

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**(CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL)**

(2006/2007)



**VERSÃO MODIFICADA – NÃO CLASSIFICADA**

**TII**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.

**CONCEPÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA PARA APOIAR A FORÇA DE REACÇÃO IMEDIATA DESTACADA PARA UM TEATRO DE OPERAÇÕES NO LIMITE DO EEIN**

**FREDERICO JOSÉ ROVISCO DUARTE**  
**COR ART**



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

### **CONCEPÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA PARA APOIAR A FORÇA DE REACÇÃO IMEDIATA DESTACADA PARA UM TEATRO DE OPERAÇÕES NO LIMITE DO EEIN.**

**Frederico José Rovisco Duarte  
Cor Art**

Trabalho de investigação individual do Curso de Promoção a Oficial General

Lisboa – 2007



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

### **CONCEPÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA PARA APOIAR A FORÇA DE REACÇÃO IMEDIATA DESTACADA PARA UM TEATRO DE OPERAÇÕES NO LIMITE DO EEIN.**

**Frederico José Rovisco Duarte  
Cor Art**

Trabalho de investigação individual do Curso de Promoção a Oficial General

Orientador: CMG Augusto Ezequiel

Lisboa – 2007

## Índice

Resumo .....	iii
Resumo em inglês (abstract) .....	iv
Palavras-chave .....	v
Lista de siglas e abreviaturas .....	vi
1. Introdução .....	1
2. Contexto.....	3
a. Geral .....	3
b. Espaço Estratégico de Interesse Nacional (EEIN).....	4
c. Ambiente de mudança .....	6
d. Operações de evacuação de não-combatentes .....	7
e. Funções logísticas .....	9
3. A Força de Reacção Imediata .....	10
a. Concepção e activação.....	10
b. Capacidades .....	12
c. Cenários e probabilidade de emprego.....	15
d. Necessidades específicas das componentes.....	16
e. Racionalidade de uma organização logística dedicada à FRI.....	20
4. Organização logística.....	21
a. Apetência para apoio conjunto .....	21
b. Planeamento logístico .....	22
c. Modelos logísticos .....	24
5. Modelo a propor.....	32
a. Razões para uma opção .....	32
b. Recolha e análise de dados do questionário .....	34
c. Confirmação das hipóteses .....	35
d. Proposta .....	36
6. Conclusões .....	39
Referências .....	41
Anexo A – Constituição da FRI .....	45
Anexo B – Lições aprendidas na Operação “LEOPARDO 97” .....	47
Apêndice 1 – Mapa conceptual .....	1
Apêndice 2 – Requisitos militares para NEO.....	1
Apêndice 3 – Capacidades do núcleo inicial da FRI em face do SFN .....	1
Apêndice 4 – Portugueses residentes no exterior do TN.....	1
Apêndice 5 – Pessoal e material da FRI.....	1
Apêndice 6 – Necessidades logísticas e apetência para apoio conjunto.....	1
Apêndice 7 – Inserção do J4 na estrutura do EMGFA .....	1
Apêndice 8 – Ponto de situação dos SIL .....	1
Apêndice 9 – Situação genérica.....	1
Apêndice 10 – Recolha e análise de dados.....	1
Apêndice 11 – Questionário .....	1
Apêndice 12 – Princípios logísticos .....	1

Glossário de conceitos .....	1
Figura 1 – Estrutura descentralizada .....	25
Figura 2 – Correspondência entre comandos operacionais .....	30
Figura 3 – Organização logística centralizada.....	31
Tabela 1 – Tarefas no âmbito das NEO.....	7
Tabela 2 – Funções logísticas (áreas funcionais) .....	9
Tabela 3 – Capacidades essenciais face às componentes da FRI.....	13
Tabela 4 – Factores de planeamento logístico da CN .....	17
Tabela 5 – Factores de planeamento logístico da CT .....	18
Tabela 6 – Factores de planeamento logístico da CA .....	19
Tabela 7 – Racional de uma estrutura logística dedicada à FRI.....	20
Tabela 8 – Necessidades logísticas e apetência para apoio conjunto .....	21
Tabela 9 – Verificação das hipóteses .....	35
Tabela 10 – Atribuições.....	36

## **Resumo**

O presente tema situa-se no contexto normativo da Defesa Nacional, mais concretamente no âmbito da *sustentação logística* da Força de Reacção Imediata (FRI). Orienta-se para a concepção de uma estrutura logística *conjunta* que permita o levantamento da FRI, segundo graus de prontidão estabelecidos e assegure a sua sustentação quando projectada para o limite do Espaço Estratégico de Interesse Nacional.

Constituindo a sustentação logística a forças expedicionárias um campo de análise muito específico, o estudo debruça-se sobre esta problemática segundo três aspectos principais: contexto doutrinal, caracterização da FRI e organização logística.

O contexto doutrinal reparte-se, por sua vez, pelas áreas conceptual, ambiental e operacional em que se movimentam as forças expedicionárias, tendo em vista a obtenção de elementos de âmbito logístico relevantes para a concepção organizacional. Constatando-se a ausência de uma doutrina logística conjunta e tendo presente os contextos internacionais em que as Forças Armadas Portuguesas (FA) se inserem remete-se, desde logo, para uma solução organizacional que preveja a actuação neste contexto.

A caracterização da FRI permite analisar a génese desta força, verificar capacidades, cenários de emprego, assim como analisar a especificidade de actuação de cada ramo. Esta abordagem conduz ao levantamento de um conjunto de aspectos de natureza logística susceptível de influenciar a organização logística.

Na perspectiva organizacional procura-se analisar a apetência de cada ramo para o apoio conjunto em função de factores logísticos. Esta análise conduz à concepção de dois modelos organizativos: um modelo descentralizado, concebido sob apoio específico dos ramos e um modelo centralizado, concebido com ênfase no apoio conjunto. A análise realizada conclui que a implementação de uma estrutura descentralizada satisfaz o objectivo com limitações enquanto a adopção de um modelo centralizado se depara com disfunções organizacionais.

Por fim, as conclusões obtidas através deste processo dedutivo foram confrontadas com as resultantes de um questionário complementar realizado junto de um grupo de peritos. Da integração resultante conclui-se que se obtêm sinergias organizacionais e uma maior eficiência do sistema logístico de apoio à FRI. Este facto serve de incentivo à apresentação de uma proposta de modelo, caracterizado por ser de natureza conjunta, ser centralizado e ter algumas semelhanças com estruturas adoptados pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

### **Resumo em inglês (abstract)**

The present study is developed within the National Defence context, dealing with the Immediate Reaction Force and specifically with its logistic sustainability. The objective is focused on a logistic model based on joint collaboration, able to support a force package of one sustainable military expeditionary component, tailored to the required force projection to Strategic Areas of National Interest.

Considering that logistics is a field of very specific analysis field, connected to military forces sustainability, the study covers this issue emphasizing on three main aspects: doctrinal context, characterization of the force package and logistic organization.

Attempting to extend the analysis of this context, the first aspect is subdivided into three areas - conceptual, employment and operational – to build-up relevant logistics elements for the organization. Amongst other issues, the results reveal an absence of national joint doctrine, a situation which requires the adoption of an organizational solution with capability to conduct operations in that environment.

The characterization of the force allowed to analyze the genesis of this force, to verify capabilities, to ascertain scenarios employment, as well as to specify the employment of each component (maritime, land and air). This procedure provides logistics aspects associated to the logistic organization.

The deductive process allowed to compare the capabilities of each component with their ability to operate specific logistic elements. This course of action provided an indication for decentralized and centralized solutions. Briefly, a decentralized structure satisfies the requirement with limitations, while the adoption of a centralized solution seems to have organizational dysfunctions.

Finally, the conclusions were correlated to survey results conducted among former force commanders. Some empirical ideas were confirmed, namely organizational synergies and improvement of efficiency. These facts were used as an incentive to present a model, characterized by being joint, being centred and having some similarities with structures adopted by the North Atlantic Treaty Organization (NATO).

**Palavras-chave**

Logística; sustentação; projecção; força; reacção; conjunta; capacidades; estrutura; reabastecimento; manutenção; transporte.

## Lista de siglas e abreviaturas

AJP	Publicação aliada conjunta (Allied Joint Publication)
ALP	Publicação aliada de logística (Allied Logistic Publication)
AO	Área de Operações
AOR	Navio reabastecedor (Oiler Replenishment, Naval)
BLD	Batalhão Ligeiro de Desembarque
C-130	Aeronave Lockheed C-130 H / H-30 Hercules
C-212	Aeronave Casa C-212-300 AVIOCAR
CA	Componente Aérea
CAX	Exercício assistido por computador (Computer Assisted eXercise)
CCCM	Célula Conjunta de Coordenação de Movimentos
CCLC	Célula de Coordenação Logística Conjunta
CDT	Unidade de mergulhadores (Clearance Diving Team)
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Chefe de Estado-Maior
CEM03	Conceito Estratégico Militar de 2003
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas
CIMIC	Cooperação Civil-Militar (Civil Military Cooperation)
CIS	Sistemas de Informação e Comunicação (Communication and Information Systems)
CJTF	Força-tarefa conjunta e combinada (Combined Joint Task Force)
CN	Componente Naval
CNPCE	Centro Nacional de Protecção Civil de Emergência
COC	Centro de Operações Conjunto
COFAR	Centro de Operações das Forças Armadas
COMFRI	Comandante da Força de Reacção Imediata
CPX	Exercício de postos de comando (Command Post eXercise)
CSDN	Conselho Superior de Defesa Nacional
CT	Componente Terrestre
DAE	Destacamento de Acções Especiais
DAM	Destacamento Aéreo Modular
DHUMINT	Destacamento de Informações Humanas ( <i>Human Intelligence</i> )
DIOP	Divisão de Operações
DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar
DIREC	Divisão de Recursos
DMDM	Directiva Ministerial de Defesa Militar
DOE	Destacamento de Operações Especiais
DPS	Directiva de Prontidão e Sustentação das Forças
EEIN	Espaço Estratégico de Interesse Nacional
EM	Estado-Maior

EMCC	Estado-Maior Coordenador Conjunto
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
FA	Forças Armadas Portuguesas
FF	Fragata da Classe “João Belo”
FFGH	Fragata da Classe “Vasco da Gama” (Frigate, Guided Missile, Helo Capable)
FLS	Ponto de apoio logístico avançado (Forward Logistic Site)
FND	Força Nacional Destacada
FOB	Base operacional avançada (Forward Operating Base)
FRI	Força de Reacção Imediata
FS	Corveta
GALC	Grupo de Apoio Logístico Conjunto
IE	Infra-estrutura
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IP	Informação Pública
Lbs	Libras
LDG	Lancha de Desembarque Grande
LIVEX	Exercício real (LIVe EXercise)
LPD	Navio polivalente logístico (Landing (amphibious) Transport, Platform Dock)
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MIFA	Missões Específicas das Forças Armadas
MJLC	Centro logístico conjunto multinacional (Multinational Joint Logistic Centre)
MOB	Base operacional principal (Main Operating Base)
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte (North Atlantic Treaty Organization)
NEO	Operações de evacuação de não-combatentes (Non combatant Evacuation Operations)
NH	Nação Hospedeira
NM	Milhas náuticas (Nautical Miles)
NRF	Forças de resposta da OTAN (NATO Response Forces)
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
P-3P	Aeronave Lockheed P-3P ORION
PUMA	Aeronave Aerospatiale SA-330 PUMA
Reab	Reabastecimento
SFN	Sistema de Forças Nacional
SFOR	Força de estabilização (Stabilization FORce)
SIL	Sistema de Informação Logístico
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
UE	União Europeia

## 1. Introdução

As repercussões internacionais dos acontecimentos de 11 de Setembro de 2001, nos Estados Unidos da América, fizeram-se sentir significativamente na organização militar. Decorrente deste facto, surgiram processos de transformação internos que procuram melhorar capacidades das forças reforçando, em simultâneo, o seu carácter expedicionário.

É neste âmbito que se situa o presente trabalho. Tem como finalidade conceber uma organização logística que permita desenvolver, com rigor, actividades de planeamento, coordenação, controlo e execução logística naquela perspectiva.

Decorrente desta finalidade, foi estabelecido o objectivo principal o qual visa estabelecer uma metodologia de concepção de uma estrutura logística que permita o levantamento da FRI, segundo graus de prontidão previamente estabelecidos e assegure a sua sustentação logística quando empregue no limite do EEIN conjuntural. Secundariamente, foram identificados dois grandes objectivos, um visando identificar o posicionamento dos elementos logísticos numa hipotética estrutura logística conjunta, em função da aptidão das componentes da força e um segundo, tendo como finalidade determinar a existência de uma estrutura logística permanente susceptível de criar mais valias significativas à operacionalidade da força.

Esta situação conduziu à seguinte questão central: *Qual é a organização logística que assegura a sustentação logística da FRI quando destacada?*.

De acordo com a metodologia, levantaram-se as seguintes questões derivadas:

- *A organização logística assenta nos ramos ou seja, resulta do envolvimento de diferentes subunidades e órgãos específicos de cada ramo no apoio à respectiva componente?*
- *A organização logística, independentemente da forma como seja constituída, assegura a satisfação permanente das necessidades logísticas da força, esteja esta ou não activada?*
- *As necessidades logísticas são substancialmente diferentes de TO para TO impondo uma organização logística específica caso a caso?*
- *Existem sinergias significativas no manuseamento dos elementos logísticos por parte dos ramos que quando conjugados com as características da operação aconselham uma organização logística conjunta?*

- *Tendo em consideração o grau de prontidão estabelecido para a FRI, a criação de uma organização logística permanente tem reflexos positivos significativos na operacionalidade daquela?*

Estas questões colocaram o seguinte conjunto de hipóteses:

- *Os ramos asseguram o apoio à respectiva componente da FRI podendo ocorrer relações de apoio transversal (entre componentes) ou de apoio mútuo (entre unidades e órgãos).*
- *A organização logística da FRI assegura a sua sustentação incluindo a sua projecção e retracção.*
- *As necessidades de apoio logístico para cada TO impõem uma organização de apoio determinada pela análise dos elementos logísticos.*
- *A organização logística da FRI deve ser conjunta.*
- *Uma estrutura base permanente de suporte à activação da FRI cria sinergias significativas na operacionalização da força.*

Perante a intenção de obter modelos que inequivocamente satisfizessem os objectivos estabelecidos, houve que analisar o contexto envolvente, quer o normativo, quer o doutrinário, analisar as capacidades da FRI, ponderar cenários expectáveis de emprego e determinar a especificidade das diferentes componentes (Apêndice 1 – Mapa conceptual).

A metodologia adoptada conduziu à estruturação do presente trabalho em seis capítulos: Introdução, constituído pelo presente capítulo, Contexto, visando a análise do ambiente geral em que o problema se situa, A FRI, procurando conhecer profundamente o objecto, a Organização logística, analisando modelos e opções possíveis, o Modelo a propor, situando uma proposta com base nos estudos desenvolvidos e as Conclusões

A aplicação do método dedutivo foi sustentado em pesquisa documental ao nível do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), Estado-Maior do Exército, Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) e Comandos operacionais dos ramos, ao estudo de casos e ao estabelecimento de contactos com oficiais directamente envolvidos nesta problemática. Tendo em vista a consolidação de ideias, foi elaborado um questionário, enviado a antigos comandantes da FRI e outros oficiais conhecedores da problemática.

Acresce ainda referir que em virtude da FRI se situar num contexto nacional, o estudo foi delimitado ao âmbito interno. Este facto, contudo, não significou descurar estruturas afins preconizadas pela doutrina da OTAN salvaguardando outras opções.

## 2. Contexto

### a. Geral

O conceito de operações expedicionárias tem vindo a ser implementado pela OTAN no seu processo de transformação. De acordo com o conceito de Forças de Resposta da OTAN (NRF) e conforme refere o documento da sua criação, MC 477 *Military Concept for NATO Response Force*, de Março de 2003, uma força deste tipo deverá ser projectável rapidamente e dispor de capacidade para operar isoladamente, tendo capacidade de auto-sustentação por um período mínimo de 30 dias.

Através da Directiva Ministerial de Defesa Militar de 2002 (DMDM 02), mantinha-se a intenção de criar uma “*Força de Reacção Imediata (FRI), projectável e de carácter conjunto (...)* tendo em vista “*garantir uma capacidade de resposta militar de grande prontidão (2 a 5 dias)*”.

Procurando a doutrina de referência que pudesse situar esta problemática, verificou-se que não existe doutrina logística nacional conjunta. Apenas se referencia um projecto de Bases Gerais da Doutrina Logística Conjunta, de Dezembro de 2004, concebido sobre um anterior projecto de Manual de Doutrina Logística Conjunta, de 2001, o qual não passou, contudo, de um esboço.

---

<sup>1</sup> Definidas em Conselho Superior de Defesa Nacional (CSDN) em 21 de Outubro de 2004.

<sup>2</sup> Plano de Médio e Longo Prazo do Exército 2005 - 2023

No entanto, têm surgido tentativas visando a harmonização no âmbito da prontidão e sustentação das forças, como é o caso da Directiva de Prontidão e Sustentação das Forças (DPS) do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) de 2001. Neste âmbito específico, esta DPS remete mesmo para princípios doutrinários contidos nas publicações OTAN, situação que o Conceito Estratégico Militar de 2003 (CEM03) preconiza em âmbito mais genérico: “*a doutrina conjunta da NATO deve ser a referência a utilizar, sempre que possível, no desenvolvimento do planeamento estratégico e operacional*”. Nesta perspectiva, uma operação conjunta imporá maior complexidade à execução logística reduzindo o grau de flexibilidade que normalmente existe em operações não conjuntas.

Face à incerteza da localização do TO e à composição da força postula-se, também, o recurso à multinacionalidade, sempre que possível, como forma de reduzir o volume de meios envolvidos e os custos de sustentação logística. É nesta linha de acção que surge o AJP 4 (A) (2002) *Allied Joint Logistic Doctrine*, uma das publicações de referência mais significativas da OTAN.

Não estando na base deste trabalho a análise da doutrina OTAN, face à delimitação estabelecida, não pode deixar de se referir a importância do conhecimento dos seus princípios e dos seus mecanismos no âmbito da sustentação logística.

#### **b. Espaço Estratégico de Interesse Nacional (EEIN)**

O actual Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), aprovado em Dezembro de 2002, estabelece o EEIN permanente muito claramente: “*(...) entre o ponto mais a norte, no concelho de Melgaço, até ao ponto mais a sul, nas ilhas Selvagens; e do seu ponto mais a oeste, na ilha das Flores, até ao ponto mais a leste, no concelho de Miranda do Douro;*

Continuando com “*O espaço de circulação entre as parcelas do território nacional (...), Os espaços aéreo e marítimo sob responsabilidade nacional, as nossas águas territoriais, os fundos marinhos contíguos, a zona económica exclusiva e a zona que resultar do processo de alargamento da plataforma continental*”.

Por sua vez, o EEIN conjuntural “(...) *decorre da avaliação da conjuntura internacional e da definição da capacidade nacional, tendo em conta as prioridades da política externa e de defesa, os actores em presença e as diversas organizações em que nos inserimos*”.

O CEDN estabelece, também, as áreas prioritárias com interesse relevante para a definição do EEIN conjuntural: O espaço euro-atlântico<sup>3</sup>, o relacionamento com os Estados limítrofes, o Magrebe, o Atlântico Sul, a África lusófona e Timor-leste, e os países em que existem fortes comunidades de emigrantes portugueses, em que Portugal tenha presença histórica e cultural e de origem das comunidades imigrantes em Portugal.

Sob o ponto de vista do planeamento militar, o CEDN considera que “(...) *podem considerar-se áreas de interesse relevante para a definição do espaço estratégico de interesse nacional conjuntural, para além das mencionadas, quaisquer outras zonas do globo em que, em certo momento, os interesses nacionais estejam em causa ou tenham lugar acontecimentos que os possam afectar*”. Ou seja, sob o ponto de vista conceptual está em causa praticamente todo o planeta. Sob o ponto de vista prático, exige-se a ponderação de cenários longínquos. Neste sentido, sob o ponto de vista militar o EEIN conjuntural coloca desafios extraordinários em face do elevado número de variáveis que introduz. Delimitando o planeamento logístico para operações de evacuação de não-combatentes (NEO) e resposta a crises humanitárias, o desafio é menor, residindo no factor distância e na exigência de transporte estratégico parte significativa do problema.

---

<sup>3</sup> Expresso no CEDN como “Compreendendo a Europa onde nos integramos, o espaço atlântico em geral e o relacionamento com os Estados Unidos da América”.

Verifica-se, desta forma que o normativo é claro e o contexto compreensível: permite-se o planeamento de emprego de forças no EEIN permanente e conjuntural numa lógica de racionalidade – em face da muito baixa probabilidade de um ataque militar directo contra o território nacional e da existência de situações inopinadas requerendo intervenção rápida – e da contenção de custos, pela potenciação da acção conjunta.

### **c. Ambiente de mudança**

O problema em estudo insere-se num contexto de mudança externa e interna. Externamente, o processo de transformação da OTAN situa-se num ambiente estratégico apresentando grandes desafios, com enorme revolução nas tecnologias de informação e elevado peso da opinião pública. Trata-se de um ambiente que exige novas capacidades em face de mudanças bruscas nas paisagens geopolíticas, como refere o briefingue *Understanding NATO Military Transformation*, de Fevereiro de 2006, apresentado por oficiais do Comando Aliado para a Transformação da OTAN, em campanha de informação e sensibilização junto dos países membros desta organização. De acordo com esta apresentação o desenvolvimento de capacidades para as forças militares do futuro assenta em 3 pilares conceptuais fundamentais, um dos quais no âmbito logístico: atingir projecção e sustentação conjunta - os restantes pilares são atingir efeitos coerentes e atingir superioridade na decisão. Ainda externamente, a União Europeia (UE) procura assumir uma postura mais activa e congregar capacidades militares efectivas, como se depreende da leitura da sua *Estratégia europeia em matéria de segurança* de Dezembro de 2003 e da *Decisão do Conselho* de 10 de Maio de 2005<sup>4</sup>. Face à realidade, perspectivam-se enormes dificuldades nomeadamente no âmbito da interoperabilidade e das capacidades dos Sistemas de Informação e Comunicação (CIS).

Internamente, os processos decorrentes das NRF e dos *Battlegroup* da UE impõem critérios de organização específicos e a adopção de procedimentos visando conferir maior operacionalidade às forças de reacção rápida. A ideia é dotá-las de capacidade de projecção para missões fora de área.

---

<sup>4</sup> Council Decision 2005/395/CFSP of 10 May 2005, amending Decision 2001/80/CFSP on the establishment of the Military Staff of the European Union.

A legislação produzida nos últimos cinco anos situa-se neste contexto, pelo que é desejável conceber para a FRI uma estrutura logística minimamente conforme a estes desenvolvimentos.

#### **d. Operações de evacuação de não-combatentes**

Neste tipo de operações e face ao Regulamento de Campanha - Operações, aprovado por Despacho do General Chefe do Estado-Maior do Exército, de 30 de Setembro de 2005, as forças terrestres conduzem um conjunto de tarefas claramente identificadas, apresentadas na Tabela 1, as quais terão de ser analisadas tendo em vista a obtenção de elementos de referência para o planeamento logístico em sentido geral.

Verifica-se que estas tarefas envolvem actividades no âmbito da protecção de zonas, infra-estruturas e meios, actividades de apoio à evacuação, actividades associadas ao movimento e transporte e apoio médico-sanitário.

**Tabela 1 – Tarefas no âmbito das NEO**

<b>Âmbito</b>	<b>Tarefas</b>
<b>Protecção</b>	Protecção de locais de evacuação, perímetro do centro de controlo de evacuação, das zonas de aterragem, das aeronaves, das áreas de estacionamento e/ou estacionamento, de praias e pontos de desembarque.
<b>Recepção e Controlo</b>	Processamento dos cidadãos não-combatentes (no país, num terminal aéreo, a bordo dum navio ou numa área segura temporária).
<b>Movimento</b>	Deslocar cidadãos não-combatentes dos pontos de recolha para estações de recepção e escoltá-los para os centros de controlo de evacuação.
<b>Apoio médico de emergência.</b>	Apoio médico de emergência temporária, dentro das suas capacidades, até serem estabelecidas as adequadas instalações médicas civis.

A decisão quanto ao lançamento de uma NEO obriga a uma série de reflexões de natureza político-militar e, uma vez decidido o seu lançamento, a rapidez torna-se um factor essencial. A activação dos canais de informação necessários e a coordenação local, envolvendo o canal diplomático, são outros aspectos a merecer atenção especial.

A necessidade de deslocar cidadãos dos pontos de recolha para estações de recepção e escoltá-los para os centros de controlo de evacuação, obriga a coordenar, localmente, necessidades específicas de apoio.

. Objectivamente, referem-se os seguintes:

- O curto tempo de resposta para colocar uma força no local. Poderá constituir o factor mais crítico, uma vez que poderá ocorrer em 48 horas. A capacidade de transporte dos meios associada à velocidade dos mesmos condiciona, fortemente, qualquer modalidade de acção levantada.
- Segurança. Mesmo mínima que seja, por norma deverá considerar-se sempre a possibilidade de responder a ameaças sobre os evacuados.
- Deslocamento. Está associada ao tempo e à natureza das linhas de comunicação, nomeadamente apoios no trajecto.
- Posição geográfica do TO. Requer análise da situação aos diferentes escalões de comando.
- Treino das unidades, interoperabilidade, existência de transporte estratégico (marítimo ou aéreo) e ambiente, nomeadamente topografia, terreno e clima. Trata-se de um conjunto de factores a analisar com vista a determinar os efeitos sobre a sustentação logística da força.

De forma simples mas relevante, o apoio logístico a forças deste tipo deverá considerar, no mínimo, requisitos de combustível, apoio sanitário de nível 1, meios de preparação e/ou confecção de alimentação, meios de purificação de água, tendas de campanha e abastecimentos (Apêndice 2 – Requisitos militares para NEO).

A análise de algumas operações já realizadas, em particular a análise das inerentes lições aprendidas, confirma a importância das considerações e requisitos acima referidos.

---

<sup>5</sup> Existem diversas abordagens ao planeamento, salientando-se o ME 20-77-07 e o *Joint Publication 3-07.5 (1997) Joint Tactics, Techniques, and Procedures for NEO*.

**e. Funções logísticas**

Constatando-se a inexistência de doutrina logística nacional conjunta e havendo a percepção de que os ramos têm diferente tratamento quanto à área logística, sentiu-se necessidade de identificar tal posicionamento conceptual. A pesquisa efectuada permitiu verificar a realidade exposta na Tabela 2.

**Tabela 2 – Funções logísticas (áreas funcionais)**

<b>Marinha (Elementos funcionais)</b>	<b>Exército (Funções logísticas)</b>	<b>Força Aérea</b>	<b>AJP 4 (A) – Áreas funcionais</b>
Abastecimento Manutenção Transporte Saúde Infra – Estruturas Pessoal	Reabastecimento Manutenção Transportes Apoio sanitário ----- Serviços de campanha	(Segue a Doutrina OTAN – em concreto os STANAG, ALP e AJP ratificados por Portugal )	<i>Reabastecimento e serviços Manutenção e reparação Movimento e transportes Apoio médico-sanitário Infra-estruturas Contratação Financiamento Apoio da Nação Hospedeira (NH)</i>

Face à evidência espelhada na citada Tabela 2, assume-se que AJP 4 (A) constitui a referência base para o tratamento destas questões. Esta assunção é reforçada pelo facto desta publicação se concentrar no planeamento e coordenação do apoio logístico operacional e tratar-se de doutrina aliada ratificada por Portugal. Desta forma considera-se que os elementos funcionais Abastecimento, Manutenção, Transporte e Saúde considerados na Componente Naval (CN) correspondem, na generalidade às funções logísticas, Reabastecimento, Manutenção, Transportes e Apoio sanitário consideradas pela Componente Terrestre (CT). Estes mesmos elementos/funções encontram equivalência nas áreas do AJP 4 (A) e, conseqüentemente, na Componente Aérea (CA).

O problema é mais delicado relativamente aos restantes elementos funcionais, pelo que se assume a arrumação expressa no AJP 4 (A). Nesta equivalência e com referência à doutrina OTAN, a área *Apoio médico-sanitário* deve ser tratada com cautela quando se insere na actividade logística, “ ... NATO medical support doctrine allows considerable flexibility. It does not reflect nor exclude any particular nation’s approach to medical support. The doctrinal framework is focused on “how to think” rather than “what to think” ..., even if some differences in national doctrines exist...” (AJP 4.10, 2002: 12). Esta posição confere ênfase à eficácia em detrimento da arrumação numa área funcional<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Pe, a Alemanha não situa este apoio na área logística.

### 3. A Força de Reacção Imediata

#### a. Concepção e activação

A necessidade de uma “*capacidade de resposta rápida, na perspectiva de actuação em qualquer parte do território nacional e, justificando-se, além-fronteiras*”, surge claramente expressa no actual CEDN, facto que não se verificava com o anterior<sup>7</sup>, o qual apenas previa a necessidade de participar em acções de auxílio humanitário. As missões e capacidades das FA estabelecidas no actual CEDN apontam para uma organização flexível, modular, orientada para um empenhamento operacional, conjunto e combinado, privilegiando a interoperabilidade dos meios.

Sendo a interoperabilidade encarada sob várias perspectivas (nomeadamente dos meios materiais, de procedimentos e doutrinários) levantam-se algumas interrogações quanto à inexistência de preceitos claros relativos à interoperabilidade dos procedimentos ou interoperabilidade doutrinária. Considera-se que se trata de um preceito que se tivesse sido estabelecido oportunamente poderia ter iniciado, eficazmente, um processo de estabelecimento de doutrina conjunta

Em 2001 foi emitida pelo CEMGFA a Directiva nº 5/CEMGFA/2001, de 12MAR, Directiva para Forças de Reacção, tendo como referência a Directiva de Planeamento de Forças de 30 de Julho de 1991. Face ao empenhamento simultâneo de forças no exterior que entretanto se vinha verificando e às limitações de pessoal que se vinham fazendo sentir, esta directiva estabeleceu um conjunto de unidades de onde sairia o núcleo inicial da FRI.

Na sequência, a DMDM 02, anteriormente referida, vem colocar ênfase na “(...) *necessidade de garantir uma capacidade de resposta militar de grande prontidão (2 a 5 dias (...))*” ao preconizar a definição em concreto e a necessidade de propor para aprovação superior a dimensão e graus de prontidão, bem como a elaboração do adequado planeamento operacional (DMDM02, 7) da FRI.

---

<sup>7</sup> Aprovado em 1994.

<sup>8</sup> Plano PÉGASO, de 22JAN de 2001, anteriormente referido.

Trata-se de uma Directiva influenciada pelos acontecimentos de 11 de Setembro de 2001 os quais, nos termos da mesma directiva, alteraram profundamente a agenda político-estratégica internacional.

Em 2005 surge a alteração nº 1 à Directiva nº 5/CEMGFA/2001 de 07JUN05. As lições aprendidas nos exercícios realizados desde 2001 aconselharam a revisão do documento estabelecido nessa data nos aspectos relativos à constituição do núcleo inicial e do estado-maior do comando da força. As alterações agora introduzidas são várias, sendo expressa a preocupação quanto à utilização de procedimentos conjuntos em situações de treino, *“a fim de incrementar a interoperabilidade entre forças e unidades dos ramos das Forças Armadas”*.

Neste processo surge uma nova realidade. O Anexo A da citada alteração lista, agora, as unidades que constituem o núcleo inicial da FRI e não um conjunto de unidades de onde sai o núcleo inicial da FRI. Esta nova redacção propicia-se a diferentes interpretações as quais terão de ser ponderadas por ocasião da concepção da estrutura logística.

---

<sup>9</sup> O apoio logístico das componentes da FRI será fornecido pelos ramos e calculado para trinta dias (Plano PÉGASO).

Esta situação conduz a dois momentos distintos sob o ponto de vista logístico: o planeamento do movimento visando a decisão quanto aos meios de transporte estratégicos e infra-estruturas a utilizar e o planeamento logístico visando o transporte e a sustentação da força, conjunto de actividades inseridas no planeamento operacional.

No âmbito da sustentação, a DPS difundida em 2001 teve por “ (...) *finalidade estabelecer os níveis de prontidão e capacidade de sustentação da componente operacional do SFN, bem como definir o tipo de relatos e sua periodicidade, veiculando a situação actualizada em cada Ramo*”, remetendo para princípios doutrinários contidos em publicações OTAN<sup>10</sup>.

A preocupação está associada aos novos padrões usados no estabelecimento dos níveis de prontidão das forças e meios dos vários ramos e com os critérios usados para definir os indicadores de estado das unidades<sup>11</sup>.

#### **b. Capacidades**

---

<sup>10</sup> MC 55/3 “*Readiness and Sustainability Factors*”, “*ACE Force Standards*”, “*BI-MNC MARSTANS*” e “*ACE Directive 80-55*”. O MC 317/1 (2001) NATO Force Structure substitui o MC 55/3 Section III, 7S93.

<sup>11</sup> Conforme intenção expressa na Informação nº 17/DPF/EME/2005 de 09NOV05, a qual considera que esta actualização é urgente e absolutamente necessária.

---

<sup>12</sup> Pe: Timor – Leste, considerado o mais exigente sob o ponto de vista do transporte.

<sup>13</sup> O C130 é, fundamentalmente, um meio tático. De facto não tem capacidade para transportar efectivos significativos para grandes distâncias com suficiente rapidez.



### **c. Cenários e probabilidade de emprego**

Estabelecer a probabilidade de emprego da FRI no EEIN conjuntural requer a adopção de um critério que permita seleccionar as variáveis a adoptar no modelo matemático. Variáveis como a frequência da ocorrência de sismos, inundações, convulsões sociais, golpes de estado ou ingerências externas, constituem exemplos que impossibilitam toda e qualquer análise rigorosa. A previsão, com base em indícios sólidos poderá alertar para a operação e desencadear o seu planeamento. No entanto e perante a necessidade, apenas é possível comparar áreas prioritárias e concluir das particularidades das mesmas.

Pelas dificuldades acrescidas que representa uma NEO nalgumas áreas, bem como pela dispersão geográfica das mesmas, existe alguma sensibilidade para cenários localizados na África Central. Foi esta a sensibilidade adoptada pelo Centro Nacional de Protecção Civil de Emergência (CNPCE) o qual, em colaboração com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, trabalhou na elaboração do Plano REGRESSO<sup>14</sup>. Nesta mesma área, o CNPCE refere algumas situações, designadamente a República Centro Africana (1996), a República do Zaire (1997), a República da Guiné-Bissau (1998) e a República Democrática do Congo (1998) como exemplos de credibilidade do citado Plano.

---

<sup>14</sup> Aprovado pelo Primeiro-ministro, por seu Despacho de 7MAI97, a accionar por decisão desta entidade. A 1ª Fase - Sob coordenação do Ministério dos Negócios Estrangeiros, tem início no país onde se encontram radicados os cidadãos nacionais e termina com sua chegada a Portugal, compreendendo as acções de concentração, embarque e de transporte.

Considera-se pertinente fazer referência à Organização das Nações Unidas (ONU) a qual, com alguma probabilidade, poderá ter órgãos seus na Área de Operações (AO) da NEO nacional. De facto, esta organização estabeleceu um conceito de Centro Logístico Conjunto, em caso de desastre substancial requerendo apoio humanitário<sup>15</sup>, pelo que é provável que surjam localmente outros actores.

Consequentemente, serão estes os espaços geográficos que estarão presentes na concepção e levantamento de uma estrutura logística para apoio à FRI. São caracterizados pelo seguinte: aí residirem importantes comunidades de cidadãos nacionais, exigirem linhas de comunicação distantes, disporem de apoio limitado ou inexistente por parte da nação hospedeira, existirem condições climáticas adversas e ambiente permissivo a incerto.

Em Apêndice 4 – Portugueses residentes no estrangeiro (excepto Europa), fornece-se uma visão das comunidades portuguesas no Mundo.

#### **d. Necessidades específicas das componentes**

##### **– Componente Naval (CN)**

Tal decorre dos recursos existentes nos meios orgânicos disponíveis no Grupo de Tarefa Naval, complementada por um apoio logístico centralizado na Direcção de Abastecimento, com o apoio dos Comandos Administrativos<sup>16</sup>, sempre que aplicável.

Em termos de sustentação logística prolongada, esta componente, para além de um conjunto de órgãos de apoio permanentemente activados e acima referidos, terá de dispor de apoio directo de uma unidade reabastecedora no mar e ainda, de um local de apoio em terra para satisfação de algumas necessidades co-localizadas ou simplesmente para a sua transferência – é o designado Ponto de Apoio Logístico Avançado (FLS).

---

<sup>15</sup> Ver o endereço da Internet em Referências.

<sup>16</sup> Regulada para o caso das Fragatas da Classe “Vasco da Gama” pelo Plano ÂMBAR. Ver Referências.

Tendo presentes estes meios e associando-os às áreas funcionais, relevam-se um conjunto de preocupações relacionadas com o planeamento logístico extrapoláveis para o contexto da FRI, as quais foram listadas na Tabela 4.

**Tabela 4 – Factores de planeamento logístico da CN**

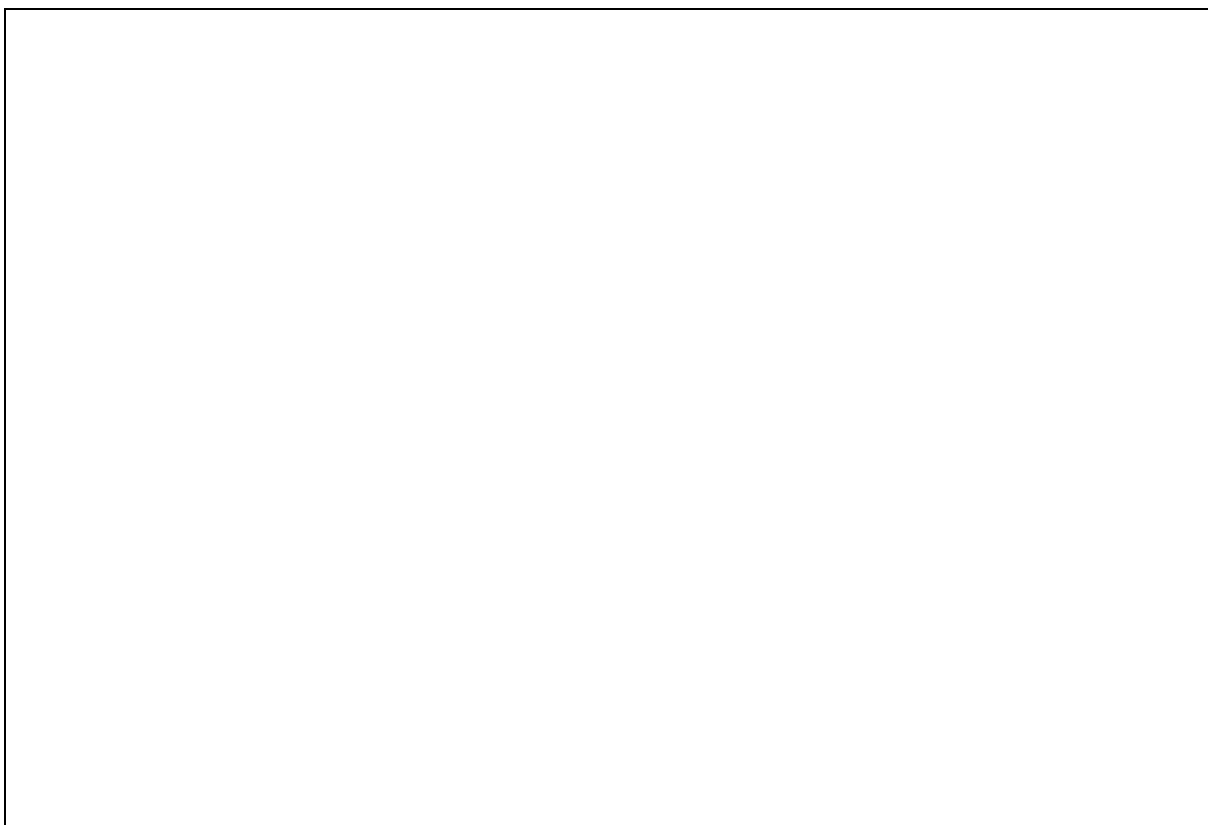


Verifica-se, desta forma, o desenvolvimento obrigatório de um conjunto de procedimentos associados à actividade dos meios navais. Em termos de escalões de unidade, a capacidade máxima de projecção estratégica autónoma está limitada a uma Companhia de Fuzileiros além dos próprios meios navais.

– **Componente Terrestre (CT)**

A CT da FRI quando estacionada em Território Nacional (TN) e durante a sua actividade quotidiana de rotina, recebe apoio directo e apoio geral de igual forma que as restantes forças da componente operacional do ramo – apoiadas significativamente na componente fixa. À semelhança da Componente Naval, os meios específicos associados às áreas funcionais permitem listar um conjunto de preocupações extrapoláveis para o contexto da FRI, as quais foram listadas na Tabela 5.

**Tabela 5 – Factores de planeamento logístico da CT**



Face à natureza de actuação, verifica-se uma dependência das restantes componentes em termos de transporte, reabastecimento e evacuação sanitária.

– **Componente Aérea (CA)**

A CA mantém a prontidão dos seus meios na respectiva Base Operacional Principal

(MOB)<sup>17</sup>: as aeronaves C-130, P3 e EFH 101 na Base Aérea n.º 6 e os C-212 na Base Aérea n.º 1. Quando destacadas, as aeronaves necessitam de infra-estruturas e apoio adequadas ao tipo de aeronave e missão.

Igualmente importante é o tempo de duração da missão uma vez que face à especificidade do meio aéreo, é necessário que seja encontrada uma Base Operacional Avançada (FOB), suficientemente próxima da sua AO, local a partir do qual as aeronaves operam e recebem o apoio logístico necessário. No caso de ser necessário efectuar uma acção de reparação não possível com o pessoal da tripulação e em função do tipo de avaria, poderá ser necessário um apoio logístico maior ou recorrer à MOB para envio de pessoal e material de reparação.

Também nesta Componente, os meios específicos associado às áreas funcionais permitem listar um conjunto de preocupações extrapoláveis para o contexto da FRI, as quais foram listados na Tabela 6

**Tabela 6 – Factores de planeamento logístico da CA**

--

Este conjunto de preocupações revela também a especificidade do apoio logístico à CA, sendo discutível o carácter conjunto na maioria das áreas logísticas.

---

<sup>17</sup> Pela aceitação internacional que tem a sigla MOB, esta passará a ser utilizada ao longo do texto, o mesmo se aplicando à sigla FOB como significando Base Operacional Avançada.

**e. Racionalidade de uma organização logística dedicada à FRI**

A FRI constitui, em parte, uma duplicação de estruturas face ao SFN. De facto, as forças e meios estabelecidos na FRI estão contemplados num reservatório mais amplo que é aquele sistema. Ignorando aspectos extremamente delicados e pragmáticos no contexto actual, como sejam o consumo de recursos humanos, a inoportunidade de criação de novas estruturas ou o aumento da burocratização, o indagar quanto à racionalidade da criação de uma estrutura logística de apoio dedicada à FRI mostra a sistematização expressa na Tabela 7.

**Tabela 7 – Racional de uma estrutura logística dedicada à FRI**

<b>Factores de análise</b>	<b>Desenvolvimento</b>
Trabalho do EM	Assegurar o trabalho de EM no âmbito da projecção, sustentação e retracção da FRI para TO localizados no limite do EEIN conjuntural; integrar procedimentos em resultado da actividade da FRI.
Frequência da actividade	
Efectivos movimentados	
Disfunções detectadas	
Grandes tarefas que poderiam ser desenvolvidas em permanência	Elaborar planos de movimento relativos ao transporte estratégico; promover a <i>contratação dormente</i> de serviços/apoios, em ligação com o CNPCE; planear o apoio sanitário em ligação com o CNPCE; planear e controlar o orçamento e assegurar os procedimentos financeiros, nomeadamente prever encargos portuários, encargos com classe III e encargos com aquisições.
Outras tarefas	Coordenação e controlo: assegurar a coordenação entre o EMGFA e o CNPCE; assegurar o fluxo de comunicações seguras permanentes; assegurar o apoio de informações de retaguarda e locais; assegurar a interoperabilidade possível, nomeadamente ao nível dos procedimentos.

Somando a estes óbices o facto de uma nova estrutura exigir consumo de recursos humanos, inoportuna se não ocorrer num contexto de racionalização de eficiência e produto operacional, rapidamente se conclui que não se perspectivam vantagens operacionais em conceber uma estrutura logística permanente exclusivamente dedicada a esta força. Em Apêndice 5 – Pessoal e material da FRI, procura-se caracterizar esta força em termos de efectivos e material.

#### 4. Organização logística

##### a. Apetência para apoio conjunto

Tendo em vista a análise da apetência para apoio conjunto, o estudo conduzido anteriormente revelou alguma transversalidade de elementos comuns. Numa perspectiva de força conjunta posicionada no mesmo local seria possível estabelecer uma cadeia logística comum, de forma eficiente e eficaz. Porém a realidade dos TO, nomeadamente a configuração espacial e a dispersão das forças no seu interior dita modalidades de apoio específicas para cada ramo. Esta realidade sai reforçada quando se conjuga com as características de uma NEO.

A apetência para um determinado ramo fornecer um apoio específico foi objecto do questionário enviado a um grupo de especialistas. Os dados obtidos confirmam que existe alguma aptidão nesse sentido, embora associada a uma larga margem de incerteza, conforme expresso na Tabela 8.

**Tabela 8 – Necessidades logísticas e apetência para apoio conjunto**

	<i>Sub-classes</i>	Apoio conjunto	Apetência
<b>Reabastecimento e Serviços</b>	I – Subsistência	<b>Sim (-)</b>	Específica para as CN e CA
	II – Uniformes (...)	<b>Não</b>	Específica de cada componente
	III – Combustíveis/Lubrificantes	<b>Sim (-)</b>	Específica para as CN e CA
	IV – Material de construção	<b>Sim (-)</b>	Só tem interesse para a CT
	V – Munições	Munições ligeiras	Não significativa
	VI – Material de cantina	Sim	Não significativa
	IX – Sobressalentes	<b>Não</b>	Específica de cada componente
<b>Manutenção e reparação</b>	Manutenção e reparação	<b>Não</b>	Específica de cada componente
	Operações aeroportuárias	<b>Não</b>	Específica para a CA
	Operações portuárias	<b>Não</b>	Específica para a CN
<b>Manutenção e reparação</b>	Meios específicos	<b>Não</b>	Específica de cada componente
	Armamento	<b>Não</b>	Específica de cada componente
	Viaturas	Sim/não	Podem ser específicas
<b>Movimento e transportes</b>	Apoio <i>Sealift</i>	<b>Sim (-)</b>	Relevante para a CN e CT
	Apoio <i>Airlift</i>	<b>Sim (-)</b>	Relevante para todas (CN, CT e CA)
<b>Apoio médico-sanitário</b>		Sim	Geral
<b>Infra-estruturas</b>	Protecção e segurança física	<b>Sim (-)</b>	Pode ter interesse para as CT e CA
	Restantes	<b>Não</b>	Específica
<b>Contratação</b>		Sim	Geral
<b>Financiamento</b>		Sim	Geral
<b>Apoio da NH</b>		Sim	Geral

Nesta tabela é perceptível o risco que se poderá correr se forem adoptadas estruturas assentes em premissas rígidas. Num conjunto significativo de actividades a melhor caracterização assenta na expressão “Depende da situação”. Em Apêndice 6 –

Apetência para apoio conjunto, particularizaram-se os elementos logísticos com interesse para o estudo.

#### **b. Planeamento logístico**

A especificidade de cada ramo nas diversas áreas funcionais gera considerações diversas relativamente ao planeamento logístico, traduzidas no momento da organização deste apoio. O objectivo final será obter uma estrutura que melhore o prazo de resposta às necessidade de apoio, assegure melhor coordenação das instituições envolvidas na acção, em particular as militares e o seu relacionamento com as civis, melhore a eficiência das estruturas militares envolvidas e auente a eficácia do apoio.

##### **– Reabastecimento e serviços**

A realidade demonstra que se torna absolutamente necessário o apoio inicial por parte das estruturas logísticas dos ramos às respectivas componentes. Tal deriva da especificidade do apoio logístico e dos próprios meios. O volume da força a projectar e a composição e articulação das forças poderão ditar que tipo de apoio poderá ser integrado. Por norma, com referência às NRF, as forças são dotadas com 30 dias de abastecimento. Contudo, a curta duração da missão concebida para a FRI, poderá ditar opções de dotação relacionados com as capacidades do meio de projecção e com as características da operação e natureza do TO<sup>18</sup>. À partida os serviços são na sua globalidade específicos de cada ramo.

##### **– Manutenção e reparação**

A operacionalidade dos meios na operação depende da manutenção realizada em permanência, pelo que o desenvolvimento desta área cai, essencialmente, no âmbito do ramo. A especificidade dos meios das CN e CA e a sua doutrina interna apontam para que não exista manutenção – apenas reparação. Em termos de apoio, o meio naval poderá necessitar de FLS e o meio aéreo de FOB.

##### **– Movimento e transportes**

As capacidades de transporte estratégico e a mobilidade táctica são capacidades essenciais para a FRI. Além de crítico, o problema é sensível face ao seguinte: o EMGFA, ao qual cabe a responsabilidade primária pela implementação dos sistemas de informação nas FA, apenas activou o Centro Nacional de Coordenação de Movimentos em 2004, na Divisão de Recursos (DIREC) e enfrentando dificuldades várias, nomeadamente o facto de

---

18

só em Setembro de 2005 lhe ter sido atribuídas duas estações CRONOS e se ter procedido à tempestização do espaço essenciais ao seu funcionamento integrado.

Por outro lado, a problemática do transporte estratégico passa pela ligação ao CNPCE, associado ao Plano REGRESSO e, quanto mais não seja, pela decisão assumida em 2005, pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN), de passar a responsabilidade da coordenação deste tipo de transporte para o CNPCE. Neste sentido, face às limitações detectadas, todos os quadros de trabalho estabelecidos anteriormente repousam na utilização de meios militares – nacionais ou de terceiro país – ou civis.

– **Infra-estruturas**

O pequeno volume de forças a constituir e a natureza da NEO limita as considerações nesta área. As necessidades específicas remetem para instalações portuárias, de apoio aos meios navais e aeroportuárias, na FOB, de apoio aos meios aéreos. A opção conjunta apenas terá relevância para a CT e CA na área da segurança física de instalações aeroportuárias.

– **Apoio médico-sanitário**

O Módulo Sanitário existente na CT constitui uma necessidade por antecipação, face a um planeamento que se quer bastante flexível nesta área. A análise antes efectuada aponta para necessidades específicas de cada ramo pelo que o apoio a prestar será decidido face às características do TO e da operação.

Por razões de treino operacional, prevenção e articulação das estruturas sanitárias militares com homólogos civis, entre outras, preconiza-se a activação de órgãos funcionais desta área com a missão de apoio conjunto.

– **Contratação e apoio da NH**

O AJP 4-9 considera o pré-planeamento desta actividade como fundamental, distinguindo-a dos contratos *ad-hoc*. Entre os diversos serviços possíveis de planeamento e contratação por terceira parte constam os relacionados com a alimentação, água, combustíveis e lubrificantes, manutenção e reparação, operações aeroportuárias e

---

portuárias, lavandaria e banhos, tratamento de lixo, sanitários, bem-estar, mão-de-obra, armazenagem, comunicações fixas e móveis e trabalho de estiva. O desenvolvimento desta actividade está directamente associado às possibilidades de apoio por parte da NH, podendo ser conjunta.

– **Financiamento**

Por norma, o encargo financeiro da operação caberá aos ramos e na base dos respectivos orçamentos, podendo haver lugar a encargos a suportar pelo EMGFA ou pelo MDN. Neste âmbito, poderá ser necessário dispor de um Controlador Financeiro para o Teatro a fim de controlar e autorizar os gastos por aquisições directas aos mercados locais, proceder à contratação de serviços ou outros por parte da estrutura logística conjunta ou mesmo pelas componentes. Pode ser uma área de tratamento conjunto.

**c. Modelos logísticos**

– **Modelo baseado na logística descentralizada (modelo actual)**

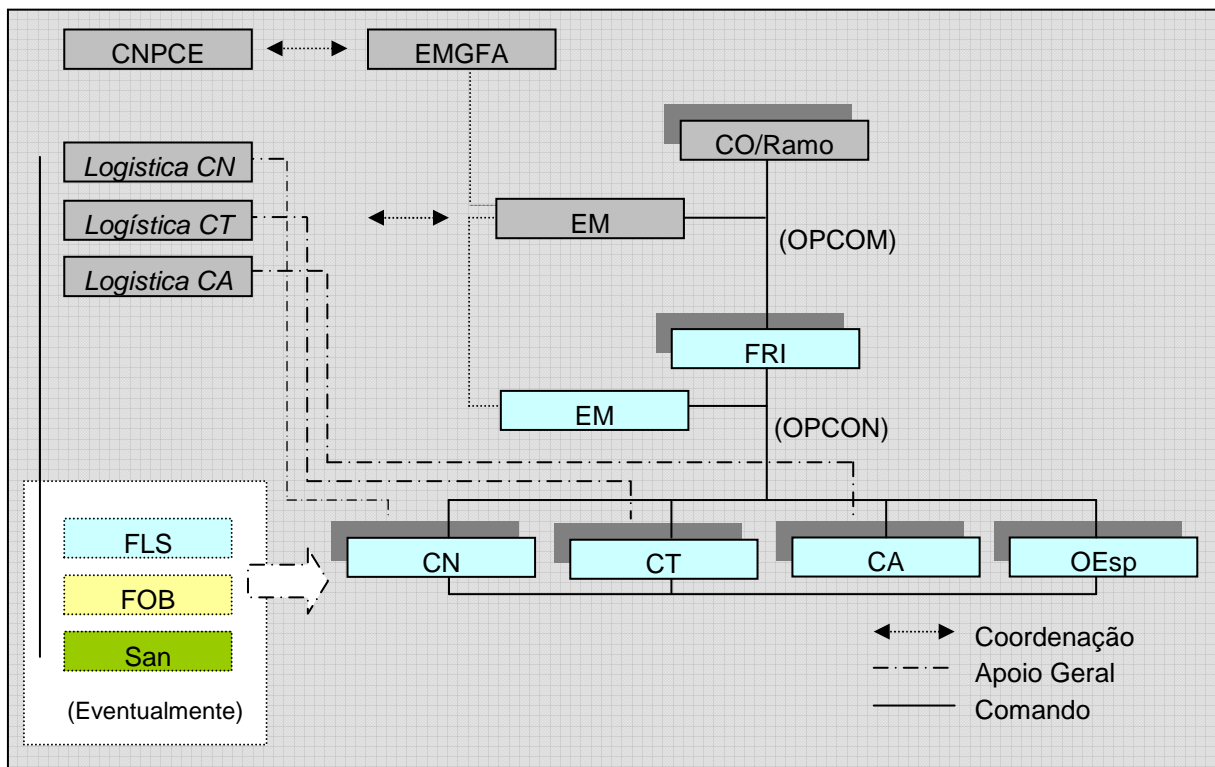
À luz da Directiva nº 5/CEMGFA, o modelo actual baseia-se na execução de uma logística descentralizada. Trata-se de um sistema aberto assentando, fundamentalmente, nas capacidades dos ramos, quer no âmbito do planeamento, quer no respeitante à operacionalidade das forças. Desta realidade decorrem as seguintes constatações:

- Os ramos recebem o comando de uma força conjunta em função da vocação para a operação em causa.
- Os ramos empenham-se em garantir a sustentação logística das suas forças, quer as projectadas, quer as forças em preparação. O desvio de meios para outra força não dependente do ramo, se não for facilmente perceptível a sua importância, cria alguma resistência.

- A programação é discutível equacionando-se, nomeadamente, a realização de um exercício real anual (LIVEX), em Novembro<sup>23</sup>.

Em 2005/2006 um Grupo de Trabalho do Curso de Promoção a Oficial General trabalhou sobre um modelo permanente a constituir num dos ramos para a condução de operações NEO (Gromicho, 2006, 10). Perante outras variantes e face aos dados de partida, o Grupo considerou que o modelo assente num dos ramos é o preferível “*visto encerrar significativas vantagens ao nível do enquadramento jurídico, da cultura organizacional, da eficiência e das facilidades de implementação e de coordenação logística*”.

O modelo proposto corresponde a um modelo descentralizado na qual o Comando Operacional de um dos ramos tem o comando operacional da força, sendo o seu EM, reforçado por oficiais dos outros ramos. Pode ser representado pelo esquema da Figura 1.



**Figura 1 – Estrutura descentralizada**

Analisando o trabalho apresentado, considera-se que o modelo não foi devidamente explorado, nomeadamente quanto ao desenvolvimento dos atributos qualitativos. A valorização deste atributos influenciou a pontuação alterando, conseqüentemente, a proposta. É com base neste argumento que se considera que o modelo proposto é o pior

<sup>23</sup> Com efeito, parece tratar-se de uma ambição demasiado grande face à inexistência prévia de exercícios de postos de comando ou assistidos por computador (CPX/CAX).

quando encarado na perspectiva de condução de outras operações, bem como quanto ao grau de participação dos ramos e controlo político.

O modelo descentralizado também decorre da própria estrutura organizacional do EMGFA

- O Estado-Maior Coordenador Conjunto (EMCC) é o órgão de planeamento e apoio à decisão do CEMGFA;
- O Centro de Operações das Forças Armadas (COFAR) permite ao CEMGFA o exercício do comando operacional enquanto o Centro de Operações Conjunto (COC), integrante daquele, possibilita o exercício do comando operacional das Forças<sup>25</sup>.
- A Divisão de Planeamento Estratégico Militar (DIPLAEM) presta apoio de estado-maior no âmbito do planeamento estratégico-militar.
- A DIREC presta apoio de estado-maior no que respeita às áreas de pessoal, logística e finanças directamente relacionadas com o emprego operacional das Forças Armadas. Mais especificamente, é responsável pela elaboração e accionamento de projectos de directivas relacionados com os aspectos administrativo-logísticos, financeiros e de assuntos civis inerentes aos planos de defesa militar e de contingência. Também lhe compete a coordenação dos planos sectoriais de movimento e transporte de forças e respectivos apoios envolvendo mais de um ramo ou se preveja a utilização de meios civis de transporte.
- A Divisão de Operações (DIOP) presta apoio de estado-maior no que respeita ao planeamento operacional, pelo que emite a Directiva Inicial de Planeamento na sequência de Plano de Contingência.

Como se constata, existem actividades que se cruzam sob a forma mais diversa:

- O planeamento administrativo-logístico de nível estratégico envolve a DIPLAEM e a DIREC e o planeamento administrativo-logístico operacional envolve a DIREC e DIOP. A DIREC parece situar-se, desta forma, numa
-

encruzilhada: colabora quer para o planeamento de nível estratégico, quer para o planeamento de nível operacional<sup>26</sup>.

- A DIREC integra o EMCC e a DIOP o COFAR posicionando-se, desta forma, em comandos diferentes.

–

- Conclui-se, desta forma, que a DIOP realiza planeamento de contingência e planeamento operacional a partir do planeamento estratégico realizado na DIPLAEM, remetendo para os ramos quer o planeamento operacional, no âmbito da sustentação às componentes da FRI, quer o planeamento tático.

Transpondo esta realidade para o planeamento logístico identificam-se dois momentos: o estratégico, a realizar pela DIPLAEM, com eventuais contributos da DIREC, durante a qual será estabelecida a modalidade de sustentação (nomeadamente projecção aérea ou marítima, existência de apoios por parte da NH e forças e meios disponíveis) e o operacional, a realizar pela DIOP, estabelecendo a forma de sustentação logística da força sob o ponto de vista operacional.

Verifica-se, contudo, que a DIOP não está estruturada para realizar planeamento logístico pelo que tal tarefa terá de ser reatribuída à DIREC ou remetida, forçosamente, aos ramos. Uma forma de contornar estas disfunções seria conferir capacidade de planeamento ao COC e não apenas exercício de comando. Em Apêndice 7 – Inserção do J4 na estrutura do EMGFA, apresenta-se uma proposta.

- **Modelo baseado na logística centralizada**

São várias as razões que apontam para uma perspectiva centralizada:

- Doutrina OTAN preconizando estruturas logísticas conjuntas<sup>27</sup>.
- Perspectiva de reorganização das FA, com incidências no âmbito logístico<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Conjuntamente com a Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação.

<sup>27</sup> Doutrina CJTF, AJP 4.6, MC 319/2 e MC 526.

<sup>28</sup> Subjacente ao projecto de Bases Gerais de Doutrina Logística Conjunta de 2004. Esta razão é extremamente pertinente, face aos exemplos existentes na Europa em matéria de reorganização das Forças Armadas.

- Possibilidade de se conferir maior operatividade à sustentação logística das forças, reduzindo custos, obtendo economias de escala ou reduzindo o volume de unidades e meios logísticos envolvidos no apoio às operações.
- Possibilitar a criação de ligações funcionais directas entre a estrutura logística do EMGFA e as estruturas logísticas dos ramos ou directamente entre ramos.
- Facilidade de coordenação entre ramos, face ao maior grau de centralização, quer de planeamento, quer da execução.
- Normalizar e agilizar procedimentos logísticos entre os ramos.
- Activar áreas logísticas específicas.

Em termos gerais a perspectiva centralizada identifica duas áreas de actuação: junto do EM do Comando apoiante da FRI, criando uma célula - Célula J4, e/ou criando uma unidade de apoio de serviços conjunta, designada por Grupo de Apoio Logístico Conjunto (GALC), para apoio à FRI. Em qualquer dos casos torna-se necessário criar condições para desenvolver um planeamento logístico operacional conjunto.

Tendo presente que a projecção das forças assenta numa decisão político-militar, a citada Célula J4 terá de trabalhar em estreita ligação com a DIREC e com os comandos operacionais e logísticos dos ramos. Neste sentido, é extremamente importante a clarificação da estrutura de comando e estado-maior envolvendo a FRI e o EMGFA (ou o comando operacional que assuma o comando da FRI). Entre outros, os aspectos a clarificar são os seguintes:

- O EM da FRI deverá ser reduzido sendo orientado para apoio à execução da operação. Apoia-se num EM de escalão superior (EM apoiante).
- As sub-unidades da FRI estarão sob controlo operacional do Comandante desta força (COMFRI).
- A estrutura tipo GALC que, eventualmente, for criada, ficará sob controlo operacional do COMFRI.

O apoio de EM localizado no EMGFA permite exercer uma acção centralizadora, operacionalizar a coordenação logística com os ramos, reforçar o carácter conjunto da força e ultrapassar mais facilmente resistências culturais ou disfunções administrativas.

Neste contexto, o trabalho do EM passa pelo planeamento da sustentação logística sendo objectivado em função das vulnerabilidades da força, da especificidade de actuação e dos meios orgânicos. Tratar-se-á de ponderar capacidades existentes no reservatório, com

os requisitos de sustentação logística, recorrendo ao SFN 04 ou ao exterior no que for necessário.

Este quadro permite, ainda, que a Célula J4 possa assumir competências mais amplas, nomeadamente no âmbito da programação e treino, coordenação da sustentação logística, coordenação do transporte estratégico, promoção de serviços de apoio à força, entre outras tarefas.

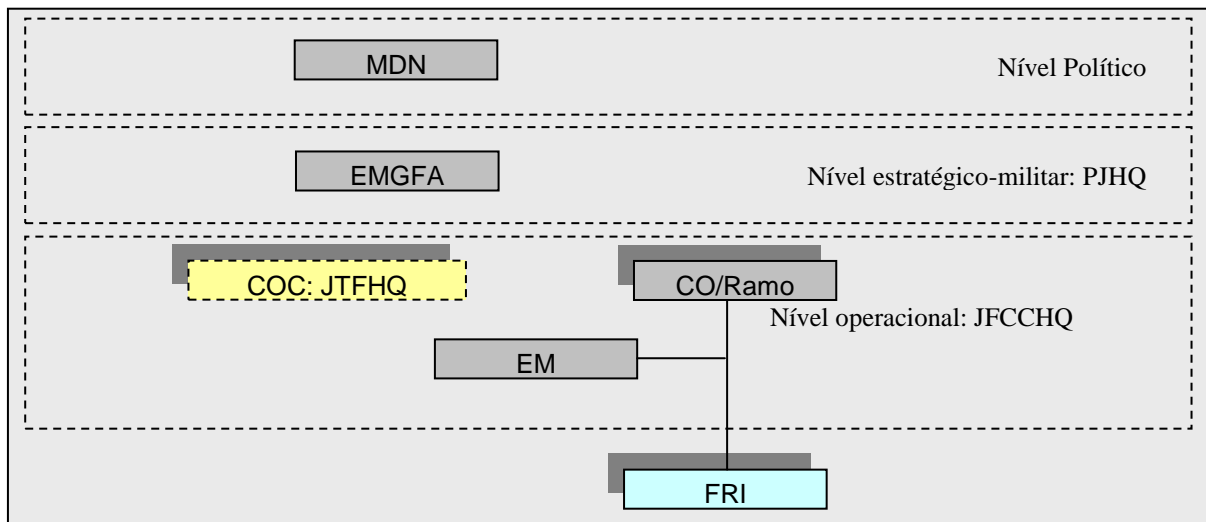
Num quadro de centralização logística mais abrangente, nomeadamente considerando a possibilidade de empenhamento superior a 30 dias e envolvendo meios significativos, preconiza-se o seguinte:

- Reorganizar superiormente o COFAR constituindo-o como um Comando Operacional Conjunto Permanente (*Permanent Joint Headquarter - PJHQ*), situação que se consegue chamando a si algumas áreas que o COC desenvolveria se activado, nomeadamente pessoal, logística e comunicações, actualmente concentradas na DIREC e na DCSI<sup>29</sup>. Nesta situação, prevê-se que ocorram sinergias significativas por ocasião do planeamento operacional conjunto face à existência de um verdadeiro EMCC permanente sob a mesma cabeça.
- Transformar o COC num Subcomando Operacional Conjunto (*Joint Task Force - JTFHQ*), também activado permanentemente, dotando-o de capacidade de planeamento, execução, direcção, coordenação e controlo de operações conjuntas de volume e duração reduzidas<sup>30</sup>.
- Atribuir um carácter conjunto aos Comandos operacionais dos ramos, podendo ser comandos conjuntos (*Joint Force Component Command – JFCCHQ*) ou considerá-los apenas comandos de componente.
- Assegurar, caso a caso, o planeamento, execução, direcção e controlo das operações nos TO, incluindo a sustentação logística, via Subcomando Conjunto (COC/JTFHQ) caso o grau de empenhamento e o nível de centralização assim o exija ou através de um dos comandos operacionais das componentes como realizado actualmente.

---

<sup>29</sup> É discutível querer-se que uma estrutura funcione e evolua no sentido da normalização se estiver dependente da activação em tempo de crise.

<sup>30</sup> Legalmente está estipulado que quando necessário, designadamente em estado de guerra, de excepção ou durante a preparação e condução de exercícios conjuntos, o COC constituir-se-á em quartel-general conjunto.



**Figura 2 – Correspondência entre comandos operacionais**

- Reforçar a Célula J4 dos comandos acima referidos, com oficiais de ligação de outros ramos oriundos da área logística.
- Conseguir a integração dos Sistemas de Informação Logística (SIL), tendo em vista um apoio adequado à decisão (Apêndice 8 – Ponto de situação dos SIL).
- Considerar uma unidade de apoio de serviços conjunta (por exemplo do tipo GALC) como contingencial<sup>31</sup>.

Neste racional, a correspondência entre comandos operacionais associadas aos níveis de decisão encontra-se espelhada na Figura 2 e a organização da Célula J4 terá por base as funções logísticas previstas no AJP 4 (A), ou sejam, reabastecimento e serviços, manutenção e reparação, movimento e transportes, apoio médico-sanitário, IE, contratação, financiamento e apoio da NH. O SIL visará a sustentação do modelo.

O facto das áreas relativas ao apoio médico-sanitário, IE, Contratação, Financiamento e NH muito dificilmente serem trabalhadas por qualquer Comando Operacional de um ramo numa perspectiva conjunta, aconselha a que apenas sejam activadas quando necessárias.

Merece referência o facto de anteriormente se terem produzido estudos que apontavam para a criação de estruturas organizativas específicas, tipo Centro Conjunto de Coordenação Logística e GALC. No concreto, quer em exercícios, quer em operações, foram montados algumas variantes destes órgãos. Assim sendo, considera-se pertinente observar o seguinte:

- Sob o ponto de vista conceptual torna-se necessário repensar a Directiva n.º 5/EMGFA/2001, alteração n.º 1 (orientada para a opção descentralizada).
- Sob o ponto de vista da eficiência, uma nova estrutura deverá conduzir à obtenção de resultados operacionais francamente positivos, garantindo que se consegue obter uma sustentação logística da força em moldes tais que anula os efeitos negativos da criação de mais uma estrutura logística.

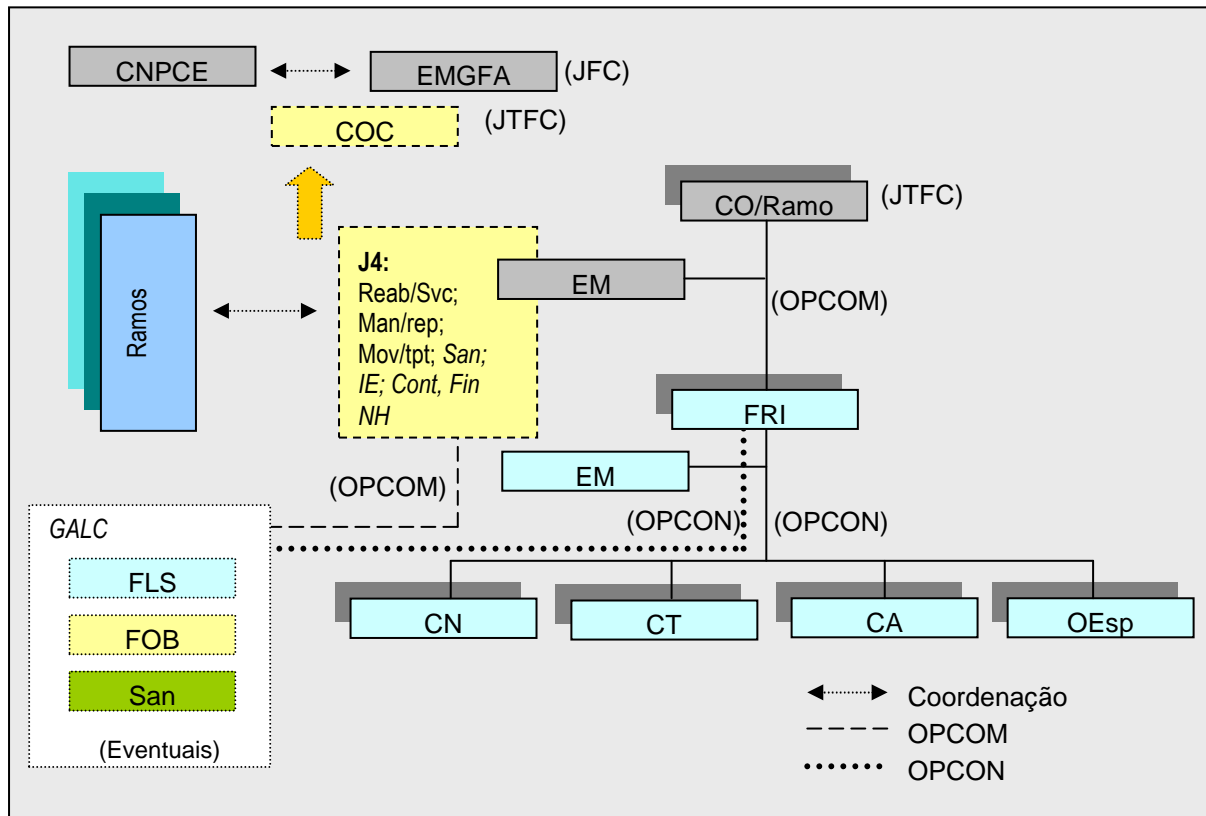


Figura 3 – Organização logística centralizada

Uma organização logística centralizada terá então a configuração expressa na Figura 3. A grande dificuldade reside no posicionamento da Célula J4. As hipóteses decorrem do posicionamento do Comando apoiante da FRI, o qual poderá ser o COC (improvável face ao actual normativo) ou outro Comando, incluindo um comando de componente (prática actual). Neste modelo o EM tem um carácter mais interventivo na execução do apoio.

<sup>31</sup> Preferencialmente modular, em função dos meios de combate, do TO, do equipamento, da organização da força e do tempo disponível.

## **5. Modelo a propor**

### **a. Razões para uma opção**

A opção entre os dois modelos depende fundamentalmente da organização do EMGFA, bem como da valorização que se pretenda atribuir aos atributos qualitativos perante os quais este modelos sejam analisados, em particular os aspectos relacionados com a gestão integrada dos meios e recursos.

Caso seja necessário elaborar um plano administrativo-logístico, coordenar recursos de utilização comum ou atender à especificidade dos meios envolvidos, o modelo centralizado permite articulações funcionais internas ao nível da Célula J4, nomeadamente criando um Centro Logístico Conjunto e/ou um Centro de Controlo de Movimentos.

Em qualquer dos modelos e por razões de eficiência e eficácia, a fim de permitir a acção de comando por parte do Comandante da FRI (COMFRI), este deve exercer um poder de gestão e controlo sobre os órgãos que sejam activados por força das contingências (pe um GALC). Nesta situação, considera-se que a opção sob controlo operacional é a mais adequada.

Pela mesma ordem de razões, o J4 deverá assumir a responsabilidade global pela coordenação logística ao nível estratégico e operacional da área de operações conjunta. Nesta base, o grau de comando atribuído ao COMFRI permite ao J4 exercer supervisão em nome do Comandante que detiver o Comando operacional sobre os órgãos activados.

Crê-se que a concepção de uma estrutura nacional de apoio a forças expedicionárias nacionais que se queira eficiente e eficaz pressupõe, inequivocamente, uma logística integrada, facto que só se consegue com coordenação e sincronização de procedimentos nas diversas áreas funcionais. Com efeito, a exploração do sistema logístico é complexo face à multiplicidade de factores em jogo. Consegue-se uma imagem conceptual clara deste sistema se for imaginada como uma grande rede, ligando estruturas permanentes [EMCC, COC/EMGFA, estruturas operacionais dos ramos (Comando Naval, Comando Operacional do Exército e Comando Operacional da Força Aérea), estruturas logísticas dos ramos (Superintendência dos Serviços de Material, Comando da Logística e Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea)] e nódulos temporários localizados junto do comando das forças destacadas, processando informação e movimentando meios e recursos.

Um sistema logístico que se queira conjunto envolve aspectos tão variados e distintos como sejam o fornecimento de abastecimentos, munições, manutenção de

material, infra-estruturas de armazenagem e apoio, transporte, tratamento de informação, entre outras actividades. A sua abordagem terá de ser necessariamente vertical, ligando os níveis tático, operacional e estratégico e horizontal mediante o cruzamento das estruturas operacionais e logísticas das diferentes componentes.

Perante esta constatação, levantam-se as seguintes considerações gerais<sup>32</sup>:

- A projecção de uma força de reacção imediata como a FRI é uma operação *ad hoc*, por norma conjunta, com algum carácter de imprevisibilidade. O balanceamento das componentes na força variará em função dos factores da situação de momento.
- O cenário poderá situar-se no limite do EEIN conjuntural, podendo envolver mais que uma nação participante e mais que uma NH (em Apêndice 9 – Situação genérica, apresenta-se um exemplo).
- A sustentação da força estará associada ao poder de combate, equipamento e organização, tendo em vista a obtenção dos objectivos estabelecidos.
- Os elementos logísticos críticos a considerar são universais (alimentação, equipamento essencial à missão, munições, combustíveis e lubrificantes, manutenção e apoio sanitário).
- A sustentação logística conjunta deverá fazer sentido, em termos de eficiência. Dependerá das capacidades da força e das fontes de recursos [nacionais (militares ou civis), NH, coligação ou mercado internacional].
- Não há forças permanentemente atribuídas mas apenas um reservatório de forças, do qual sairá a Força-tarefa, o que implicará tempos de resposta variáveis para a constituição e projecção da força.
- O nível da participação dos ramos poderá depender da disponibilidade de meios.
- A disponibilidade e prontidão das unidades e meios logísticos poderá não ser conforme a prontidão das forças atribuídas.
- No desenvolvimento da operação está inerente o respeito do direito internacional, assim como o respeito pela legislação existente na NH.

---

<sup>32</sup> Com base no *Military Logistic Support Concept for EU-led Crisis Management Operations* e JWP 4-00/UK, tendo em atenção a realidade nacional e o tipo de operação.

- Poderão existir acordos técnicos ou contratos dormentes com países amigos, de expressão portuguesa, para estarem disponíveis e serem rapidamente postos em vigor quando necessário.
- Existe capacidade nacional para organizar a força de forma a operar em formação multinacional.
- O apoio logístico será concebido de acordo com requisitos específicos ditados pelo tipo de operação e pelos meios disponibilizados.
- Configura-se determinante a integração dos SIL existentes para a obtenção de um eficiente e oportuno apoio logístico.
- Será fundamental a obtenção de uma imagem logística comum no TO.
- O ambiente no TO é permissivo mas poderá evoluir para incerto.

#### **b. Recolha e análise de dados do questionário**

Como referido no início, a metodologia passou pela distribuição de um questionário a um grupo de peritos (Apêndice 10 – Recolha e análise de dados e Apêndice 11 – Questionário). Os dados recolhidos por este meio revelaram, na generalidade, o seguinte:

- A estrutura logística deve ser conjunta, em nível de ambição não determinado, devendo ser concebida à imagem das organizações OTAN e assentar numa doutrina logística conjunta.
- A questão premente está associada à mobilidade estratégica, constatação que permite concluir quanto à importância das linhas de comunicações.
- A organização logística assenta preponderantemente nos ramos, os quais asseguram a satisfação permanente das necessidades logísticas da força, esteja esta ou não activada.
- Os apoios a prestar pela NH, em função do TO, poderão aligeirar a organização logística e facilitar a sustentação da força.
- Uma organização logística conjunta cria sinergias significativas no manuseamento dos elementos logísticos, mas não é racional criar uma estrutura permanente dedicada à FRI.

Estas constatações conduzem à existência de uma base organizativa mínima permanente, conjunta, em nível consentâneo com a especificidade de cada ramo e a

dimensão da FRI. Requer-se, conseqüentemente, enorme sensibilidade por parte do planeador logístico e elevado espírito de cooperação entre os ramos.

Conforme expressas no citado Apêndice 10 deduzem-se, também, linhas de orientação geral as quais podem ser associadas ao modelo centralizado.

### c. Confirmação das hipóteses

Procurando relacionar as hipóteses estabelecidas à partida com a análise efectuada até ao momento, de acordo com a metodologia enunciada, obtêm-se os dados constantes na Tabela 9.

Tabela 9 – Verificação das hipóteses

Hipóteses	Elementos objectivos verificados	Dados conclusivos (página)
<i>Os ramos asseguram o apoio à respectiva componente da FRI podendo ocorrer relações de apoio transversal (entre componentes) ou de apoio mútuo (entre unidades e órgãos).</i>	Grau de dependência das componentes da FRI relativamente ao ramo; Apoio mútuo.	Sim, para as três componentes (17, 18 e 19). Sim (21: Tabela 8 e 4: Apêndice 10).
<i>A organização logística da FRI assegura a sua sustentação incluindo a sua projecção e retracção.</i>	Garantia de sustentação logística permanente (mesmo inactiva), todo o tempo e para todas as fases da operação.	Não, tendo por base razões de: racionalidade (20); planeamento logístico (22) e complexidade logística (33).
<i>As necessidades de apoio logístico para cada TO impõem uma organização de apoio determinada pela análise dos elementos logísticos.</i>	Doutrina comum aos ramos.	Não existe; adoptar o AJP 4 (A) (9).
	Requisitos logísticos em face das características do TO	Sim (16, 17, 18 e 19).
	Meios em face do TO.	Sim (22 a 24 e 27).
	Necessidades logísticas decorrentes das tarefas operacionais.	Sim (8).
<i>A organização logística da FRI deve ser conjunta.</i>	Elementos logísticos de utilização comum, partilha de meios, partilha de infra-estruturas, gestão comum, sistema de informação logístico comum. Razões organizacionais	Sim (21 a 24, 29).
<i>Uma estrutura base permanente de suporte à activação da FRI cria sinergias significativas na operacionalização da força.</i>	Gestão de meios e criação de competências.	Não (20 e 31).

Relacionando os dados conclusivos com os dois modelos anteriormente apresentados (modelo centralizado e descentralizado) verifica-se o seguinte:

- A dependência da componente relativamente ao correspondente ramo indicia a adopção do modelo descentralizado. Porém o apoio mútuo poderá assumir maior importância e constituir sustentação do modelo centralizado.
- A sustentação logística permanente não faz sentido, pelo que o modelo descentralizado poderá ser o mais indicado. No entanto, o planeamento e a complexidade logística poderão requer o modelo centralizado.

- As necessidades de apoio para cada TO canalizam para o modelo centralizado;
- A organização conjunta canaliza para o modelo centralizado.

A inexistência de uma estrutura permanente indicia um modelo descentralizado.

#### d. Proposta

##### - Princípios logísticos e atribuições

Considerando a importância que assume a existência de uma doutrina conjunta e que esta deve assentar na existente na OTAN, preconiza-se a adopção de um conjunto de princípios claros e facilmente aceites. A análise concluiu pelos princípios apresentados em Apêndice 12 – Princípios logísticos.

O estudo desenvolvido permitiu também listar um leque de atribuições a cometer à Célula J4 ou à organização logística aos diferentes níveis. Tendo como referência o modelo centralizado e as considerações tecidas relativamente ao EMGFA, listam-se as consideradas mais significativas:

**Tabela 10 – Atribuições**

Órgãos	Atribuições
<b>COFAR (JPHQ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar o trabalho de EM (planeamento, coordenação e controlo) no âmbito da projecção, sustentação e retracção de forças conjuntas.</li> <li>- Assegurar a coordenação do transporte estratégico para a força conjunta.</li> <li>- Promover a contratação de serviços/apoios.</li> <li>- Colaborar na concepção do planeamento médico-sanitário e na garantia do aprontamento sanitário do pessoal envolvido.</li> <li>- Planear e controlar o orçamento e assegurar os procedimentos financeiros, nomeadamente prever encargos portuários, encargos com a classe III, aquisições e reparações.</li> <li>- Assegurar a coordenação com o CNPCE.</li> <li>- Assegurar o fluxo de comunicações seguras permanentes.</li> <li>- Assegurar o apoio de informações de retaguarda e locais.</li> <li>- Assegurar a interoperabilidade ao nível dos procedimentos.</li> <li>- Prover à celebração de acordos técnicos.</li> <li>- Prover à criação de doutrina logística conjunta.</li> <li>- Assegurar a ligação ao SHAPE.</li> <li>- Elaborar o programa de exercícios e exercitar os órgãos logísticos.</li> </ul>
<b>COC (JTFHQ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer o conceito e a directiva de sustentação logística para o TO.</li> <li>- Contribuir para o processo de decisão de nível estratégico.</li> <li>- Configurar a logística da operação, tendo em atenção os princípios logísticos.</li> <li>- Elaborar o plano administrativo-logístico de nível operacional, com particular destaque para os recursos de uso comum [Classe I, I (W) e III].</li> <li>- Estabelecer prioridades no âmbito dos movimentos e no âmbito das restantes funções logísticas.</li> <li>- Difundir e processar a informação logística essencial entre as componentes.</li> </ul>
<b>Comando operacional do ramo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assumir-se como COC quando designado JTFHQ.</li> <li>- Desenvolver planeamento associado à sustentação logística em função das especificidades das componentes.</li> </ul>

– **Treino**

Tendo presente as dúvidas antes referidas e envolvendo a incapacidade do EM desenvolver “saber” nos moldes actuais e a fim de garantir a aquisição e manutenção de competências, em face da rotação anual (Maio a Junho), preconiza-se o seguinte programa de treinos e exercícios:

Ano dois	Doutrina/NEP		SIL/BD		Rotação do EM	Imersão	Planeamento/férias			LIVEX	PXD	
Ano um	Doutrina/NEP		SIL/BD			Imersão	Planeamento/férias			CPX/CAX	PXD	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec
Legenda: SIL/BD: Sistema de Informação Logística/Base de Dados; visa explorar e desenvolver o sistema logístico. PXD: Discussão pós-exercício; visa obter e explorar dados do exercício com vista à operacionalização do sistema.												

– **Estrutura da Célula J4**

Face ao exposto e por análise do MJLC, em particular algumas actividades logísticas desenvolvidas pelo *National Support Group /SFOR*, a estrutura da Célula J4 do EMGFA será a seguinte:

<b>CHEFIA (J4)</b>			
Número	Função	Origem	Posto
1	Chefe	QQ	OF 5
2	Administrativo	QQ	OR
<b>Célula de Coordenação Logística Conjunta (CCLC)</b>			
3	Oficial de reabastecimento (excepto Classe III)	QQ	OF 3
4	Oficial de reabastecimento (Classe III)	Naval/Aérea	OF 3
5	Oficial de apoio e serviços	QQ	OF 3
<b>Célula Conjunta de Coordenação de Movimentos (CCCM)</b>			
6	Oficial de movimento e transporte naval	Naval	OF 3
7	Oficial de movimento e transporte aéreo	Aérea	OF 3
8	Oficial de movimento e transporte terrestre	Terrestre	OF 3
<b>Célula de Finanças</b>			
9	Oficial de Finanças	QQ	OF 3
10	Administrativo	Naval/Aérea	OR ...
11	(Administrativo)	Naval/Aérea	OR..
<b>Célula de Contratos</b>			
12	Oficial de contratos (Em Ordem de Batalha -OB)	QQ	Jurista
13	(Oficial de contratos)(eventual)	QQ	Jurista
<b>Célula de Engenharia</b>			
14	Oficial de Engenharia (OB)	Terrestre	OF 3
15	Sargento de Engenharia (OB)	Terrestre	OR
<b>Célula de apoio Médico-sanitário</b>			
16	Oficial Médico (OB)	Terrestre	OF 3
17	Sargento Enfermeiro (OB)	Terrestre	OR
<b>Célula de Apoio ao SIL</b>			
18	Oficial gestor de sistemas	QQ	OF 3
19	Administrativo	QQ	OR

QQ: Qualquer ramo, arma, serviço ou especialidade; OF: Oficial; OR: Sargento

Esta organização constitui a referência base para uma estrutura logística de sustentação da FRI. De acordo com a análise desenvolvida ao longo do trabalho, são possíveis várias articulações nomeadamente, em função dos meios envolvidos e natureza da operação. O mais significativo será a possibilidade de desta estrutura saírem os elementos logísticos necessários à activação de um EM *ad-hoc* para qualquer força de natureza idêntica à FRI, incluindo em contexto multinacional.

A constituição da unidade logística contingencial, o GALC, decorre da natureza da operação e tem por base as referências doutrinárias da OTAN. Poderá ter três componentes:

- Uma componente associada ao apoio naval, a qual passará pela montagem de um Ponto de apoio logístico avançado, o FLS.
- Uma componente associada à componente aérea a qual, à semelhança da CN poderá passar por uma Base Operacional Avançada.
- Uma componente associada ao apoio Médico-sanitário, se a situação assim o requerer.

A localização destas estruturas poderá assumir um carácter semi-permanente tendo em conta as operações já realizadas e o dispositivo territorial das componentes. Objectivamente, merecem reflexão as seguintes localizações:

- Um FLS em S Jacinto<sup>33</sup>, aproveitando as IE existentes e tendo em conta a presença local de meios da CT e da CA relativamente próximos.
- Um FLS no Montijo, facilitando a articulação entre a CN e CA, ambas com meios permanentemente aí instalados.
- Um FLS e FOB em Cabo Verde.
- Um FLS e FOB em S Tomé.
- Um FLS e FOB no Norte da Austrália, tendo em vista a AO envolvendo Timor.

Embora se trate de uma reflexão que vai além do contexto do presente trabalho, os FLS no exterior do TN permitem equacionar, em todo o tempo, o desenvolvimento de actividades associadas à logística em contexto operacional, por norma apenas desenvolvidas em situação de emergência. Este facto confere amplo espaço de trabalho para um EM permitindo trabalhar sobre cenários mais objectivos.

---

<sup>33</sup> Por definição, um FLS situa-se fora do TN. No entanto, para efeitos de simulação e treino é adequado considerarem-se as duas localizações (S Jacinto e Montijo).

## 6. Conclusões

O estudo desenvolvido permitiu concluir o seguinte:

- O recente quadro normativo das FA estabelece a necessidade de Portugal intervir militarmente no seu Espaço Estratégico e, eventualmente, fora dele, impondo a concepção e implementação de modelos organizativos assentes numa base conjunta.
- O problema da concepção de uma organização logística de apoio à FRI insere-se num quadro conceptualmente claro mas de execução relativamente complexa.
- A sustentação logística tem-se caracterizado por um apoio específico de cada ramo à respectiva componente da FRI.
- A projecção da FRI para o limite do EEIN conjuntural requer um planeamento específico, *ad-hoc*, em virtude de existirem factores de planeamento logístico associados ao TO e susceptíveis de moldar a organização de apoio logístico.
- Os cenários de referência localizam-se, primariamente, em África.
- À luz dos parâmetros actuais a concepção de um modelo permanente exclusivamente dedicado à FRI é bastante redutor.
- O quadro doutrinário nacional apresenta lacunas no âmbito da doutrina oficial conjunta, pelo que o recurso à doutrina aliada tem permitido validar os modelos estabelecidos.
  
- A adição de valências conferindo capacidades adicionais acentua o carácter de interdependência entre os ramos e torna-se uma realidade no âmbito do planeamento logístico real.
- Um modelo eficaz passa pela racionalização da estrutura actual, considerada descentralizada ou pela criação de uma estrutura logística conjunta centralizada tendo uma base permanente.
- O organização logística deverá ser funcional, concebida com referência a estruturas análogas da OTAN, permitindo desenvolver as funções logísticas previstas no AJP 4 (A) e ter o apoio integrado de um SIL.

- A organização logística deverá ser em nível consentâneo com a especificidade de cada ramo e tendo presente a pequena dimensão da FRI.
- É essencial proceder-se a uma gestão integrada e conjunta dos meios de transporte e desenvolver, em permanência, um planeamento logístico conjunto no qual intervenha o COMFRI.
- Os ramos têm uma importância primordial no apoio à respectiva componente, satisfazendo as necessidades logísticas da força em situação activa e inactiva.
- As características do TO não influenciam decisivamente a organização do apoio.
- As apetências de alguns ramos face a determinados elementos logísticos, são susceptíveis criar algumas sinergias na operacionalidade da força mas não de forma que sejam considerados significativos.

No desenvolvimento do trabalho verificou-se que as hipóteses colocadas foram confirmadas excepto a relativa à sustentação permanente devido a razões de racionalidade (pág. 20), de planeamento logístico (pág. 22) e complexidade logística (pág. 33), pelo que a organização logística que for encontrada (proposta) não deverá providenciar a satisfação permanente das necessidades logísticas da força.

A hipótese envolvendo a criação de sinergias foi confirmada mas verificou-se que não se justifica uma estrutura permanente exclusivamente dedicada à FRI.

Conclui-se, desta forma, que o modelo proposto no Capítulo 5 responde à questão central, “*Qual é a organização logística que assegura a sustentação logística da FRI quando destacada?*”, asserção para a qual concorrem os seguintes factos: confirmação de dependência das componentes da FRI relativamente ao ramo, ausência de doutrina logística conjunta, existência de relação estreita entre os requisitos logísticos de apoio à operação e as características do TO, necessidade de partilha de meios e infra-estruturas, racionalidade de uma gestão comum e a utilização de um sistema de informação logístico comum.

Porém as razões organizacionais mais significativas decorrem da gestão integrada de meios e da criação de competências. E estas só se criam com a afectação de um núcleo de pessoal em permanência a esta área.

## Referências

### 1. Legislação:

Decreto-lei nº 48/93 de 26 de Fevereiro, *Estado-Maior-General das Forças Armadas*.

Despacho Ministerial de 22 de Dezembro de 2003, *Conceito Estratégico Militar 2003* (CEM03), confirmado em CSDN de 15 Janeiro de 2004 (Confidencial).

Lei nº 111/91, de 29 de Agosto, com as alterações introduzidas pela Lei 18/95 de 13 de Julho, *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*.

*Missões Específicas das Forças Armadas 2004*, definidas em CSDN em 21 de Outubro de 2004 (Reservado).

Resolução de Conselho de Ministros n.º 9/94, de 13 de Janeiro *Conceito Estratégico de Defesa Nacional 1994* (CEDN 94).

Resolução de Conselho de Ministros n.º 6/2003, de 20 de Dezembro de 2002, *Conceito Estratégico de Defesa Nacional 2003* (CEDN 03).

*Sistema de Forças Nacional – Componente Fixa 2004* (SFN 04 – CP) definidas em CSDN em 03 de Novembro de 2005 (Confidencial).

*Sistema de Forças Nacional – Componente Operacional 2004* (SFN 04 – COP) definidas em CSDN em 21 de Outubro de 2004 (Confidencial).

### 2. Directivas e planos:

Directiva Ministerial de Defesa Militar 2002, de 08JAN.

Directiva nº 05/CEMGFA/2001 de 12MAR, *Directiva para Forças de Reacção* (Confidencial).

Directiva nº 05/CEMGFA/2001, alteração n.º 1, de 07JUN05, *Força de Reacção Imediata* (Reservado).

Directiva nº 193/CEME/03, de 14OUT (Reservado) Directiva para a Transformação do Exército.

Directiva nº 21, *Directiva de Prontidão e Sustentação das forças* (DPS/CEMGFA/01), de 24OUT (Confidencial).

Directiva Operacional nº 04/CEMGFA/2002, *Estrutura e níveis de Comando para o Exercício do Comando Operacional das Forças Armadas* (Reservado).

Plano ÂMBAR (2005) *Plano de apoio logístico às fragatas da classe “VASCO DA GAMA”* durante o período de integração na SNMG1/Comando Naval (Reservado).

Plano de contingência nº01/CEMGFA/2001 – *alt 2 PLANO PÉGASO* (Reservado).

Plano de Médio e Longo Prazo do Exército (2005-2023) de JUN06 (Confidencial).

### 3. Publicações editadas pelo Comité Militar da OTAN:

AJP 4 (A) (2002) *Allied Joint Logistic Doctrine*.

AJP 4. 4 (2001) *Allied Joint Movement and Transportation Doctrine*.

AJP 4.10 (2002) *Allied Joint Medical Support Doctrine*.

AJP 4.10 (2002) *Allied Joint Medical Support Doctrine*.

AJP 4.5 (2005) *Allied Joint Host Nation Support Doctrine & Procedures*.

AJP 4.6 (2002) *Multinational Joint Logistic Centre Doctrine*.

AJP 4.9 (2002) *Modes of Multinational Logistic Support*.

ALP 4.1 (2002) *Multinational Maritime Force (MNMF) Logistics*.

ALP 4.3 (2002) *Air Forces Logistic Doctrine and Procedures*.

Combined Joint Planning Staff (1997), *Combined Joint Task Force Headquarters Doctrine* (NATO/PfP Restricted).

Joint Commander Lisbon (2005), *Operational Logistic Directive for NRF 5/6 Operations*.

MC 0526 (2005) *Logistics Support Concept for NATO Response Force Operations* (NATO Restricted).

MC 317/1 (2001) *NATO Force Structure* (NATO Restricted).

MC 319/2 (2004) *NATO Principles and Policies for Logistics*.

MC 336/2 (2002) *NATO Military Decision on Principles and Policies for Movement and Transportation (M+T)*.

MC 477 (4<sup>th</sup> Draft) (2003) *Military Concept for NATO Response Force* de 25 de Março.

#### **4. Apresentações gráficas:**

Operação “LEOPARDO 97” (1997), apresentação do COEsp.

*Planeamento Logístico Naval*, Mendes, CTEN Pereira, Missão “Guiné 2004” – Operação “MORABEZA”, IESM, 8 de Maio de 2005.

*Understanding NATO Military Transformation* (2006), CDR Frank Tinker/HQ SACT, de 3 de Fevereiro.

#### **5. Publicações da União Europeia:**

Conselho da União Europeia (2003), *A Estratégia europeia em matéria de segurança*, Bruxelas, 12 de Dezembro.

Council of the European Union (2001), *Military Logistic Support Concept for EU-led Crisis Management Operations*.

Council of the European Union (2005), *amending Decision 2001/80/CFSP on the establishment of the Military Staff of the European Union*, 10 May.

WEU Planning Cell (1997), *Evacuation*, Generic plan, Version 1, 23MAY (WEU Restricted).

#### **6. Outras publicações**

Ministério da Defesa Nacional. A Defesa de Portugal 1994, Ministério da Defesa Nacional, Lisboa.

Regulamento de Campanha – *Operações* (2005), aprovado por Despacho do General Chefe do Estado-Maior do Exército, de 30 de Setembro.

ME 20-77-07 (2006), *Operações de evacuação de não-combatentes*, IESM.

NEP 218 (2006) *Trabalhos de Investigação*, IESM, de 25 de Julho.

JWP 4-00 *Joint Logistics*, September 1999, UK.

Joint Publication 4-08 *Joint Doctrine for Logistic Support of Multinational Operations* (2002), Joint Chiefs of Staff, 25 September

Joint Publication 3-07.5 *Joint Tactics, Techniques and Procedures for Noncombatant Evacuation Operations* (1997), Joint Chiefs of Staff.

## 7. Monografias

Fernandes, COR PILAV, et al (2007), *A função transporte: subsídios para uma optimização e uma redefinição estratégica*, TAG, Área de Ensino de Administração, IESM, Lisboa.

Gromicho, Cor PILAV, et al (2006), *Constituição de um dos comandos operacionais dos ramos como estado-maior conjunto permanente de uma força a projectar no âmbito das “non-combatant evacuation operations”*, TAG, Área de Ensino de Administração, IESM, Lisboa.

Lourenço, Cor INF José Afonso. *Desafios e oportunidades para o Exército Português, na projecção de forças segundo um conceito modular*, TILD do CSCD 2000/2001, IAEM, Lisboa.

RAMALHO, Cor Art José Luís Pinto, *O conceito de espaço estratégico de interesse nacional*, TILD do CSCD 1997/98, IAEM, Lisboa.

## 8. Outros documentos de trabalho

Informação nº 17/DPF/EME/2005 de 09NOV.

Nordic-polish Support Group (1999), SFOR – briefingue ao CJ4/MJLC, JAN99.

Projecto de Bases Gerais da Doutrina Logística Conjunta (2004), EMGFA, DEC04.

## 9. Documentos electrónicos

AAP 6 (2006) *NATO Glossary of terms and definitions. Mundo* [Em linha]. [Consultado em 6 de Janeiro de 2007] Disponível em <http://www.nato.int/docu/stanag/aap006/aap6.htm>

Conselho Nacional do Planeamento Civil de Emergência (2006). *Plano Regresso* [Em linha]. [Consultado em 3 de Dezembro de 2006]. Além do Plano regresso contém informações sobre a actividade deste serviço. Disponível em [www.cnpce.gov.pt/actividades/plano\\_regresso.html](http://www.cnpce.gov.pt/actividades/plano_regresso.html)

Estado-Maior General das Forças Armadas (2006). *Organização* [Em linha]. [Consultado em 23 de Novembro de 2006]. Contém informações diversas, nomeadamente do Exercício LUSIADA 06. Disponível em [www.emgfa.pt/Pages/Home.asp](http://www.emgfa.pt/Pages/Home.asp)

Exército Americano (2006). *Logistics Civil Augmentation Program* [Em linha]. [Consultado em 4 de Dezembro de 2006]. Iniciativa do Exército Americano no âmbito da sustentação logística –contratação. Disponível em [www.amc.army.mil/logcap](http://www.amc.army.mil/logcap)

Força Aérea Portuguesa (2006). *Meios aéreos* [Em linha]. [Consultado em 7 de Novembro 2006]. Contém informações sobre os meios aéreos. Disponível em [www.emfa.pt/www/aeronaves/aeronaves.php?lang=pt&key=apoio](http://www.emfa.pt/www/aeronaves/aeronaves.php?lang=pt&key=apoio)

Marinha Portuguesa (2006). *Meios navais* [Em linha]. [Consultado em 7 de Novembro 2006]. Contém informações sobre os meios navais. Disponível em [www.marinha.pt/Marinha/PT/Menu/DescobrirMarinha/MeiosOperacionais/Superficie/](http://www.marinha.pt/Marinha/PT/Menu/DescobrirMarinha/MeiosOperacionais/Superficie/)

Ministério da Educação (2007). *A Língua Portuguesa no Mundo* [Em linha]. [Consultado em 6 de Janeiro de 2007]. Contém dados sobre os portugueses residentes no estrangeiro. Disponível em [www.dgicd.min-edu.pt/lingua\\_portuguesa/linguaportugmundo.asp](http://www.dgicd.min-edu.pt/lingua_portuguesa/linguaportugmundo.asp)

NATO (OTAN) (2006). *The NATO Response Force* [Em linha]. [Consultado em 7 de Novembro 2006]. Contém informações relativas à NRF. Disponível em [www.nato.int/issues/nrf/index.html](http://www.nato.int/issues/nrf/index.html)

Organização das Nações Unidas (2006). *Field Operation Manual (FOM) and Toolkit* (v 2.1) [Em linha]. [Consultado em 6 de Dezembro de 2006]. Contém informações sobre o Centro Logístico Conjunto e actividades associadas à sua finalidade, com referência a alguns TO Disponível em [www.unjlc.org/field\\_manual/](http://www.unjlc.org/field_manual/)

União Europeia (2006). *Política Europeia de Segurança e Defesa* [Em linha]. [Consultado em 7 de Novembro 2006]. Contém informações relativas à política de segurança comum. Disponível em [www.consilium.europa.eu/cms3\\_fo/showPage.asp?id=261&lang=pt](http://www.consilium.europa.eu/cms3_fo/showPage.asp?id=261&lang=pt)

Universidade de Helsínquia (2007). Departamento de Línguas Românicas – *A língua portuguesa no estrangeiro* [Em linha]. [Consultado em 6 de Janeiro de 2007]. Contém dados sobre os portugueses residentes no estrangeiro. Disponível em [www.helsinki.fi/romaanisetkielet/lingua\\_portuguesa.htm](http://www.helsinki.fi/romaanisetkielet/lingua_portuguesa.htm)

**Anexo A – Constituição da FRI**

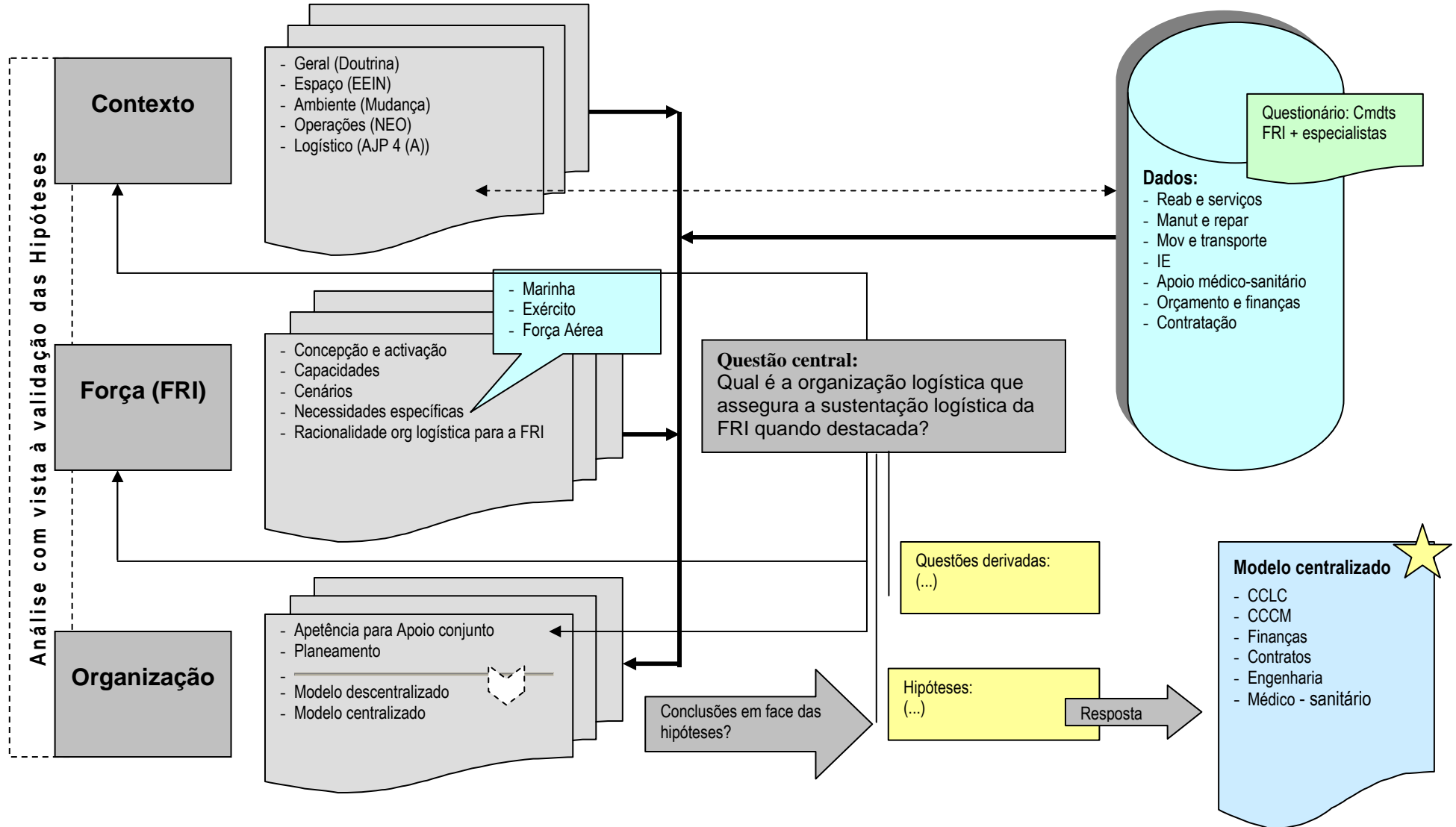



---

<sup>34</sup> Constantes da apresentação Operação “LEOPARDO” 97, do Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE)



Apêndice 1 - Mapa conceptual







--	--




---

<sup>36</sup> Além do Comando Operacional dos Açores e do Comando Operacional da Madeira


#### Apêndice 4 – Portugueses residentes no exterior do TN



Obs: excepto Europa; apenas para valores com alguma expressão (>10); os valores reportam-se a estimativas de 1997 e projecções. Não sendo elementos rigorosos são, contudo, elementos importantes para planeamento.

Fontes: [www.helsinki.fi/](http://www.helsinki.fi/) e <http://www.dgdc.min-edu>. (06JAN07) com referência ao MNE/DGACCP/Divisão de Informação e Documentação

Mapa: [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

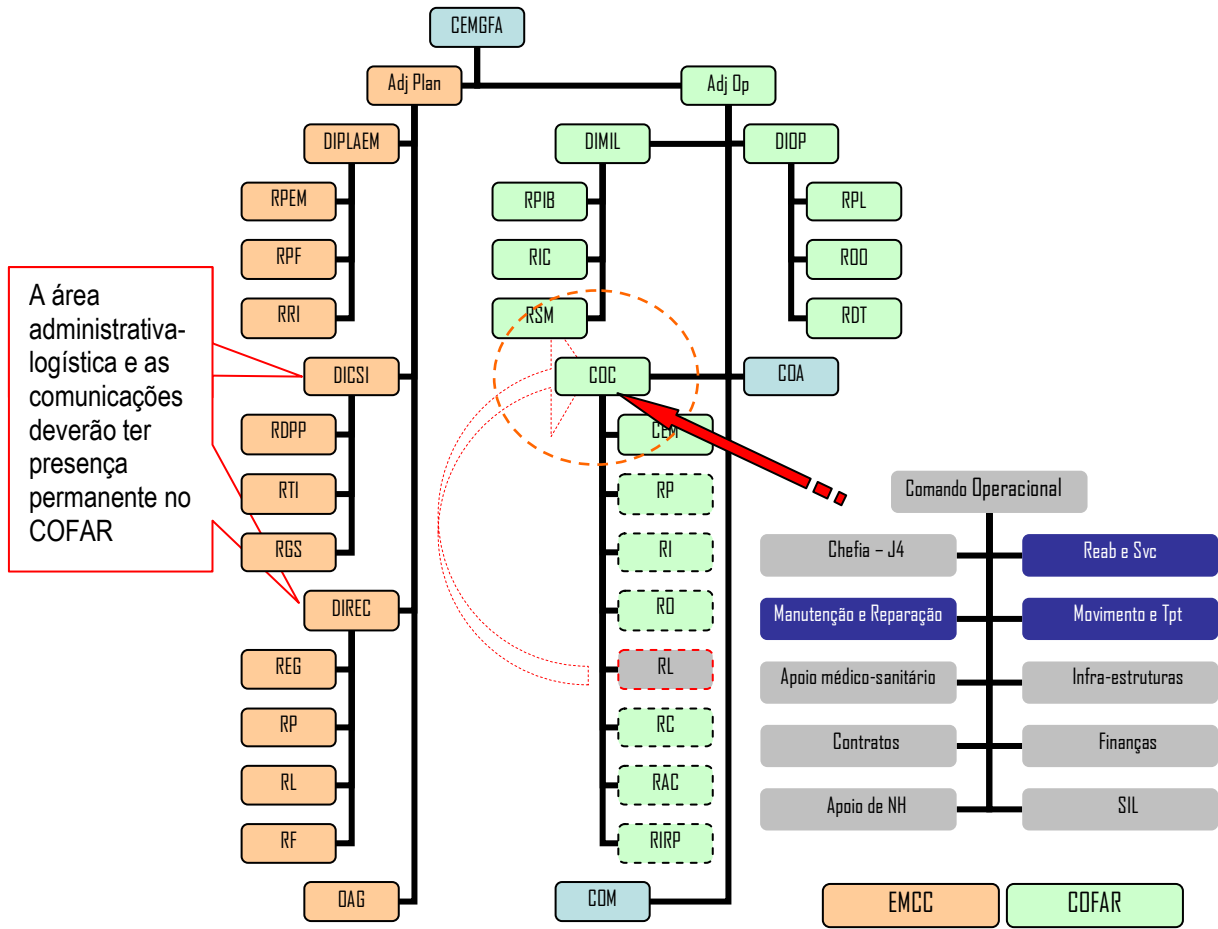




## Apêndice 6 – Necessidades logísticas e apetência para apoio conjunto

	Sub-classes	Apoio conjunto	Obs
<b>Reabastecimento</b>	I – Subsistência	<b>Sim (-)</b>	Específica para as CN e CA
	II – Uniformes (...)	<b>Não</b>	Específica de cada componente
	III – Combustíveis/Lubrificantes	<b>Sim (-)</b>	Específica para as CN e CA
	IV – Material de construção	<b>Sim (-)</b>	Só tem interesse para a CT
	V – Munições	Mun ligeiras	Não significativa
	VI – Material de cantina	Sim	Não significativa
	IX – Sobressalentes	<b>Não</b>	Específica de cada componente
<b>Serviços</b>	Preparação de alimentos	Sim	
	Confecção da alimentação	Sim	
	Distribuição da alimentação	Sim	
	Água	Sim	
	Serviços de engenharia	Sim	
	Evacuação sanitária	Sim	
	Manutenção e reparação	<b>Não</b>	Específica de cada componente
	Operações aeroportuárias	<b>Não</b>	CA
	Operações portuárias	<b>Não</b>	CN
	Lavandaria e banhos	Sim	
	Processamento de dados	Sim	
	Protecção ambiental	Sim	
	Tratamento de lixo	Sim	
<b>Manutenção e reparação</b>	Meios específicos	<b>Não</b>	Específica de cada componente
	Armamento	<b>Não</b>	Específica de cada componente
	Viaturas	<b>Sim/não</b>	Podem ser específicas
<b>Movimento e transportes</b>	Apoio <i>Sealift</i>	<b>Sim (-)</b>	Relevante para a CN e CT
	Apoio <i>Airlift</i>	<b>Sim (-)</b>	Relevante para todas (CN, CT e CA)
<b>Apoio médico-sanitário</b>	Medicamentos e apósitos	Sim	Geral
	Vacinação	Sim	Geral
	Evacuação sanitária	Sim	Geral
<b>Infra-estruturas</b>	Protecção e segurança física	<b>Sim (-)</b>	Pode ter interesse para as CT e CA
	Restantes	<b>Não</b>	Específica
<b>Contratação</b>		Sim	Geral
<b>Financiamento</b>		Sim	Geral
<b>Apoio da NH</b>		Sim	Geral
<b>C2</b>		Sim	Geral

**Apêndice 7 – Inserção do J4 na estrutura do EMGFA**



**Legenda:**

CEM	Chefe de Estado-Maior	RTI	Repartição de Tecnologias de Informação
COC	Centro de Operações Conjunto	RI	Repartição de Informações
DICSI	Divisão de Com e Sistemas de Informação	RIC	Repartição de Informação Corrente
DIMIL	Divisão de Informações Militares	RIRP	Repartição de Info e Relações Públicas
DIOP	Divisão de Operações	RL	Repartição de Logística
DIPLAEM	Divisão de Plan Estratégico Militar	RO	Repartição de Operações
DIREC	Divisão de Recursos	ROO	Repartição de Organização Operacional
DAG	Órgãos de Apoio Geral	RP	Repartição de Pessoal
RAC	Repartição de Assuntos Cívicos	RPEM	Repartição de Plan Estratégico Militar
RC	Repartição de Comunicações	RPF	Repartição de Planeamento de Forças
RDPP	Repartição de Doutrina Plan e Projectos	RPIB	Repartição de Plano e Informação Básica
RDT	Repartição de Doutrina e Treino	RPL	Repartição de Planos
REG	Repartição de Estudos Gerais	RRI	Repartição de Relações Internacionais
RF	Repartição de Finanças	RSM	Repartição de Segurança Militar
RGS	Repartição de Gestão e Segurança		

## Apêndice 8 – Ponto de situação dos SIL

SIL	Componentes	Síntese
LOGFAS/ ACCIS	LDM	Núcleo de informação relacionada com meios, forças, geografia, infra-estruturas, área médica, movimentos, abastecimentos e alvos  Permite integrar toda a informação logística fornecendo, através das restantes aplicações LOGFAS, à OTAN e aos Comandos Nacionais informação que permite otimizar o desempenho operacional da força para missões no âmbito do Artigo V e não-Artigo V
	ADAMS	Planear, analisar e acompanhar a projecção de forças multinacionais em apoio de missões da OTAN, sendo utilizado na análise, geração e coordenação dos planos de movimentos
	ACROSS	Apoiar os esforços de planeamento de reservas de guerra da OTAN e das nações, nas diversas componentes das Forças Armadas terrestres, aéreas e navais.
	LOGREP	Satisfação dos requisitos de troca de informação
	MIMS	Informação e gestão sanitária
	AST	Seguimento de meios em tempo real
	SPM II	Efectuar o cálculo das necessidades de uma força em termos de sustentação das operações (pe: reabastecimento - quantidades, tempo de entrega)
	SPM II / ADAMS	Cálculo das necessidades de sustentação para efeitos de transporte
	SPM II/ ACROSS	Planeamento de aprovisionamento estratégico
	EVE	Conjugado com o ADAMS permite visualizar o fluxo de movimentos; é uma ferramenta de execução
<p>LOGFAS/ACCIS: Logistic Functional Area Services/ Allied Command and Control Information System (Subsistema da Área Funcional de Logística do Sistema de Informação de Comando e Controlo Aliado)</p> <p>LDM: LogFAS Data Base module (Módulo de base de dados)</p> <p>ADAMS: Allied Deployment and Movement System (Sistema de planeamento de projecção de forças aliado)</p> <p>ACROSS: Allied Command Europe Resource Optimisation Software System (Optimização no aprovisionamento de recursos dos comandos estratégicos OTAN)</p> <p>LOGREP: Logistic Reporting System (Programa de relatórios logísticos)</p> <p>SPM II: Sustainment and Planning Module II (Módulo de sustentação logística em operações)</p> <p>MIMS: Medical Information Management System (Sistema de informação e gestão sanitária)</p> <p>AST: Asset Tracking System (sistema de seguimento de meios)</p> <p>EVE: Effective Visibility Execution (Execução de visibilidade efectiva)</p>		

## Apêndice 9 – Situação genérica



## **Apêndice 10 – Recolha e análise de dados**

### **a. Metodologia**

Tendo-se consultado diversa bibliografia, nomeadamente ao nível da OTAN e verificando-se serem pouco consistentes as vias a seguir quanto à organização logística a adoptar, decidiu-se pela realização de entrevistas exploratórias, troca de impressões sobre assuntos técnicos e elaboração de um questionário dirigido a um universo relativamente restrito. A razão desta iniciativa derivou do facto da FRI ser relativamente recente e ao facto de alguns entrevistados, quando contactados, solicitarem a elaboração de um questionário alegando que o assunto requeria meditação. Neste sentido, as respostas obtidas por esta via junto de oficiais com conhecimentos significativos na área reveste-se de elevada importância para a compreensão do assunto.

As variáveis concebidas e seleccionadas para o questionário repartiram-se por duas partes:

- Na parte I procurou-se relacionar parâmetros de âmbito organizacional, elementos logísticos, Teatro de Operações e Tempo, pressupondo uma unidade de escalão batalhão (-), concebida para operações de evacuação de cidadãos nacionais em TO no limite do EEIN em ambiente permissivo ou incerto;
- Na parte II, visou-se o estabelecimento de relações funcionais entre as componentes da FRI e a aptidão para prestar eventual apoio conjunto relativamente a um determinado elemento logístico.

### **b. Universo seleccionado**

O universo seleccionado foi constituído por antigos comandantes da FRI e oficiais superiores que prestaram serviço na Divisão de Recursos da DIREC e que estivessem dentro da problemática da gestão de recursos.

Foram feitas entrevistas a 2 oficiais generais (Chefes da DIREC, um dos quais desempenhou as funções de CJ4/MJLC/SFOR), ao Cor Adjunto do COC e efectuada troca de impressões com oficiais professores do IESM com competências técnicas na área e provenientes de diferentes ramos das FA. Os questionários foram enviados aos antigos Comandantes da FRI, envolvendo também um antigo Chefe da Repartição de Logística da DIREC.

### c. Problemática, questões derivadas e hipóteses

A problemática em análise envolve aspectos de natureza conceptual, tal como foi referenciado por ocasião do estabelecimento do objectivo principal - metodologia de concepção de estrutura logística – e aspectos de ordem prática associados à aptidão das componentes em face de uma situação contingencial. Neste sentido, o estudo desenvolvido centrou-se na análise de estruturas organizacionais, nalguns factores de situação (TO e meios) e no tempo tendo em vista concluir quanto à estrutura de uma organização logística que assegure a sustentação logística da FRI quando destacada.

Esta questão conduziu à formulação das questões derivadas e correspondentes hipóteses referidas na Introdução (Cap 1).

### d. Análise dos resultados

Procedendo à análise dos resultados dos questionários verifica-se o seguinte:

#### Relacionamento de parâmetros organizacionais

Relacionamento de parâmetros organizacionais				
Questões / Hipóteses	Respostas			Conclusões
	3	0	1	
Q#1	3	0	1	A organização logística assenta nos ramos
H#1	2	0	2	Podem ocorrer relações de apoio transversal (entre componentes) ou de apoio mútuo existindo relação directa com o TO
Q#2	1	2	1	Existe a percepção que a organização logística não deverá providenciar a satisfação permanente das necessidades logísticas da força, esteja esta ou não activada
H#2	3	1	1	A organização logística da FRI assegura a sua sustentação incluindo a sua projecção e retracção
Q#3	3	1	0	Há especificidades em cada TO que requerem alguma especificidade na organização logística
H#3	3	1		As necessidades de apoio logístico para cada TO impõem uma organização de apoio determinada pela análise dos elementos logísticos
Q#4	4	0	0	Existem sinergias significativas no manuseamento dos elementos logísticos por parte dos ramos que quando conjugados com as características da operação aconselham uma organização logística conjunta.
H#4	4	0		Organização logística da FRI deve ser conjunta.
Q#5	4	0		Tendo em consideração o grau de prontidão estabelecido para a FRI, a criação de uma organização logística permanente tem reflexos positivos significativos na operacionalidade daquela.
H#5	4	0		A estrutura base permanente de suporte à activação da FRI cria sinergias significativas na operacionalização da força.

**Aptidão face à actividade funcional**

<b>Funções logísticas/Aptidão conjunta</b>	<b>Identificação (Componente)</b>
Reabastecimento e serviços:	
Classe I e I (W)	Terrestre (não unânime)
Classe II	Conjunto mas dificilmente aplicável
Classe III	Naval e Aérea
Classe VIII	Naval e Terrestre
(Classe VI)	Terrestre
Manutenção e reparação	Naval e Terrestre
Operações aeroportuárias	Aérea
Operações portuárias	Naval
Lavandaria e banhos	Terrestre
Processamento de dados, protecção ambiental, Higiene e sanidade, Bem-estar, Mão-de-obra, Armazenagem, Comunicações fixas e móveis e Transporte tático	Conjunto ou via NH.
Manutenção e reparação	Não.
Movimento e transporte	Não identificado
Infra-estruturas Apoio Médico-Sanitário Orçamento e finanças Contratação Informação logística	Inconclusiva. Conjugando com as respostas obtidas no relacionamento de parâmetros organizacionais, deduz-se que todas estas funções, <u>a activar eventualmente</u> , podem ser conjuntas.  Tendo presente as entrevistas e trocas de opinião realizadas, deduz-se que a dispersão de respostas decorre da reserva manifestada em actuar conjuntamente perante actividades críticas desempenhadas por cada ramo até ao momento

As entrevistas/trocas de impressões alargadas levadas a efeito, revelaram coincidência de opiniões num conjunto significativo de ideias, apesar de não ter existido direcção por parte do entrevistador. Na generalidade, as ideias transmitidas por todos os entrevistados são de natureza conceptual tendo sido as seguintes:

- A estrutura deve ser conjunta, em nível de ambição não determinado.
- A estrutura deve ser concebida à imagem das organizações OTAN<sup>37</sup>.
- É necessário existir uma doutrina logística conjunta<sup>38</sup>.
- A questão premente está associada à mobilidade estratégica (e linhas de comunicações).

Tendo em conta os parâmetros organizacionais e face às perguntas derivadas, constata-se que a organização logística assenta preponderantemente nos ramos,

<sup>37</sup> Foi possível identificar as seguintes estruturas: Multinational Joint Logistic Center, Joint Logistic Support Group e National Support Element

<sup>38</sup> Foram identificados alguns princípios, os quais foram trabalhados e vertidos em Apêndice 12.

assegurando a satisfação permanente das necessidades logísticas da força, esteja esta ou não activada. Entre comandos operacionais estabelecem-se relações do tipo “apoiente para apoiado” e apoio mútuo entre unidades e órgãos.

Verifica-se também que ao nível de cada TO os apoios a prestar pela NH poderão condicionar a organização logística. No entanto, esta organização pode assegurar a sustentação logística desta força nas suas diferentes fases (activação, projecção, sustentação e retracção).

Confirma-se que existem sinergias significativas no manuseamento dos elementos logísticos por parte dos ramos que aconselham uma organização logística conjunta, assim como se confirma que se existir uma base organizativa permanente, esta tem reflexos positivos significativos na operacionalidade da força.

Conjugando todos os dados obtidos deduz-se que a organização logística de sustentação da FRI deve ser conjunta mas em nível consentâneo com a especificidade de cada ramo e tendo em consideração a pequena dimensão daquela força. Apesar de se tratar de um contexto caracterizado pela interdependência de factores de natureza substancialmente distinta, influenciando com diferente intensidade as operações de apoio logístico, terá de haver enorme sensibilidade e elevado espírito de cooperação.

Face ao exposto, listam-se as seguintes linhas de orientação:

- Proceder à gestão integrada e conjunta dos meios de transporte disponíveis.
- Implementar a gestão conjunta dos órgãos de apoio logístico que sejam activados operacionalmente.
- Centrar na Célula J4 as actividades antes referidas (Reabastecimento e serviços, Manutenção e reparação, Movimento e transportes, Apoio médico-sanitário, Infra-estruturas, Contratação, Financiamento e Apoio da Nação Hospedeira).
- Desenvolver, em permanência, um planeamento logístico conjunto.
- Permitir que o COMFRI assuma parte activa no planeamento logístico.

---

<sup>39</sup> Não objectivado com suficiente detalhe por sair fora do contexto do presente trabalho.

## **Apêndice 11 – Questionário**

### **Nota explicativa:**

O presente questionário decorre de um trabalho de pesquisa no âmbito do apoio logístico à Força de Reacção Imediata (FRI).

No âmbito da metodologia seguida para o tratamento da questão de fundo, considera-se essencial obter informação sobre um elevado número de aspectos afins à problemática logística da FRI, preferencialmente a partir de experiências diversificadas.

A colecta de dados junto de oficiais com conhecimentos significativos na área reveste-se, conseqüentemente, de elevada importância para a sereação e manuseamento dos elementos críticos associados à função logística permitindo um tratamento mais profundo do assunto.

Considera-se crucial a obtenção de respostas em número significativo para a validação do inquérito, pelo se agradecem, reconhecidamente, todos os contributos prestados.

IESM, 05NOV06

Cor Rovisco Duarte

Telefone: 965 292 923

Mail: [roviscoduarte@mail.exercito.pt](mailto:roviscoduarte@mail.exercito.pt); [roviscoduarte@sapo.pt](mailto:roviscoduarte@sapo.pt)

**Questão central: Qual é a organização logística que assegura a sustentação logística da FRI quando destacada?**

**Parte I:**

Nesta parte procuram-se relacionar parâmetros de âmbito organizacional, elementos logísticos, Teatro de Operações e Tempo (ritmo). Pressupõe-se uma unidade de escalão batalhão (-), concebida para evacuação de cidadãos nacionais em TO no limite do EEIN em ambiente permissivo ou incerto.

(Responder com x no aplicável)

**Questões derivadas (Qd) e hipóteses (H):**

Qd1: **a organização logística assenta nos ramos ou seja, resulta do envolvimento de diferentes subunidades e órgãos específicos de cada ramo no apoio à respectiva componente?**

R: Integralmente nos ramos    Parcialmente nos ramos    Depende do TO

H1: **os ramos asseguram o apoio à respectiva componente da FRI podendo ocorrer relações de apoio transversal (entre componentes) ou de apoio mútuo (entre unidades e órgãos).**

R: Concordo    Discordo    Depende do TO

Qd2: **a organização logística, independentemente da forma como seja constituída, assegura a satisfação permanente das necessidades logísticas da força, esteja esta ou não activada?**

R: Sim    Não    Parcialmente

H2: **a organização logística da FRI assegura a sua sustentação incluindo a sua projecção e retracção.**

R: Sim    Não    Parcialmente. Terceiros asseguram parte    Neste caso explicita:

---

Qd3: **as necessidades logísticas são substancialmente diferentes de TO para TO impondo uma organização logística específica caso a caso?**

R: **Sim**                      **Não**                      **Depende**                      Neste caso explicite:

\_\_\_\_\_

H3: **as necessidades de apoio logístico para cada TO impõem uma organização de apoio determinada pela análise dos elementos logísticos.**

R: **Sim**    **Não**

Qd4: **existem sinergias significativas no manuseamento dos elementos logísticos por parte dos ramos que quando conjugados com as características da operação aconselham uma organização logística conjunta?**

R: **Sim**                      **Não**                      **Depende**                      Neste caso

explicita:\_\_\_\_\_

H4: **a organização logística da FRI deve ser conjunta**

R: **Sim**                      **Não**                      **Depende**                      Neste caso

explicita:\_\_\_\_\_

Qd5: **tendo em consideração o grau de prontidão estabelecido para a FRI, a criação de uma organização logística permanente tem reflexos positivos significativos na operacionalidade daquela**

R: **Sim**    **Não**

H5: **uma estrutura base permanente de suporte à activação da FRI cria sinergias significativas na operacionalização da força**

R: **Concordo**                      **Discordo totalmente**                      **Discordo parcialmente** ,

porque\_\_\_\_\_

**Parte II:** nesta parte procura-se relacionar a componente da FRI com a aptidão para prestar eventual apoio conjunto

(Assinale com x se aplicável)

Funções logísticas		Elementos logísticos	Conjunto	Componente Naval	Componente Terrestre	Componente Aérea	Enabler
<b>Reabastecimento e serviços</b>							
	<b>Reab</b>						
	Subsistência	I					
	Água	I (W)					
	Unif, tendas	II					
	POL	III					
	Mun	V					
	Art cantina	VI					
	Sanitário	VIII					
	Sobress	IX					
	<b>Serviços</b>	<i>Genérico</i>					
		Preparação de alimentos					
		Confecção da alimentação					
		Distribuição da alimentação					
		Água (engarrafa e a granel)					
		Comb e lubrificantes					
		Serviços de engenharia					
		Evacuação sanitária					
		Manutenção e reparação					
		Operações aeroportuárias					
		Operações portuárias					
		Lavandaria e banhos					
		Processamento de dados					
	Protecção ambiental						
	Tratamento de lixo						

		Higiene e sanidade					
		Bem - estar					
		Mão-de-obra					
		Armazenagem					
		Comunicações fixas e móveis					
		Trabalho de estiva					
<b>Manutenção e reparação</b>		<i>Genérico</i>					
		Meios específicos					
		Armamento					
		Viaturas					
<b>Movimento e transporte</b>		Apoio <i>airlift</i>					
		Apoio <i>sealift</i>					
		Transporte táctico					
<b>Infra-estruturas/Real estate</b>		Engenharia civil					
		Infra-estruturas					
		<i>Real estate</i>					
<b>Apoio sanitário</b>		<i>Genérico</i>					
<b>Orçamento e finanças</b>		Orçamento					
		Finanças					
<b>Contratação</b>							
<b>Informação logística</b>		<i>ADAMS</i>					
		<i>Genérico</i>					

Fim

Um muito sincero obrigado pela colaboração

## Apêndice 12 – Princípios logísticos

Considerando que o CEM03 remete para doutrina conjunta da OTAN aquando da elaboração de planos de nível estratégico e operacional, e verificando-se alguma proliferação de princípios logísticos, preconiza-se a adopção dos seguintes princípios<sup>40</sup>:

- **Responsabilidade colectiva.** Em contexto nacional o EMGFA e os ramos deverão ser co-responsáveis quanto ao apoio logístico a operações conjuntas. Este princípio assenta nos princípios gerais da unidade de esforço e do objectivo comum, os quais devem ser a base de todas as operações.
- **Primazia das Operações** (subordinação à manobra operacional). O apoio logístico deve estar direccionado para o êxito da operação. A logística tem de funcionar como um multiplicador de capacidade eficaz e deve estar perfeitamente integrada na estrutura operacional. Uma forma de atingir este desiderato é estabelecer uma cadeia de comando e de coordenação clara e inequívoca, bem como estabelecer claramente as competências de comando a fim de estabelecer uma organização de apoio à medida da situação operacional.
- **Autoridade.** Deve ser conferida competência ao Comandante da operação sobre os recursos logísticos, de forma a permitir-lhe empregar e sustentar forças na sua dependência do modo mais eficaz.
- **Coordenação.** A coordenação é essencial para assegurar a economia de esforço e a eficácia da acção. A coordenação consegue-se, preferentemente, através da ligação presencial (oficiais de ligação).
- **Flexibilidade.** Os planos operacionais deverão ser estabelecidos prevendo alterações aos dados de planeamento ou ocorrência de circunstâncias inesperadas que afectem o cenário operacional. Nenhum conceito de apoio específico serve para todas as situações.
- **Simplicidade.** Embora o apoio logístico conjunto seja complexo, os planos e ordens devem reger-se pela simplicidade de compreensão e de implementação, orientadas para a missão. Requer um sistema simples de relatórios que assegure a divulgação da informação exacta e eficiente, para todos que dela necessitem.

---

<sup>40</sup> Com base no MC 319/2 NATO Principles and Policies for Logistics e AJP 4. (A) Allied Joint Logistic Doctrine.

- **Previsão (antecipação).** Os responsáveis pelo planeamento logístico, aos diferentes níveis, devem estimar as modalidades de acção futuras e prever os inerentes requisitos de sustentação e movimento. Tendo em atenção que a fase mais crítica de uma operação é o movimento e a preparação para a acção, é essencial que a estrutura logística e os meios necessários estejam a postos antes do deslocamento começar.
- **Economia.** O princípio da economia requer o melhor uso dos recursos. No momento de decidir o meio mais eficaz de providenciar o apoio requerido pelo Comandante da Força, é essencial ponderar o máximo uso de meios da NH. As estruturas e mecanismos de apoio mútuo, as organizações de logística conjunta e multinacionais, assim como o apoio de nação hospedeira, devem ser accionados com vista à obtenção de economias de escala, melhorar a qualidade geral do apoio e minimizar os custos operacionais.
- **Visibilidade.** Este princípio está associado ao conhecimento da situação logística e à margem de manobra do Comandante da operação no âmbito logístico. Preconiza que antes da operação este conheça o estado de preparação, capacidades de projecção e capacidades de sustentação das unidades que ficarão sob o seu comando.
- **Sinergia.** Não sendo um princípio *per si* a sinergia é o benefício adicional resultante da aplicação simultânea de vários princípios logísticos. Verifica-se quando os ramos contribuem para uma meta comum e o resultado final dos esforços é maior do que o somatório dos esforços individuais. No conceito global, o apoio logístico conjunto deve estar orientado para os pontos logísticos mais fortes de cada ramo, o que garante um apoio mais eficiente à força como um todo. Um conceito logístico conjunto eficaz exige que os responsáveis pelo planeamento nos ramos e ao nível conjunto reconheçam esta sinergia e os benefícios práticos daí resultantes.

## Glossário de conceitos

**Ambiente incerto (RC Op):** ambiente criado, em regra, na sequência de uma insurreição armada, em que as autoridades da nação hospedeira não têm controlo efectivo sob a população e/ou sob o território na potencial área de evacuação. O governo da nação hospedeira detém o controlo efectivo da maioria das forças de segurança e não é esperado que interfira na condução da operação. As possibilidades de obter qualquer apoio da nação hospedeira são mais escassas.

**Ambiente incerto (ME 20 – 77 – 07):** ambiente que se caracteriza pela elevada indefinição que o governo hospedeiro e/ou facções que controlam o território representam para o pessoal a evacuar.

**Ambiente permissivo (RC Op):** ambiente criado, em regra, na sequência de um desastre natural ou de uma desordem civil interna na nação hospedeira, tendo sido dado o consentimento pelo governo local, para a realização da operação. Espera-se que as forças locais da nação hospedeira sejam incapazes de proporcionar apoio em segurança, ou em aspectos logísticos, designadamente transporte e tratamento médico de emergência.

**Ambiente permissivo (ME 20 – 77 – 07):** ambiente que se caracteriza por não ser esperada resistência ou acções hostis que possam interferir com a evacuação.

**Contratação dormente** – Contratos a activar à ordem, associados ou não a acordos técnicos, de defesa ou de cooperação, tendo em vista a activação de um determinado apoio ou prestação de um serviço de âmbito logístico.

**Ponto de apoio logístico avançado (Forward Logistic Site) (JP 4-08):** uma localização fora do território Nacional com infra-estruturas portuárias e aeroportuárias próximas capaz de providenciar apoio logístico às forças navais no TO durante operações de maior contingência. Poderão ir de instalações austeras a instalações logísticas mais completas.

**Interoperabilidade (AAP 6):** aptidão para operar em sinergia na realização de tarefas.

**Interoperabilidade das forças (AAP 6):** aptidão existente entre forças de diferentes organizações ou países na realização conjunta de treinos, exercícios ou operações tendo em vista a execução das missões e tarefas atribuídas.

**Mobilidade estratégica (MC 319/1):** capacidade de projectar forças e os correspondentes apoios logísticos de forma rápida, eficaz e eficientemente para grandes distâncias.

**Modularidade (Lourenço: 2001, 40):** metodologia de articular uma força de forma a poder-se definir as formas de atribuição de elementos que, por sua vez, são intermutáveis, expansíveis e ajustados para satisfazer necessidades específicas.

**Modularização (RC Op):** conceito associado à constituição de forças que se podem facilmente decompor facilitando a sua projecção e sustentação.

**Nação hospedeira (MC 334.1):** uma nação que recebe as forças e/ou abastecimentos de uma força de outro país/organização, operando localmente ou em trânsito pelo seu território.

**Sustentação (AJP 4 (A)):** aptidão de uma força em manter o seu poder de combate durante o tempo necessário à consecução dos seus objectivos.

**Sustentação logística:** conceito associado à aptidão de uma força em desenvolver um conjunto de actividades relacionadas com as funções logísticas e necessárias à realização das missões atribuídas.