Quadro 2 - Peritos identificados	7
Quadro 3 - Missões Exército	15
Quadro 4 - Missões Força Aérea Portuguesa	17
Quadro 5 - Segmentos entrevistas	26
Quadro 6 – Efetivos dos NMCC.....	29
Quadro 7 – Modelo de análise.....	Apd D-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma do CCM	10
Figura 2 – Conceção metodológica da investigação.....	1
Figura 3 - Delimitação da investigação.....	1
Figura 4 – Países que pertencem ao sistema ATARES	1
Figura 5 – Países que pertencem ao sistema SEOS	1
Figura 6 – LOGFAS.....	1
Figura 7 – Linhas de comunicação aéreas.....	1
Figura 8 – Exemplo de linhas de comunicação aéreas	2
Figura 9 – Exemplo troca serviços um (ATARES)	Apd K-2
Figura 10 – Exemplo troca serviços dois (ATARES).....	Apd K-3
Figura 11 – Exemplo troca serviços três (ATARES).....	Apd K-3
Figura 12 – Exemplo troca serviços quatro (SEOS).....	Apd K-4
Figura 13 – Exemplo troca serviços cinco (SEOS)	Apd K-4

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Data criação dos NMCC	19
Tabela 2 – Resposta à questão quatro	20
Tabela 3 – Resposta à questão cinco.....	21
Tabela 4 – Resposta à questão oito	23



Tabela 5 – Resposta à questão nove	24
Tabela 6 – Resposta à questão dez.....	24
Tabela 7 – Quadro dos entrevistados.	Apd C-1



Resumo

Este trabalho de investigação foi conduzido no contexto das Forças Armadas Portuguesas, e com o estudo de cinco dos países pertencentes ao *Movement Coordination Centre Europe*, tendo como finalidade compreender a eficiência e operabilidade do Centro de Controlo de Movimentos Nacional, comparando as práticas internacionais com as atualmente existentes.

De raciocínio misto, encontra-se delimitado em conceito, ao movimento e transporte estratégico, e temporalmente, aos últimos treze anos, aquando da criação do *Movement Coordination Centre Europe*, recorrendo para o efeito a uma estratégia qualitativa.

Na comparação desenvolvida, e tendo por base os centros de controlo de movimentos como uma capacidade conjunta, com resultados positivos através da coordenação destes e ligação entre as diversas organizações (NATO, UE e MCCE), procurou-se, através dos conceitos de *Smart Defence* e *Pooling and Sharing*, a obtenção de eficácia e eficiência; realidade já obtida por alguns países consultados no trabalho, onde comparativamente com a realidade Nacional se realça a necessidade de atribuição de competências específicas do transporte estratégico ao Centro de Controlo de Movimentos, para que os Ramos tenham a obrigatoriedade de consulta e passagem de informação para com este, facilitando desta forma toda a coordenação e otimização dos meios cada vez mais escassos nas Forças Armadas.

Palavras-chave

Centro Controlo Movimentos, Logística Militar, Movimento e Transportes, Transporte Estratégico



Abstract

This research was conducted in the context of the Portuguese Armed Forces and consulting five countries belonging to the Movement Coordination Center Europe, aiming to analyze the efficiency and operability of the Joint Movement Control Center, comparing international practices with those currently existing.

From mixed reasoning, it is delimited in concept, strategic movement, and chronologically, for the last thirteen years, when the Movement Coordination Center Europe was created, using a qualitative strategy for that purpose.

In the comparison developed, and based on the centers of movement control as a joint capacity, with positive results through coordination, and the link between the various organizations (NATO, EU and MCCE), it was sought through the concepts of Smart Defense and Pooling and Sharing, achieving effectiveness and efficiency; a reality already obtained by some countries consulted in the work, where the need to assign specific competences of the strategic transport to the Movement Control Center is emphasized in comparison to the National reality, so that the Branches are obliged to consult and pass information to this Center, enabling all the coordination and optimization of the increasingly scarce means within the Armed Forces.

Keywords

Movement Control Center, Military Logistics, Movement and transportation, strategic transportation



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

ACU	Acumulação de Funções
ADAMS	<i>Allied Deployment and Movements System</i>
AJP	<i>Allied Joint Publication</i>
AMovP	<i>Allied Movement Publications</i>
AO	Área de Operações
ATARES	<i>Air Transport & Air-to-air Refuelling and other Exchanges of Services</i>

C

CA	Comando Aéreo
CCM	Centro de Controlo de Movimentos Nacional
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CFT	Comando das Forças Terrestres
CmdLog	Comando da Logística do Exército
COMNAV	Comando Naval
CSOA	<i>Centre du Soutien des Opérations et des Acheminements</i>
C2	Comando e Controlo

D

DDP	<i>Detailed Deployment Plan</i>
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DIREC	Direção de Recursos do Estado-Maior-General das Forças Armadas
DN	Defesa Nacional

E

EHF	<i>Equivalent Flying Hour</i>
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EUTM	<i>EU Training Mission</i>
EVE	<i>Effective Visual Execution</i>

F

FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
FND	Forças Nacionais Destacadas



FRI	Força de Reação Imediata
H	
HNS	<i>Host Nation Support</i>
J	
J4	<i>Logistics Joint Staff</i>
L	
LM	Logística Militar
LOGFAS	<i>Logistics Functional Area Service</i>
M	
ME	Movimento Estratégico
MCCE	<i>Movement Coordination Center Europe</i>
MINUSCA	<i>Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic</i>
MINUSMA	<i>United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali</i>
MNDDP	<i>Multinational Detailed Deployment Plan</i>
N	
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NCIA	<i>NATO Communications and Information Agency</i>
NMCC	<i>National Movement Coordination Centre</i>
NRF	<i>NATO Response Force</i>
NSPA	<i>NATO Support and Procurement Agency</i>
O	
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
ONU	Organização das Nações Unidas
P	
POC	<i>Point of Contact</i>
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
Q	
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
R	
RCA	República Centro Africana



S

SALCC	<i>Strategic Air Lift Coordination Cell</i>
SALIS	<i>Strategic Airlift International Solution</i>
SEOS	<i>Surface Exchange of Services</i>
SEU	<i>Surface Equivalent Unit</i>
SHAPE	<i>Supreme Headquarters Allied Powers Europe</i>

T

TE	Transporte Estratégico
TO	Teatro Operações

U

UE	União Europeia
----	----------------

V

VJTF	<i>Very High Readiness Joint Task Force</i>
------	---



Introdução

O presente estudo foi elaborado no âmbito do curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019, enquadrado pelo tema: A importância dos transportes na Logística Militar (LM).

Visando uma melhor perceção do enunciado proposto, numa conjuntura onde a escassez de recursos (humanos e materiais) materializa uma consequente limitação, aborda a problemática do Transporte Estratégico (TE) segundo uma perspetiva holística – nacional versus internacional – a fim de permitir a “(...) compreensão integral dos fenómenos e não a análise isolada dos seus constituintes”¹, tendo por base, as alianças e compromissos assumidos, no geral, e como se manifesta na estrutura das Forças Armadas (FFAA) portuguesas, no particular.

A palavra logística pode abranger vários significados, mas na sua essência, está por norma associada à ideia de ter a coisa certa, no lugar certo, no momento certo.

Na Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO), logística apresenta-se como sendo a ciência de planear e executar o movimento e o apoio das forças, considerada por isso, de vital importância para qualquer operação militar e sem a qual as operações não poderiam ser realizadas e/ou sustentadas (NATO, 2017). Dependente da tipologia de meios utilizados, determinante para a eficiência do movimento, a logística afirma-se como sendo indissociável do progresso das técnicas e dos princípios da gestão, refletidos na rapidez e custo associados à operação.

De forma inegável, aspetos logísticos têm vindo a influenciar o resultado das batalhas e/ou campanhas militares, vincando assim, a sua significância na evolução da humanidade e muitas vezes com um cariz negativo para o agente que a si não dedicou a devida atenção. Um dos maiores fracassos da história da LM registou-se em 1812, durante a tentativa de invasão da Rússia, com Napoleão Bonaparte no comando e onde a incapacidade de abastecer a linha da frente com géneros, viria resultar na morte de cerca de 500.000 militares e na retirada de outros 100.000 (Mihaylova, 2012).

O transporte ou movimento estratégico (ME), numa vertente militar e de forma muito superficial, compreende a projeção, sustentação e retração de recursos, para, e de um qualquer teatro ou área de operações (TO/AO) e onde um fraco planeamento e uma má decisão, no que diz respeito à adequação dos meios aos fins, podem condicionar toda a logística de uma operação (Tseng, 2004).

¹ <https://dicionario.priberam.org/holística>



Num cenário de elevada complexidade, onde a exigência pressupõe a existência de uma estrutura de apoio adequada, urge a necessidade de conferir à LM a robustez requerida à consecução das missões NATO e da União Europeia (UE) (MCCE, 2010).

Nesse sentido e, segundo uma ótica de firmar a devida importância da temática, foi definido para o presente trabalho o seguinte objetivo geral (OG) de investigação: “Analisar a eficiência e operabilidade do Centro de Controlo de Movimentos Nacional (CCM)”.

Durante a cimeira da NATO, em Lisboa, no ano de 2010, foi adotado um novo conceito estratégico e, em concreto, no que diz respeito ao *Movement Coordination Centre Europe* (MCCE), como referenciado pelo à data diretor Coronel Eric Herbaut. No sentido de maximizar o uso de capacidades, Chefes de Estado e dos Governos envolvidos no processo negocial, comprometeram-se a operar em conjunto, com o propósito de simplificar processos, maximizando a eficiência (MCCE, 2010).

Estes compromissos coincidiram com as expetativas salientadas no objetivo primário da UE, através do documento “*The 2010 headline Goal*”, para desenvolver ainda mais as suas capacidades militares de gestão de crises (UE, 2004).

Relativamente a esta temática, a NATO tem seguido as mesmas linhas orientadoras da UE, conceitos de “*Smart Defence*²” e “*Pooling and Sharing*³”, a fim de otimizar os meios da aliança e as suas capacidades, em proveito dos diversos Estados-membros (NATO, 2017).

Os documentos estruturantes e enformadores que atualmente direcionam e regulam a Defesa Nacional (DN) e as FFAA, com enfoque para aqueles que contemplam a visão a longo prazo, nomeadamente, a estrutura de defesa “Defesa 2020” e o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), devidamente complementados pelo relatório da visita do Diretor do MCCE à Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), evidenciam o relevo dado à problemática no contexto nacional (DGRDN, 2015).

A situação económica da UE, dos países pertencentes à NATO e, em concreto no caso de Portugal e das suas FFAA, conduziu a uma alteração no modo como é executada a despesa. FFAA operacionais e sustentadas, com os seus recursos otimizados de acordo com a reforma implementada através da “Defesa 2020”, aprovada pela Resolução do Conselho

² É uma forma cooperativa de gerar capacidades modernas de defesa que a Aliança precisa, de uma forma mais eficiente, eficaz e coerente, encorajando os aliados a trabalhar juntos para desenvolver, adquirir, operar e manter capacidades militares para realizar as principais tarefas da Aliança.

³ A partilha de capacidades que ocorre quando vários Estados-membros decidem utilizar as capacidades - adquiridas a nível nacional ou multinacional - numa base coletiva. Onde a partilha se baseia em acordos, existindo determinados Estados-membros que abdicam de algumas capacidades com o pressuposto ou a garantia de que outros países as disponibilizarão quando necessário.



de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril, seguindo o princípio do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) aprovado pela resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005.

O movimento ou TE, perante a atual conjuntura, assume-se assim como um vetor essencial da LM. A função logística de movimento e transporte, inclui todo o tipo de infraestruturas, organizações, facilidades e equipamentos necessários para a projeção, sustentação e retração de uma força NATO, durante a execução de uma missão (NATO, 2003).

Assim, de forma a conferir melhor perceção da temática e problemática associada, optou-se por decompor o enunciado em quatro conceitos basilares; e segundo a sequência em que se apresentam ao leitor:

A definição de transporte assenta “na capacidade de movimentação de algo, seja mercadoria ou pessoas de um lugar para outro através de um tipo de transporte, seja ele aéreo, terrestre ou marítimo” (Infopédia, 2018).

Logística militar é definida na NATO com o seguinte conceito, “*Logistics can be seen as the bridge between deployed forces and the industrial base, which produces the material and weapons deployed forces need to accomplish their mission.*” (NATO, 2017).

O Movimento Estratégico é considerado pela NATO através da seguinte definição: “*Strategic movement is the movement of units from Port Of Embarkation to Port Of Disembarkation during either strategic deployment or redeployment*” (NATO, 2018).

O Transporte estratégico, considerando as definições anteriores e não existindo uma definição NATO, é considerado pelo autor como um meio de transporte (aéreo, terrestre ou marítimo) que efetua o Movimento Estratégico.

Desta forma, o objeto de estudo – “*transportes na logística militar*” – encontra-se delimitado em conceito, ao transporte estratégico e movimento estratégico, e em tempo, aos últimos 13 anos, aquando da criação do MCCE.

Mantendo o OG proposto e de forma a comparar os diversos modelos de controlo de movimentos em vigor, foram definidos os seguintes objetivos específicos (OE) de investigação:

OE1 - Compreender a ligação dos três ramos das FFAA com o CCM e a doutrina existente;

OE2 - Compreender o modelo de funcionamento dos CCM membros do MCCE;

OE3 – Comparar a realidade do CCM nacional com os restantes membros do MCCE.



Visando a obtenção de dados que materializassem a resposta a uma Questão Central (QC) de investigação – Como pode o CCM nacional contribuir para a otimização dos recursos (humanos e materiais) inerentes ao TE das FFAA? - o presente estudo incrementa conhecimento, centrando a pesquisa em torno do esclarecimento de três Questões Derivadas (QD) e que abaixo se aduzem:

QD1 - De que forma as potencialidades do CCM estão a ser aproveitadas pelos ramos e qual a doutrina em vigor?

QD2 - Como é que os CCM dos restantes países do MCCE potencializam o seu modelo de funcionamento?

QD3 - Quais as melhorias a serem aplicadas ao CCM por forma a otimizar o seu funcionamento?

De raciocínio misto, indutivo e dedutivo, e segundo uma estratégia qualitativa (cimentada em entrevistas a peritos), o presente trabalho encontra-se organizado em três partes distintas: (1) introdução; (2) *corpus* (dividido em quatro capítulos: método, conceptualização CCM, conceptualização de CCM internacionais e análise); (3) conclusão.



1. Método

Para o desenvolvimento do corpo do presente trabalho, o investigador centrou o seu esforço inicial na identificação de um método que permitisse dar resposta à QC a que o mesmo se propôs.

Desta forma, optou-se por adotar um desenho de estudo de caso comparativo, centrado em entrevistas e bibliografia dedicada que permitisse assegurar a delimitação imposta, conferindo assim, uma nova perceção ao mesmo objeto de investigação, através das experiências e perspetivas de outras realidades (Santos, et al., 2016).

Com a finalidade de estabelecer variáveis, comparando dados qualitativos de objetos diferentes, conferindo ao investigador uma melhor visão do seu objeto de estudo, recorreu-se a um modelo adaptado pelo próprio autor, que resulta da combinação da necessidade de analisar o contexto (Yin, 2001) e das variáveis sistémicas na expressão (Przeworski & Teune, 1970), estruturado em quatro etapas de execução: Identificação e seleção das fontes; Recolha de dados; Integração e análise comparativa; Discussão de resultados.

1.1. Metodologia

O estudo seguiu o percurso metodológico adotado pelo Instituto de Estudos Superiores Militares, materializado na publicação “*Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*” (Santos e Lima, 2016), encontrando-se delimitado em dois domínios: tempo e conteúdo.

Em termos temporais, a investigação inicia-se com um acontecimento, em 2007, que corresponde à criação do MCCE. Em 01 janeiro de 2010, Portugal aderiu ao MCCE, sob a égide do Ministério da Defesa Nacional, tendo posteriormente sido criada doutrina nacional, através da criação do CCM, desenvolvendo-se até à atualidade. A delimitação com a criação do MCCE prende-se com a necessidade de compreender outros *National Movement Coordination Centre* (NMCC) já edificados anteriormente.

Quanto ao conteúdo, este será delimitado à compreensão do aproveitamento por parte dos três ramos das FFAA das capacidades do CCM comparando com as realidades dos outros países membros do MCCE. No apêndice B, apresenta-se a delimitação da investigação.

O desenho de pesquisa é assente no estudo comparativo entre a realidade do CCM e dos NMCC europeus, baseando-se a recolha de dados em análise documental e entrevistas.

O percurso metodológico, de acordo com o que está definido nas “*Orientações Metodológicas para a elaboração dos Trabalhos de Investigação*”, compreende três fases:



a fase exploratória; a fase analítica e; a fase conclusiva, conforme o seguinte quadro (Santos, et al., 2016).

Quadro 1 - Percurso metodológico

Fase exploratória	Estudo de Caso Comparativo			Introdução
	QC	Como pode o CCM nacional contribuir para a otimização dos recursos (humanos e materiais) inerentes ao transporte estratégico das FFAA?		
Fase analítica	Recolha e análise de dados	1ª Fase	QD 1 De que forma as potencialidades do CCM estão a ser aproveitadas pelos Ramos e qual a doutrina em vigor? Análise documental e Interpretação das informações das entrevistas semiestruturadas ao CCM e Centros Logísticos dos Ramos.	Capítulo II OE 1
		2ª Fase	QD 2 Como é que os NMCC dos restantes países do MCCE potencializam o seu modelo de funcionamento? Análise documental e Interpretação das informações das entrevistas semiestruturadas aos NMCC pertencentes ao MCCE.	Capítulo III OE 2
		3ª Fase	QD 3 Quais as melhorias a serem aplicadas ao CCM por forma a otimizar o seu funcionamento? Interpretação dos dados recolhidos nos capítulos anteriores e comparação entre o CCM e os NMCC	Capítulo IV OE 3
Fase conclusiva	Análise de dados	Conclusões		OG
		Analisar a eficiência e operabilidade do Centro de Controlo de Movimentos Nacional		

Na fase exploratória, desenvolveu-se o “estado da arte”, através de uma profunda revisão da literatura, sobre a importância dos transportes na logística e o enquadramento no meio militar. Foram assim definidos os conceitos chave a abordar no trabalho, identificado o objeto de investigação e efetuada a sua delimitação quer a nível de tempo e conteúdo, bem como formulado o problema e definido o modelo de análise e procedimento metodológico mais adequado.

Na fase analítica irá dar-se resposta às QD, através da análise documental e das entrevistas semiestruturadas. Para tal, foram entrevistadas as entidades constantes no apêndice C, no sentido de analisar se os ramos estão a tirar proveito das potencialidades disponibilizadas pelo CCM e como os NMCC dos restantes países europeus se encontram a operar, podendo ser consultados os respetivos guiões das entrevistas nos apêndices E, F e G.

Na fase conclusiva, procedeu-se à avaliação e discussão dos resultados, validação dos indicadores que confirmem os dados recolhidos, apresentação das conclusões e implicações bem como contributos para o conhecimento, limitações e recomendações.

1.2. Amostragem e instrumentos

Durante este processo foram conduzidas entrevistas a peritos (nacionais e internacionais), conforme apêndice C, e utilizadas as bases de dados disponibilizadas pela biblioteca do Instituto Universitário Militar (catálogo da biblioteca, o repositório comum e a EBSCO), assegurando assim, as condições necessárias à elaboração do presente estudo,



proporcionando um melhor entendimento da terminologia associada, refletido na reformulação das palavras-chave de pesquisa e consequentes dados obtidos.

A primeira amostra contabilizou 20 documentos que cumpriam a delimitação imposta em conceito, retirando os duplicados. No entanto, após delimitação temporal de 13 anos, apenas seis documentos se apresentaram como válidos para a elaboração do trabalho.

Em paralelo e de forma a caracterizar e/ou comparar realidades associadas ao problema de investigação – nacional *versus* internacional – identificaram-se nove peritos com significância para a temática em questão, conforme tabela abaixo:

Quadro 2 - Peritos identificados

Função	Ramo/Organização	País
<i>Deputy commander</i>	<i>NMCC</i>	Lituânia
<i>Coordinateur de Mouvements</i>	<i>NMCC</i>	Luxemburgo
<i>Chief of French Rail Coordination Cell</i>	<i>NMCC</i>	França
<i>Deputy commander</i>	<i>NMCC</i>	Polónia
<i>Movement Coordinator</i>	<i>NMCC</i>	Hungria
Adjunto Logístico do J4	EMGFA - CCM	Portugal
Chefe da secção logística operacional	Marinha - Comando Naval	Portugal
Comando da Logística - Secção Transportes Aéreos e Marítimos	Exército - Comando da Logística	Portugal
Adjunto para o Armamento e Equipamento - Repartição Logística	Força Aérea - Comando Aéreo	Portugal

Garantida a condição essencial, iniciou-se a análise de conteúdos, aplicaram-se novos critérios na análise dos dados, definidos pelo autor, que permitissem refinar a pesquisa e que abaixo se aduzem:

1. Caracterizar o objeto de estudo – transportes na logística militar – refletindo/comparando as realidades observadas (nacional *vs* internacional);
2. Permitir conceptualizar o centro de controlo de movimentos;
3. Traduzir o emprego do vetor militar.

Decorrente da sua aplicação, foram validados apenas três documentos para o *corpus* do trabalho, assim como, produzidas entrevistas que sustentassem e/ou complementassem os dados obtidos, tendo por base os critérios de refinamento previamente estabelecidos.

Como método de amostragem e instrumento para a recolha dos dados, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, onde se combinaram perguntas abertas com perguntas



fechadas, para uma melhor compreensão dos modelos dos NMCC existentes, bem como a sua ligação com as FFAA e com o MCCE (Carmo & Ferreira, 2008, p. 215).

Uma vez concluída a recolha dos dados, procedeu-se à integração e conceptualização no sentido de permitir a resolução da problemática, permitindo uma análise comparativa das realidades observadas, criando deste modo, as condições necessárias e subsequente materialização da fase final deste estudo.

1.3. Processamento e tratamento de dados

As entrevistas permitiram destacar as semelhanças e diferenças entre realidades, permitindo categorizar a informação obtida e deste modo evidenciar as práticas de cada entrevistado, através da comparação e interpretação dos dados (IUM, 2016).

Reduzida, classificada e ordenada, a informação foi registada no sentido de objetivar significados subjetivos e obter regularidades nos discursos, ou seja, transformaram-se os objetivos da investigação em categorias de apreciação, cujo processo foi possível com a análise de conteúdo e identificação de segmentos nas entrevistas.

1.4. Modelo de análise

Enquadrado conceptualmente o objeto de estudo, mas por forma a desenhar o argumento da análise correspondente, deduziu-se o seguinte modelo de análise explanado no apêndice D e respetiva conceção metodológica no apêndice A.

Desta forma, foi possível perceber as várias dimensões e indicadores para procurar dar resposta às QD deduzidas da QC.

A partir da análise documental, já iniciada na fase exploratória, pretendeu-se enquadrar o tema, compreender a problemática e o funcionamento do CCM. As entrevistas semiestruturadas foram utilizadas para melhor caracterização das dimensões “Potencialidades do CCM”, “Comparação com os restantes NMCC” e “Observação Interna” sobre o modo de operação do CCM.



2. Caracterização Operacional do Centro de Controlo de Movimentos

2.1. Caracterização Centro de Controlo de Movimentos

Portugal, através da DGRDN, conforme informação n.º 797, de vinte de julho de 2015, decorrente do relatório da “Visita do Diretor do *Movement Coordination Center Europe* à DGRDN” e no qual, o Diretor-geral Alberto António Rodrigues Coelho exara o despacho: “*Que seja explorada a possibilidade da criação de um centro de movimentos no Estado-Maior- General das Forças Armadas (EMGFA), que permita a coordenação e ligação com organismos externos com vista a explorar as capacidades de TE disponibilizadas por outros Estados encontrando, a cada momento, as alternativas de transporte mais adequadas e menos onerosas.* (DGRDN, 2015)”, iniciou diligências com vista à edificação do Centro de Controlo de Movimentos Nacional, que viriam a ser firmadas no despacho favorável do Ministro da Defesa Nacional, de dois de maio de 2016, sobre a informação da DGRDN n.º 153, datada de cinco de fevereiro de 2016.

Alinhada com os conceitos “*Smart Defence*” e “*Pooling and Sharing*”, a criação do CCM, surge então, num contexto propício à aplicação de conceitos, e segundo os seguintes pressupostos (DGRDN, 2015):

- Falta de uma organização supra ramos (Centro Nacional de coordenação de movimentos e transportes) que se ligue aos órgãos internacionais;
- A localização geográfica periférica de Portugal na Europa;
- A ausência de elementos nacionais na orgânica do MCCE;
- A não adesão ao sistema *Air Transport & Air-to-air Refuelling and other Exchanges of Services* (ATARES), consultar apêndice H;
- A expressão de Portugal em Forças Multinacionais.

A temática do TE na perspetiva do conceito “*Smart Defence*” da NATO, em termos gerais e, no particular, no que diz respeito ao interesse nacional, requer um empenhamento de natureza cooperativa entre os seus intervenientes, tendo em conta as limitações afetas e/ou à inexistência de meios próprios e respetiva capacidade para projetar, sustentar e/ou retrain Forças Nacionais Destacadas (FND), dos TO.

Neste sentido, foi criado, em 2007, o MCCE. Com o objetivo de contrariar a reconhecida escassez de meios de TE e de reabastecimento aéreo, fornece alternativas de redução de custos para os Estados-membros, otimizando as capacidades de carga e reabastecimento (MCCE, 2017).



Portugal aderiu ao sistema ATARES⁴ em dois de maio de 2016, na sequência do despacho exarado por Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, através da disponibilização de meios aéreos da Força Aérea Portuguesa (FAP) (e.g. C-130H, C-295M e P3 CUP).

A criação do CCM, vai, pois, ao encontro da visão estratégica da NATO. Centrado em linhas gerais de intervenção, nomeadamente na condução das operações e partilha de capacidades, visa reduzir a *footprint* logística, maximizando a eficiência na gestão dos TE.

A proposta de edificação do CCM decorre da informação da Direção de Recursos (DIREC) do EMGFA, com o número 002292/DIREC-RL, após aprovação do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) em vinte e sete de abril de 2017.

Sob a égide do Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM), a sua estrutura consubstancia-se no organograma abaixo apresentado; que atualmente, assenta em pressupostos de acumulação de funções (ACU) (DIREC, 2017):

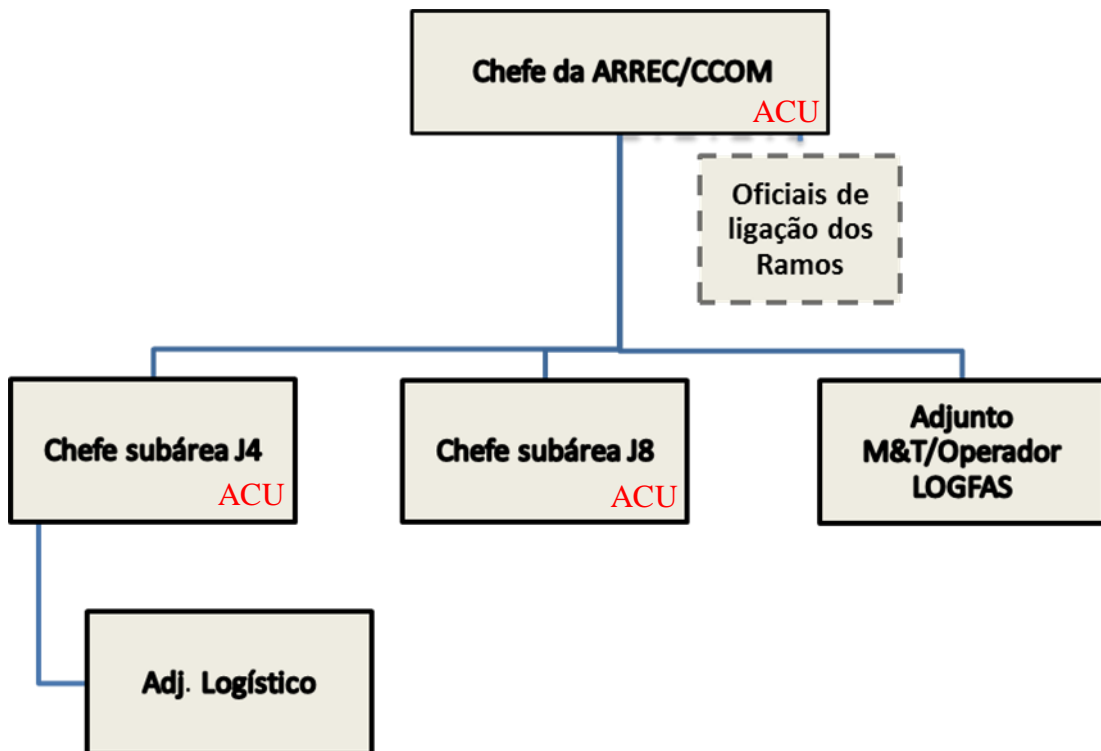


Figura 1 – Organograma do CCM

Fonte: (DIREC, 2017)

⁴ Sistema do MCCE, disponível para todos os Estados-membros, baseado na troca de serviços. Consultar apêndice H.



Assegurando uma ligação privilegiada entre EMGFA e MCCE, implica atualmente, um despertar de consciência, por parte dos ramos das FFAA, em torno desta emergente capacidade; e, em concreto, em relação ao valor acrescido associado à otimização de recursos na relação de gestão interna *versus outsourcing*.

A gestão dos movimentos e transportes efetuados pelos ramos, por parte do CCM, baseia-se no sistema informático *Logistics Functional Area Services* (LOGFAS⁵), desenvolvido pela NATO *Communications and information Agency* (NCIA).

De seguida e de acordo com entrevista a perito identificado sobre a temática em questão, apresentam-se, de forma sequencial, dados relevantes para a conceptualização do CCM ver apêndice F.

Conforme referido por C. Morais (entrevista presencial, 27 de março de 2019), o CCM é empregue ao nível estratégico e operacional, quer em operações quer em exercícios, sendo a sua principal responsabilidade a projeção estratégica. Encontrando-se sujeito à legislação nacional, europeia e NATO.

No que concerne à ligação do CCM e dos ramos, o C. Morais (*op. cit*) referiu que, a ligação ao MCCE é feita pelo CCM após pedido dos ramos, sendo o envolvimento dos ramos bastante diferente. A FAP é principalmente um fornecedor de horas equivalentes de voo (EHF) enquanto o Exército é um consumidor de EHF. No que concerne à Marinha, não tem existido qualquer envolvimento em virtude de serem *Selfdeploy* e terem contratos com a NATO *Support and Procurement Agency* (NSPA). Para que o trabalho do CCM tenha uma colaboração mais efetiva, em todas as etapas de apoio logístico necessárias a uma FND, ou seja na projeção, sustentação e retração das forças, seria importante que todas as tarefas inerentes a esse apoio logístico passassem a ser efetuadas pelo CCM.

Assim e segundo C. Morais (*op. cit*), passaria a haver uma uniformização de procedimentos, economia de escala e diminuição geral dos efetivos, uma vez que o trabalho que é neste momento efetuado em diversos locais passaria a ser efetuado num único. Tendo em conta os efetivos do CCM neste momento, seria necessário efetuar algumas alterações ao nível do seu quadro orgânico.

Relativamente aos apoios já facultados, o C. Morais (*op. cit*) referiu que, até ao momento, “temos sido principalmente consumidores de EFH perante o MCCE; e que importa realçar aqueles em que o CCM assumiu a sua coordenação”:

⁵ Consultar apêndice J.



- O transporte dos meios das FFAA para a cerimónia do dia de Portugal, de Camões e das Comunidades Portugueses, em dez de junho de 2017, e respetiva diminuição substancial dos custos de operação;
- Projeção estratégica de viaturas PANDUR do Exército, em 2018, com recurso à contratação de meios Antonov AN-124, através do mecanismo *Strategic Air Lift Coordination Cell* (SALCC) e que integra a iniciativa do MCCE.
- Foi também coordenada a possibilidade de transporte de ajuda humanitária a Moçambique, tendo existido várias ofertas (e.g. entre elas um C-17 Americano e um A-400 Espanhol, o qual acabou por auxiliar na ajuda humanitária).

Sendo de salientar que as vantagens, para C. Morais (*op. cit*), são: (1) a concentração das necessidades de projeção estratégica dos três ramos num só local; (2) capacidade de efetuar a contratação de meios de grande capacidade de projeção sem necessidade de recurso a processos morosos de contratação, uma vez que o pagamento é feito através da oferta de apoios com os meios de projeção portugueses.

A contabilização destes valores é feita através do mecanismo ATARES, que funciona como um sistema de troca de serviços em que não existem pagamentos em dinheiro, “*cashless*”, ao qual Portugal aderiu em dois de maio de 2016 e que equipara os diversos meios ao custo de uma hora de voo de C-130.

Por outro lado, C. Morais (*op. cit*), considera como desvantagens: (1) a capacidade de projeção limitada, com dimensão reduzida nas FFAA; (2) a localização geográfica de Portugal, em relação às rotas aéreas, que tornam pouco atrativa a utilização do espaço de carga das nossas aeronaves, dadas as distâncias para colocação do material a projetar, por parte de outras nações.

No entanto, com uma eventual adesão à iniciativa *Surface Exchange of Services* (SEOS⁶), C. Morais (*op. cit*) refere que dado as rotas europeias para África passarem por Portugal, e caso se venha a confirmar, a aquisição e emprego de um navio polivalente logístico, Portugal poderá converter a desvantagem identificada anteriormente, numa oportunidade estratégica. O SEOS, destina-se à utilização de meios terrestres e navais, onde o custo estimado é o equivalente ao transporte de um contentor de 20 pés por cada 100 quilómetros, ao qual é atribuída a designação de *Surface Equivalent Unit* (SEU);

No que concerne às medidas adotadas pelo CCM para operacionalizar e dinamizar os ramos na consulta de TE, C. Morais (*op. cit*) referenciou que, as novas estruturas levam

⁶ Consultar Apêndice I.



sempre algum tempo a conseguir entrar nos diferentes procedimentos já sedimentados, assim o CCM tem efetuado uma apresentação junto dos ramos através de reuniões e da criação de redes de transmissão de informação, permitindo, desta forma, não só potenciar a divulgação das capacidades do CCM, como também que todos tirem os benefícios que o CCM pode oferecer. As ofertas de transporte que os diferentes países disponibilizam são difundidas aos ramos, quando as mesmas surgem através do MCCE. Foi também iniciado o processo de colocação das ofertas de transporte em carga dedicada e de espaço sobrantes das nossas aeronaves C-130 e C-295.

Segundo C. Morais (*op. cit*), a maioria dos países apresentam CCM com maiores dimensões comparativamente ao nacional, sendo a Eslovénia e a Eslováquia os mais similares à nossa realidade. Releva ainda, duas premissas que devem ser consideradas perante uma qualquer análise comparativa:

- A quantidade de meios que pode oferecer para a execução de transportes;
- A sua localização geográfica.

No que concerne a meios, eles são poucos e não efetuam muitas missões nos locais onde existe maior permuta de meios (centro da Europa).

No que diz respeito à localização, o transporte aéreo para África não passa pelo nosso território, ao contrário do que se passa no transporte marítimo, onde quase todas as rotas inclui o espaço marítimo sobre a soberania e jurisdição nacional.

Na opinião de C. Morais (*op. cit*), os países que edificaram os seus NMCC verificaram que os custos baixaram substancialmente, com a integração das contratações e com a utilização de meios através do MCCE.

Relativamente ao uso do sistema LOGFAS em Portugal, C. Morais (*op. cit*) refere que este é utilizado principalmente na *Very High Readiness Joint Task Force* (VJTF) e na *NATO Response Force* (NRF), uma vez que é uma obrigatoriedade da NATO para a projeção das FND. Os ramos e o CCM não usam o LOGFAS no dia-a-dia, ao contrário de outros países. Assim, apenas uma pequena quantidade de pessoas tem conhecimentos e consegue utilizar este programa eficientemente.

Relativamente aos acordos estabelecidos pelo CCM, C. Morais (*op. cit*) comentou que, está a ser verificada a possibilidade de contratação de meios aeronáuticos civis em exclusividade das FFAA, podendo os mesmos ser utilizados em proveito do MCCE de modo a beneficiar com o valor equivalente produzido pelos mesmos. O MCCE e alguns países têm acordos com empresas privadas, podendo os mesmos ser utilizados por países membros do



MCCE com as mesmas condições que os signatários dos acordos. O CCM ainda não utilizou acordos estabelecidos pelos ramos, tendo apenas conhecimento que a Marinha tem um acordo com a NSPA.

Da parte dos ramos, foram identificados os três organismos que têm como missão assegurar os movimentos e transporte, sendo eles respectivamente, na Marinha o Comando Naval (COMNAV), no Exército o Comando da Logística (CmdLog), e na FAP o Comando Aéreo (CA).

Mantendo a lógica de explanação adotada para a conceptualização do CCM, apresentam-se, nos subcapítulos seguintes, os dados relevantes sobre a temática em questão, identificando a origem (peritos) e respetivo contributo para o esclarecimento da ligação funcional existente entre o CCM e os Ramos das FFAA.

2.2. Marinha

A Marinha executa o seu TE através do COMANV. A este compete a preparação, o aprontamento e a sustentação das forças e meios da componente operacional da Marinha (Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho).

As missões até ao momento realizadas pela Marinha, assumem-se como “*selfdeployed*”, considerando a sua natureza e os meios empregues. No entanto, com o aumento do encargo operacional associado aos Fuzileiros, em particular, no cumprimento dos compromissos internacionais assumidos, no âmbito da aliança, a Marinha tem recorrido a empresas civis para colmatar as necessidades afetas ao TE (e.g. ASSURANCE MEASURES LTU18); não tendo sido contactado o CCM para efeitos de projeção, sustentação e/ou retração das forças.

2.3. Exército

No que diz respeito ao Exército, o órgão responsável pelo TE é o CmdLog, que tem como uma das suas missões, assegurar a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente terrestre do sistema de forças (Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho).

A relação do Exército com o CCM tem sido a mais evidente desde a sua criação, sendo o ramo das FFAA que mais tem utilizado as potencialidades do CCM, pela necessidade constante de TE, considerando os vários teatros de operações em que se encontra presente.

Conforme referido por J. Domingues (entrevista presencial, 03 de abril de 2019), existiram nos últimos três anos cerca de 50 movimentos de cariz estratégico, realçando:



Quadro 3 - Missões Exército

Missão	Tipo de movimento	TE (meio)
MINUSCA	Projeção	Aéreo (10 voos)
	Rendição	Aéreo (1 voo por semestre)
	Sustentação	Aéreo (C-130)
EUTM	Projeção	Aéreo (1 voo C-130)
INHERENT RESOLVE	Rendição	Aéreo (1 voo por semestre)
KFOR	Retração	Naval (1 navio)
RESOLUTE SUPPORT	Projeção	Aéreo (3voos)
	Rendição	Aéreo (1 voo por semestre)
ASSURANCE MEASURES (LTU)	Projeção	Naval (1 navio)
	Retração	Naval (1 navio)
ASSURANCE MEASURES (ROM)	Projeção	Aéreo (1 voo)
	Retração	Aéreo (1 voo)

Fonte: J. Domingues (op. cit)

A ligação ente o CCM e o CmdLog é, preferencialmente, efetuada através do Oficial de Ligação, onde este elemento deverá recolher a informação pertinente relacionada com os pedidos de transporte (identificação dos artigos, pesos, volumetria, entre outros) e remeter a mesma ao CCM, a fim de se poder iniciar contactos com organizações internacionais, como é o caso do MCCE.

Conforme referiu J. Domingues (*op. cit*), tendo em atenção que Portugal, bem como a maior parte dos países membros da NATO não dispõe de capacidade autónoma de projeção de forças, importa que se procurem soluções multinacionais. Nesse sentido, é relevante que exista uma entidade supra ramos que tenha uma visão global das necessidades de TE ao nível das FFAA, que esteja capacitada/mandatada para contactar as entidades internacionais (e.g. MCCE), a fim de efetuar o *procurement* de capacidade de TE.

Segundo J. Domingues (*op. cit*), é de notar que para além dos contactos com organizações internacionais que se dedicam ao TE, o CCM poderá ter uma ação preponderante (em proveito dos ramos), na identificação de capacidade sobranete nos meios de transporte, nomeadamente da Marinha e da FAP.

J. Domingues (*op. cit*) referiu ainda que, a ligação funcional entre os ramos e o EMGFA, ainda se encontra numa fase intermédia. O CCM encontra-se implementado, mas ainda não dispõe de capacidade para, de uma forma autónoma, coordenar e acompanhar a execução dos movimentos estratégicos em proveito dos ramos. Assim, todos os contactos



efetuados com o exterior (ex: MCCE) são efetuados através do CCM. No entanto, são os ramos que facultam os dados necessários ao CCM. Julgando que futuramente, se o CCM for dotado com os necessários meios humanos, poderá chamar a si a responsabilidade por todas as tarefas inerentes ao TE, em proveito dos ramos. Para tal, o CCM deverá ter perfeito conhecimento dos meios disponíveis e das necessidades específicas dos ramos.

No que diz respeito aos acordos estabelecidos, no âmbito do TE, a ligação do Exército ao CCM é efetuada, preferencialmente, através do *Point of Contact* (POC) designado e os protocolos e acordos são celebrados pelo EMGFA. Presentemente, para J. Domingues (*op. cit*), “além de fazermos parte integrante do MCCE, existe um acordo bilateral com Espanha, que engloba a componente do TE”. Tal acordo tem-se revelado bastante benéfico para o Exército, dado que tem permitido o acionamento do transporte de artigos de sustentação para as FND que se encontram no Iraque e no Mali.

É de referir que, pese embora o CEMGFA detenha o Comando Operacional das FND, incumbe ao Exército (nas missões acima referidas) o respetivo apoio administrativo-logístico de acordo com Artigo 14º da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (Lei Orgânica n.º 6/2014, de 01 de setembro, 2014).

Ao nível do ramo, no que ao TE diz respeito, utiliza-se a doutrina NATO, nomeadamente as *Allied Movement Publications* (AMovP), complementada com as “ferramentas” de planeamento e execução dos transportes – programa LOGFAS, mais concretamente módulos *Allied Deployment and Movements System* (ADAMS) e *Effective Visual Execution* (EVE).

Segundo J. Domingues (*op. cit*), o LOGFAS é utilizado somente em operações multinacionais NATO. Notar, por exemplo, que as missões na República Centro-africana – MINUSCA e EUTM – são respetivamente da responsabilidade da Organização das Nações Unidas (ONU) e UE, pelo que não se utiliza o LOGFAS (programa NATO) para reportar planos de movimento e/ou outros aspetos relacionados com os transportes.

Através da Diretiva interna N.º01/VCEME/09, o LOGFAS é utilizado/operado pelo Comando das Forças Terrestres (CFT) em coordenação com o CmdLog.

Deste modo, o Exército tem capacidade para disponibilizar ao CCM os planos de movimentos de forças deste ramo. Incumbe, posteriormente, ao CCM integrar os planos dos vários ramos num único plano nacional e remeter o mesmo ao Comando NATO e/ou *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE).



Presentemente, existe coordenação entre o Exército e o CCM, sobretudo ao nível dos planos de movimentos relacionados com a contribuição nacional para a NRF.

2.4. Força Aérea

Relativamente à FAP, o organismo que tem como missão a preparação, o aprontamento e a sustentação das forças e meios da componente operacional do sistema de forças, é o CA (Decreto Regulamentar n.º 12/2015, de 31 de julho).

No que respeita ao TE dos últimos três anos, e conforme referido por J. Domingos (entrevista presencial, 02 de abril de 2019) foram efetuados pela FAP os seguintes TE:

Quadro 4 - Missões Força Aérea Portuguesa

Missão	Tipo de movimento	TE (meio)
MINUSCA	Projeção	Aéreo (5 C-130)
	Rendição	Aéreo (5 C-130)
BALTIC AIR POLICING	Projeção	Aéreo (3 C-130)
		Terrestre (5 camiões)
	Rendição	Aéreo (3 C-130)
		Terrestre (5 camiões)
ASSURANCE MEASURES (POL)	Projeção	Aéreo (3 C-130)
		Terrestre (5 camiões)
	Rendição	Aéreo (3 C-130)
		Terrestre (5 camiões)
ASSURANCE MEASURES (LTU)	Projeção	Aéreo (C-130)
	Retração	Aéreo (C-130)
ASSURANCE MEASURES (ROM)	Projeção	Aéreo (1 voo)
	Projeção	Terrestre (5 camiões)
	Rendição	Terrestre (5 camiões)

Fonte: J. Domingos (op. cit)

De todos os transportes acima identificados, e segundo J. Domingos (*op. cit*), todos os movimentos foram planeados pelo CA e coordenado com o Comando da Logística para os movimentos terrestres, sendo que a ligação do CA com o CCM só existe ao nível da NRF, e da Força de Reação Imediata (FRI). Indicando que neste momento para os destacamentos da FAP não tem sido necessário qualquer coordenação com o CCM.

De acordo com J. Domingos (*op. cit*) o uso da ferramenta LOGFAS não tem sido aplicado às missões e exercícios da FAP, apenas estando a ser utilizada para o planeamento da NRF por imposição da NATO, sendo neste caso, o planeamento disponibilizado e



coordenado com o CCM para a comunicação oficial com a NATO, isto é, com o *Logistics Joint Staff* (J4) do SHAPE.

2.5. Síntese conclusiva

O CCM encontra-se a operar há relativamente pouco tempo, tendo a sua criação como base a existência de uma organização supra ramos que faça a ligação aos órgãos internacionais que possam contribuir para os pilares NATO de “*Smart Defence*” e “*Pooling and Sharing*”, tendo em conta a dificuldade de Portugal e dos restantes países em assegurar, em pleno, o seu TE.

No que diz respeito à ligação ao MCCE e com as participações do CCM nas diversas reuniões que são planeadas, é de realçar o esforço efetuado nesses fóruns, com a participação de elementos nacionais que têm assegurado as ligações necessárias para melhorar o desempenho desse mesmo centro.

Relativamente à ligação entre o CCM e os ramos, ainda se nota que a Marinha e a FAP ao serem em diversas operações e exercícios *selfdeploy*, principalmente na sua projeção e retração apresentam uma reduzida utilização das potencialidades e soluções de TE disponíveis no CCM. O Exército é o ramo que neste momento se encontra com os processos mais “oleados” na ligação com o CCM, onde o facto de não ter a capacidade de *selfdeploy* o obriga a recorrer ao mercado para satisfazer as suas necessidade de TE, sendo neste momento e conforme os dados recolhidos o ramo que mais utiliza as potencialidades do CCM.

Respondendo assim à QD1 e considerando as potencialidades já existentes no CCM para o TE, o Exército é o ramo que neste momento retira vantagens inegáveis através do recurso ao CCM, em particular de natureza económica. A Marinha e a FAP são os que menos usufruem do CCM, no entanto, existem missões e exercícios com forças que não são *selfdeployed*, como na República Centro Africana (RCA) e ASSURANCE MEASURES LTU, e onde a sustentação dos seus meios, poderia ser coordenado com o CCM.



3. Observação de Centros de Controlo de Movimentos internacionais

Por forma a compreender os NMCC dos restantes países pertencentes ao MCCE, foi solicitada a resposta a uma entrevista que melhor permitisse perceber a forma como decorre a relação entre os diversos NMCC, os ramos e a sua ligação com o MCCE (Apêndice E).

3.1. Modo de funcionamento dos *National Movement Coordination Centre*

Das entrevistas realizadas a cinco países pertencentes ao MCCE, Lituânia, Luxemburgo, França, Polónia e Hungria (ver Apêndice C), respetivamente nas palavras de V. Ališauskas (entrevista por email, 04 de março de 2019), Y. Mersch (entrevista por email, 04 de março de 2019), J. Depréville (entrevista por email, 04 de março de 2019), J. Czerniakiewicz (entrevista por email, 04 de março de 2019) e A. Kocsis (entrevista por email, 04 de março de 2019), foi possível compreender o nível em que cada NMCC opera e as respetivas relações com os ramos e com o MCCE.

A data de criação dos NMCC difere de país para país, onde em determinados casos a sua edificação começou num ramo das FFAA, passando posteriormente para uma capacidade conjunta, conforme demonstra a seguinte tabela:

Tabela 1 – Data criação dos NMCC

País	Data Inicial	Nome	Data NMCC	Nome
Lituânia	1994	Lithuanian Armed Forces Movement Control Center	2003	<i>National Movement Control Center</i>
Luxemburgo	-	<i>Battalion Logistic Supply Office</i>	2013	<i>National Movement Control Center</i>
França	1960	Alterou três vezes o nome e a sua constituição	2014	<i>Centre du Soutien des Opérations et des Acheminements</i>
Polónia	-	-	2004	<i>National Movement Control Center</i>
Hungria	1957	<i>Motherunit</i>	1997	<i>National Movement Control Center</i>

Decorrente das entrevistas realizadas foi possível identificar quando ocorreram alterações estruturais, não se observando grandes alterações nas tarefas a desempenhar, mantendo na sua maioria, a responsabilidade do TE das FFAA dos seus países.

No que concerne à segunda questão, por forma a ser perceptível se existiram melhorias na otimização de recursos com a implementação de um NMCC, na maioria das respostas, com exceção da França, não foi possível apurar, pois nos quatro casos foi considerado que esta funcionalidade conjunta já é antiga não tendo assim um impacto direto nos ramos. No



caso da França e conforme referido por J. Depréville (*op. cit.*), a criação do *Centre du Soutien des Opérations et des Acheminements* (CSOA) afetou diretamente os recursos humanos, existindo uma concentração de tarefas, originando uma redução de pessoal logístico nos ramos. Ou seja, assistiu-se a uma centralização que materializou a capacidade numa entidade supra ramos, reduzindo assim, a duplicação de tarefas e funções para o mesmo objetivo.

No que diz respeito a documentos doutrinários, os entrevistados foram unânimes. Relativamente aos conceitos de MT e TE, vigora a doutrina da NATO e da UE. Além da resposta genérica dada pelos cinco países, o representante do Luxemburgo, Y. Mersch (*op. cit.*), referiu que a doutrina nacional implementada está relacionada com o planeamento e com a organização de todos os modos de transporte para as suas FFAA, bem como os movimentos de outros países no seu território, controlando todo o tipo de solicitações militares.

No que respeita à obrigação dos ramos das FFAA em executar os seus ME através dos NMCC, os países diferem no seu meio de operar, conforme esclarecido na tabela abaixo.

Tabela 2 – Resposta à questão quatro

País	Q4	Resposta
Lituânia		O NMCC não possui recursos de TE ou contratos para garantir esse serviço. Planeamento e execução de TE na Lituânia é uma função do comando de apoio logístico.
Luxemburgo	As FFAA têm a obrigação de usar o NMCC, ou, têm os seus próprios contratos para o ME?	As FFAA do Luxemburgo têm a obrigação de apresentar os seus pedidos de TE através do NMCC.
França		Qualquer ME e logístico é coordenado pelo CSOA, responsável pela coordenação dos TE e controlo dos contratados estabelecidos.
Polónia		O TE é a uma responsabilidade primaria do NMCC. Consequentemente, todas os movimentos estratégicos são coordenados pelo NMCC.
Hungria		O NMCC dispõe de todos os contratos para movimentos estratégicos. Todas as unidades devem enviar as solicitações para o NMCC. O NMCC é responsável pelo planeamento, pela cooperação com / entre todas as partes interessadas, pelo controle da execução e pela avaliação posterior do serviço.

Os NMCC são responsáveis pela ligação e passagem de informação para o J4 do SHAPE dos *Detailed Deployment Plan* (DDP) compilados dos ramos. Enviando os mesmos para serem incorporados no *Multinational DDP* (MNDDP) conforme explanado na tabela seguinte.



Tabela 3 – Resposta à questão cinco

País	Q5	Resposta
Lituânia		As FFAA da Lituânia estão autorizadas a comunicar diretamente e coordenar questões estratégicas com o SHAPE. O NMCC é responsável por obter as licenças necessárias para movimentos de países em trânsito, e pedidos de viagem através do formulário LH 302 da NATO.
Luxemburgo	As FFAA têm a obrigação de usar o NMCC ou respondem diretamente ao SHAPE J4?	No que diz respeito a todos os tipos de movimentos supervisionados pelo SHAPE J4, as FFAA do Luxemburgo têm a obrigação de passar as questões através do NMCC.
França		A regra comum é que o CSOA é o POC para SHAPE J4. Ao lidar com movimentos estratégicos em um ambiente da NATO, o CSOA coleta os planos detalhados dos Serviços, e envia para o AMCC. O mesmo se aplica ao pessoal militar da UE / J4
Polónia		Geralmente, todas as informações enviadas para o SHAPE J4 devem passar pela Diretoria Logística da Equipe Geral J4.
Hungria		O NMCC é o elo entre o SHAPE e as FFAA.

A questão número seis teve como objetivo identificar os benefícios do uso dos NMCC, tendo sido apresentados os seguintes:

- Ponto único de contacto para a NATO, UE e qualquer outro parceiro, que transite no país com meios militares, ou para projeção da própria força em missões desses organismos;
- Coordenação conjunta de movimentos com as FFAA e os aliados na área de operações;
- O NMCC possui o conhecimento de planeamento e procedimentos apropriados;
- O NMCC mantém a visão geral dos movimentos tornando-os capazes de dirimir conflitos de planos complexos antes de transmiti-los ao nível multinacional;
- O NMCC possui os contactos e as competências necessárias para agir e negociar a nível internacional;
- O NMCC assenta na obtenção de eficiência usando as suas capacidades em modo *Sharing* nas FFAA;
- Todos os movimentos e transportes estratégicos das FFAA encontram-se sob o controlo dos NMCC que mantêm o panorama geral destes;
- O comandante/diretor consegue satisfazer eficazmente todas as solicitações dos diferentes ramos;



- O NMCC mantém o contacto com as diversas autoridades, empresas e outras partes interessadas, relacionando os diversos movimentos militares e dando respostas como *Host Nation Support* (HNS).

Por outro lado, os respetivos peritos identificaram desvantagens ou limitações que podem limitar o seu funcionamento e que devem ser tomadas em conta nos diversos NMCC, tais como:

- A principal dificuldade assenta na ligação e no tempo de resposta entre o NMCC e os ramos das FFAA. Para a realidade do dia a dia o impacto é reduzido, mas no caso de uma operação de emergência esta pode influenciar o emprego dos recursos disponíveis diminuindo a sua eficácia;
- O NMCC deve estar num nível estratégico de Comando e Controlo (C2) e no mínimo ao nível operacional, para não dificultar a comunicação com as forças e a obtenção das informações necessárias para as tarefas do dia a dia;
- Falta de uma estrutura de C2 clara e a não definição de funções e responsabilidades detalhadas em todos os níveis;
- Falta de definição das tarefas, o que por vezes limita a sua área de operação e a eficiente e eficaz resposta aos pedidos dos ramos e dos restantes Estados-membros;
- Falta de competências nacionais para dar resposta a diversos pedidos, principalmente de HNS, onde o NMCC depende de outras entidades para os executar.

Relativamente aos acordos que os países entrevistados têm firmados para melhorar o seu TE e agilizar os seus processos, constata-se que na maior parte dos casos esses acordos são bilaterais ou firmados com o MCCE. Na tabela seguinte encontram-se identificados os mesmos.



Tabela 4 – Resposta à questão oito

País	Q8	Resposta
Lituânia		O NMCC não tem controle nem coordenação com quaisquer acordos internacionais
Luxemburgo		O Luxemburgo tem acordos bilaterais com a França e os Estados Unidos no que diz respeito ao transporte terrestre. Todas as outras solicitações são tratadas numa análise caso a caso. Como o NMCC não é a autoridade responsável para as solicitações militares internacionais, os acordos são tratados pelo Ministério de Transporte do Luxemburgo.
França	Quais são os acordos nacionais e internacionais existentes no NMCC, e se são extensíveis a outras nações que fazem parte do MCCE?	A França faz parte da NATO, do EATC e do MCCE, além de outros acordos bilaterais. Há também diversos contratos nacionais com companhias aéreas e marítimas e contratos multinacionais relacionados com o SALIS. Na UE, a França faz parte dos processos ATARES e SEOS. O CSOA é a entidade que gere todos esses tipos de contratos.
Polónia		Ao nível internacional faz parte do SALIS, SAC C-17, MCCE, ATARES, SEOS e integra contratos-quadro ao nível nacional.
Hungria		Os acordos internacionais não são assinados pelo NMCC, mas por uma entidade superior, sendo o NMCC o seu utilizador. Por exemplo, o NMCC não representa a Hungria no quadro de coordenação do MCCE ou na reunião SEOS e ATARES, mas o chefe do Departamento de M & T do Centro <i>Logisitcs</i> do HDF. De qualquer forma, são membros do MCCE estando incluídos nos programas SEOS, ATARES, HAW e SALIS.

Questionados sobre a utilização do sistema LOGFAS, na sua maioria este apenas é utilizado para ME e TE internacional. Nas palavras de A. Kocsis (*op. cit.*) apenas a Hungria utiliza o LOGFAS num ambiente nacional. Na tabela seguinte detalha-se as respostas dos países sobre esta temática.



Tabela 5 – Resposta à questão nove

País	Q9	Resposta
Lituânia		Na Lituânia, o LOGFAS é principalmente usado para planeamento de missões e exercícios da NATO e UE, mantendo a interoperabilidade com estas organizações. O LOGFAS a nível nacional é utilizado basicamente para relatórios logísticos. Atualmente, o NMCC não usa o EVE para monitorização dos movimentos.
Luxemburgo		O Luxemburgo só usa o LOGFAS no contexto internacional.
França	As FFAA usam o sistema LOGFAS e passam a informação dos seus movimentos logísticos para o NMCC?	Os Serviços Franceses usam o LOGFAS principalmente para operações, missões e exercícios da NATO e EU, mantendo a interoperabilidade com essas organizações. O LOGFAS poderia ser usado também num ambiente bilateral pelo mesmo motivo.
Polónia		Usa o sistema LOGFAS, embora internamente usem outros sistemas nacionais.
Hungria		A Hungria tem um servidor dedicado para o LOGFAS. Este servidor é executado pelo NMCC. Fornecem o treino básico para usuários e serviços de “helpdesk”. Neste momento utilizam o LOGFAS numa base internacional e nacional, tendo como objetivo supervisionar todos os movimentos logísticos das FFAA.

Por último, foi necessário perceber qual o grau de comando e controlo exercido pelos NMCC, conforme dados explanados na tabela seguinte.

Tabela 6 – Resposta à questão dez

País	Q10	Resposta
Lituânia		O NMCC não controla nem organiza operações de transporte, sendo responsável por dirimir os conflitos dos movimentos entre as FFAA da Lituânia e o Movimento Aliado no território da República da Lituânia.
Luxemburgo		Os movimentos logísticos na fase de execução ficam sob C2 das FFAA.
França	O C2 dos movimentos logísticos estão sempre nas FFAA, ou passam para o NMCC?	As estruturas de C2 são postas em prática para coordenar movimentos estratégicos no nível conjunto. No teatro, os movimentos intra-teatro estão sob a responsabilidade do Comandante operacional. Ao lidar com movimentos táticos, cada serviço é responsável pela sua área de responsabilidade.
Polónia		O C2 é sempre da responsabilidade dos Comandantes, enquanto o NMCC desempenha apenas um papel de coordenação.
Hungria		Em caso de movimento internacional, o NMCC controla os mesmos, sendo a nível nacional cada comandante responsável pela execução dos movimentos das suas tropas.

Com os dados obtidos, é possível compreender que os NMCC ao nível de organização, estrutura e responsabilidades diferem. No entanto, têm por base a mesma doutrina logística



internacional, da NATO e UE. A interoperabilidade e o facto de ser usado o mesmo sistema logístico, bem como os *meetings* mensais com o MCCE, ajudam a que os procedimentos e o *modus operandi* seja similar nos diversos NMCC.

Em complemento dos dados apresentados, durante a fase de pesquisa foram ainda identificados inúmeros exemplos de TE efetuados no seio do MCCE e respetivas linhas de comunicação ME (Aéreas, Marítimas e Terrestres), com participação ou não dos países que contribuíram para o presente estudo, conforme explanado no apêndice K.

3.2. Síntese conclusiva

Ao longo deste capítulo, foi intenção, através das entrevistas realizadas aos cinco países que se disponibilizaram, compreender como estes operam a nível nacional e internacional os seus NMCC aos diversos níveis (estratégico, operacional e tático) que se encontram inseridos na cadeia de logística das suas FFAA.

Conclui-se com os dados obtidos, que a base conceptual é similar nos diversos centros de controlo, baseando-se na doutrina NATO e UE. Nos diversos casos os NMCC são o elo de ligação com os diversos atores e organizações internacionais, e ao nível militar o ponto de ligação preferencial com o J4 do SHAPE. O modo de atuação entres estes difere principalmente nas competências delegadas aos seus diretores, que limita o grau de atuação aos diversos níveis, sendo toda a coordenação do TE para fora do país da responsabilidade dos NMCC, indo ao encontro dos conceitos de *Smart Defence* e *Pool and Sharing* defendidos pela NATO e UE.

Respondendo à QD2, como é que os NMCC dos restantes países do MCCE potencializam o seu modelo de funcionamento, deparamo-nos que este é potenciado essencialmente pelos seguintes fatores:

- serem o principal responsável por todo o TE das suas FFAA;
- constituírem-se como o único ponto de ligação com o J4 SHAPE;
- serem responsáveis pela HNS;
- otimização pela centralização de tarefas passando a serem desempenhadas por um órgão conjunto;
- atribuição da competência aplicada a todos os TE, que reforçou a capacidade operacional destes NMCC;
- assumem-se como a única entidade com todo o panorama geral de ME e TE, com capacidade de dirimir e otimizar a potencialidade dos recursos face às necessidades.



4. Comparação dos modelos internacionais com o modelo nacional

No presente capítulo procurou-se comparar as metodologias empregues nos NMCC supramencionados no capítulo três, com a realidade nacional investigada no segundo capítulo.

4.1. Análise

De forma a se poder comparar os dados obtidos nos dois capítulos anteriores foram identificados segmentos de resposta nos questionários. Na tabela seguinte foi implementado um código de cores para melhor percepção dos resultados; Verde – confirma o segmento; Amarelo – confirma parcialmente o segmento; Vermelho – nega a existência do segmento e o Cinzento – não aplicável.

Quadro 5 - Segmentos entrevistas

SEGMENTO	CCM	MA	EX	FA	Lituânia	Luxemburgo	França	Polónia	Hungria
Data de criação	2016				2003	2013	2014*	2004	1997
Doutrina NATO	Verde	Cinzento	Cinzento	Cinzento	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Doutrina UE	Verde	Cinzento	Cinzento	Cinzento	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Otimização recursos	Amarelo	Cinzento	Cinzento	Cinzento	Cinzento	Cinzento	Verde	Cinzento	Cinzento
Obrigação FFAA usar NCCM	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde
NMCC são ponto ligação SHAPE J4	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
NMCC ponto contacto UE	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Todos os TE passam pelo NMCC	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
NMCC mantém visão de todo TE	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Aplicar o modo <i>sharing</i> de meios	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde
Todos os contratos TE estão no NMCC	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde
C2 Operacional	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
C2 Tático	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Vermelho	Amarelo
Acordos de TE	Vermelho	Cinzento	Cinzento	Cinzento	Vermelho	Verde	Verde	Verde	Verde
Sistema LOGFAS	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde
NMCC coordena todos os ME	Amarelo	Cinzento	Cinzento	Cinzento	Vermelho	Verde	Verde	Verde	Verde

Relativamente ao primeiro segmento, é de realçar a diferença nas datas de edificação dos NMCC comparativamente com o CCM, onde o que mais se aproxima da realidade nacional, ao nível de criação, é o do Luxemburgo que foi edificado em 2013, todos os restantes, apresentam experiências de funcionamento superior a 10 anos.



No que concerne à doutrina adotada, e que se reflete no modo de funcionamento idêntico dos diversos NMCC, assentes nos conceitos básicos da LM, onde a doutrina principal se baseia nos *Allied Joint Publication* (AJP) da série 4 da NATO, definindo os princípios essenciais e idênticos para todos os centros de controlo de movimentos.

Relativamente à otimização de recursos, na generalidade dos casos, não foi possível materializar a otimização obtida com a aplicação dos NMCC, tendo em consideração que a edificação dos mesmos já é antiga, não tendo os peritos dados que possam comparar a realidade do antes e do depois da implementação do NMCC.

No entanto, conforme referido pelo perito francês, foi dado como exemplo a racionalização de meios humanos e materiais, face à diminuição dessas necessidades nos três ramos das FFAA. Com a criação desta capacidade conjunta, que diminui os efetivos afetos às tarefas administrativas, passando o CSOA a ter a imagem clara dos meios disponíveis e dos movimentos estratégicos necessários, conseguindo desta forma num único ponto ter a informação global das FFAA, apoiando de maneira mais eficaz e com uma melhor otimização dos meios disponíveis, quer para as FFAA francesas, quer com a capacidade sobrança para qualquer outro Estado membro do MCCE.

Um dos pontos com maior discrepância da realidade nacional, com o modelo atualmente existente ao nível internacional, está relacionado com a obrigatoriedade de os ramos prestarem a informação e as necessidades de TE e ME ao NMCC. Na realidade internacional, os ramos são obrigados a utilizar o CCM em todos os ME, principalmente para movimentos fora do seu território nacional.

No que concerne às FFAA portuguesas, foi identificado que a maioria dos ME e as suas necessidades de TE é gerida pelos comandos logísticos dos ramos, interligados com os seus comandos operacionais, onde apenas o Exército tem consultado o CCM para procurar soluções alternativas ao TE oferecido pelo mercado nacional e internacional. Sendo neste caso de realçar que as alternativas e soluções que podem ser encontradas pelo CCM poderão ser, em diversos casos, soluções menos onerosas, menos burocráticas e com meios de pagamento que não envolvem diretamente um determinado valor monetário, mas sim através de *sharing* de horas de voo.

No que diz respeito ao organismo dos Estados-membros, que deve ser identificado como responsável para todos os assuntos relacionados com os TE e ME das FFAA, é unânime por todos os entrevistados, que este deve ser o NMCC, quer para as entidades



nacionais, como para as organizações internacionais, principalmente para o SHAPE J4 ao nível da NATO, bem como para a UE.

No caso nacional o CCM é a entidade responsável pela interligação com as diversas organizações, constituindo uma das principais razões para a sua edificação e onde o seu diretor representa Portugal no *Steering Board* e *Working Board* do MCCE. Torna-se fulcral que como entidade responsável de todos os TE e ME, as suas competências confirmam um controlo efetivo e um panorama esclarecido de todos estes movimentos e meios disponíveis, por forma a que se consiga otimizar em prol dos próprios ramos, dos fundos financeiros disponibilizados pelo Estado para as FFAA e beneficiar de uma forma mais efetiva de pertencer ao MCCE e conseqüentemente ao sistema ATARES.

Indo ao encontro do que foi referido anteriormente, e conforme identificado nos segmentos, todos os TE devem ser da responsabilidade dos NMCC, que mantém assim a visão de todo TE. Este cenário aplica-se na maior parte dos NMCC, algo que não acontece neste momento ao nível nacional, devendo as competências atribuídas ao CCM obrigar a sua consulta pelos ramos das FFAA.

No que concerne aos acordos e contratos ao nível do TE, o CCM encontra-se a desenvolver mecanismos e contratos para otimizar a capacidade existente e novas vantagens e oportunidades que potenciem as ofertas e soluções aos Ramos. Deste modo, apesar do pouco tempo decorrido desde a sua implementação (dois anos), merece especial realce que, apesar de só muito recentemente ter passado a ter o seu quadro orgânico totalmente preenchido, apesar das limitações de acumulações de funções dos seus recursos humanos, e atenta a morosidade deste tipo acordos e contratos, o CCM já faz parte do sistema ATARES, tendo como uma das prioridades fazer parte do sistema SEOS do MCCE.

Relativamente à realidade internacional, todos os acordos e contratos são efetuados pelo NMCC, com exceção da Lituânia que não tem competência para firmar estes contratos, mas que usufrui dos contratos estabelecidos ao nível das organizações do seu país que detêm essa competência.

Sendo assim, é de realçar que todos os acordos e contratos devem ser geridos pelos NMCC, dando assim mais capacidade de atuação, refletindo-se num maior leque de opções de TE para as FFAA.

No que diz respeito ao C2, a opinião difere, ou seja, a nível internacional o C2 de nível operacional deve ser de coordenação do respetivo NMCC e ao nível tático do comandante da força, passando sempre as suas necessidades pelo NMCC. A coordenação e a capacidade



de dirimir os diversos movimentos tem de ser da competência do CCM, na medida em que ao deter o conhecimento geral dos diversos movimentos, capacidades e necessidades, conseguirá otimizar de forma mais eficaz todos os TE disponíveis.

Por último e relacionado com o sistema LOGFAS e a sua implementação, merece especial relevo que a nível internacional o mesmo se encontra implementado, sendo que, alguns casos, não se encontra a ser utilizado na plenitude das suas capacidades. No entanto, ao nível do planeamento cumpre os padrões exigidos pela NATO. Na maioria dos países e como na realidade nacional, o mesmo é principalmente utilizado para exercícios e operações NATO e da UE, podendo ser utilizado em operações e exercícios bilaterais.

A nível nacional, de acordo com o contexto dos países estudados, é reconhecido que o mesmo deveria ser mais utilizado, não tendo na maioria das vezes sido a ferramenta preferencial de planeamento logístico. No que respeita ao processo de formação dos operadores dos NMCC estudados e caso seja aumentado o número de operadores do CCM, este poderia passar a ter competência de formação na área do LOGFAS, otimizando assim os recursos já formados. Considera-se que a existência de haver apenas um operador é insuficiente, porque desde logo não permite garantir a funcionalidade dos sistemas vinte e quatro horas por dia e nos 365 dias do ano.

Com o intuito de complementar a informação, foi posteriormente solicitado um dado que não fazia parte das entrevistas iniciais. Este dado relaciona-se com o número de efetivos existentes nos diversos NMCC para se poder comparar o efetivo empenhado com o existente a nível nacional. A tabela seguinte demonstra os efetivos obtidos:

Quadro 6 – Efetivos dos NMCC

	Portugal	Lituânia	Luxemburgo	França	Polónia	Hungria
EFETIVOS	5	86	16	89	65	150

É assim de realçar a grande discrepância da realidade nacional com a realidade dos países estudados, onde Portugal apenas afeta cinco recursos humanos e a média dos países situa-se nos 76. Esta limitação ainda se torna mais evidente relacionado com o facto de quatro destes cinco efetivos desempenharem funções em acumulação. O Luxemburgo tendo em permanência apenas 16 elementos, é apoiado na fase de planeamento pelo NMCC da Bélgica.



4.2. Síntese conclusiva

Ao longo deste capítulo e através dos segmentos identificados nas diversas entrevistas realizadas e tendo por base os dois capítulos anteriores deste trabalho, foi possível identificar as diferenças e semelhanças na operação dos diversos NMCC.

Conclui-se com os dados obtidos, que a recente criação do CCM, comparativamente às realidades internacionais, bem como o quadro de pessoal limitado e com as respectivas acumulações de funções da realidade nacional, limitam a atuação e desenvolvimento das capacidades pretendidas pela DGRDN na edificação do CCM.

Respondendo à QD3, quais as melhorias a serem aplicadas ao CCM por forma a otimizar o seu funcionamento, deparamo-nos com definições e princípios que devem ser implementados, por forma a que se atinja os objetivos propostos com a criação do CCM, principalmente:

- definição clara das competência e missão do CCM;
- obrigatoriedade dos ramos se interligarem com o CCM;
- reorganização do quadro de pessoal com aumento de recursos humanos e materiais;
- concentrar todos os acordos e contratos relacionados com o TE no CCM;
- permitir a capacidade de operação completa e formação do sistema LOGFAS.



Conclusões

Este estudo de investigação foi conduzido no contexto das FFAA e baseado em cinco países pertencentes ao *MCCE*, tendo como finalidade, providenciar uma perceção mais clara e fundamentada relativamente ao modo de operação do CCM, comparando estas realidades.

Tendo como objeto de estudo os transportes na logística militar, onde os países pertencentes à NATO têm de garantir oito por cento de capacidade de TE total das suas FFAA, torna-se cada vez mais importante a partilha de informação e um controlo centralizado desta capacidade num único organismo, que consiga desta forma, coordenar de forma eficaz as necessidades dos ramos, com o panorama global dos meios disponíveis.

A criação do CCM, habilita assim as FFAA com uma nova capacidade de controlo do TE, nos quadros dos acordos com o compromisso assumido de Portugal integrar o *MCCE*, comprometendo-se a operar em conjunto com o propósito de simplificar processos e maximizar a eficiência.

Neste cenário, na medida em que a escassez de meios materiais e humanos são hoje uma realidade transversal às instituições nacionais, torna-se determinante potenciar as capacidades internas promovendo o aumento da eficácia e eficiência dos profissionais existentes, fazendo mais e melhor com menos recursos, contribuindo desta forma o CCM para a otimização dos próprios comandos logísticos dos ramos. Nesta ótica, deverá ponderar-se o reforço do CCM com a redução da duplicação de tarefas existentes nos Ramos, potenciando a sua área de atuação.

Desta forma, e para que o CCM possa operar de acordo com o propósito definido, é necessário que os ramos das FFAA, disponibilizem a informação e as suas necessidades por forma a que o mesmo atinja a sua plenitude de funcionamento com o propósito para que foi criado, conseguindo aplicar os conceitos de *Smart Defence* e *Pooling and Sharing*.

De raciocínio misto, indutivo e dedutivo, e seguindo uma estratégia qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas a peritos nacionais e internacionais que conferissem robustez aos dados solicitados, o presente trabalho foi estruturado em dois pilares principais; (1) dados relativos ao CCM, (2) dados dos centros de controlo de movimentos internacionais, para de seguida se conseguir elaborar um estudo comparativo e identificar as melhorias e sugestões a serem aplicadas.

Durante a seleção dos entrevistados, e tendo sido consultados todos os países pertencentes ao *Movement Coordination Centre Europe*, foi possível aplicar a entrevista internacional aos seguintes países: Lituânia, Luxemburgo, França, Polónia e Hungria. Estes



espectros diferenciados de países entrevistados permitiram ao investigador uma percepção geral de diferentes realidades, que demonstraram a importância do TE e a utilidade da centralização da informação e coordenação.

Assim, optou-se por um desenho de estudo comparativo da realidade nacional com as diversas realidades internacionais, centrado nas entrevistas realizadas e com a delimitação temporal imposta, o que emergiu na estrutura do trabalho em quatro etapas de execução: 1 – Identificação e seleção das fontes; 2 – Recolha de dados; 3 – Integração e análise comparativa; 4 – Discussão de resultados.

Após os dados recolhidos nos capítulos dois e três do presente trabalho, e por forma a atingir o OG proposto de analisar a eficiência e operabilidade do CCM, destacam-se os seguintes pontos fundamentais que possibilitaram dar resposta à QD1:

- A DGRDN definiu como principal tarefa a edificação do CCM, com vista ao desenvolvimento de uma capacidade que permitisse a coordenação e ligação com os organismos externos, com vista a explorar as capacidades de TE de outros Estados, baseando a sua atuação no encontrar de soluções de transporte mais adequadas e menos onerosas;
- O CCM é uma organização recente e que apenas no decorrer do ano de 2018 ficou com o seu quadro de pessoal preenchido, apesar de a generalidade do seu efetivo exercer as suas funções em modo de acumulação no Comando Conjunto para as operações militares;
- Portugal aderiu ao sistema ATARES em 02 de maio de 2016;
- A atuação diferenciada dos três ramos, onde o Exército se evidencia com maior volume de necessidades, demonstrando por isso uma maior ligação com o CCM. Assume por isso um papel mais preponderante e ativo face ao seu envolvimento mais premente, quer ao sistema LOGFAS, quer nas reuniões dos diversos comités relacionados com planeamento logístico. A Marinha apresenta uma fraca ligação com o CCM, baseando-se no facto de a maioria das suas projeções decorrerem em regime de *selfdeploy*. A FAP também não tem realizado solicitações ao CCM, constituindo-se principalmente um fornecedor de horas equivalentes de voo para o sistema ATARES;
- Os três ramos das FFAA têm missões da NATO, UE e outras decorrentes de acordos bilaterais, com a respetiva projeção, sustentação e retração, pese embora apenas o Exército recorra ao TE do CCM;



- A posição estratégica de Portugal, relativamente ao continente africano poderia ser uma mais valia no que concerne ao conceito de *Pooling and Sharing* para todos os países integrantes do MCCE;
- Apenas o Exército utiliza em pleno o sistema LOGFAS, tendo a Marinha e a FAP limitações de utilização, essencialmente associadas à falta de recursos afetos a esta área e com formação específica.

Após os dados recolhidos sobre o CCM e a ligação existente com os ramos, foi efetuado o levantamento dos dados internacionais aos cinco países que se disponibilizaram a responder ao questionário, evidenciando-se os seguintes dados das entrevistas:

- Uniformização da doutrina implementada, baseada nas publicações NATO e da UE;
- Os NMCC entrevistados apresentam uma experiência no geral acumulada superior a dez anos;
- No caso francês, é considerado que houve uma redução de recursos disponibilizados pelas FFAA com a criação de um centro conjunto;
- Na maioria dos países o NMCC é o órgão responsável por todos os TE, sendo obrigação dos ramos recorrer ao NMCC, para coordenar todos os movimentos e necessidades dos TE e ME;
- Os NMCC são o ponto de ligação com as entidades externas relativamente ao todo o seu TE e ME, bem como o POC para o J4 do SHAPE;
- Os NMCC efetuam a coordenação conjunta dos ME;
- Os NMCC dispõem dos contratos e das competências necessárias para agir e negociar ao nível nacional e internacional todos os assuntos referentes ao ME e TE, com aumento de eficácia e eficiência associada;
- O sistema LOGFAS é a principal ferramenta de planeamento logístico utilizada pela NATO, encontrando-se implementado na generalidade dos NMCC, sendo em alguns casos estes os responsáveis pela formação das respetivas FFAA;

Após o levantamento dos dados e comparação dos mesmos, por forma a ser possível perceber quais as melhorias a serem aplicadas ao CCM, é possível apurar que:

- A estrutura atual do CCM deveria ser reforçada em detrimento dos comandos logísticos dos ramos, podendo assim otimizar o seu funcionamento e centralizar as tarefas de ME e TE em proveito destes;



- A otimização do CCM, atingindo a sua eficiência, apenas será possível com a obrigatoriedade dos ramos em consultar o mesmo e passar toda a sua informação de meios e respetivos ME;
- O CCM terá de ter a visão global de todos os ME e TE disponíveis, por forma a coordenar as necessidades logísticas dos ramos podendo disponibilizar a sua capacidade sobranete para os restantes Estados-membros;
- O Comando operacional dos ME das FFAA deve estar centralizado no CCM;
- Todos os acordos relacionados com o ME e TE devem encontrar-se centralizados no CCM;
- O sistema LOGFAS deveria estar em funcionamento pleno no CCM e nos ramos, onde a limitação de um operador no CCM diminui a sua área de atuação, sendo necessário identificar um número mínimo de operadores e se possível que os mesmo sejam formadores desta ferramenta;
- Sendo a Marinha e a FAP *Selfdeployed* na projeção e retração das suas forças na maioria dos cenários que estão envolvidos, o CCM poderá ter um papel crucial no que diz respeito à parte da sustentação, onde estes ramos têm atuado de forma independente;
- A interligação dos ramos com o CCM, através da exposição das suas necessidades de TE, irá fortalecer e capacitar o mesmo no seu poder negocial e de *procurement* de capacidades estratégicas;
- Aproveitamento do sistema ATARES, que não prevê o pagamento em dinheiro, sendo considerado pelos países a capacidade de partilha de meios como uma mais valia baseando-se na rapidez e desburocratização.

Desta forma e respondendo à questão central deste trabalho de investigação (Como pode o CCM nacional contribuir para a otimização dos recursos (humanos e materiais) inerentes ao TE das FFAA?), será necessário que as competências do CCM estejam bem definidas ao nível do TE e ME, passando este a ser o principal órgão de coordenação, com uma visão abrangente e com a respetiva noção das necessidades e realidades dos diferentes ramos. A obrigatoriedade dos ramos na consulta do CCM, para a satisfação das suas necessidades de TE, deveria, tal como acontece em determinados procedimentos aquisitivos, ser obrigatório, sendo assim possível cumprir com o que foi determinado aquando da sua criação, onde o CCM teria como “missão” encontrar alternativas de transporte mais adequadas e menos onerosas. Sendo apenas possível com o explanar de necessidades e com



a informação dos meios de TE disponíveis pelos ramos, dando assim ferramentas para que o CCM consiga operar e otimizar os recursos de TE disponíveis.

Assim, este trabalho alerta-nos para a importância do TE no seio da NATO e UE, onde as limitações existentes apenas poderão ser ultrapassadas com eficácia e eficiência, caso todos os Estados estejam disponíveis a partilhar meios, começando essa partilha internamente nas FFAA de cada país e onde o CCM apenas poderá atingir a sua plenitude, com recursos humanos e matérias disponibilizados de forma conjunta.

Considera-se, assim, que o objetivo foi alcançado e que os dados recolhidos permitiram dar resposta à questão colocada.

Em síntese, esta nova capacidade de controlo de movimento do TE, afirma-se como uma capacidade transversal e de inegável interesse estratégico, na medida em que permite otimizar e racionalizar recursos dos três ramos das FFAA de uma forma conjunta e com o objetivo comum, onde a prioridade da reformulação de competências do TE e ME, bem como a reformulação da estrutura orgânica atual se centram como dois pontos fundamentais para o desenvolvimento pleno desta capacidade.

Como limitação da investigação desenvolvida detetou-se a existência de pouca informação sobre os NMCC atualmente existentes e o seu modo de operação, tendo sido necessário para elaboração deste trabalho uma maior recolha de dados baseado em entrevistas. É ainda de salientar a limitação na obtenção de dados nas entrevistas por email, onde dos vinte e oito países consultados, apenas cinco responderam à entrevista. A criação recente do CCM e o facto de apenas ter tido o seu quadro orgânico completo no decorrer do ano transato, condicionam a experiência e o conhecimento dos novos elementos da estrutura.

Para investigações futuras sobre esta temática e para fortalecer a articulação do CCM com os ramos das FFAA e com as restantes organizações internacionais propõe-se:

- Voltar a efetuar este estudo dentro de quatro anos por forma a validar as recomendações e a sua aplicação, decorrente das conclusões do trabalho da investigação desenvolvida;
- Propor que o Instituto Universitário Militar, no âmbito dos diversos cursos lecionados, desenvolva trabalhos nesta área para fortalecer o conhecimento sobre a temática, apoiando o EMGFA na potencialização desta nova capacidade;
- Propor quais as competências que devem ser atribuídas ao CCM no âmbito do TE e ME, tendo como referência os países do MCCE;



- Analisar a possibilidade de uma nova estrutura orgânica do CCM, através dos recursos humanos dos comandos da logística dos ramos;
- Analisar a possível integração de Portugal no *Surface Exchange of Services*.



Bibliografia

- AMSCC. (2016). *Athens Multinational Sealift Coordination Centre*. Retirado em 16 de Nov. de 2017, de <http://www.amsc.mil.gr/index.php>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- CEME. (2008). Diretiva n.º23/CEME/08. *Atribuição e Responsabilidades na preparação e emprego de elementos e de Forças Nacionais Destacadas do Exército no âmbito das missões humanitárias e de paz*. Lisboa, Portugal: Exército Português.
- CIDIUM. (2017). *Centro de Investigação de Desenvolvimento do IUM*. Obtido em 13 de Nov. de 2017, de <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/investigacao/dominios-areas-e-subareas-de-investigacao>
- Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho. (2015). *Aprova o Decreto Regulamentar da Marinha*. Diário da República, 1ª série, 148, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho. (31 de julho de 2015). *Aprova o Decreto Regulamentar do Exército*. Lisboa, Diário da República, 1ª série, 148, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto Regulamentar n.º 12/2015, de 31 de julho. (31 de julho de 2015). *Aprova o Decreto Regulamentar da Força Aérea*. Lisboa, Diário da República, 1ª série, 148, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN. (2015). *Relatório da visita do Diretor do Movement Coordination Center Europe*. Lisboa: Governo de Portugal.
- DIREC. (06 de abril de 2017). Proposta de Edificação do Centro de Controlo de Movimentos Nacional. *Informação n.º 002292/DIREC-RL*. Lisboa: EMGFA.
- EMFA. (2018). *EMFA*. Obtido em 11 de novembro de 2018, de EMFA.PT: <https://www.emfa.pt/unidade-16-comando-aereo>
- Ferreira, F. C. (2017). Componente fixa e operacional do sistema de forças nacional. Pedrouços: Palestra no âmbito do CEME 2017. Pedrouços.
- Higgins, & Green. (2011). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions Version 5.1.0*. The Cochrane Collaboration.
- IESM. (2015). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: Fronteira do Caos Editores.



- Infopédia. (20 de outubro de 2018). *www.infopedia.pt*. Retirado de transporte: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/Transporte>
- ISG. (2018). International Solutions Group, Limited. *Logistics Functional Services*. North Carolina, Estados Unidos da América. Obtido de www.isglimited.com
- Lei Orgânica n.º 6/2014, de 01 de setembro. (01 de setembro de 2014). *Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases*. Lisboa, Diário da República, 1ª série, 167, Lisboa: Assembleia da República.
- Logística Militar. (18 de outubro de 2018). <https://logisticamilitarblog.wordpress.com>. Retirado de Conceitos de Logística Militar: <https://logisticamilitarblog.wordpress.com/policia-militar-logistica/>
- MCCE. (2010). *MCCE*. Retirado em 19 de outubro de 2018, de Movement Coordination Center: <http://mcce-mil.com/>
- MCCE. (2016). *Movement Coordination Centre Europe Annual Report 2016*. MCCE.
- MCCE. (Set. de 2017). *MCCE AT A GLANCE*. Obtido em 16 de Nov. de 2017, de <http://mcce-mil.com/wp-content/uploads/glance/MCCE-AT-A-Glance-September-2017.pdf>
- MDN. (16 de junho de 2006). Despacho n.º 12555/2006. *Diário da República n.º 155/2006, Série II*. Lisboa: Diário da República.
- MDN. (29 de dezembro de 2014). Decreto-Lei n.º 185/2014. *Aprova a Lei Orgânica da Marinha*. Lisboa: Diário da República.
- MDN. (29 de Out. de 2014). Informação/Parecer 1225 Iniciativas Multinacionais de Transporte Estratégico - Modelo de Participação Nacional. Lisboa, Portugal: MDN.
- MDN. (05 de Fev. de 2016). Informação/Parecer 153 Movement Coordination Centre Europe (MCCE) - Adesão ao Air Transport and Air-to-Air Refuelling and Exchange of other Services (ATARES). Lisboa, Portugal: MDN.
- Mihaylova, R. (03 de dezembro de 2012). *Famous Logistics Failures*. Retirado de Unimasters.
- Militar, I. U. (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IUM.
- NATO. (dezembro de 2003). Allied Joint Logistic Doctrine. *AJP 4.4*, 1-78. Retirado em 28 de 10 de 2018
- NATO. (Mai de 2013). *AJP 4.4 - Allied Joint Movement and Transportation Doctrine. Edition B Version 1*. NATO Standardization Agency.



- NATO. (21 de junho de 2017). *NATO*. Retirado de Web site de NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION: https://www.nato.int/cps/ua/natohq/topics_61741.htm
- NATO. (20 de fevereiro de 2017). *nato.int*. Retirado em 19 de outubro de 2018, de Smart Defence: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_84268.htm?
- NATO. (21 de junho de 2017). *NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION*. Retirado de LOGISTICS: https://www.nato.int/cps/ua/natohq/topics_61741.htm
- NATO. (dezembro de 2018). NATO Standard. *AJP 4 - Allied Joint Doctrine For Logistics*. NATO Standardization Office.
- Organization, N. A. (2012). *NATO Logistics Handbook*. novembro: NATO Graphics & Printing.
- Przeworski, A., & Teune, H. (1970). The logic of comparative Social inquiry. *Research designs*, pp. 31-46.
- Santos, L. A., Garcia, F. M., Monteiro, F. T., Lima, J. M., Silva, N. M., Silva, J. C., . . . Afonso, C. F. (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: IUM.
- The Free Dictionary. (19 de outubro de 2018). *www.thefreedictionary.com*. Retirado de Movement control: <https://www.thefreedictionary.com/movement+control>
- Tseng, Y.-y. (junho de 2004). The Role of Transportation in Logistics. *Transport Systems Centre*, pp. 1-126.
- UE. (18 de junho de 2004). *europarl.europa.eu*. Retirado de Headline Goal 2010: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/dv/sede110705headlinegoal2010_/sede110705headlinegoal2010_en.pdf
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso*. Rio de Janeiro: Bookman.



Apêndice A — **Conceção metodológica da investigação**

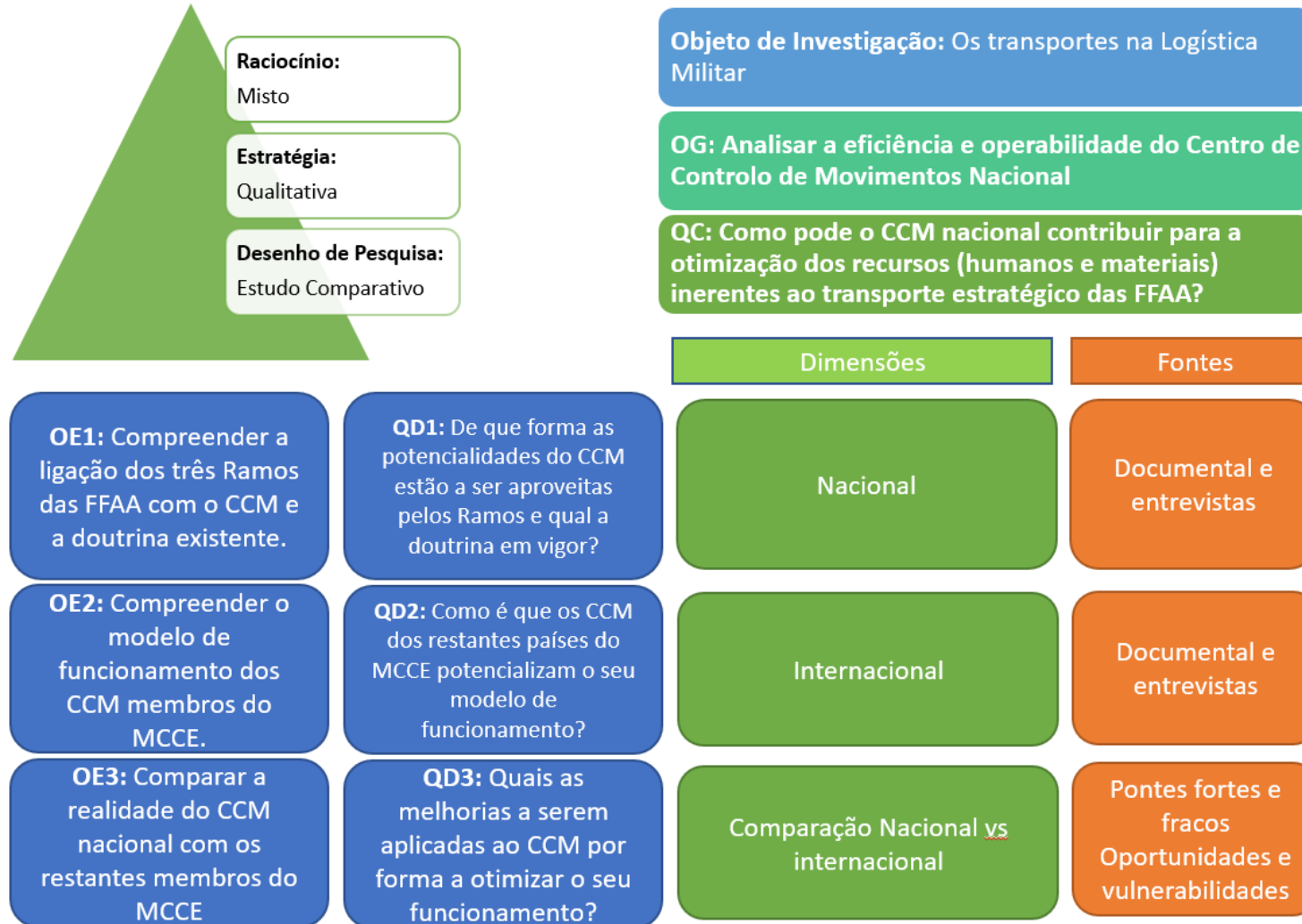


Figura 2 – Conceção metodológica da investigação



Apêndice B — Delimitação da investigação

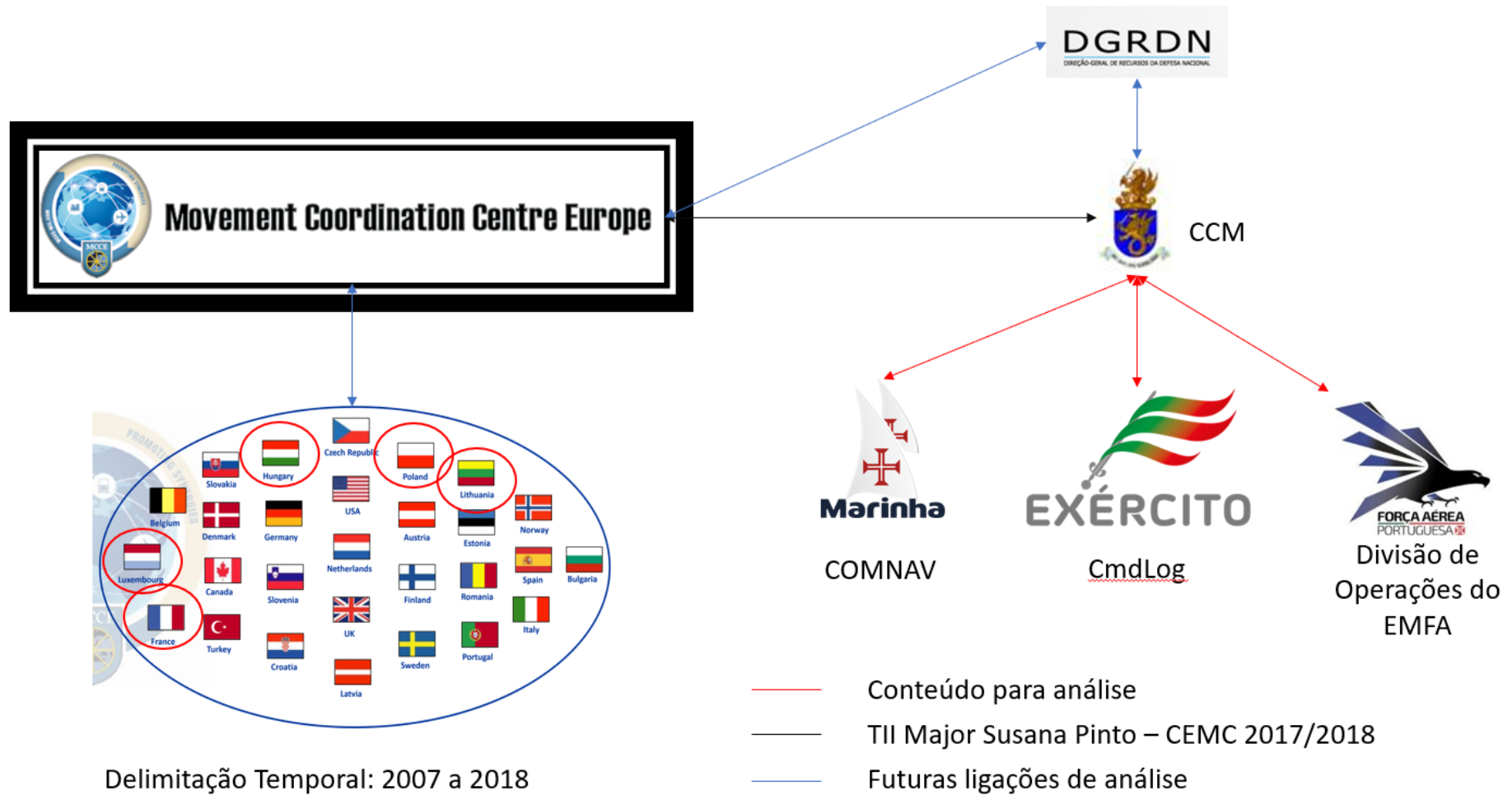


Figura 3 - Delimitação da investigação



Apêndice C — Quadro dos Entrevistados

Tabela 7 – Quadro dos entrevistados

Entrevista	Posto	Nome	Função	Ramo/Organização	País
E1	Major	Vincas Ališauskas	<i>Deputy commander</i>	<i>NCCM</i>	Lituânia
E2	Sargento Mor	Yves Mersch	<i>Coordinateur de Mouvements</i>	<i>NCCM</i>	Luxemburgo
E3	Tenente Coronel	Jean-Pascal Depréville	<i>Chief of French Rail Coordination Cell</i>	<i>NCCM</i>	França
E4	Tenente Coronel	Jan Czerniakiewicz	<i>Deputy commander</i>	<i>NCCM</i>	Polónia
E5	Major	Ákos Kocsis	<i>Movement Coordinator</i>	<i>NCCM</i>	Hungria
E6	Tenente Coronel	Carlos Morais	Adjunto Logístico do J4	CCM	Portugal
E7	1 Tenente	Valverde	Logística – Comando Naval	Marinha	Portugal
E8	Major	José Domingues	Comando da Logística - Secção Transportes Aéreos e Marítimos	Exército	Portugal
E9	Capitão	Jorge Domingos	Adjunto para o Armamento e Equipamento - Repartição Logística	Força Aérea Portuguesa	Portugal



Apêndice D — Modelo de análise

Quadro 7 – Modelo de análise

TEMA	<i>A importância dos transportes na Logística Militar</i>				
Objetivo Geral	Verificar a importância dos transportes na Logística Militar, comparando modelos de controlo de movimentos em vigor				
Objetivos Específicos	Questão Central	De que forma o CCM pode potenciar e otimizar os transportes na logística militar dos três ramos das FFAA?			
	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha de dados
OE 1 Analisar a ligação dos três ramos das FFAA com o CCM e a doutrina existente	QD 1 De que forma as potencialidades do CCM estão a ser aproveitadas pelos ramos e qual a doutrina em vigor?	Logística	Nacional	Logística conjunta	Pesquisa documental Entrevistas semiestruturadas
		Transporte Estratégico	Nacional	Movimento e transporte estratégico	
		<i>Smart Defence e Pooling and Sharing</i>	Nacional	Aplicabilidade	
OE 2 Analisar o modelo de funcionamento dos CCM membros do MCCE	QD 2 Como é que os CCM dos restantes países do MCCE potencializam o seu modelo de funcionamento?	Logística	Internacional	Logística conjunta	Pesquisa documental Entrevistas semiestruturadas
		Transporte Estratégico	Internacional	Movimento e transporte estratégico	
		<i>Smart Defence e Pooling and Sharing</i>	Internacional	Aplicabilidade	
OE 3 Efetuar uma análise comparativa da realidade do CCM nacional com os restantes	QD 3 Quais as melhorias a serem aplicadas ao CCM por forma a otimizar o seu funcionamento?	Logística Militar e Transporte Estratégico	Nacional vs internacional	Comparação dos dados	Comparação dos dados recolhidos Nacional vs internacional
				Discrepância da aplicabilidade	



Apêndice E — Carta de apresentação e guião da entrevista (NMCC)

Good morning Sir,

Allow me to introduce myself and explain the reason behind this contact.

Lieutenant Commander Gonçalves Pereira of the Portuguese Navy and I'm attending the 2018-2019 Joint Staff Course at the Portuguese Military University Institute.

I'm addressing to recognized specialists in order to fulfill the established requirements for an investigation study.

The present study is subordinated to the theme "Importance of Logistics in a Military Operation".

For that purpose, the objective is to analyze the National Control Movement Center (CMC); centered on comparison with similar realities of other countries of the alliance.

Considering the aforementioned, I would like to thank in advance the time that can be dismissed providing knowledge; increasing efficiency to a process of strategic valor.

1. What is the date of creation of your national movement control center?
2. What the creation of national movement control center, does it directly decrease the number of person and resources use by logistic in the armed forces? Do you have a real example in number and comparison?
3. What is the doctrine implemented?
4. Do the national armed forces have the obligation to use the national movement control center, or they have their own contracts to the strategic movement?
5. Do the armed forces responds directly to SHAPE J4, or they have always to pass by the national movement control center?
6. What are the benefits of using the national movement control center? Can you give some examples?
7. Can you identify disadvantages or gaps identify that can be improve/solved and be use as lessons learn to be used by the Portuguese national movement control center during the normal work between your national movement control center and the armed forces?
8. What are the national and international agreements existed in national movement control center, and are they extend to other nation that make part of the MCCE?
9. Do the armed forces use the LOGFAS system, and do they always pass the information's of their logistic movements to the national movement control center?
10. Does the Command and Control of the logistic movements are always in the armed forces, or they pass to national movement control center?

To be easier to respond to this questioner, I send my personal contacts:

Name: Pedro Pereira

E-mail: pereira.pmg@ium.pt

Phone: 00351 917306138

Many thanks.

Best Regards.



Apêndice F — Carta de apresentação e guião da entrevista (CCM)

Carta de apresentação

Exmo. Tenente Coronel, Carlos Teodoro Augusto Morais

No âmbito da realização do Trabalho Individual de Investigação do Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019, a decorrer no Instituto Universitário Militar, encontro-me a desenvolver o tema " A Importância dos Transportes na Logística Militar".

O objetivo geral do trabalho é verificar a importância dos transportes na Logística Militar, comparando modelos de controlo de movimentos dos diversos centros de controlo de movimentos pertencentes ao *Movement Coordination Center Europe*.

Para efeitos de investigação, considero pertinente auscultar o EMGFA para compreender como executam o transporte para projeção/ retração e sustentação de Forças, bem como a interligação feita com os ramos nesta matéria.

Assim, solicito que V. Exa. se digne a colaborar na realização do estudo, disponibilizando-se para responder a uma entrevista semiestruturada.

Desde já agradeço a disponibilidade manifestada, contribuindo com o seu conhecimento e experiência para a solidez deste tema, sublinhando que esta entrevista tem objetivos meramente académicos.

Antecipadamente grato pela disponibilidade,

Cordiais cumprimentos,

Lisboa, março de 2019

Pedro Miguel Gonçalves Pereira

Capitão Tenente Administração Naval

GUIÃO DE ENTREVISTA

Tema: "A Importância dos transportes na Logística Militar"

I – Identificação

Nome:

Função:

II – Questões:

- Anualmente, o EMGFA atribui aos ramos a responsabilidade de projetar, sustentar e retrainir elementos e forças nacionais destacadas (END e FND), cabendo a estes, a execução do transporte estratégico; e, tendo em consideração que, em 2017, foi criado o Centro de Controlo de Movimentos (CCM):



1. Qual o papel do CCM, aos diversos níveis de comando (estratégico/operacional/tático), na consecução de operações e/ou exercícios das Forças Armadas?
2. Qual a regulamentação nacional e internacional que o CCM está sujeito?
3. Como analisa o envolvimento dos ramos com o CCM nestes dois anos de existência? Quais seriam as alterações legislativas, ou internas que poderiam potenciar estas ligações?
4. Quais os apoios já facultados aos ramos pelo CCM? Dos apoios facultados, quais as vantagens e desvantagens detetadas, ilustrando exemplos reais.
5. Visto que o CCM é a estrutura nacional para consultas ao MCCE, quais as diligências tomadas pelo CCOM, junto dos ramos, para rentabilizar esta iniciativa?
6. Da ligação com os restantes países que se encontram integrados no MCCE, quais os que poderão ter uma realidade mais próxima com Portugal e qual as lições identificadas e aprendidas com os mesmos?
7. O planeamento das projeções dos ramos tem sido feito através do sistema LOGFAS? Foram detetadas limitações nos ramos sobre a operacionalidade deste sistema? Qual o nível de implementação do LOGFAS no CCM?
8. Quais os acordos e protocolos existentes para o transporte estratégico? Esses acordos e protocolos poderão ser utilizados pelos restantes países pertencentes ao MCCE?
9. O CCM utiliza os acordos e protocolos estabelecidos pelos ramos no âmbito do Transporte Estratégico?

Muito obrigado pela sua colaboração, que foi de extrema importância.



Apêndice G — Carta de apresentação e guião da entrevista (ramos)

Carta de apresentação

Exmo.

No âmbito da realização do Trabalho Individual de Investigação do Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019, a decorrer no Instituto Universitário Militar, encontro-me a desenvolver o tema " A Importância dos Transportes na Logística Militar".

O objetivo geral do trabalho é verificar a importância dos transportes na Logística Militar, comparando modelos de controlo de movimentos dos diversos centros de controlo de movimentos pertencentes ao *Movement Coordination Center Europe*.

Para efeitos de investigação, considero pertinente auscultar os representantes dos ramos para compreender como executam o transporte para projeção/ retração e sustentação de Forças, bem como a interligação feita com o Centro de Controlo de Movimentos do EMGFA.

Assim, solicito que V. Exa. se digne a colaborar na realização do estudo, disponibilizando-se para responder a uma entrevista semiestruturada.

Desde já agradeço a disponibilidade manifestada, contribuindo com o seu conhecimento e experiência para a solidez deste tema, sublinhando que esta entrevista tem objetivos meramente académicos.

Antecipadamente grato pela disponibilidade,

Cordiais cumprimentos,

Lisboa, março de 2019

Pedro Miguel Gonçalves Pereira

Capitão Tenente Administração Naval

GUIÃO DE ENTREVISTA

Tema: "A Importância dos transportes na Logística Militar "

I – Identificação

Nome:

Função:

II – Questões:

• Anualmente, o EMGFA atribui aos ramos a responsabilidade de projetar, sustentar e retrain elementos e forças nacionais destacadas (END e FND), cabendo a estes, a execução do transporte estratégico; e, tendo em consideração que, em 2017, foi criado o Centro de Controlo de Movimentos (CCM):

1. Considerando a definição de Transporte Estratégico, quantos movimentos desta tipologia foram efetuados pelos ramos nos últimos três anos?
2. Dos Transportes Estratégicos efetuados, em quais o Centro de Controlo de Movimentos foi consultado? Qual a ligação funcional entre o Comando Logístico do ramo e o CCM?



3. Considera que, o CCM pode contribuir para a otimização dos recursos afetos ao transporte estratégico? Se sim, como?
4. Considera que a ligação funcional entre ramos e EMGFA, no que diz respeito ao transporte estratégico, se revela como adequada? Porquê?
5. Quais os acordos e protocolos atualmente em vigor no âmbito da temática? Esses acordos e protocolos podem ser extensíveis ao EMGFA e aos restantes ramos?
6. Qual a doutrina interna estabelecida para o Transporte Estratégico?
7. O LOGFAS é utilizado para todas as projeções e retrações de força? Caso responda negativamente, em quais situações é o LOGFAS utilizado?
8. O planeamento efetuado no LOGFAS é disponibilizado para o Centro Controlo de Movimentos em todas as missões?

Muito obrigado pela sua colaboração, que foi de extrema importância.



Apêndice H — Sistema ATARES

O Sistema ATARES foi desenvolvido como um sistema de trocas de serviços em que não existem pagamentos em dinheiro.

O funcionamento do sistema Atares baseia-se na relação procura/oferta, isto é, um determinado Estado membro A que necessita de transporte aéreo de pessoal ou carga de X para Y, faz o pedido ao MCCE, que por sua vez e com base na informação que possui, verifica se existe oferta disponível e/ou questiona os restantes Estados-membros da eventual disponibilidade para satisfazer essa necessidade. Caso exista oferta ou disponibilidade de um Estado membro para realizar o referido transporte, o MCCE estabelece a comunicação entre estes membros a fim de efetivar o transporte requerido.

O balanço em termos de oferta e de procura de Estado membro (saldo) é garantido por sistema de créditos e débitos cuja referência é a hora de Voo Equivalente (EFH), que corresponde a uma hora de voo em aeronave C-130. Este sistema não inclui pagamentos em dinheiro e tem a vantagem de qualquer transporte abaixo dos 50kg ser gratuito.

O Sistema Atares permite igualmente que os créditos de um determinado Estado membro, acumulados a partir da utilização de meios de transporte, possa ser utilizado em missões de reabastecimento aéreo.

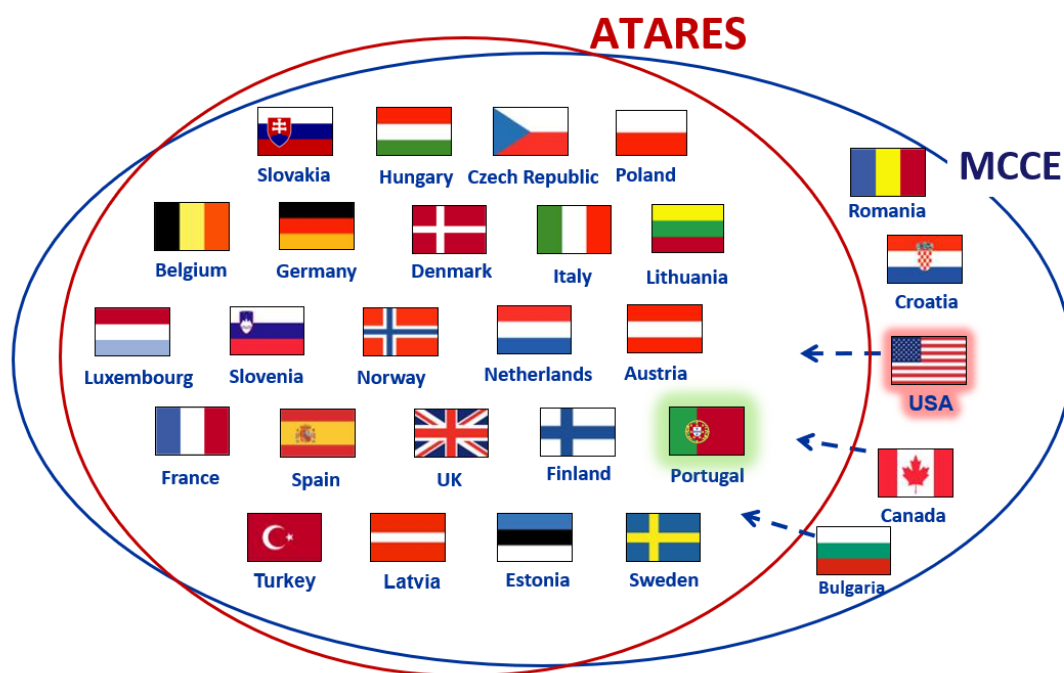


Figura 4 – Países que pertencem ao sistema ATARES

Fonte: (MCCE, 2016)



Apêndice I — Sistema SEOS

O Sistema SEOS foi desenvolvido à semelhança do sistema ATARES, como um sistema de trocas de serviços em que não existem pagamentos em dinheiro e onde os créditos podem ser utilizados nos dois sistemas.

O sistema baseia-se na troca de serviços, através dos meios que cada país disponibiliza e dos seus movimentos estratégicos. O SEOS baseia-se nos meios terrestres e na unidade de medida SEU (*Surface Equivalent Unit*) que equivale à distância de 100 quilómetros percorridos por um camião com um contentor de vinte pés. Os países fornecedores deste sistema, recebem o crédito em SEU, que poderão ser empregues em serviços terrestres, ou convertê-los para serem utilizados no sistema ATARES.

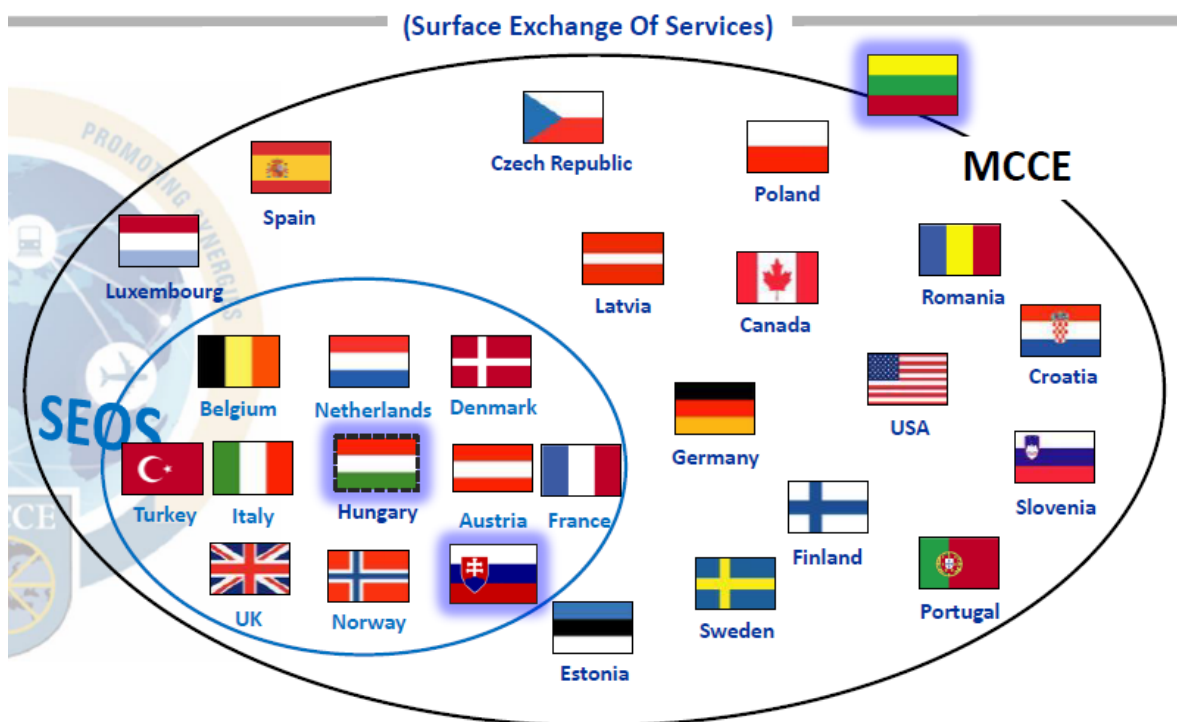


Figura 5 – Países que pertencem ao sistema SEOS

Fonte: (MCCE, 2016)



Apêndice J — LOGFAS

LOGFAS – *Logistics Functional Area Services* – é o sistema utilizado pelos países NATO para a elaboração do processo de planeamento logístico que comporta diversas ferramentas para o planeamento, análise, execução e relatórios.

O LOGFAS compreende os seguintes módulos:

- GEOMAN (*Geographical Data Management Module*) – É um software que disponibiliza os mapas e as infraestruturas necessárias para o planeamento do movimento logístico, sendo possível a edição e criação de novos dados;
- LDM (*LOGFAS Data Management Module*) – No LDM são criados todos os dados relacionados com o transporte e movimento estratégico, desde as forças, itens e os meios de transporte;
- SPM (*Sustainment Planning Module*) – Módulo utilizado para parametrizar os dados relativos à sustentação das forças;
- ADAMS (*Allied Deployment and Movements System*) – Tem como objetivo reduzir o planeamento, otimizando os meios e movimentos de todas as nações. É utilizado para o planeamento do movimento estratégico em operações multinacionais. Engloba todos os dados criados nos módulos anteriores, criando os DDP (ao nível das nações) e posteriormente o MNDDP. O ADAMS simula o movimento, desde a *Home Base*, até ao aeroporto e porto de desembarque;
- CORSOM (*Coalition Reception, Staging and Onward*) – É o módulo utilizado para planear a RSOM (*Reception, Staging and Onward Movement*), movimento operacional e tático após chegada ao aeroporto e porto de desembarque até *Final Destination*;
- EVE (*Effective Visual Execution*) – O EVE fornece a simulação visual dos movimentos que foram criados no ADAMS e CORSOM;
- LOGREP (*Logistic Reporting Tool*) – Tem como principal função a disponibilização de relatórios logísticos.

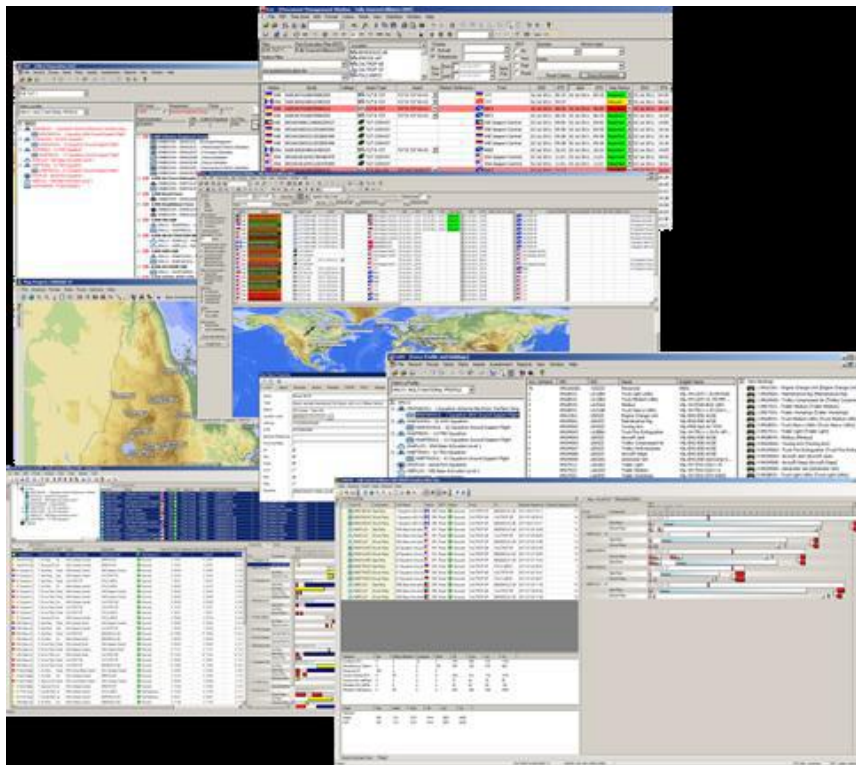


Figura 6 – LOGFAS

Fonte: (ISG, 2018)



Apêndice K — MCCE – Soluções de Movimento e Transporte Estratégico

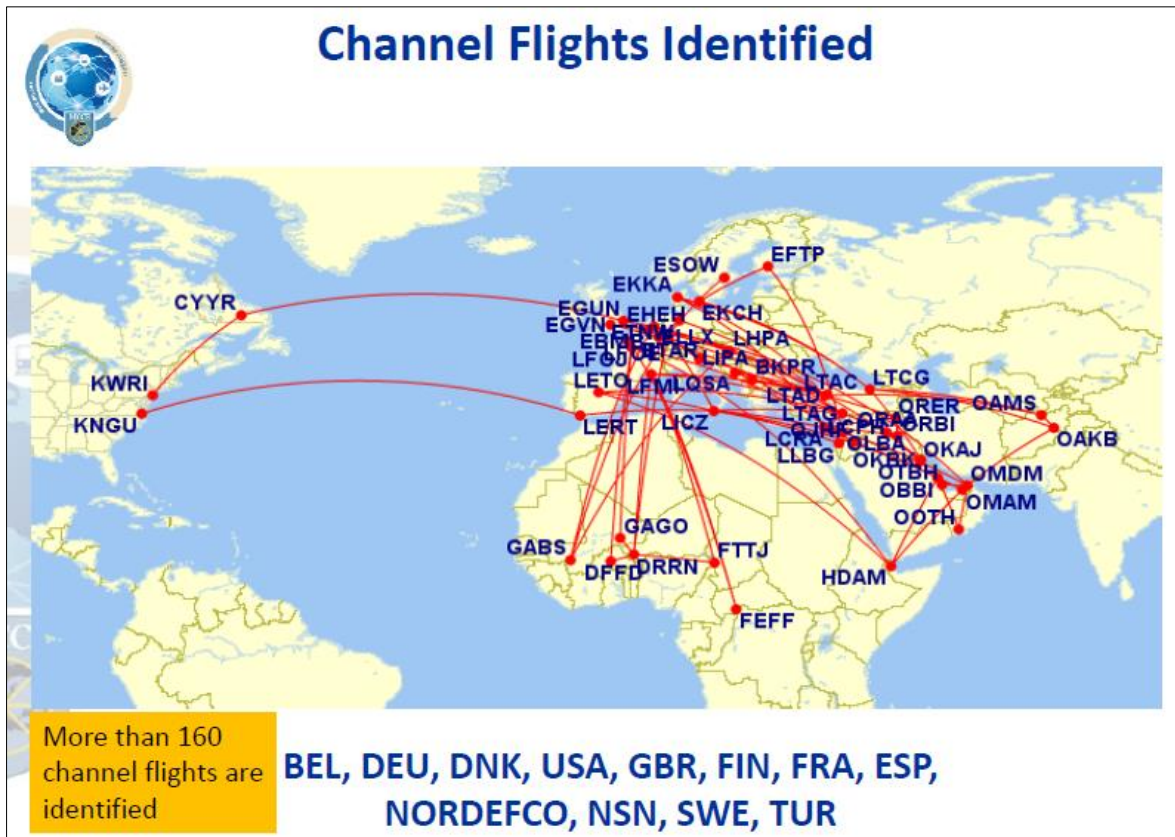


Figura 7 – Linhas de comunicação aéreas

Fonte: (MCCE, 2016)



Bi-weekly Airlift Offer List

- Airlift capacity available for other nations
- More than 600 missions

DATE	P	N	AC	FROM	TO	From (Full Name)	To (Full Name)	PAYLOAD
14-10-2016	GBR	GBR	C17	EGVN	LFML	BRIZE NORTON AB	PROVENCE AP	Cargo - empty
14-10-2016	EATC	NLD	(K)DC10	EHEH	LGSA	EINDHOVEN AP	SOUDA AP	PART-LOAD
14-10-2016	EATC	NLD	(K)DC10	LGSA	EHEH	SOUDA AP	EINDHOVEN AP	PART-LOAD
14-10-2016	EATC	FRA	A340	LFPG	EGNT	PARIS CHARLES DE GAULLE AP	NEWCASTLE AP	PART-LOAD
14-10-2016	EATC	FRA	A340	EGNT	EBMB	NEWCASTLE AP	Melsbroek Brussels Military Airport	PART-LOAD
14-10-2016	EATC	FRA	A340	EBMB	LFPG	Melsbroek Brussels Military Airport	PARIS CHARLES DE GAULLE AP	PART-LOAD
14-10-2016	EATC	BEL	C130	EBMB	EGNT	Melsbroek Brussels Military Airport	NEWCASTLE AP	PART-LOAD
14-10-2016	EATC	BEL	C130	EGNT	EBMB	NEWCASTLE AP	Melsbroek Brussels Military Airport	PART-LOAD
14-10-2016	EATC	BEL	C130	EBMB	EGNT	Melsbroek Brussels Military Airport	NEWCASTLE AP	PART-LOAD
14-10-2016	EATC	BEL	C130	EGNT	EBMB	NEWCASTLE AP	Melsbroek Brussels Military Airport	PART-LOAD
14-10-2016								PART-LOAD
14-10-2016								PART-LOAD
14-10-2016								PART-LOAD
14-10-2016								PART-LOAD
14-10-2016								PART-LOAD
14-10-2016								PART-LOAD
14-10-2016								PART-LOAD
14-10-2016								PART-LOAD
14-10-2016	EATC	ITA	KC767A	LIRA	EBMB	CIAMPINO AP	Melsbroek Brussels Military Airport	PART-LOAD
14-10-2016	EATC	ITA	KC767A	EBMB	LIRE	Melsbroek Brussels Military Airport	PRATICA DI MARE AP	PART-LOAD
14-10-2016	HAW	HAW	C-17	LRCK	LHPA	MIHAIL KOGALNICEANU AP	PÁPA AB	PART-LOAD
14-10-2016	HAW	HAW	C-17	LHPA	EVRA	PAPA AB	RIGA INTL AP	PART-LOAD
14-10-2016	HAW	HAW	C-17	EVRA	LHPA	RIGA INTL AP	PÁPA AB	PART-LOAD
15-10-2016	GBR	GBR	Voyager	EGVN	KLAS	BRIZE NORTON AB	MCCARRAN INTL AP	Pax - empty
15-10-2016	GBR	GBR	Voyager	EVRA	EGVN	RIGA INTL AP	BRIZE NORTON AB	Pax - empty
15-10-2016	EATC	FRA	A310	LFPG	LFST	PARIS CHARLES DE GAULLE AP	ENTZHEIM AP	PART-LOAD
15-10-2016	EATC	FRA	A310	LFST	EGUN	ENTZHEIM AP	MILDENHALL AB	PART-LOAD
15-10-2016	EATC	FRA	A310	EGUN	LFPG	MILDENHALL AB	PARIS CHARLES DE GAULLE AP	PART-LOAD
15-10-2016	EATC	FRA	A310	LFPG	FTTJ	PARIS CHARLES DE GAULLE AP	N'DJAMENA HASSAN DJAMOUS AP	PART-LOAD
15-10-2016	EATC	FRA	A310	FTTJ	LFM	N'DJAMENA HASSAN DJAMOUS AP	ISTRES LE TUBE AB	PART-LOAD
15-10-2016	EATC	FRA	A310	LFM	LFPG	ISTRES LE TUBE AB	PARIS CHARLES DE GAULLE AP	PART-LOAD
15-10-2016	EATC	BEL	C130	EBMB	DTTB	Melsbroek Brussels Military Airport	BIZERTE-SIDI AHMED AP	PART-LOAD

EMPTY or PART-LOAD

Figura 8 – Exemplo de linhas de comunicação aéreas

Fonte: (MCCE, 2016)

CURRENT OPS

	FRA Request	ATR: 17/0281
Date:	26 - 30 JUN	
From:	ESIB (Sâtenäs / SWE)	
To:	Toulouse (LFBF) – Calvi (LFKC)	
Load:	Paradrops	
Payment:	ATARES	

	SWE Mission
ATM:	ATM 17/0151
Asset:	C-130
Date:	As requested
From:	As requested
To:	As requested
Load:	As requested
Payment:	As requested

AT POC: Tristan

Figura 9 – Exemplo troca serviços um (ATARES)

Fonte: (MCCE, 2016)

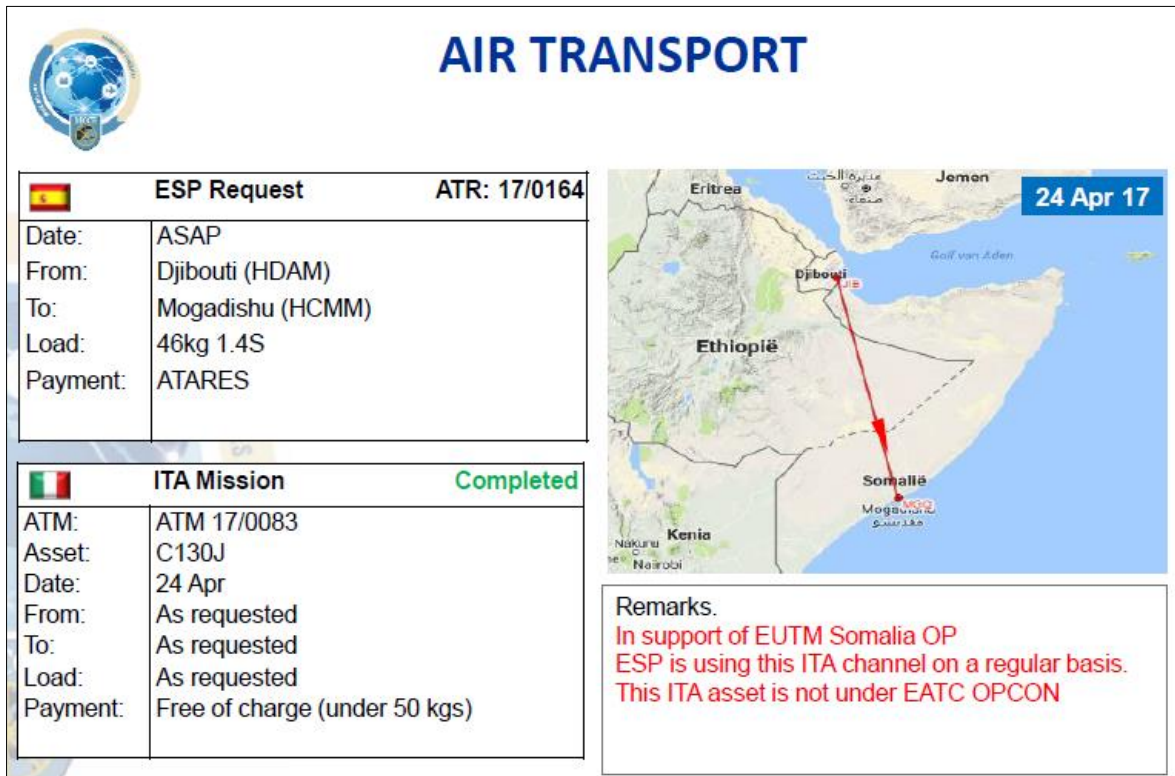


Figura 10 – Exemplo troca serviços dois (ATARES)

Fonte: (MCCE, 2016)



Figura 11 – Exemplo troca serviços três (ATARES)

Fonte: (MCCE, 2016)

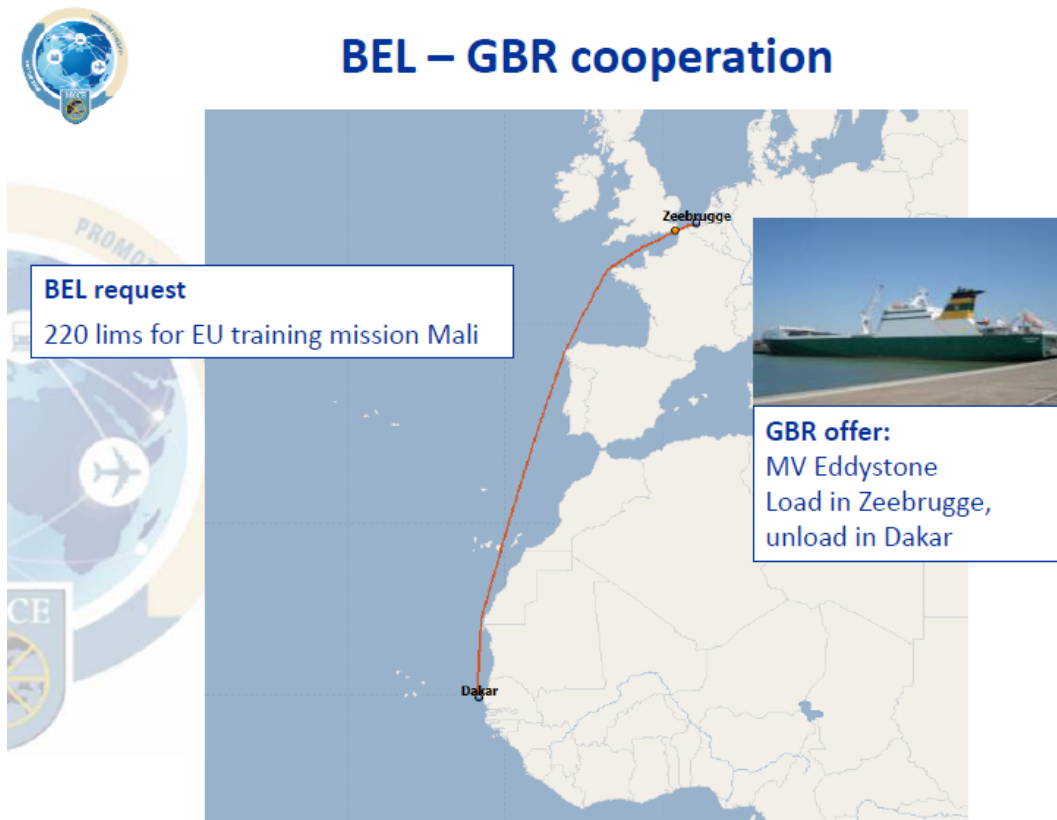


Figura 12 – Exemplo troca serviços quatro (SEOS)

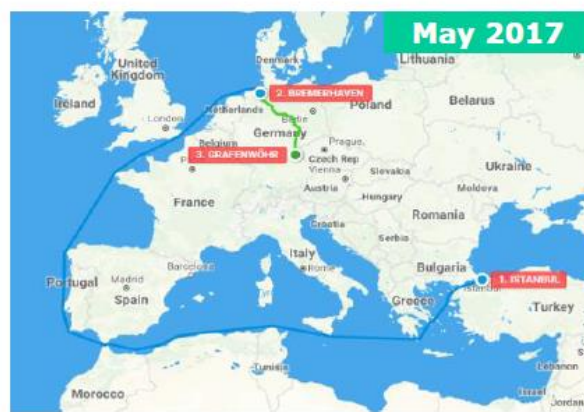
Fonte: (MCCE, 2016)



Inland Surface Transport

	TUR RFI	16/03
Date:	08 – 12 May 2017	
From:	Istanbul (TUR)	
To:	Grafenwohr (DEU)	
Load:	4 Tanks, 1 Recovery Veh., 1 APC's, 1 DROPS, 2 Maint. Vehic., 1 Light util.	
Payment:	TBD	

	DNK Offer
Price:	XX XXX EUR – outbound XX XXX EUR – return.
Itinerary:	As requested
Timing:	As requested
Load:	As requested



IST POC:

Remarks:
DNK contractor door to door solution.

Figura 13 – Exemplo troca serviços cinco (SEOS)

Fonte: (MCCE, 2016)