

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



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO DE GRUPO

A ATIVIDADE DE RECEÇÃO, ESTACIONAMENTO E MOVIMENTO (REM) EM APOIO A UMA FORÇA NACIONAL DESTACADA (FND) – ESTUDO DE CASO DO KOSOVO E REPÚBLICA CENTRO AFRICANA (RCA).

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

CAP CAV GONÇALO NUNO ASCENSO SILVESTRE (Coordenador)

CAP INF NUNO JOAQUIM REBOLA BENTO

CAP ART TIAGO SOARES FERREIRA DE CASTRO

CAP INF ANTÓNIO PEDRO LOPES MONTEIRO



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**A ATIVIDADE DE RECEÇÃO, ESTACIONAMENTO E
MOVIMENTO (REM) EM APOIO A UMA FORÇA NACIONAL
DESTACADA (FND) – ESTUDO DE CASO DO KOSOVO E
REPÚBLICA CENTRO AFRICANA (RCA).**

GRUPO DE TRABALHO N.º 3

CAP CAV GONÇALO NUNO ASCENSO SILVESTRE (Coordenador)

CAP INF NUNO JOAQUIM REBOLA BENTO

CAP ART TIAGO SOARES FERREIRA DE CASTRO

CAP INF ANTÓNIO PEDRO LOPES MONTEIRO

Trabalho de Investigação de Grupo do Curso de Promoção a Oficial Superior 2017/2018

Pedrouços, 2018



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**A ATIVIDADE DE RECEÇÃO, ESTACIONAMENTO E
MOVIMENTO (REM) EM APOIO A UMA FORÇA NACIONAL
DESTACADA (FND) – ESTUDO DE CASO DO KOSOVO E
REPÚBLICA CENTRO AFRICANA (RCA).**

GRUPO DE TRABALHO N.º 3

CAP CAV GONÇALO NUNO ASCENSO SILVESTRE (Coordenador)

CAP INF NUNO JOAQUIM REBOLA BENTO

CAP ART TIAGO SOARES FERREIRA DE CASTRO

CAP INF ANTÓNIO PEDRO LOPES MONTEIRO

Trabalho de Investigação de Grupo do Curso de Promoção a Oficial Superior 2017/2018

Orientador: TCOR ADMIL DOMINGOS MANUEL LAMEIRA LOPES

Pedrouços, 2018



Declaração Anti-Plágio

Declaramos por nossa honra que o documento intitulado “A atividade de REM em apoio a uma FND – estudo de caso do KOSOVO e RCA”, corresponde ao resultado da investigação por nós desenvolvida, enquanto discentes do Curso de Promoção a Oficial Superior 2017/18, no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, 04 de junho de 2018.

Gonçalo Nuno Ascenso Silvestre
Cap Cav

Nuno Joaquim Rebola Bento
Cap Inf

Tiago Soares Ferreira de Castro
Cap Art

António Pedro Lopes Monteiro
Cap Inf



Agradecimentos

É de inteira justiça reconhecer a disponibilidade, acompanhamento e apoio prestado pelo nosso orientador, Sr. Tenente-Coronel de Administração Militar Domingos Manuel Lameira Lopes, que foram fundamentais para a realização deste trabalho.

À Direção de Material e Transporte, na pessoa do Sr. Major Técnico de Transportes Jorge Simões, pela disponibilidade demonstrada e por facultar informação e documentação relevante para a consecução do trabalho.

Um agradecimento especial aos militares entrevistados, o Sr. Tenente-Coronel de Infantaria “Cmd” Musa Paulino, o Sr. Capitão de Infantaria “Cmd” Miguel Faro e o Sr. Capitão de Administração Militar Horácio Ferreira, pela disponibilidade demonstrada e partilha de experiências e saber, que muito contribuiu para a clarificação de conceitos e ideias sobre a projeção da Força Nacional Destacada para a República Centro Africana, e sobre as atividades de Receção, Estacionamento e Movimento em particular.



Índice geral

Introdução	1
1. Enquadramento doutrinário	4
1.1. Organização	4
1.2. Funções e Responsabilidades	5
1.3. Princípios	7
1.4. Fases	8
1.5. Retração	9
1.6. Síntese conclusiva.....	11
2. A retração da última Força Nacional Destacada no Kosovo	12
2.1. “Desempenhamento”	13
2.2. Movimento para a Retaguarda.....	14
2.3. Estacionamento recuado	14
2.4. Expedição	15
2.5. Síntese Conclusiva.....	16
3. A projeção da primeira Força Nacional Destacada para a República Centro Africana..	17
3.1. Receção.....	18
3.2. Estacionamento.....	20
3.3. Movimento para a frente.....	21
3.4. Integração	22
3.5. Síntese Conclusiva.....	23
Conclusões.....	24
Bibliografia.....	27



Índice de anexos

Anexo A – Estrutura Operacional de Pessoal da EqM do CmdLog..... Anx A - 1

Índice de apêndices

Apêndice A – Itinerário do deslocamento entre o CSL e o SPOE de SALÓNICA. Apd A - 1

Apêndice B – Transcrição da entrevista ao Sr. Tenente-Coronel de Infantaria “Comando”
Musa Gonçalves Paulino.Apd B - 1

Apêndice C –..... Transcrição da entrevista ao Sr. Capitão de Infantaria Miguel Coldron de
Tovar Faro.Apd C - 1

Apêndice D – Transcrição da entrevista ao Sr. Capitão de Administração Militar Horácio
José Portela Ferreira. Apd D - 1

Apêndice E – Quadro resumo do planeamento e das atividades de REM da retração da
FND do Kosovo..... Apd E - 1

Apêndice F – Quadro resumo do planeamento e das atividades de REM da projeção da
FND da RCA.Apd F - 1



Resumo

Este trabalho pretende analisar, como o Exército Português planeou e executou as atividades de Receção, Estacionamento e Movimento (REM), na retração e projeção de Forças Nacionais Destacadas (FND). A análise foi delimitada à retração da última FND do Kosovo e à projeção da primeira FND para a República Centro Africana (RCA), ocorridas em 2017.

Adotou-se como objetivo geral analisar como foram desenvolvidas e como poderão ser otimizadas as atividades de REM, pelo Exército Português, tendo sido definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a doutrina enquadrante das atividades de REM;
- Analisar como foram planeadas e conduzidas as atividades de REM durante a retração da última FND do Kosovo;
- Analisar como foram planeadas e conduzidas as atividades de REM durante a projeção da primeira FND da RCA.

A metodologia seguida centrou-se na análise de fontes primárias, tendo sido complementadas com fontes secundárias relevantes, sustentando o processo de investigação com entrevistas semi-estruturadas.

Com este trabalho, foi possível concluir que o Exército Português planeou e efetuou com sucesso, as atividades de REM, contudo, há necessidade de doutrina que estabeleça responsabilidades de planeamento e condução, nomeadamente com a constituição de forças modulares de apoio, e que defina a interação destas com a força que executa a projeção ou a retração.

Palavras-Chave: Receção, Estacionamento e Movimento (REM), Projeção, Retração, Kosovo, República Centro Africana (RCA).



Abstract

The purpose of this study is to analyse how the Portuguese Army planned and executed the activities of Reception, Staging and Onward Movement (RSOM) in the redeployment and deployment of Portuguese National Deployed Forces (Forças Nacionais Destacadas – FND). The analysis was limited to the redeployment of the last FND from Kosovo and the deployment of the first FND to the Central African Republic (CAR), both in 2017.

The general objective was to analyse the RSOM activities, how they were developed and how they can be optimized by the Portuguese Army, to achieve this objective, the following specific objectives were defined:

- Analyse the RSOM activities doctrine frame of reference.
- Analyse how RSOM activities were planned and conducted during the redeployment of the last FND from Kosovo;
- Analyse how RSOM activities were planned and conducted during the deployment of the first FND to the CAR.

The adopted methodology focused essentially on the analysis of primary sources, and was complemented with relevant secondary sources, supporting the research process in semi-structured interviews.

It was possible to conclude, through this study, that the Portuguese Army successfully planned and carried out RSOM operations, however, there is a necessity of doctrine that establishes planning and execution responsibilities, namely with the constitution of modular support units and that defines the interactions between this forces with the unit that executes the deployment or the redeployment.

Keywords: Reception, Staging and Onward Movement, Deployment, Redeployment, Kosovo, Central African Republic (CAR).



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

Numérico

1BIMecRodas – 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado de Rodas

A

AA – *Assembly Area*

ADCOM – Comando Administrativo

ADCON – Controlo Administrativo

AO – Área de Operações

APOD – *Air Port of Debarkation*

APOE – *Air Port of Embarkation*

C

C2 – Comando e Controlo

CC – *Component Commands*

CEMGFA – Chefe de Estado Maior das Forças Armadas

CFT – Comando das Forças Terrestres

CmdLog – Comando da Logística

COM JTF – *Joint Task Force Commander*

COMMZ (S) – *Communication Zone South*

CRD – *Commanders Required Dates*

CSC – *Convoy Support Centres*

CSL – *Camp Slim Lines*

D

DFS – *Department of field support*

DPKO – *Department of Peacekeeping Operations*

E

EqMCLog – Equipa de Missão do Comando da Logística para Reconhecimento ao Teatro de Operações do Kosovo

EqM – Equipa de Missão do Comando da Logística para apoiar a retração do Teatro de Operações do Kosovo

EUA – Estados Unidos da América

F

FD – *Final Destination*

FFAA – Forças Armadas

FMB – *Forward Mounting Base*



FND – Força Nacional Destacada

FOC – *Full Operational Capability*

FP – *Force Protection*

H

HN – *Host Nation*

HNS – *Host Nation Support*

HNSCC – *Host Nation Support Coordination Centre*

I

IFOR – *Implementation Force*

J

JFC – *Joint Force Commander*

JLSG – *Joint Logistic Support Group*

JOA – *Joint Operation Area*

K

KFOR – *Kosovo Force*

L

LOGCON – *Controlo Logístico*

LOGFAS – *Logistics Functional Area Services*

M

MA – *Marshalling Areas*

MDR – *Main Deployment Routes*

MINUSCA – *Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic*

MMCS – *Mission Movement Control Sections*

MNDDP – *Multinational Detailed Deployment Plan*

MOB – *Main Operation Base*

MSR – *Multinational Detailed Deployment Plan*

MovCon – *Movement Control*

N

NSE – *National Support Elements*

O

OI – *Organizações Internacionais*

OLPP – *Operational-level planning process*

OMS – *Office of Mission Support*



ONU – Organização das Nações Unidas
OPCOM – Comando Operacional
OPCON – Controlo Operacional
OpOrd – *Operation Order*
OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

PDE – Publicação Doutrinária do Exército
POD – *Port of debarkation*
POE – *Port of Embarkation*

Q

QC – Questão Central
QD – Questão Derivada

R

RCA – República Centro Africana
REM – Receção, Estacionamento e Movimento
RSOI – *Reception, Staging, Onward Movement and Integration*
RSOM – *Reception, Staging and Onward Movement*

S

SA – *Staging area*
SHAPE – *Supreme Headquarters Allied Powers Europe*
SPOD – *Sea Port of Debarkation*
SPOE – *Sea Port of Embarkation*
SITREP – *Situation Report*

T

TAA – *Tactical Assembly Areas*
TACON – Controlo Tático
TCN – *Troop Contributing Nation*
TN – Território Nacional
TO – Teatro de Operações
TOA – *Transfer of Authority*

U

UEB – Unidade de Escalão Batalhão



Introdução

No final do século XX, surgiram conflitos que conduziram à necessidade de projeção de forças militares para Teatros de Operações (TO) distantes. Tem-se como exemplo a Guerra do Golfo (1991), tendo como intervenientes o Iraque e as forças da coligação internacional, lideradas pelos Estados Unidos da América (EUA), que atuaram sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU). Este conflito implicou a maior mobilização de recursos humanos e materiais pós II Guerra Mundial (IIGM), tendo sido os “logísticos” americanos responsáveis por transportar o equivalente a toda a população do Alasca, incluindo todos os seus bens pessoais, para o outro lado do mundo, com um aviso prévio muito reduzido (Pagonis, 1992). As lições aprendidas deste conflito, deram ainda uma maior relevância à Logística no sucesso das grandes operações, tendo tido como consequência uma profunda reflexão acerca do que seria necessário modificar e acautelar ao nível logístico, para permitir o sucesso nas operações futuras.

A nível nacional, em 1996, com a projeção das Forças Armadas (FFAA) Portuguesas para a Bósnia e Herzegovina, na *Implementation Force – North Atlantic Treaty Organization* (IFOR/NATO), naquela que foi “a primeira grande operação militar no exterior do território nacional desde o fim da Guerra do Ultramar (1961-1975), e a primeira na Europa desde a participação portuguesa na Grande Guerra (1914-1918)” (Operacional, defesa, Forças Armadas e de Segurança, 2015), voltou a surgir a necessidade de projetar meios humanos e materiais, de uma unidade escalão batalhão (UEB), enquanto Força Nacional Destacada (FND), para um TO. Esta situação repetiu-se em 1999, com a projeção de uma UEB do Exército Português para o Kosovo, integrando a *Kosovo Force* (KFOR), sob a égide da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e no ano seguinte, em 2000, com a projeção de um contingente português para Timor-Leste, com uma força dos três ramos das FFAA, que integrou a *United Nations Transitional Administration in East Timor - Peace Keeping Force* (UNTAET/PKF), desta feita sob a égide da ONU.

Mais recentemente, durante o ano de 2017, o Exército Português teve a necessidade de efetuar a retração de uma FND do Kosovo e de projetar uma outra para a República Centro Africana (RCA). Em ambas, o planeamento e execução das atividades de Receção, Estacionamento e Movimento (REM), tiveram em consideração as características não só do ambiente operacional dos respetivos TO, mas também os princípios e doutrinas das Organizações Internacionais (OI) sob a égide das quais atuaram, nomeadamente, a OTAN, e a ONU.



Face à complexidade das operações de projeção de forças, compreendida em termos do movimento estratégico do Território Nacional (TN) para um qualquer TO, tendo em consideração a elevada tecnicidade subjacente ao planeamento e execução das mesmas e atendendo ainda às OI que as tutelam (que têm formas diferentes de operar), é importante perceber de que forma o Exército Português se prepara e organiza para executar estas operações, nomeadamente no que diz respeito às atividades de REM. Estas são executadas, na projeção, aquando da entrada inicial e na retração, no momento de saída da força do TO. Tendo em consideração que o Exército Português teve a necessidade de efetuar uma retração do Kosovo e uma projeção para a RCA, durante o ano de 2017, julga-se que este trabalho é relevante pois permite estabelecer a conexão entre a execução destas atividades e a base doutrinária existente, de modo que se possa esclarecer e atualizar conceitos, assim como tirar conclusões acerca de como deve ser organizado e conduzido o planeamento e execução das mesma, contribuindo para a melhoria dos procedimentos das atividades de REM em operações futuras.

Assim, esta investigação teve como objeto analisar como o Exército Português planeou e executou as atividades de REM na retração e projeção de FND. Perante as condicionantes subjacentes à natureza deste trabalho, a análise foi delimitada à retração da última FND do Kosovo e à projeção da primeira FND para a RCA, de modo a tirar conclusões acerca de como deve ser organizado e conduzido o planeamento e execução destas atividades.

Tendo em consideração o objeto de estudo, e de modo a atingir o objetivo geral, orientou-se a pesquisa pelos seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a doutrina enquadrante das atividades de REM, visando as diversas funções e responsabilidades e os princípios inerentes às diferentes fases;
- b) Analisar como foram planeadas e conduzidas as atividades de REM durante a retração da última FND do TO do Kosovo, nomeadamente durante o seu “desempenhamento”, "movimento para a retaguarda", "estacionamento recuado" e o "despacho";
- c) Analisar como foram planeadas e conduzidas as atividades de REM durante a projeção da primeira FND para o TO da RCA, nomeadamente durante a sua "receção", "estacionamento", "movimento para a frente" e "integração".



A Questão Central (QC) que orientou esta investigação é: Perante as especificidades inerentes às atividades de REM, como deve ser organizado e conduzido o planeamento e execução destas atividades no Exército Português?

Da QC decorreram as seguintes Questões Derivadas (QD), que também serão objeto de estudo:

QD1: Como são definidas as atividades de REM na doutrina nacional, OTAN e EUA?

QD2: De que forma foram planeadas e conduzidas as atividades de REM na retração do Kosovo?

QD3: De que forma foram planeadas e conduzidas as atividades de REM na projeção para a RCA?

Tendo por base a QC, que serve como principal linha de orientação da investigação, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica centrada em manuais e documentação nacional, da OTAN e dos EUA. Foram, ainda, objeto de análise alguns planos, relatórios e documentos diversos elaborados durante a retração da última FND do Kosovo e na projeção da primeira FND para a RCA.

Efetuaram-se entrevistas semi-estruturadas a militares, que estiveram diretamente envolvidos nas atividades de REM, no sentido de obter informação precisa e uma visão realista sobre o tema em estudo.

O estudo inicia-se com um enquadramento teórico e conceptual das atividades de REM com base na doutrina nacional, da OTAN e dos EUA, de modo a enquadrar os restantes capítulos. Posteriormente, nos Capítulos II e III, são analisadas a retração da última FND do Kosovo e a projeção da primeira FND para a RCA, com o foco nas suas respetivas fases. Finaliza-se o estudo com as conclusões, dando resposta à QC e efetuando algumas recomendações, deixando abertura para pesquisas futuras.



1. Enquadramento doutrinário

A doutrina militar fornece orientações aos comandantes no modo como deverão empregar as suas forças. Possui um caráter imperativo, contudo, exige julgamento, de modo a que a sua aplicação e compreensão garanta um racional para a abordagem, por parte dos comandantes e dos seus estados-maiores, às missões atribuídas (Exército Português, 2016).

As doutrinas consideradas, neste capítulo, assentam em diferentes perspetivas, de acordo com a natureza das diferentes organizações e dependendo da finalidade de determinada operação. A doutrina dos EUA espelha uma organização com meios e capacidades próprios, que permitem projetar forças em qualquer lugar, momento e em vários teatros no globo simultaneamente. As doutrinas da OTAN e da ONU espelham uma realidade diferente de acordo com a natureza internacional destas OI.

As atividades de REM¹, definidas na doutrina nacional na Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 4-00 – Logística, de 2013, baseiam-se na doutrina da OTAN e dos EUA. Tendo em conta a participação de FND portuguesas em missões da OTAN e da ONU, torna-se necessário analisar estas doutrinas, no quadro da participação em cada uma destas organizações.

1.1. Organização

Para diferentes doutrinas existem diferentes conceitos de REM, mas genericamente são semelhantes na sua organização. De acordo com a doutrina dos EUA, o processo REM é definido como *Reception, Staging, Onward Movement and Integration (RSOI)*², ou seja, acrescenta a fase de Integração, diferindo assim, da doutrina nacional e da OTAN. A doutrina nacional e a da OTAN consideram o REM/RSOM, como um processo predominantemente logístico e a fase da Integração já como parte integrante das operações.

O processo de REM tem por objetivo colocar forças sob o comando do *Joint Force Commander (JFC)* no TO (Headquarters, Department of the Army, 2010). O mesmo conceito é apresentado pela OTAN, como o processo pelo qual as forças projetadas, constituídas por pessoal, equipamento e material, que chegam à *Joint Operation Area (JOA)*³, são aprontadas em forças capazes de desempenhar os requisitos operacionais do JFC. Como as forças acabadas de chegar, através da projeção estratégica, não estão prontas

¹ Considera-se REM equivalente a RSOM (*Reception, Staging and Onward Movement*).

² Receção, Estacionamento, Movimento e Integração.

³ Considera-se que TO e JOA são equivalentes no seu conceito.



para o emprego operacional, o REM e a Integração (RSOI) devem ocorrer, para que estas atinjam a *Full Operational Capability* (FOC) (North Atlantic Treaty Organization, 2014).

Assim, todas as doutrinas identificam um processo essencial entre a projeção estratégica de forças e o início de uma Operação. O REM é considerado intrateatro e da responsabilidade do comandante da força operacional no TO.

Se juntarmos a este processo a fase de Integração e a Retração da força, podemos considerar este processo um ciclo, como ilustra a figura 1, que decorre ao nível operacional e tático. Podendo ocorrer em momentos diferentes para várias unidades, as fases do REM são executadas de forma encadeada, com maior ou menor espaço de tempo entre estas, sendo aceleradas, abreviadas ou até ocorrendo em simultâneo.

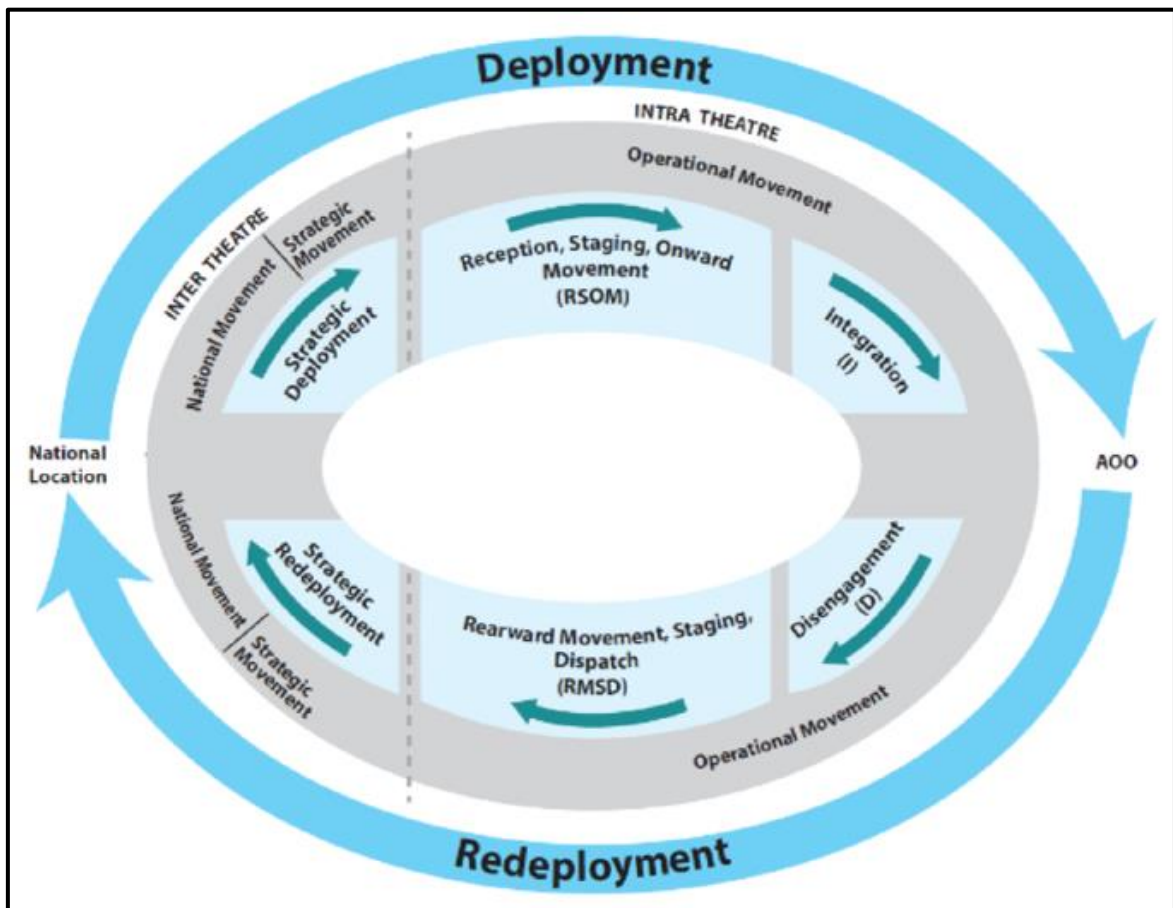


Figura 1: Ciclo de Projeção e Retração

Fonte: (North Atlantic Treaty Organization, Study Draft 2 2017).

1.2. Funções e Responsabilidades

A doutrina dos EUA atribui a responsabilidade a um comando RSOI próprio, subordinado ao comando da força conjunta. Este comando tem à sua disponibilidade meios próprios de RSOI, as Brigadas de Sustentação, que são responsáveis pelos diferentes



processos necessários ao cumprimento de todas as fases RSOI, incluindo as de retração da força (Headquarters, Department of the Army, 2010).

A OTAN adiciona a natureza multinacional das operações, assim, o *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE), ao nível estratégico, comanda globalmente a operação, difundindo diretrizes à força multinacional, designa a JOA, *Line of communications*, *Forward Mounting Base* (FMB), os *Port of Debarkation* (POD), em conjunto com a *Host Nation* (HN), e desenvolve o *Multinational Detailed Deployment Plan* (MNDDP) em conformidade com as *Commanders Required Dates* (CRD) e *Final Destination* (FD) propostos pelo JFC (North Atlantic Treaty Organization, 2014).

Na ONU, a organização é semelhante, existindo a nível estratégico o controlo superior, a cargo do *Department of Peacekeeping Operations* (DPKO), através do *Office of Mission Support* (OMS), e o processo logístico estratégico a cargo do *Department of Field Support* (DFS) (Department of Peacekeeping Operations, Department of Field Support (DPKO/DFS), 2014).

A nível operacional, o JFC é o primeiro responsável pelo REM, sendo o *Joint Logistic Support Group* (JLSG) responsável pela sua execução, se for constituído para a operação e dispuser de *enablers*. O JFC define a localização das *Marshalling Areas* (MA), *Staging Areas* (SA), *Assembly Areas* (AA), das *Main Deployment Routes* (MDR) e das *Main Supply Routes* (MSR). O JLSG elabora o plano de REM, monitoriza, coordena e executa todas as atividades e estabelece ligação com os comandantes dos contingentes nacionais e as autoridades da HN. Como autoridade de execução primária no TO, deve ser estabelecido o mais rápido possível e deve estar envolvido no *Operational-Level Planning Process* (OLPP), particularmente no desenvolvimento do MNDDP para qualquer projeção da OTAN, incluindo o reconhecimento inicial. A estreita cooperação entre o comando do REM, a HN, as *Troop Contributing Nations* (TCN) e os *Component Commands* (CC), em todas as etapas do processo de planeamento, é vital para garantir o fluxo de forças na JOA (North Atlantic Treaty Organization, 2014).

O OLPP determina o requisito e a projeção do pacote de forças de REM, e é incluído no *Operation Plan* do JFC. No caso de uma *Initial Entry Operation*, pode ser inicialmente constituída uma FMB para facilitar a entrada no TO. Para outras missões terrestres, o comando do REM precisa de ser implantado anteriormente ou ao mesmo tempo que o JFC ou elementos avançados de CC. Este comando pode atuar como coordenador geral do processo de ativação do teatro. Nos casos em que o comando do REM é o primeiro ou



único comando conjunto no TO, a estrutura de Comando e Controlo (C2) deve ser definida antes da projeção como parte do processo de planeamento. Em particular, o comando do REM deve ter controlo tático (TACON) sobre as unidades de REM (North Atlantic Treaty Organization, 2014).

A estrutura de apoio é composta por uma combinação de forças de apoio militar nacional ou multinacional, *Host Nation Support* (HNS) ou apoios contratados. O apoio da HNS pode contribuir para a redução da quantidade de forças necessárias para conduzir o REM, fornecendo apoio nas instalações de receção e áreas de preparação e facilitando o movimento para a frente. O comandante deve ter controlo suficiente das forças nacionais de REM, permitindo que as forças implantadas na JOA mantenham a unidade de comando e a unidade de esforço. Para tal, é essencial que lhe seja atribuído pelas nações o controlo logístico (LOGCON) dos *National Support Element* (NSE) durante toda a operação (North Atlantic Treaty Organization, 2014).

O comandante das atividades de REM deve possuir C2 sobre estas, desde os POD até ao FD, implicando autoridade e meios para dirigir, proteger, apoiar e sustentar forças em todo o processo, estes ativos devem ser atribuídos na declaração *Combined Joint Statement of Requirement*. Além disso, o comando do REM tem autoridade sobre unidades ou agências logísticas que apoiam a operação, todo o HNS relacionado com o REM, contratação, responsabilidade de gestão da infraestrutura de REM, coordenação de *Force Protection* (FP) e infraestruturas necessárias para realizar tarefas de REM. Caso o comando do REM não tenha meios e capacidades suficientes para realizar a sua missão, pode ser necessário coordenar com os CC para atender a quaisquer problemas de escassez, especialmente de FP (North Atlantic Treaty Organization, 2014).

1.3. Princípios

As diferentes doutrinas identificam princípios que o processo REM deve respeitar, diferentes quando refletem o carácter específico de cada organização e idênticos naquilo que os une. Em cada doutrina estes princípios devem guiar todo o processo desde o planeamento à execução e em todos os escalões e nações da organização.

A doutrina dos EUA identifica o princípio da “unidade de comando”, da “integridade da unidade” e o princípio do “equilíbrio” (Headquarters, Department of the Army, 2010). Tanto a doutrina norte-americana como a da OTAN identificam o princípio da “sincronização”, sendo este conjugado, na doutrina da Aliança, com os princípios identificados na doutrina dos EUA e acrescenta-lhes os princípios da “responsabilidade



coletiva”, da “unidade de esforço”, da “eficácia”, “eficiência”, do “planeamento conjunto detalhado”, do “fluxo de forças oportuno e previsível”, da “flexibilidade” e da “visibilidade” (North Atlantic Treaty Organization, 2014).

O *MOVCON*⁴ *Manual*, da ONU, prevê cinco princípios básicos: o princípio do “controle centralizado”, o da “execução descentralizada”, dos “movimentos regulados”, “fluidos” e “flexíveis”, e o princípio da “máxima utilização da capacidade de transporte” (Department of Peacekeeping Operations, Department of Field Support (DPKO/DFS), 2014).

1.4. Fases

A primeira fase do processo RSOI, a “Receção” consiste na passagem do movimento estratégico para o operacional, à chegada das forças ao TO ou a uma nação amiga junto do TO. Consiste no desembarque de pessoal e equipamento dos meios de transporte estratégicos, gestão de portos e respetivas áreas de reunião, transportar pessoal, equipamento e material para as SA e providenciar apoio logístico a unidades em trânsito nos POD (Headquarters, Department of the Army, 2010).

Para processar a entrada de pessoal no TO, deve ser estabelecido um *Theatre Reception Centre*, no *Air Port of Debarkation* (APOD), em cooperação próxima com uma equipa de *Air Terminal Operations Unit*. Dependendo da distância, terreno ou outros constrangimentos, uma ou mais *Personnel Handling Areas*, são estabelecidas nos APOD ou na sua proximidade. As unidades responsáveis pelas Operações Portuárias⁵ executam todos os procedimentos de receção nos *Sea Port of Debarkation* (SPOD) e sendo o único *Point of Contact* para as agências da HN envolvidas nessa operação (North Atlantic Treaty Organization, 2014).

Para prevenir congestionamentos que possam causar atrasos nos desembarques nos APOD ou SPOD, pode ser estabelecida uma ou mais *Holding Areas*, para armazenar

⁴ “*Movement Control may be defined as the processes of planning, coordinating, organizing, executing and controlling the transportation of personnel and cargo from a point of origin to a destination as well as selection of the mode to be used, including the allocation and/or commitment of transportation assets, over lines of communication, within a given timeframe, whilst maintaining visibility in-transit and utilizing the most cost effective means of meeting the operational requirement*” (Department of Peacekeeping Operations, Department of Field Support (DPKO/DFS), 2014, p. 11).

⁵ RSOM SPOD Ops – *RSOM Sea Port of Debarkation Operations*.



equipamento e reabastecimentos e/ou acantonar pessoal. (North Atlantic Treaty Organization, 2014).

O “Estacionamento” consiste no conjunto de procedimentos para organizar pessoal, equipamento e cargas em unidades de transporte, preparando-as para o movimento para a frente e providenciando apoio logístico a unidades em trânsito na área de estacionamento (Headquarters, Department of the Army, 2010).

A localização das SA, idealmente nas proximidades dos POD, é determinada pela missão, assim como pelas necessidades de FP destas, e da existência de itinerários de acesso apropriados. Deve ser mantida a *In-Transit Visibility* durante a receção e estacionamento, usando para tal as comunicações táticas, o *Logistics Functional Area Services* (LOGFAS) ou outros meios apropriados disponíveis. O comando do REM é responsável por coordenar com os NSE as necessidades adicionais de transporte e movimento para a frente (North Atlantic Treaty Organization, 2014).

A fase de “Movimento”, consiste em movimentar unidades das instalações de receção e áreas de estacionamento, para as *Tactical Assembly Areas* (TAA) ou outros destinos dentro do TO (Headquarters, Department of the Army, 2010).

As unidades que acabam o processo de estacionamento e estejam capazes de autodefesa assim como autossustentação, por períodos curtos, iniciam o seu movimento para a frente. Este começa nas SA, segue os MSR e itinerários de reabastecimento e acaba no FD. O comando do REM, através do *Movement Control* (MovCon) / organizações de *Traffic Control*, *Convoy Support Centres* (CSC) e em coordenação com os CC e com a HN, planeia, controla e apoia o movimento para a frente das unidades. Os CSC devem ser estabelecidos à medida das necessidades, podendo ser considerados CSC móveis. Por fim, os CC relatam ao comando do REM a chegada de unidades ao seu FD, após finalização do seu movimento para a frente, usando para tal o LOGFAS ou outro meio disponível (North Atlantic Treaty Organization, 2014).

A última fase do processo RSOI, de acordo com a doutrina norte-americana, a “Integração” consiste na transferência sincronizada de capacidades para uma força de comando operacional antes da execução da Missão (Headquarters, Department of the Army, 2010).

1.5. Retração

As atividades de retração de forças, de uma forma geral, são semelhantes às operações de projecção. Contudo, existem algumas particularidades ao nível do



planeamento e execução que importa referir. Este processo comporta as atividades que permitem o retorno de pessoal, equipamento e material ao território nacional. Normalmente, os elementos envolvidos no apoio à retração de forças, são os mesmos que gerem e o operam o sistema de apoio à projeção e sustentação num determinado TO (Headquarters, Department of the Army, 2010).

À semelhança das atividades de REM na projeção de forças, o *Joint Task Force Commander* (COM JTF) é o principal responsável pelo planeamento e execução das atividades de retração. Contudo, o planeamento assenta em reconhecimentos e áreas específicas que normalmente são diferentes da projeção. (North Atlantic Treaty Organization, Study Draft 2 2017)

As atividades de retração começam quando a força deixa de executar as atividades de âmbito operacional, passando pelo abandono dos locais de aquartelamento e deslocação física para fora da JOA e terminam quando a força regressa a território nacional. A retração de forças deve ser uma fase discreta, na qual as unidades são desativadas, as instalações são fechadas e o movimento das unidades é executado para território nacional. Consiste nas seguintes fases⁶: “desempenhamento”⁷, “movimento para a retaguarda”, “estacionamento recuado”, “expedição” e “transporte estratégico” para território nacional.

Relativamente à primeira etapa, o “desempenhamento” acontece quando a unidade cessa ou é rendida na responsabilidade da condução das operações e apronta as suas infraestruturas para as entregar ou alienar e prepara o seu pessoal e material para o movimento para a retaguarda, ou seja, para fora da área de operações (AO), mas dentro do TO. Estão incluídas nesta fase atividades de planeamento, inventariação, verificação e cessação de contratos e acordos, entre outras (North Atlantic Treaty Organization, Study Draft 2 2017).

O “movimento para a retaguarda” é feito pelas unidades, pessoal e material, desde a sua AO até ao estacionamento recuado. Requer o uso da rede de transportes, o controlo dos movimentos, comunicações, apoio logístico e FP (North Atlantic Treaty Organization, Study Draft 2 2017).

O “estacionamento recuado” é o local onde se desarticula a Unidade com vista à preparação para o movimento estratégico. Esta etapa envolve atividades de carregamento e

⁶ Segundo o AJP 3.13 (*draft* 2017, p. 23) as atividades de retração são: *disengagement and rearward movement, staging and dispatch* (D&RMSD).

⁷ Tradução livre de *Disengagement*.



acionamento de material em contentores e acantonamento de pessoal (North Atlantic Treaty Organization, Study Draft 2 2017).

A “expedição” é a etapa que antecede imediatamente a projeção estratégica. Consiste no movimento administrativo desde o estacionamento recuado até aos portos de embarque (POE8) e também no próprio processo de embarque dos materiais e pessoas no meio de transporte estratégico (North Atlantic Treaty Organization, Study Draft 2 2017).

1.6. Síntese conclusiva

Face ao exposto no presente capítulo, pode-se afirmar que o conceito de REM não está devidamente desenvolvido na doutrina nacional, uma vez que remete em grande parte para a doutrina de referência, nomeadamente da OTAN, que por sua vez se baseia na doutrina dos EUA. Embora haja diferenças entre as várias doutrinas, fruto da sua natureza e necessidades distintas, os conceitos de REM/RSOM e RSOI são similares.

Para os casos das operações sob a égide de outras OI, como a ONU, há a necessidade de adaptação caso a caso devido à falta de doutrina nacional. Não estando estabelecidos procedimentos específicos para cada fase do REM, cabe ao Exército Português utilizar a doutrina de referência adaptando-a para cada TO, situação e organização.

⁸ *Port of Embarkation.*



2. A retração da última Força Nacional Destacada no Kosovo

Após dezoito anos ao serviço da OTAN no Kosovo, o Exército Português retraiu o último contingente nacional que integrou a KFOR. O 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado de Rodas (1BIMecRodas), da Brigada de Intervenção, cessou a atividade operacional no dia 28 de abril de 2017 como reserva tática da KFOR.

O Despacho Nº 10/CEME/2017 determina a realização de uma missão de reconhecimento, por uma Equipa de Missão do Comando da Logística (EqMCLog), para identificar o material e instalações a ceder, alienar ou retirar, bem como os procedimentos legais a respeitar no processo de retração. A EqMCLog executou o Plano de Reconhecimento CORVO entre o dia 21 a 28 de janeiro de 2017. Esta equipa foi constituída por militares do Comando da Logística (CmdLog) e do Regimento de Transportes (RTransp). Do CmdLog integraram dois oficiais superiores, um oficial subalterno jurista e um sargento. Do RTransp integrou um oficial subalterno e um sargento (Comando da Logística, 2017A).

Para além das diversas coordenações elaboradas com as demais entidades intervenientes na retração, a EqMCLog aborda nos seus relatórios assuntos relacionados com alienação e doação de material e infraestruturas, proteção ambiental, mão de obra civil, contratos e serviços prestados por empresas. Relativamente ao material, propõe que a retração das viaturas, armamento e munições seja feita pelo Porto de Embarque Marítimo⁹ de Salónica na Grécia e a retração do pessoal seja executada pelo Aeroporto¹⁰ de Pristina, na capital do Kosovo. Estimou-se que o material a retirar totalizava o peso total de 975 toneladas, sendo 37,5 toneladas de munições, com uma volumetria total de 5810 m³. As viaturas e atrelados somavam 132 unidades e o pessoal a retirar era cerca de 200 (Comando da Logística, 2017A).

A retração foi assegurada pelo Comando da Logística, que elaborou para o efeito o Plano de Retração MELRO 17. As atividades de retração abrangeram 45 dias de execução, com início a 05 de abril e fim a 19 de maio de 2017. Para apoiar na condução da retração foi nomeada uma equipa de missão¹¹ (EqM) para acompanhar todo o processo em estreita coordenação e apoio do 1BIMecRodas. Esta equipa multidisciplinar foi constituída por um comando e três subunidades de especialistas. O comando era composto por um chefe da

⁹ Doravante designado por *Sea Port of Embarkation* (SPOE).

¹⁰ Doravante designado por *Air Port of Embarkation* (APOE).

¹¹ Anexo A – Estrutura Operacional de Pessoal da EqM do CmdLog.



equipa, um adjunto, dois oficiais de Lições Aprendidas (um em território nacional e outro no TO) e um oficial jurista (em território nacional). As subunidades eram uma Equipa de Movimentos e Transportes, um Módulo de Controlo de Cargas e Operações de Terminal e um Módulo Técnico constituído por um Sargento de Manutenção e outro de Engenharia. A EqM totalizou seis oficiais, cinco sargentos e três praças. Salienta-se que dois destes elementos já tinham integrado a equipa de reconhecimento.

Relativamente ao Comando e Controlo, como é doutrinário, a FND estava sob comando operacional (OPCOM) do Chefe de Estado Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) e sob TACON do Comandante da KFOR. A EqM detinha Autoridade de Coordenação com a FND para as funções e tarefas especificamente ligadas ao apoio logístico e execução da operação de retração (Comando da Logística, 2017B).

Como descrito no capítulo anterior, as atividades de retração assumem fases semelhantes às fases da projeção. De seguida, descrevemos como as atividades foram conduzidas pela EqM e pela FND e como se enquadram nas etapas doutrinárias.

2.1. “Desempenhamento”

De acordo com a doutrina, as atividades que esta fase comporta, só se executam após a cessação da responsabilidade operacional de uma força na sua AO. Transpondo isto para o caso da retração do Kosovo, estas atividades só se iniciavam após o dia 28 de abril de 2017, data estipulada para o fim da atividade operacional do 1BIMecRodas. Mas não foi assim que aconteceu, o planeamento e a preparação dos materiais, instalações, verificação de contratos e descontaminação de terrenos, executou-se antes do término da responsabilidade operacional da força. Naturalmente, estas atividades não podiam comprometer a atividade operacional da força até ao dia 28 de abril. Assim, ficou à disposição da força até ao último dia de atividade operacional, os materiais e equipamentos necessários ao cumprimento da missão. A data estipulada para concluir a retração foi a 19 de maio, ou seja, se os trabalhos se iniciassem somente após o dia 28 de abril, restavam apenas 21 dias para executar todas as tarefas de preparação da retração. Com o início da realização das tarefas desde o dia 05 de abril, momento em a EqM chegou ao TO, permitiu rentabilizar o tempo disponível e, ao mesmo tempo, não comprometer o cumprimento da missão do 1BIMecRodas. (Comando da Logística, 2017B)



2.2. Movimento para a Retaguarda

No caso que estamos a estudar, e tendo em conta que a missão da última FND no Kosovo era conduzir operações entre outubro de 2016 e abril de 2017, em todo o território do Kosovo para contribuir para um ambiente seguro e estável (emfa.pt, 2018), podemos entender que a AO era todo o território do Kosovo, ou seja, a AO é igual ao TO.

Neste caso, o “movimento para a retaguarda” não foi executado conforme descrito na doutrina, uma vez que esta etapa, à semelhança do movimento para a frente das atividades de REM, é um movimento operacional onde a unidade possui a capacidade de conduzir operações, desde a sua área de AO até à Zona de Estacionamento Recuado, ainda dentro do TO. Só neste “Estacionamento Recuado” é que a unidade procede ao desarticular da força e se prepara para embarcar o material e pessoal. Neste caso, a unidade não executou este movimento, uma vez que o SPOE é fora do TO (Grécia) e quando a Unidade executou o movimento para o SPOE e APOE, já não estava integrada com o seu material e pessoal, ou seja, não tinha capacidade para conduzir operações e garantir a sua própria segurança.

A supressão desta etapa deveu-se ao facto do Ambiente Operacional não exigir a necessidade de executar um movimento desde a sua AO até ao local de embarque e por outro lado, o eventual “estacionamento recuado” estava planeado para o SPOE de Salónica, não fazendo sentido manter a capacidade máxima de combate da unidade fora do TO. Posto isto, a Força não executou a fase “movimento para a retaguarda” e consequentemente, também não executou as tarefas da fase seguinte, “estacionamento recuado”, fora da sua AO como é doutrinário.

2.3. Estacionamento recuado

No caso da retração do Kosovo, as atividades que são conduzidas nesta etapa foram executadas no Quartel da Unidade portuguesa, *Camp Slim Lines* (CSL), antes do movimento administrativo para o APOE e SPOE. A desarticulação da força propriamente dita e a contentorização do material afeto às operações, só aconteceu depois do dia 29 de abril e consistiu na conferência e receção, por parte da EqM, do armamento, munições, material e viaturas afeto à atividade operacional. (Equipa de Missão do Comando da Logística, 2017).

Durante a execução desta fase, salienta-se a dificuldade em adquirir no TO materiais e equipamentos de acondicionamento de cargas, nomeadamente paletes, cintas de aperto, máquinas de corte, monta cargas para operar dentro dos contentores. Inclusive, foi necessário comprar madeira para construir paletes (Exército Português, 2017).



2.4. Expedição

Considerado que o “Estacionamento recuado” foi o próprio Quartel da unidade, podemos associar esta etapa ao deslocamento entre o CSL e o APOE de Pristina, o processo alfandegário e o embarque no avião e o movimento entre o CSL e o SPOE de Salónica e respetivo carregamento dos materiais no navio.

A responsabilidade de planeamento e execução do movimento foi da FND, tendo as colunas sido comandadas por militares do 1BIMecRodas. O movimento entre o CSL até ao SPOE de Salónica foi feito pela rede estradal dos países adjacentes ao TO, nomeadamente a Macedónia e Grécia¹². As viaturas executaram o deslocamento a rolar, sendo o material, munições e armamento contentorizado e transportado por uma empresa contratada para o efeito. (1BIMec(R)/FND/KFOR, 2017)

O controlo dos movimentos entre o CSL e o SPOE de Salónica foi executado por várias entidades. Dentro das fronteiras do Kosovo o controlo foi executado pelo JLSG e pela *International Military Police*. Na Macedónia pelo *Movement Coordination Center*, do *Host Nation Support Coordination Centre* (HNSCC), pelas autoridades locais e pelo JLSG. Na Grécia, o controlo foi efetuado pelo *Communication Zone South* (COMMZ (S))¹³ do JLSG sediado neste país, através do HNSCC e pelas autoridades Gregas.

O apoio logístico foi garantido pela própria força e pelas estruturas logísticas da KFOR. As colunas eram autossuficientes em alimentação e combustível. No que respeita à manutenção, todas as colunas integraram um módulo de manutenção. Foi constituída uma equipa de recuperação que se manteve no CSL, pronta para operar dentro das fronteiras do Kosovo. Para garantir a continuidade do apoio de recuperação na Macedónia, foi contratada uma empresa grega e na Grécia esse apoio foi garantido pelo COMMZ (S).

O apoio sanitário foi garantido com presença de um enfermeiro e um socorrista em cada coluna. Em caso de emergência, estava previsto o apoio do HNSCC para o trajeto na Macedónia e o *Maritime Component Command* para o deslocamento na Grécia.

Relativamente à retração do pessoal, este foi feito por via aérea através do APOE de Pristina, com a contratação de um avião civil. O deslocamento desde CSL até ao aeroporto foi executado por uma Companhia de Transportes Multinacional da KFOR, não sendo necessário recorrer à contratação de serviços.

¹² Apêndice A – Itinerário do deslocamento entre o CSL e o SPOE de Salónica.

¹³ O COMMZ (S) é uma estrutura em OPCON do JLSG da KFOR e estabelece a ligação com a HN.



2.5. Síntese Conclusiva

Relativamente ao planeamento, identifica-se que a EqMCLog nomeada para o reconhecimento ao TO e a EqM nomeada para apoiar a retração, foram constituídas por especialistas das áreas de engenharia, operações de terminal e transportes e jurídica. Estas áreas técnicas estão esplanadas na doutrina da OTAN, no que às operações de retração diz respeito. Os elementos que integraram a equipa de reconhecimento e os que integraram a equipa de missão para a retração propriamente dita, não eram os mesmos, apesar das equipas possuírem militares com as mesmas valências. Assim, para evitar lacunas entre o planeamento e a execução, é importante que a equipa que efetua o reconhecimento seja a mesma que efetua o apoio à retração, ou pelo menos que sejam os mesmos, o comandante de missão e os chefes dos módulos técnicos. Para coordenar e integrar todas estas áreas, é importante a constituição de um comando constituído com pessoal da área da logística (CmdLog) que se relacione diretamente com o comando da força, com as estruturas da OTAN e com as estruturas do Exército em território nacional.

No que respeita à condução das atividades de REM, verifica-se que as etapas não foram exatamente executadas como a doutrina da OTAN as descreve e sequencia. Houve a necessidade de ajustar as tarefas de cada etapa à geografia e ao ambiente operacional do TO. Contudo, este aspeto é compreensível, uma vez que a doutrina não é rígida e inflexível.

Importa referir que a responsabilidade de planeamento e execução dos movimentos entre o CSL em Pristina e o SPOD de Salónica, foi da própria força e não da EqM. Neste caso, é compreensível que a responsabilidade estivesse na força, uma vez que as tarefas de retração foram executadas pelos militares do 1BIMecRodas, que estão sob comando completo do comandante de Batalhão. Por outro lado, a EqM tinha apenas autoridade para coordenação, o que a impedia de chefiar as operações.¹⁴

¹⁴ Apêndice E – Quadro resumo do planeamento e das atividades de REM na retração da FND do Kosovo.



3. A projeção da primeira Força Nacional Destacada para a República Centro Africana

A Missão Multi-dimensional Integrada das Nações Unidas para a Estabilização na República Centro-Africana (MINUSCA¹⁵), foi criada através da resolução 2149, de 10 de abril de 2014, do Conselho de Segurança da ONU (Exército Português, 2018).

A 1ª Força Nacional Destacada/MINUSCA (1ªFND/MINUSCA) foi projetada para o TO da RCA a 17 de janeiro de 2017, constituindo a Força de Reação Rápida da MINUSCA, sob ordem direta do *Force Commander* em controlo operacional (OPCON), pronta para atuar em qualquer região da AO (1ª Força Nacional Destacada, 2017, p. 1).

Inicialmente a projeção estava definida para ocorrer no verão de 2016, mas efetuou-se apenas em janeiro de 2017, facto que foi ultrapassado com o apoio do *MOVCON Officer*¹⁶ que garantiu a sincronização entre as diversas entidades envolvidas, assegurando a coordenação e disponibilização de meios e condições para o início das atividades de REM (Paulino, 2018). O *MOVCON Officer* da ONU esteve sempre presente em TN, constituindo-se como ponto de contacto, na ligação da força com a estrutura da ONU em Nova Iorque e estrutura do MOVCON na RCA (Ferreira, 2018).

“O planeamento baseou-se no meio de transporte e na quantidade de pessoal e material a transportar, tendo em conta que havia necessidade de projetar todos os meios, o mais rapidamente possível e em condições de operacionalidade assim que chegassem a teatro. Nesta sequência o meio aéreo foi aquele que melhor garantia o transporte da força (...)” (Paulino, 2018). Para tal foram necessários dez voos de projeção ao longo de 16 dias (1ª Força Nacional Destacada, 2017, p. 8). *“A chegada do primeiro voo de projeção registou-se a 07JAN17 e do último a 23JAN17, com o grosso da força a chegar a 17JAN17, tendo-se atingido a FOC a 12FEV17. A Base Operacional Principal¹⁷ era em*

¹⁵ *Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic.*

¹⁶ Doutrinariamente são estabelecidos *mission movement control sections* (MMCS) que têm a responsabilidade de administrar, controlar e supervisionar todos os movimentos de uma missão. Os MMCS são formados consoante as necessidades de determinada missão, com base no efetivo do contingente e condições dos POD existentes. Os MMCS destacam elementos para onde necessário para descentralizar a execução dos movimentos, garantindo concomitantemente todos os apoios necessários, tais como aconselhamento e treino por especialistas. Neste caso de estudo em particular, estas responsabilidades estiveram centradas permanentemente no *MOVCON Officer* ao longo do período de aprontamento, mas nos dias que antecederam a projeção estratégica contou com o apoio de especialistas na área da preparação de cargas e questões alfandegárias (Department of Peacekeeping Operations, Department of Field Support (DPKO/DFS), 2014, pp. 18, 19).

¹⁷ Doravante designada por MOB – *Main Operational Base.*



BANGUI e existiam outras bases avançadas¹⁸ como o caso de BAMBARI. Após todas as atividades de recepção, estacionamento, movimentos e integração, a 1ª atividade operacional foi o deslocamento para ocupar essa FOB em BAMBARI, ou seja, atingimos a FOC ainda na SA e a primeira missão foi o deslocamento para a FOB em BAMBARI, situada a 400km/2 dias de viagem da MOB” (Ferreira, 2018).

Para preparar as atividades de REM, foi efetuado um reconhecimento prévio com a presença do comandante da força, verificando-se as instalações do *Camp M’Poko* que viriam a ser utilizadas como MOB. Também serviram de SA em virtude do seu espaço disponível, apoio infraestrutural e proximidade ao APOD. Depois dos reconhecimentos e preparação da força em TN, todo o planeamento da projeção estratégica e REM foi acompanhado pelo elemento da ONU¹⁹. Em coordenação direta com o Oficial de Recursos da força, este também teve como responsabilidade manter a ligação à estrutura presente na RCA garantindo a disponibilidade dos apoios necessários (Paulino, 2018). Decorrente da forma como foi executada esta fase, envolvendo apenas o comandante nos reconhecimentos, posteriormente sentiu-se que a inclusão de outros militares responsáveis da força, teria sido benéfica para os trabalhos a desenvolver (Faro, 2018).

3.1. Recepção

Como referido anteriormente e em função do planeamento desenvolvido, a projeção da 1ªFND/MINUSCA foi efetuada exclusivamente com recurso a meios aéreos, num total de 576 toneladas de carga e seus 160 militares, num período de 16 dias (1ª Força Nacional Destacada, 2017, p. 8).

¹⁸ Doravante designada por FOB – *Forward Operations Base*.

¹⁹ Apêndice B – Transcrição da entrevista ao Sr. Tenente-Coronel de Infantaria “Comando” Musa Gonçalves Paulino.



Quadro 1: Resumo dos voos de projeção estratégica da 1ª FND/MINUSCA para RCA.

Data	Tipo de Voo	Material (Toneladas / Metros)		Pessoal
07/01/17	Carga	72 Ton	64 m	9
09/01/17	Carga	72 Ton	56 m	6
11/01/17	Carga	70 Ton	59 m	6
13/01/17	Carga	71 Ton	62 m	6
15/01/17	Carga	73 Ton	59 m	6
17/01/17	Passageiros	1 Ton	-	116
17/01/17	Carga	69 Ton	70 m	6
19/01/17	Carga	48 Ton	64 m	2
21/01/17	Carga	55 Ton	55 m	2
23/01/17	Carga	45 Ton	49 m	1
Total		576 Ton	538 m	160

Fonte: Adaptado de (1ª Força Nacional Destacada, 2017, p. 8).

No quadro 1 é possível verificar que foram projetados nove militares no primeiro voo. O efetivo deste destacamento avançado é limitado pela ONU até um valor correspondente a 10% do total da força. Estes foram criteriosamente selecionados com o objetivo de apoiar a receção dos materiais e grosso da força, entre os quais se destaca o 2º comandante que liderou esta equipa, efetuando desde logo a ligação com as entidades apoiantes, e coordenando as atividades. Além deste também era composto pelos chefes das áreas da manutenção, alimentação, e por alguns condutores. No voo seguinte foi reforçado por um elemento responsável pela área das finanças²⁰.

Embora doutrinariamente a responsabilidade deste procedimento fosse totalmente da ONU, estava acertado entre as partes que a força teria de disponibilizar os condutores para retirar as viaturas para a SA, enquanto que as restantes cargas seriam da responsabilidade da ONU. “*Na Chegada a Bangui, o comandante da força limitou-se a cumprir o plano do MOVCON traçado anteriormente com a sua colaboração*” (Ferreira, 2018). Nos voos seguintes os militares projetados também foram selecionados segundo o mesmo racional, para gradualmente aumentar a capacidade do destacamento avançado e desenvolver os

²⁰ Apêndice C – Transcrição da entrevista ao Sr. Capitão de Infantaria “Comando” Miguel Coldron de Tovar Faro.



trabalhos necessários à receção do grosso da força²¹. Embora o destacamento avançado constituído tenha sido capaz de cumprir com a maioria das suas responsabilidades e tarefas, se tivesse mais efetivos disponíveis ou mais tempo até à chegada do grosso da força, estas teriam sido cabalmente cumpridas (Faro, 2018).

Durante o processo de planeamento, o papel do *MOVCON Officer* foi fundamental para garantir que á chegada à RCA a equipa do MOVCON tivesse os meios de descarga necessários disponíveis. *“A satisfação de todas estas necessidades foi coordenada pelo Oficial de Movimentos da ONU em TN, assegurando que os elementos na RCA tinham conhecimento do plano de cargas na projeção estratégica, sendo capazes de prever antecipadamente as necessidades de apoio à chegada”* (Ferreira, 2018).

Em relação à organização do material e distribuição do pessoal, embora existisse um plano inicial, este não foi finalizado, pelo que, o pessoal foi devidamente instalado nas suas áreas, enquanto o material foi sendo arrumado em áreas por afinidades, aguardando o grosso da força para o acomodar definitivamente (Faro, 2018).

Em termos de proteção da força, nesta fase, o contingente nacional não teve qualquer intervenção, estando a segurança do material e pessoal garantida por outras forças. As Forças Armadas da RCA, em conjunto com algumas companhias de segurança privada, garantiram a segurança do perímetro do APOD, o NSE Francês na SA, e a ONU com patrulhas na sua periferia (Ferreira, 2018).

3.2. Estacionamento

Neste caso em particular, fruto das características do TO, a SA no *Camp M’Poko* acabou por ser também a MOB. *“Após chegada dos materiais, os mesmos foram acomodados na Base Operacional Principal (BOP) em Bangui, que na fase inicial também coincidiu com o local do estacionamento. Durante toda a missão a BOP foi sempre em Bangui, e nesta estavam instaladas capacidades críticas e que nunca saíram desse local”* (Paulino, 2018). Esta dispunha de um perímetro limitado e era constituída por contentores de alojamento e instalações sanitárias (Ferreira, 2018).

Neste período toda a montagem de materiais foi da responsabilidade da força. A alimentação foi garantida inicialmente com recurso ao apoio do NSE Francês também

²¹ Apêndice D – Transcrição da entrevista ao Sr. Capitão de Administração Militar Horácio José Portela Ferreira.



instalado no *Camp M'Poko*, sendo alguns dias depois fornecida através da seção de alimentação da força (Faro, 2018).

Após receção de todos os militares, não havendo tarefas a cumprir que empenhassem o grosso da força, foi estabelecido um acordo com o NSE Francês para a partilha de responsabilidades de segurança na SA, visto ambos utilizarem as mesmas instalações (Ferreira, 2018).

No sentido de se atingir a FOC o mais rapidamente possível, enquanto decorriam as atividades em proveito da organização da força, a nível operacional eram efetuados outros esforços, nomeadamente reconhecimentos, ações conjuntas e estabelecimento de contactos com forças amigas: *“Após chegada de todos os militares, durante o período de estacionamento foram efetuados alguns reconhecimentos iniciais. Além destes, foram efetuadas patrulhas conjuntas em Bangui com as forças da polícia da RCA. Nesta fase o comandante da 1ªFND/MINUSCA também se aproximou das forças vizinhas, procurando estreitar ligações através de visitas às suas bases”* (Faro, 2018).

3.3. Movimento para a frente

Terminado a fase de estacionamento, a 1ªFND/MINUSCA atingiu a FOC ainda na SA e teve de ocupar uma FOB em Bambari (Ferreira, 2018). Este deslocamento foi planeado e executado exclusivamente pela força. O planeamento iniciou-se com a definição do pessoal e material a ser deslocado, para garantir os requisitos nas diversas áreas, materializando-se em planos de carregamento de pessoal e material. O passo seguinte foi a definição do plano de reabastecimento das diversas classes, com maior preocupação para a classe I e III (1ª Força Nacional Destacada, 2017). A alimentação foi garantida á custa de rações de combate individuais. Relativamente à classe III, havia uma passagem planeada pela base da ONU em Sibut para reabastecer as viaturas, contando-se também com o combustível dos seus meios orgânicos (Faro, 2018).

Durante a execução dos movimentos, registaram-se muitas dificuldades que acabaram por tornar o tempo de deslocamento mais extenso. Estas foram motivadas pela falta de informações e conhecimento do terreno onde iriam atuar, bem como pela reduzida adequabilidade dos meios para o deslocamento face as más condições das estradas, nomeadamente os diversos atrelados (1ª Força Nacional Destacada, 2017).

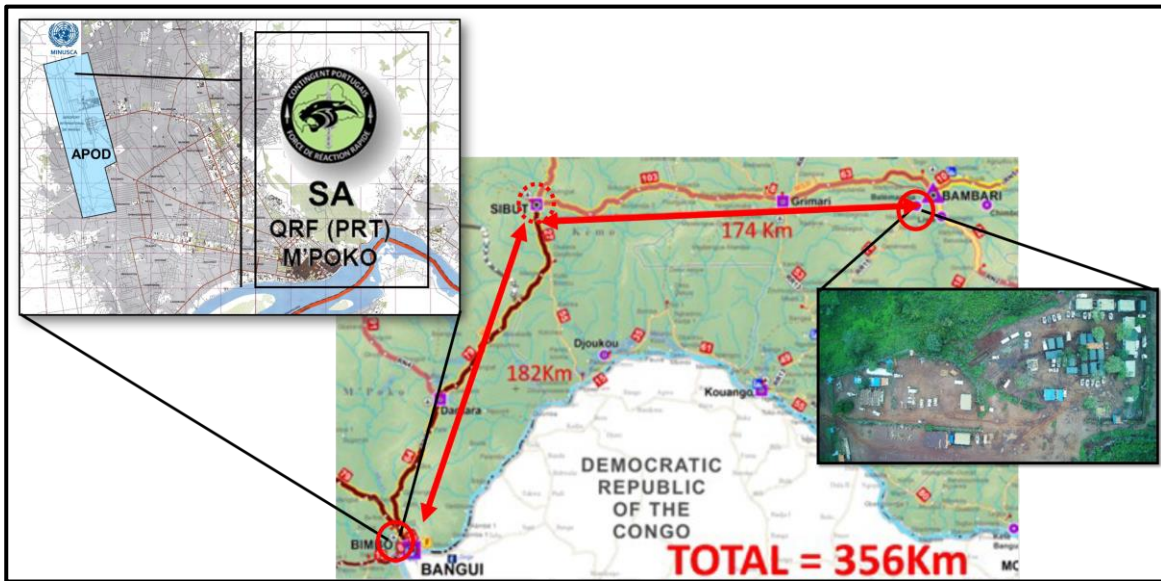


Figura 2: Movimento para FOB em Bambari.

Fonte: Adaptado de (1ª Força Nacional Destacada, 2017) e (Santos, 2018).

Em termos de proteção da força durante o movimento, esta foi assegurada exclusivamente pelos próprios meios da força durante todo o trajeto. Poderia ter havido reforço do escalão superior para este efeito, mas como a força já tinha alcançado a sua FOC tal não se sucedeu.

3.4. Integração

Como descrito anteriormente, a constituição do efetivo projetado em cada voo para a RCA foi planeada para desenvolver as atividades REM gradualmente. Desde o primeiro voo, os militares projetados iniciaram os contactos necessários para promoverem a integração, e com a chegada do grosso da força e dos responsáveis nas diferentes áreas, cada um deles iniciou contactos com as entidades homólogas do escalão apoiante na sua área específica, assegurando a integração na cadeia de C2 (Ferreira, 2018).

“Durante o período em que a força permaneceu na SA, cada célula do EM foi efetuando a integração com os seus pares na estrutura da ONU na RCA. Decorreram diversas reuniões entre os chefes das células da força e os representantes da ONU, assim como com o comandante da força e diversas entidades da estrutura da ONU. Nestas atividades procurou-se clarificar as ligações a manter e os fluxos a estabelecer” (Ferreira, 2018).



3.5. Síntese Conclusiva

Relativamente ao planeamento, o apoio do *MOVCON Officer* garantiu a ligação e informação aos elementos apoiantes no POD, colmatando as dificuldades presentes no planeamento, decorrentes das alterações sucessivas na data da projeção. Os reconhecimentos efetuados apenas envolveram a presença do Comandante, verificando-se ser insuficiente para garantir todas as informações necessárias à preparação das atividades das diversas áreas, tais como a manutenção, alimentação entre outras. No que respeita ao princípio do controlo centralizado previsto no *MOVCON Manual* da ONU, pese embora o apoio decisivo do *MOVCON Officer* durante todo o planeamento e execução das diversas fases, as coordenações efetuaram-se diretamente entre a força e a ONU, não se verificando em cada nível uma entidade com responsabilidade para o efeito. Ou seja, deve existir uma entidade que efetue a ligação entre a força e os restantes intervenientes (tais como o CmdLog, CFT e ONU), de forma a que se garanta a satisfação das suas necessidades, a antecipação de problemas e sua resolução, estando assim garantida a centralização no planeamento e melhores condições para a preparação da força.

Relativamente à condução das atividades REM, foi constituído um destacamento avançado com capacidade para dar início aos trabalhos de receção e estacionamento. Embora eficaz, este poderia ter sido reforçado com elementos nacionais durante esse período, cumprindo a sua missão mais rapidamente, ou em alternativa poderia ter tido mais tempo para receber o grosso da força. Face à missão e características físicas do TO, houve necessidade de alterar a ordem das etapas de REM. Verificou-se que a força atingiu primeiro a FOC na SA, e depois iniciou o movimento para a FOB a partir da qual iria cumprir a sua missão. Relativamente à integração da força, teve início assim que os primeiros militares chegaram ao TO, tendo-se desenvolvido ao longo do período do estacionamento.

De acordo com descrito, conclui-se que o planeamento e execução da projeção para a RCA foi organizado e eficaz face às diversas variáveis, embora seja necessário equacionar a constituição temporária de uma célula que centralize o planeamento das operações REM²².

²² Apêndice F – Quadro resumo do planeamento e das atividades de REM na projeção da FND da RCA.



Conclusões

Na elaboração deste trabalho utilizou-se uma abordagem metodológica qualitativa, efetuando-se uma pesquisa bibliográfica, visando a consulta de publicações e manuais, assim como a análise de documentos diversos, que foram elaborados para a realização das atividades de REM, em apoio às FND abordadas nos dois estudos de caso, e relatórios que foram elaborados, posteriormente, no final da retração e projeção destas últimas. Complementou-se e sustentou-se a análise com entrevistas semi-estruturadas a militares que tiveram responsabilidades nas atividades de REM, no caso da RCA.

Esta investigação teve como principais limitações o tempo atribuído e disponível para a realização da mesma, assim como a restrição ao acesso a documentos relativos à FND da RCA, resultante do atual grau de classificação de segurança dos mesmos.

Da análise decorrente dos objetivos definidos, verificou-se que é difícil seguir as etapas doutrinárias nas atividades de REM, quer seja na projeção ou retração de forças. Há sempre a necessidade de ajustar as tarefas desenvolvidas em cada fase de acordo com a geografia e áreas de responsabilidade no TO, o ambiente operacional, nomeadamente o grau de ameaça, meios e infraestruturas para desenvolver as respetivas tarefas, a OI para a qual a força vai operar, entre outras. A própria doutrina refere que os conceitos são ajustáveis às especificidades de cada caso, não sendo rígida quanto à forma de conduzir estas operações.

De acordo com os casos estudados e respondendo à QC, conclui-se que o planeamento dever ser centralizado no CmdLog e que deve ser conduzido por uma equipa multidisciplinar constituída com base nas especificidades das tarefas de projeção ou retração. Por sua vez, e independentemente do escalão, a força envolvida na projeção ou retração também deve constituir uma equipa de planeamento que integra elementos de comando e com funções logísticas.

Na fase de planeamento, é essencial executar reconhecimentos detalhados e estabelecer contactos com a força a projetar ou retrain, bem como estabelecer contactos com as entidades da OI para a qual se está a operar. Releva-se que os reconhecimentos devem ser conduzidos e comandados pela equipa de planeamento do CmdLog, com a integração da equipa de planeamento da unidade envolvida na operação. Os contactos e reuniões desenvolvidas com a força, OI ou outras entidades, devem ser igualmente lideradas pela equipa de planeamento. Assim, é importante que a equipa de planeamento



do CmdLog detenha comando administrativo (ADCOM)²³ sobre a equipa de planeamento da unidade em questão.

Relativamente à execução das atividades, conclui-se que a equipa multidisciplinar de planeamento do CmdLog, deve integrar e comandar a condução da execução das operações de projeção ou retração, incluindo as atividades de REM. Contudo, não há necessidade desta equipa fazer parte da estrutura orgânica da força ou manter-se no TO (no caso da projeção) até a unidade operacional que está a apoiar regressar ao TN. Caso seja necessário constituir um NSE para acompanhar a força durante o tempo de projeção, alguns elementos da equipa do CmdLog devem fazer parte dele.

Na fase da execução, como a equipa do CmdLog teve autoridade para decidir sobre a condução do planeamento e da própria execução, já não é necessário possuir ADCOM sobre a equipa de planeamento da unidade envolvida na missão. Assim, bastaria ter controlo administrativo (ADCON)²⁴ sobre a força como um todo e não apenas sobre a equipa de planeamento da unidade, como na fase de planeamento. Conclui-se que a execução das tarefas propriamente ditas, recai nos militares da FND, uma vez que é esta que possui os meios humanos, com as qualificações adquiridas durante o aprontamento, para operar os equipamentos. São exemplo disto, os condutores de viaturas, operadores de terminal, outros militares que auxiliem nas tarefas relacionadas com carregamento e acondicionamento de materiais.

Assim, pode-se afirmar, de uma forma geral, que a equipa do CmdLog é um órgão fundamental de apoio às FND nas atividades de REM, uma vez que tem competência técnica multidisciplinar para conduzir o planeamento e controlar a execução das atividades. A constituição desta unidade deve ser de carácter modular, temporário e estabelecida de acordo com as necessidades específicas de cada missão e de acordo com a OI para a qual a força se destina. Deste modo, considera-se que as equipas do CmdLog para apoio às operações de REM devem possuir as seguintes capacidades:

²³ ADCOM: “Autoridade conferida a um comandante sobre forças que dependem de outro comandante, no aspeto operacional, caracterizada pelo vínculo hierárquico limitado aos aspetos administrativo-logísticos. É exercido sobre forças orgânicas e atribuídas. Tem competência disciplinar e responsabilidade de apoio técnico e de instrução” (Exército Português, 2012).

²⁴ ADCON: “Direção ou o exercício de autoridade sobre subordinados ou outras organizações no que respeita a assuntos administrativos, tais como gestão de pessoal, reabastecimento, serviços e outros assuntos não incluídos na missão operacional dos subordinados ou das outras organizações” (Exército Português, 2012).



Na projeção de forças:

- Capacidade de planeamento, principalmente na área da logística;
- Capacidade para apoiar a inspeção e receção de instalações, assim como de efetuar trabalhos da adaptação ou construção;
- Capacidade para prestar apoio técnico na apropriação das áreas e instalações;
- Capacidade para estabelecer ligação com as OI presentes no TO.

Na retração de forças:

- Capacidade de planeamento, principalmente na área da logística;
- Capacidade para estabelecer ligação entre a equipa do CmdLog FND e OI;
- Capacidade para identificar, avaliar e registar lições aprendidas;
- Capacidade para avaliar e planear tarefas relacionadas com questões ambientais;
- Capacidade de avaliar e planear desmantelamento ou demolição de infraestruturas;
- Capacidade para analisar e resolver questões jurídicas;
- Capacidade para conduzir negociações e contratos de alienação ou doação;
- Capacidade para apoiar a verificação, identificação e catalogação de materiais;
- Capacidade de apoio técnico em operações de terminal e transportes.

Com este trabalho, verificou-se a importância que as atividades de REM possuem quer na entrada, quer na saída dos TO. Da análise efetuada, é possível afirmar que o Exército Português planeou e conduziu com sucesso as atividades de REM. Contudo, há necessidade de elaboração de doutrina específica, que estabeleça responsabilidades de planeamento e condução destas atividades, nomeadamente com a constituição de forças modulares de apoio, e que defina a interação destas com a força que executa a projeção ou a retração.

Considera-se ser relevante, para pesquisas futuras, uma análise às atividades de REM executadas por exércitos com dimensões e capacidades similares ao Exército Português. Deste modo, será possível obter equiparações mais aproximadas com a sua realidade, no que a estas atividades dizem respeito, com o objetivo de daí obter contributos para a elaboração de doutrina nacional, que reflita acordo com o presente, satisfazendo as atuais necessidades do ambiente operacional e, se possível, simultaneamente, perspetive o futuro, acautelando os desafios que se lhe possam deparar.



Bibliografia

1ª Força Nacional Destacada, 2017. *Newsletter República Centro Africana*. Edição Única ed. Bangui: Campo M'POKO: s.n.

1BIMecRodas/FND/KFOR, 2017. *Anexo G (PLANO DE MOVIMENTOS) ao Plano de Retração "ALCATEIA 17"*. Pristina: s.n.

Central Intelligence Agency, 2018. *The World Factbook*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ct.html>. [Acedido em 14 Fevereiro 2018].

Comando da Logística, 2017A. *Relatório do Reconhecimento efetuado pela Equipa de Missão do Comando da Logística (EqMCLog) ao Campo Slim Lines (CSL) no Kosovo*. Lisboa: s.n.

Comando da Logística, 2017B. *Plano de Retração MELRO 17*. Lisboa: s.n.

Department of Peacekeeping Operations, Department of Field Support (DPKO/DFS), 2014. *Movement Control Manual (MOV-CON)*. s.l.:s.n.

Equipa de Missão do Comando da Logística, 2017. *SITREP n.º 003 "Operação de Retração da FND/KFOR"*. Pristina: s.n.

Estado Maior do Exército, 2016. *Despacho N.º 173/CEME/2016 - Retração da Força Nacional Destacada do Teatro de Operações do Kosovo*. Lisboa: s.n.

Exército Português, 2012. *Publicação doutrinária do Exército 3-00 Operações*. Lisboa: s.n.

Exército Português, 2013. *Publicação doutrinária do Exército 4-00 Logística*. Lisboa: s.n.

Exército Português, 2016. *Publicação doutrinária do Exército 0-00*. Lisboa: s.n.

Exército Português, 2017. *Relatório da Célula de Lições Aprendidas "Retração Kosovo 2017"*, Lisboa: Exército Português.

Exército Português, 2018. *Treino Operacional e Operações*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.exercito.pt/pt/o-que-fazemos/treino-operacional-e-operacoes/operacoes/MINUSCA%20e%20EUTM%20RCA>. [Acedido em 22 Fevereiro 2018].

Exército, E. M., 2015. *Diretiva de Planeamento do Estado-Maior do Exército (biénio 2015-2016)*, s.l.: s.n.

Faro, N., 2018. Entrevista ao Sr. Capitão de Infantaria Nome Faro, 2º Comandante da 1ªFND/MINUSCA [Entrevista] (27 Maio 2018).

Ferreira, H., 2018. Entrevista ao Sr. Capitão de Administração Militar Horácio José Portela Ferreira, Oficial de Recursos da 1ª FND/MINUSCA [Entrevista] (24 Janeiro 2018).



Headquarters, Department of the Army, 2010. *FM 3-35 Army Deployment and Redeployment*. Washington, DC: s.n.

Lt. Gen. William G. P., 1992. *Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*. Boston: harvard business school press.

North Atlantic Treaty Organization, 2014. *AJP-3.13.1 Reception, Staging and Onward Movement (RSOM) Procedures*. Edition A Version 1 ed. s.l.:NATO Standardization Agency (NSA).

North Atlantic Treaty Organization, Study Draft 2 2017. *AJP 3.13 - Allied Joint Doctrine for The Deployment and Redeployment of Forces*. 2 ed. Brussels: NATO Standardization Office.

Operacional, defesa, Forças Armadas e de Segurança, 2015. *Bósnia e Herzegovina, 1996/2016: 20.º Aniversário do início da participação portuguesa na missão da NATO*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.operacional.pt/bosnia-e-herzegovina-19962016-20-o-aniversario-do-inicio-da-participacao-portuguesa-na-missao-da-nato/>. [Acedido em 20 fevereiro 2018].

Pagonis, W. G., 1992. *Moving Mountains*. Em: EUA: s.n., p. 1.

Paulino, M. G., 2017. *Fotogaleria Funções logísticas*. Bangui: s.n.

Paulino, M. G., 2018. Entrevista ao Sr. Tenente-Coronel de Infantaria Musa Gonçalves Paulino no âmbito da preparação da 1ª FND/MINUSCA nas diversas funções logísticas [Entrevista] (14 Janeiro 2018).

Paulino, M. G., 2018. Entrevista ao Sr. Tenente-Coronel de Infantaria Musa Gonçalves Paulino, Comandante da 1ª FND/MINUSCA [Entrevista] (26 Janeiro 2018).

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: s.n.

Santos, M. d. A. M. d., 2018. *Apoio Logístico na República Centro Africana*. s.l.:s.n.

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

UNITED NATIONS, 2018. *United Nations Geospatial Information Section*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.un.org/Depts/Cartographic/map/dpko/MINUSCA.pdf>. [Acedido em 14 Fevereiro 2018].

Wikipédia, 2017. *Transport in the Central African Republic*. [Em linha]. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Transport_in_the_Central_African_Republic. [Acedido em 14 Fevereiro 2018].



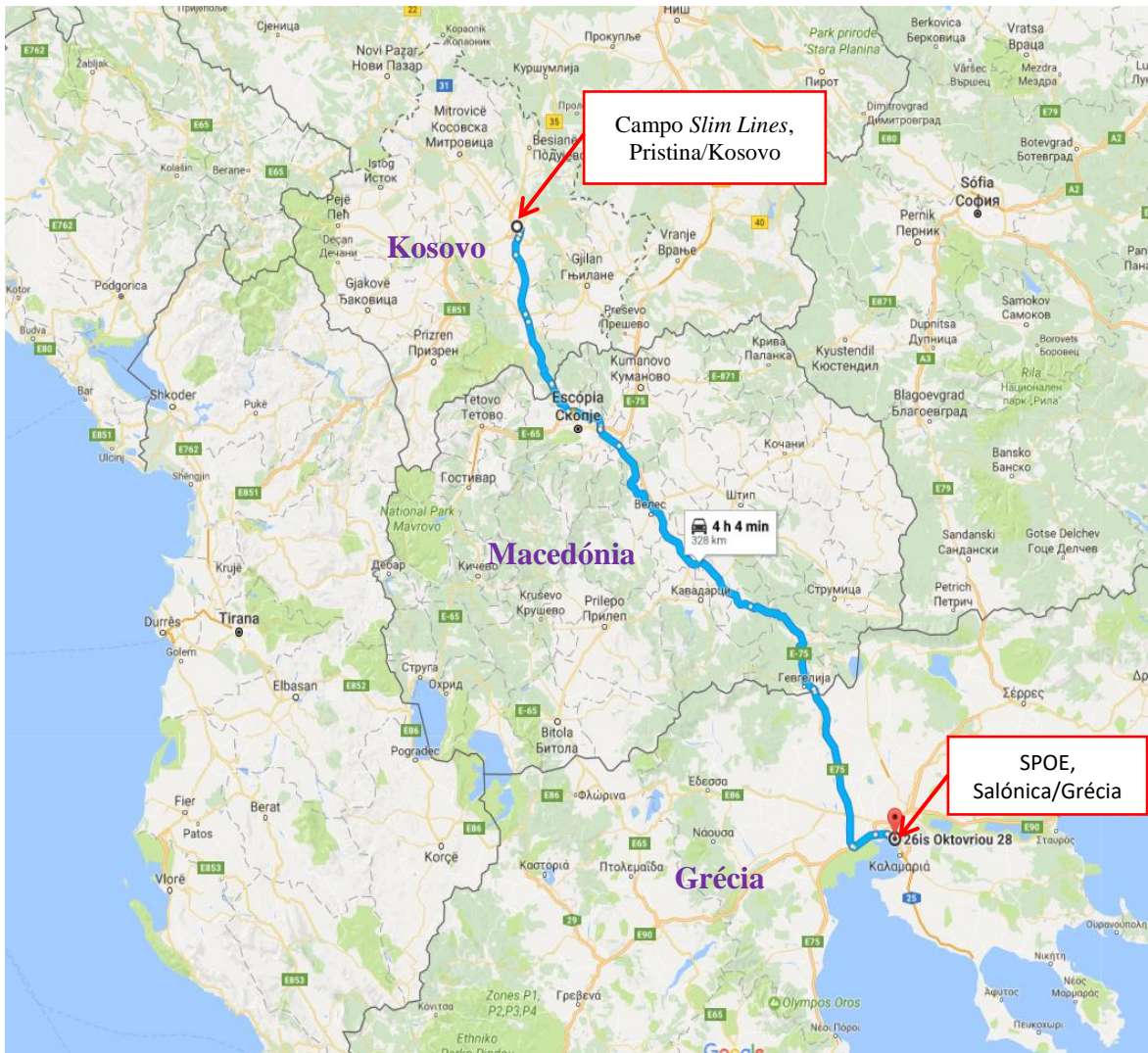
Anexo A – Estrutura Operacional de Pessoal da EqM do CmdLog.

Nº Refº	Nº	Cargo	País	Posto				Notas		
					Oficiais	Sargentos	Prças			
200.000 COMANDO										
	1	1	Chefe da Equipa de Missão	PRT	OF3/4	MAJ/TCOR	1			
	2	1	Adjunto do Comandante	PRT	OF3	MAJ	1			
			Oficial de Lições Aprendidas	PRT	OF3/4	MAJ/TCOR	1		(1)	
	3	1	Oficial de Lições Aprendidas	PRT	OF3/4	MAJ/TCOR	(1)			
	4	1	Jurista	PRT	OF1	SUB	(1)		(2)	
						SOMA	3	0	0	
		COMANDO			SUBTOTAL	3	0	0	3	
210.000 EQUIPA DE M&T										
	5	1	Adjunto de Transportes	PRT	OF2/3	CAP/MAJ	1			
	1	1	Oficial de Transportes	PRT	OF2/3	CAP/MAJ	1			
	6	1	Auxiliar dos Transportes	PRT	OR6/7	1SARG/SAJ		1		
						SOMA	2	1	0	
		EQUIPA DE M&T			SUBTOTAL	2	1	0	3	
220.000 MÓDULO DE CONTROLO DE CARGAS E OPERAÇÕES DE TERMINAL										
	220.100 COMANDO									
		7	1	Chefe do Módulo	PRT	OF1	SUB	1		
						SOMA	1	0	0	
	220.200 SECÇÃO DE CARGAS									
		8	1	Cmdt Secção Cargas	PRT	OR5/7	2SARG/1SARG/SAJ		1	
		9	1	Operador	PRT	OR1/3	SOLD			1
		10	1	Operador	PRT	OR1/3	SOLD			1
						SOMA	0	1	2	
	220.300 SECÇÃO DE OPERAÇÕES DE TERMINAL									
		11	1	Comandante Secção de Terminal	PRT	OR5/6	2SARG/1SARG		1	
		12	1	Operador de Terminal	PRT	OR2/3/4	SOLD/CABO			1
							SOMA	0	1	1
		MÓDULO DE CONTROLO DE CARGAS E OPERAÇÕES DE TERMINAL			SUBTOTAL	1	2	3	6	
230.000 MÓDULO TÉCNICO										
	13	1	Técnico de Manutenção	PRT	OR6/9	1SARG a SMOR		1		
	15	1	Técnico de Engenharia	PRT	OR6/9	1SARG a SMOR		1		
						SOMA	0	2	0	
			MÓDULO TÉCNICO			SUBTOTAL	0	2	0	2
RESUMO DA EqM										
COMANDO							3	0	0	
EQUIPA DE M&T							2	1	0	
MÓDULO DE CONTROLO DE CARGAS E OPERAÇÕES DE TERMINAL							1	2	3	
MÓDULO TÉCNICO							0	2	0	
TOTAL							6	5	3	14
NOTAS: (1) Apenas estará um elemento no TO (2) Garante o apoio desde o TN										

FONTE: Anexo A (EOP EqMissão) ao Plano Retração MELRO 17.



Apêndice A – Itinerário do deslocamento entre o CSL e o SPOE de SALÓNICA.



FONTE: Adaptado do Apêndice1 (Itinerário do Deslocamento) ao Anexo G ao Plano de Retração “Alcateia 17” do IBIMecRodas/FND/KFOR, 2017.



Apêndice B – Transcrição da entrevista ao Sr. Tenente-Coronel de Infantaria “Comando” Musa Gonçalves Paulino.

Questões

1. Poderia descrever de que forma foram planeadas e conduzidas as atividades de REM na projeção da 1ª Força Nacional Destacada MINUSCA para a RCA?

TCor Musa Paulino: Relativamente à preparação para missão, a Diretiva do Comando das Forças Terrestres (CFT) designou o Regimento de Comandos como Unidade Mobilizadora da 1ª Força Nacional Destacada MINUSCA (1ª FND/MINUSCA), sendo a Brigada de Reação Rápida a Unidade Organizadora do aprontamento. Nestas situações o habitual é utilizar-se a estrutura de comando existente para a resolução de problemas, desenvolvendo-se contactos através da secção de logística regimental até aos mais altos escalões.

Como as forças nacionais destacadas não têm quadros orgânicos de pessoal e material, face às necessidades específicas de cada situação são desenvolvidas as estruturas operacionais de material, sendo estas elaboradas ao nível do CFT.

Como foi uma projeção inicial, esta estrutura operacional de material foi desenvolvida de raiz em coordenação direta com o CTF, havendo coordenação a Logística da Brigada de Reação Rápida. Naturalmente também foram realizadas reuniões entre a secção de logística do CFT (G4/CFT) e diversas repartições do Comando da Logística (CmdLog).

Embora tivesse sido o G4/CFT responsável pela condução do processo de aprontamento e construção da estrutura operacional de material, eu enquanto Comandante da força tive necessidade de resolver problemas diretamente com o CmdLog, recorrendo a auditorias e reuniões, verificando-se mesmo a necessidade de ir pessoalmente aos depósitos para confirmar a existência de certos materiais considerados críticos. Esta situação resultou das anteriores reuniões e naturalmente teve a autorização superior.

Depois de todo o planeamento, houve a reunião do material e obteve-se a estrutura operacional de material final. O material necessário poderia ter sido adquirido via CmdLog, ou como habitualmente acontece, em vez de adquirido ser solicitado às diversas unidades do Exército. E este caso não foi exceção, tendo as unidades do Exército contribuído com a cedência de diversos artigos. Estes materiais após terem sido recolhidos tiveram de ser adaptados à exigência da missão. Decorreram trabalhos de revisão, pintura e reforço de estruturas, entre outros, recorrendo-se às capacidades do Exército e por vezes à contratação de serviços externos.

Entretanto, um elemento da Organização das Nações Unidas (ONU) foi enviado para acompanhar e auxiliar a Força no processo de projeção dos recursos humanos e materiais, nomeadamente as informações volumétricas e de peso necessárias para o planeamento da projeção estratégica e REM na República Centro Africana (RCA). Este elemento foi quem teve a responsabilidade de resolver as questões alfandegárias, e obter as autorizações de passagem do material pelo espaço aéreo das diversas nações sobrevoadas, sempre em estreita colaboração e com o agrément da Força e das Autoridades Nacionais.

Após chegada dos materiais, os mesmos foram acomodados na Base Operacional Principal (BOP) em Bangui, que na fase inicial também coincidiu com o local do estacionamento. Durante toda a missão a BOP foi sempre em Bangui, e nesta estavam instaladas capacidades críticas e que nunca saíram desse local.



O conceito de emprego da força foi estabelecido em Nova Iorque na sede da ONU, tendo-se aproveitado uma janela de oportunidade para reunir os representantes das Forças Armadas Portuguesas, do Department of Peacekeeping Operations da ONU (DPKO/ONU,) o Comandante Militar da United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic (MINUSCA) e o Comandante do 1^a FND/MINUSCA. Neste momento também foi definido o Sustainment Unit Requirement (SUR), o qual definia o conceito de emprego da Força, nomeadamente as modalidades das projeções, capacidade de auto-sustentação para 30 dias englobando todas as classes, entre outras.

2. Considerando as Conjunturas Nacionais e as exigências das atividades de REM, com base na sua experiência sugeria alguma medida para melhorar o planeamento e condução das mesmas?

TCor Musa Paulino: Julgo que deveriam existir alguns militares dedicados a cada Teatro de Operações, com responsabilidades nas forças presentes nos mesmos e com capacidade de influência para resolver e antecipar problemas. Estes militares deveriam estar localizados de forma a possibilitar um controlo efetivo, que na nossa realidade poderia ser no CFT ou CmdLog.

Eventualmente poderíamos admitir a existência de uma unidade especializada em aprontamentos, e demais atividades relacionadas como é o caso do REM. Na prática seria uma Unidade cuja missão seria aprontar os contingentes nacionais, desde o treino de preparação, passando pelas questões administrativo-logísticas, culminando na projeção estratégica e planeamento do REM.



Apêndice C – Transcrição da entrevista ao Sr. Capitão de Infantaria Miguel Coldron de Tovar Faro.

Questões

1. Poderia descrever de que forma foram planeadas e conduzidas as atividades de REM na projeção da 1ª Força Nacional Destacada MINUSCA (1ªFND/MINUSCA) para a RCA?

Cap Faro: A projeção inicialmente estava agendada para o mês de abril de 2016, mas acabou por se executar apenas em janeiro do ano seguinte. Neste período a sua data foi sendo mensalmente adiada. Quando efetivamente fomos projetados foram planeados dez voos para o material e um voo para o transporte do grosso do pessoal. Os dois primeiros voos de transporte de material levaram a maioria do material necessário para a sustentação do destacamento avançado, estado todos eles organizados e carregados por prioridades. Para tal, foi fundamental a presença em TN dos elementos da ONU em apoio das tarefas de preparação e acondicionamento de materiais, assim como na gestão de questões legais como os pesos autorizados, dimensões e questões alfandegárias. O apoio destes elementos foi coordenado pelo MOVCON Officer, ao qual estávamos em permanente contacto via Oficial de Recursos da força. Durante estas atividades de carregamento decorreu uma inspeção da ONU, que se voltou a repetir na RCA no período em que a força já se encontrava toda no Camp M'Poko. Durante estas atividades de carregamento decorreu uma inspeção da ONU, que se voltou a repetir na RCA no período em que a força já se encontrava toda no Camp M'Poko.

O destacamento avançado projetado no primeiro voo era constituído por mim, representando o comando da força, pelo chefe da secção de manutenção, chefe da secção de alimentação, e por condutores destas secções. No segundo voo, além de outros elementos, foi projetado um elemento da área das finanças.

Quando chegamos ao aeroporto fomos recebidos por militares portugueses que estavam na missão EUTM. Também tivemos o apoio do MOVCON da ONU para retirar o material das aeronaves. Em relação às instalações, eu coordenei diretamente com elementos do Exército Francês a receção das mesmas. Quando as recebi foi verificado o seu estado e condições, tendo sido disponibilizadas instalações sanitárias, alojamentos e alguns espaços para arrecadações, como havia sido coordenado anteriormente. O grande problema identificado nesta fase foi o espaço destinado à área da manutenção para a qual apenas foi disponibilizado um telheiro, que face à necessidade de armazenamento de material e condições de trabalho necessárias, era manifestamente inadequado. Outra dificuldade inicial foi a comunicação com o TN, que era efetuada através de um telemóvel por satélite. Aquando da chegada de cada voo, era adquirido com dinheiro da força um cartão ao NSE Francês para cada militar, possuindo um pequeno plafond para comunicações com seus familiares.

Uma questão definida superiormente foi a obrigatoriedade de estar presente diariamente no QG da ONU em Bangui. No dia seguinte da chegada de uma leva, esse pessoal deslocava-se à “LogBase” tratar do ID pessoal. Foram também coordenadas as licenças para os condutores e respetivas viaturas poderem circular no TO. Os Briefings no QG, que obrigavam a presença efetiva, só aconteceram com obrigatoriedade após da chegada do grosso da força. Inicialmente serviu para efetuar o inprocessing da força, mas efetivamente era um momento para coordenar as operações.

Relativamente à organização do pessoal e material no Camp M'Poko durante toda a fase da receção, inicialmente o plano de arrumação não estava totalmente definido, pelo



que o material foi sendo arrumado em zonas por afinidades, enquanto que os militares já eram instalados nas suas futuras áreas. Este plano só foi definido no TO após recebermos as instalações. Foi elaborada uma proposta e enviada para TN para validação pelo Cmdt da Força.

Após chegada de todos os militares, durante o período de estacionamento foram efetuados alguns reconhecimentos iniciais. Além destes, foram efetuadas patrulhas conjuntas em Bangui com as forças da polícia da RCA. Nesta fase o comandante da 1ªFND/MINUSCA também se aproximou das forças vizinhas, procurando estreitar ligações através de visitas às suas bases.

Até à chegada do grosso da força quem garantiu o apoio em alimentação foi o NSE Francês, sendo que cerca dois dias depois, a nossa seção de alimentação começou a garanti-la.

Em termos de segurança, a força apenas tinha de assegurar à sua própria área enquanto que os militares franceses asseguravam ao perímetro do campo.

Nesta fase também foi determinada a data para a FOC, a partir da qual já poderiam receber a primeira missão operacional. A ordem de projeção foi dada ainda antes de se atingir o dia da FOC. Após recebermos a indicação para ocupar a FOB em Bambari, planeamos o deslocamento de uma única coluna com toda a companhia, exceto alguns elementos representantes das diversas áreas que tiveram de ficar a guarnecer a MOB em Bangui. Para além destes, para garantir as atividades e apoios na MOB ficou um Grupo de Combate. Esta foi a única vez que nos deslocamos em uma única coluna, dada a dificuldade de manter juntas todas estas viaturas. Durante este percurso estava planeada uma paragem em Sibut para reabastecer as viaturas, dado que além deste apoio da ONU apenas dispúnhamos dos próprios jerricans para garantir a extensão do trajeto. Quanto à alimentação, a mesma foi assegurada por rações de combate.

O motivo que levou a deixar de ser feito o deslocamento em apenas uma leva foi essencialmente por questões relacionadas com a conjugação do C2 com o ritmo de deslocamento, condições meteorológicas, condições do Itinerário, sobreapoio entre colunas e reconhecimento avançado. Este foi o primeiro movimento fora de Bangui, e neste momento tínhamos desconhecimento das condições do terreno, ameaça e o comportamento das viaturas. Acresce que a janela de tempo para chegar a Bambari era curta o que exigia um movimento único.

2. Considerando as Conjunturas Nacionais e as exigências das atividades de REM, com base na sua experiência sugeria alguma medida para melhorar o planeamento e condução das mesmas?

Cap Faro: Na minha opinião é importante estarem mais elementos da força nos reconhecimentos. Quer nos reconhecimentos iniciais de comandantes, quer em outros que poderiam ter sido desenvolvidos, torna-se relevante que os responsáveis de cada área possam recolher informações que os apoiaram a preparar todo este processo e futura atuação.

Um destacamento avançado para uma primeira missão, englobando projeção e preparação de todos os materiais e instalações, tem de permitir levar mais pessoal. Eramos poucos para o volume de material a descarregar e para as tarefas a realizar. Deveria existir mais tempo entre o destacamento avançado e a chegada do grosso da força, de modo a dar tempo de tudo estar preparado para a sua receção. Grosso modo, era necessário um mês entre ambos.

Decorrente daquilo que foi o meu papel enquanto 2º Comandante e oficial responsável pelo destacamento avançado, senti a falta da presença de um elemento de ligação Nacional na RCA, que me pudesse receber e apoiar na receção das instalações do



Camp M'Poko, assim como na ligação às diversas entidades como o Comando da ONU em Bangui. Nesta situação em particular, a presença de militares portugueses em missão pela EUTM foi fundamental, pelo que nos prestaram grande auxílio nestas tarefas. Este elemento a ser materializado, teria sempre de estar presente no TO antes da força chegar por forma a estar capaz de prestar o apoio.

Realço a importância da presença e apoio prestado pelo NSE Francês, que foi fundamental não só no nosso período de adaptação, assim como no decorrer de toda a operação. Além dos pedidos solicitados antecipadamente e com planeamento, também revelaram grande capacidade para resolver problemas inopinados.



Apêndice D – Transcrição da entrevista ao Sr. Capitão de Administração Militar Horácio José Portela Ferreira.

Questões

1. Poderia descrever de que forma foram planeadas e conduzidas as atividades de REM&I na projeção da 1ª Força Nacional Destacada MINUSCA (1ªFND/MINUSCA) para a RCA?

Cap Ferreira: O planeamento da projeção e atividades de Receção, Estacionamento, Movimento e Integração (REM&I) da 1ªFND/MINUSCA iniciou-se com um reconhecimento conduzido pelo Comando das Forças Terrestres (CFT). Neste reconhecimento esteve presente o Comandante do CFT, alguns oficiais do seu Estado-Maior e o Comandante da força, tendo permitido averiguar as instalações do campo em Bangui, que posteriormente serviria simultaneamente como área de estacionamento (SA) e Base Logística Principal. Durante todo o processo foram conduzidas várias negociações com a Organização das Nações Unidas (ONU), tendo sido assinado o Statement of Unit Requirement (SUR) para a 1ªFND/MINUSCA.

Depois dos reconhecimentos foi efetuado o planeamento dos voos de projeção e atividades de REM&I com o apoio do MOVCON Officer²⁵ em coordenação direta comigo²⁶, tendo sido o MOVCON Officer o responsável pela integração do planeamento e as atividades desenvolvidas pela estrutura da ONU com responsabilidades diretas à chegada a Bangui, designada de MOVCON²⁷. Para coordenar e controlar a receção dos materiais na SA, que se localizava nas imediações do aeroporto e que como referido anteriormente viria a ser igualmente a MOB, o 2º Comandante da força foi logo no primeiro voo de projeção juntamente com mais 8 militares da força, com as valências necessárias para apoiar as tarefas de receção da responsabilidade da ONU, nomeadamente condutores. Assim, as atividades relacionadas com o estacionamento ficaram na responsabilidade do 2º Comandante da 1ªFND/MINUSCA. Para tal acontecer eficientemente, em cada projeção de material eram também projetados mais militares selecionados criteriosamente para apoiar e continuar a desenvolver o estacionamento na SA e a sua preparação para receção do grosso da força.

Em suma, o planeamento foi desenvolvido pelo Oficial de Recursos de acordo com as orientações do Comandante da 1ªFND/MINUSCA, e também foi desenvolvido em coordenação com o MOVCON Officer da ONU, que teve a responsabilidade de integrar o plano na estrutura ONU de forma a garantir e prever os apoios necessários às atividades de REM na RCA. O 2º Comandante da 1ªFND/MINUSCA foi o elemento responsável por coordenar o estacionamento da força na SA, tendo sido projetado no primeiro voo com os efetivos necessários para os trabalhos iniciais.

Após a chegada do Oficial de Recursos, além da continuação das atividades de receção e organização de materiais na SA, desenvolveram-se esforços no sentido de estabelecer os fluxos de reabastecimento acordados no SUR, tendo sido esta a principal preocupação naquele momento. Relativamente a este aspeto, antes da projeção para a

²⁵ Oficial de Movimentos da ONU em TN responsável pela projeção estratégica e pela ligação entre as Nações Unidas e Exército Português.

²⁶ Durante a missão o Capitão de Administração Militar Horácio Ferreira desempenhou as funções de oficial de recursos da 1ª Força Nacional Destacada MINUSCA.

²⁷ Célula da ONU responsável pelos movimentos na RCA, bem como por coordenar todo o processo de receção das forças, bem como a rendição das mesmas.



RCA foi feita a ligação via correio eletrónico com a Ration Unit²⁸ por forma a coordenar os pedidos de alimentação que tinha sido efetuado pelo Comando da Logística. Por curiosidade o fluxo de reabastecimento da Classe I era efetuado com 90 dias de antecedência, desde a requisição até à entrega de géneros.

Durante a execução das atividades de REM&I já na RCA, durante esse período esteve sempre presente um elemento da ONU em Território Nacional, que foi o nosso ponto de contacto para ligação a Nova Iorque e MOVCON na RCA.

A projeção para a RCA foi efetuada em 10 voos, sensivelmente de 2 em 2 dias durante 3 semanas. Na RCA estava lá uma outra equipa do MOVCON com meios de descarga de materiais, como empilhadores e camiões de transporte. A satisfação de todas estas necessidades foi coordenada pelo Oficial de Movimentos da ONU em TN, assegurando que os elementos na RCA tinham conhecimento do plano de cargas na projeção estratégica, sendo capazes de prever antecipadamente as necessidades de apoio à chegada.

À chegada a Bangui, a força (meios humanos e materiais) foi encaminhada para a sua SA/MOB, que se situava junto ao aeroporto no Camp M'Poko. Como referido anteriormente, esta SA que viria a ser a MOB era uma área limitada e montada com base em contentores de alojamento e WC's. Na condução das atividades no âmbito da receção e estacionamento, a montagem dos materiais foi da responsabilidade dos elementos da força. Nesse período as refeições foram garantidas através de um apoio previamente estabelecido com a força francesa instalada no Camp M'Poko (NSE²⁹ Francês).

A chegada do primeiro voo de projeção registou-se a 07JAN17 e do último a 23JAN17, com o grosso da força a chegar a 17JAN17, tendo-se atingido a FOC a 12FEV17. A MOB era em BANGUI e existiam outras bases avançadas como o caso de BAMBARI. Após todas as atividades de receção, estacionamento, movimentos e integração, a 1ª atividade operacional foi o deslocamento para ocupar essa FOB em BAMBARI, ou seja, atingimos a FOC ainda na SA e a 1ª missão foi o deslocamento para a FOB em BAMBARI, situada a 400km/2 dias de viagem da MOB.

Na receção, o MOVCON foi responsável pelas operações de handling na chegada a Bangui, ou seja, retirou o material das aeronaves e colocou na SA, à exceção das viaturas da força que foram conduzidas pelos condutores da 1FND/MINUSCA desde a aeronave até à SA. Na Chegada a Bangui, o comandante da força limitou-se a cumprir o plano do MOVCON traçado anteriormente com a sua colaboração.

Durante o período em que a força permaneceu na SA, cada célula do EM foi efetuando a integração com os seus pares na estrutura da ONU na RCA. Decorreram diversas reuniões entre os chefes das células da força e os representantes da ONU, assim como com o comandante da força e diversas entidades da estrutura da ONU. Nestas atividades procurou-se clarificar as ligações a manter e os fluxos a estabelecer.

2. Relativamente à segurança da força, poderia descrever como foi planeada e garantida ao longo de todo este processo?

Cap Ferreira: *A segurança do perímetro do Aeroporto Internacional Bangui M'Poko era garantida pelas Forças Armadas da RCA, em conjunto com algumas companhias de segurança privada que tinham responsabilidades em zonas específicas. No Camp M'Poko, inicialmente a segurança foi assegurada pelos próprios elementos do NSE*

²⁸ Estrutura da ONU na RCA responsável por coordenar o fluxo de reabastecimento da Classe I.

²⁹ NSE – National Support Element.



Francês, mas gradualmente foi passando a ser partilhada com a 1ªFND/MINUSCA à medida que os seus militares eram projetados. Além destes, a ONU também contribuía para a segurança do contingente português com diversas patrulhas que circulavam na zona circundante. Em todo o processo REM a 1ªFND/MINUSCA apenas garantiu a sua autodefesa até à chegada de todos os seus militares, tendo após esse momento contribuído com o NSE Francês para a defesa do Camp M'Poko.

3. Considerando as Conjunturas Nacionais e as exigências das atividades de REM, com base na sua experiência sugeria alguma medida para melhorar o planeamento e condução das mesmas?

Cap Ferreira: Julgo que devia estar alguém do Comando da Logística responsável pela projeção e chegada da força na RCA, retirando a totalidade dessa responsabilidade da força. Talvez devesse ser criado uma célula no Comando da Logística que fosse responsável diretamente pelo apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas, não só na parte da projeção, mas também no aprontamento e sustentação. O que acontece neste preciso momento é que não existe nenhuma secção/departamento dedicado, existindo uma direção (DMT) que com a atual estrutura (Quadro Orgânico) não consegue responder a todas as solicitações.



Apêndice E – Quadro resumo do planeamento e das atividades de REM na retração da FND do Kosovo.

FASE →	Planeamento	“Desempenhamento”	Movimento para a retaguarda	Estacionamento recuado	Expedição
Resumo das atividades de acordo com a doutrina	Contempla reconhecimentos e áreas específicas, nomeadamente: militares da área jurídica, limpeza e segurança ambiental e de responsabilidade de alienação ou doação.	Quando a unidade cessa ou é rendida na responsabilidade da condução das operações e apronta as infraestruturas para as entregar ou alienar, prepara o pessoal e material para o movimento para a retaguarda, ou seja, para fora da AO.	Consiste no movimento de pessoal e material, desde a sua AO até ao estacionamento recuado (dentro do TO). Durante este movimento, as Unidades mantêm-se autossustentáveis, incluindo a própria proteção.	Efetuada no local onde a Unidade se desarticula e prepara para o movimento estratégico. Esta etapa envolve atividades de carregamento e acondicionamento de material e acantonamento de pessoal.	Consiste no movimento administrativo entre o estacionamento recuado e os POE e também no próprio processo de embarque dos materiais e pessoas no meio de transporte estratégico.
Resumo das atividades executadas pela FND	Foi executado pelo CmdLog em coordenação com a força. Foram executados reconhecimentos. Estiveram envolvidos militares da área jurídica, segurança ambiental, conferência e catalogação de materiais, operações de terminal e transportes, lições aprendidas.	O 1BIMecRodas cessou a responsabilidade de condução da atividade operacional no dia 28 de abril de 2017. Começou-se a preparar os materiais e infraestruturas começaram a ser desde o dia 05 de abril, momento que a EqM do CmdLog chegou ao terreno.	A unidade não executou este movimento, uma vez que o SPOE é fora do TO (Grécia) e quando a força executou o movimento para o SPOE e APOE, já não estava integrada com o seu material e pessoal, ou seja, não tinha capacidade para conduzir operações e garantir a sua própria segurança.	O carregamento, acondicionamento e contentorização dos materiais, bem como o acantonamento do pessoal foram feitos no Quartel da força portuguesa, antes do movimento para o APOE e SPOE.	Como o “estacionamento recuado” foi o próprio Quartel, o movimento foi executado entre este e o APOE de Pristina e SPOE de Salónica. O processo alfandegário e o carregamento foi feito nos respetivos locais de embarque.



Apêndice F – Quadro resumo do planeamento e das atividades de REM na projeção da FND da RCA.

FASE →	Planeamento	Receção	Estacionamento	Movimento para frente	Integração
Resumo das atividades de acordo com a doutrina	Contempla reconhecimentos em áreas específicas, nomeadamente no âmbito das diversas funções logísticas.	Consiste no desembarque de pessoal e equipamento dos meios de transporte estratégicos, gestão do POD, transportar pessoal, equipamento e material para as SA e providenciar apoio logístico a unidades em trânsito nos POD.	Conjunto de procedimentos para organizar pessoal, equipamento e cargas em unidades de transporte, preparando-as para o movimento para a frente e providenciando apoio logístico a unidades em trânsito na área de estacionamento.	Consiste em movimentar unidades das instalações de receção e áreas de estacionamento para as TAA ou outros destinos dentro do TO.	Consiste na transferência sincronizada de capacidades para uma força de comando operacional antes da execução da Missão.
Resumo das atividades executadas pela FND	Foi executado pela força em coordenação direta com o <i>MOVCON Officer</i> , CFT e CmdLog. Foram executados reconhecimentos, envolvendo apenas o comandante da força. A data da projeção foi alterada diversas vezes.	Avançou um destacamento avançado no primeiro voo da projeção estratégica. Inicialmente constituído por nove militares, foi gradualmente reforçado pelos restantes militares da força projetados no TO. Englobou responsáveis pela alimentação, manutenção, transportes e finanças. Foram apoiados pela ONU que retirou os materiais das aeronaves, e pelo NSE Francês que forneceu a alimentação e segurança. A força retirou as viaturas, transportando-as para a SA. A SA tinha instalações para pessoal e material.	A SA também iria servir de MOB. A própria força garantiu a sua alimentação. Segurança garantida em coordenação e cooperação com NSE Francês. Foram efetuados reconhecimentos ao TO acompanhando ações operacionais de outras forças. Foi estreitada a ligação com comando da ONU e unidades vizinhas.	Planeado e executado exclusivamente pela força. Com destino a uma FOB a partir da qual iriam atuar. A conjugação entre reduzidas informações disponíveis para planeamento, más condições das vias de comunicação, e características dos materiais da força, tornou o movimento bastante moroso.	Teve início desde a chegada dos primeiros militares. Na fase do estacionamento desenvolverem-se todos os contactos nas diversas áreas para firmar as ligações a estabelecer e cadeia de comando. Em função da missão, tempo disponível e localização da FOB a partir da qual iriam atuar, a FOC foi atingida imediatamente antes da fase de movimento para a frente.