

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**CURSO DE ESTADO-MAIOR**

**2004/2006**

**TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO**

Participação do Exército no levantamento de um sistema  
RSOM, no quadro da projecção de uma FND

**JOÃO CARLOS A. RIBEIRO FERNANDES**  
**MAJ INF**

**Presidente do Júri: TGEN, José Luís Pinto Ramalho**  
**Arguente principal: COR ADMAER, Fausto Reduto Paula**  
**Arguente: TCOR INF, Nuno Manuel Mendes Farinha**  
**Arguente: MAJ MAT, Arlindo Neves Lucas**

ESTE TRABALHO É PROPRIEDADE DO INSTITUTO DE ESTUDOS  
SUPERIORES MILITARES

ESTE TRABALHO FOI ELABORADO COM UMA FINALIDADE  
ESSENCIALMENTE ESCOLAR, DURANTE A FREQUÊNCIA DE  
UM CURSO NO INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES  
MILITARES, CUMULATIVAMENTE COM A ACTIVIDADE  
ESCOLAR NORMAL. AS OPINIÕES DO AUTOR, EXPRESSAS  
COM TOTAL LIBERDADE ACADÉMICA, REPORTANDO-SE AO  
PERÍODO EM QUE FORAM ESCRITAS, PODEM NÃO  
REPRESENTAR DOCTRINA SUSTENTADA PELO INSTITUTO DE  
ESTUDOS SUPERIORES MILITARES.

PROFESSOR ORIENTADOR:

José Luís de Sousa Dias Gonçalves  
TCOR ART

## RESUMO

Com a realização do presente trabalho, pretendemos propor um modelo para a participação do Exército no levantamento de um sistema *Reception, Staging and Onward Movement*, no quadro da projecção de uma Força Nacional Destacada.

Este assunto reveste-se de grande importância, em virtude da necessidade cada vez maior, que a projecção de forças vem assumindo no contexto internacional.

Em conformidade com o tema que nos propomos desenvolver, é nossa intenção dar resposta à questão que definimos como central.

Para tal, a metodologia adoptada assenta, nomeadamente, na revisão bibliográfica, na recolha e análise documental e na elaboração de um conjunto de entrevistas a oficiais com experiência nesta área.

Após uma breve descrição dos procedimentos referidos em várias doutrinas, constatamos que a actuação nacional, neste tipo de sistemas, resulta em grande parte da conduta utilizada ao nível das Organizações Internacionais onde nos inserimos.

Da análise efectuada, ao que tem sido a participação nacional em sistemas desta natureza, constatamos a necessidade de proceder ao desenvolvimento de determinadas capacidades ao nosso nível. Para isso, através dos documentos considerados como estruturantes da Política de Defesa Nacional, identificamos linhas orientadoras, que sustentam a necessidade efectiva do desenvolvimento de meios, com vista à ***participação do Exército num sistema RSOM***.

As conclusões deste trabalho permitem-nos referenciar um conjunto de limitações nesta área de actividade, de que destacamos a carência verificada ao nível da formação específica dos quadros, a falta de meios adequados e a ausência de uma doutrina nacional que regule os procedimentos num sistema desta natureza.

Como proposta, o trabalho consubstancia uma metodologia de execução de um programa estruturante assente no desenvolvimento de capacidades humanas e materiais, tidas como necessárias à participação do Exército num sistema RSOM.

## ABSTRACT

The present document intends to propose a model for the Army participation in a Reception, Staging and Onward Movement system, related with a National Force deployment.

This subject assumes special importance, justified by relevance that the forces deployment has been in the international context.

In accordance with the subject that we intend to develop, it is our intention to find an answer to the question, which we defined as the central one.

For that we applied the following methodology: the bibliographical revision, the documental analysis and a set of interviews to officers with experience in this area.

After an overview of the procedures referred in several doctrines, we verify that on national level, the system follows the practices used by the International Organizations.

Through the analysis, of what has been the national participation in this kind of systems, we found the evidence that the army needs to develop certain capacities.

For that, based on the reference documents of the National Defence politic, we intended to identify guidelines that sustain the effective need of the resources development with the purpose of the Army participation in a Reception, Staging and Onward Movement system.

This work's conclusion allows us to identify a group of constraints in the *Army participation in RSOM system*: the lack of staff specialisation, the lack of appropriate resources and the absence of a national doctrine which regulates the procedures in a system of this nature.

As proposal, this document consolidate a constructive program based on the development of capacities human and material, needed to the Army contribution in a RSOM system.

## DEDICATÓRIA

*À minha família,  
Cláudia e Tomás, pela permanente  
disponibilidade que sempre demonstraram.*

## **AGRADECIMENTOS**

Expresso os meus sinceros e profundos agradecimentos a todos que comigo colaboraram na elaboração deste trabalho, através do apoio e disponibilidade dispensados, que em muito contribuíram para que o mesmo se tornasse realidade.

Não poderia deixar passar esta oportunidade para referir o Tenente-Coronel Reis do COFT, pelo interesse demonstrado pelo tema, pela facilidade com que me disponibilizou todos os elementos de consulta e me encaminhou para outras pessoas quando a necessidade o impunha.

Uma palavra de reconhecimento ao meu orientador, Tenente-Coronel José Luís de Sousa Dias Gonçalves, pela constante disponibilidade e espírito crítico demonstrados no decurso do trabalho, que em muito contribuíram para a melhoria e conclusão do mesmo.

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACROSS	<i>ACE Resource Optimization Software System</i>
ADAMS	<i>Allied Deployment and Movement System</i>
ADL	<i>Allied Disposition List</i>
AJP	<i>Allied Joint Publication</i>
ALP	<i>Allied Logistic Publication</i>
AOp	Área de Operações
APOD	<i>Airport of Debarkation</i>
BST	Batalhão do Serviço de Transportes
BIAT	Batalhão de Infantaria Aerotransportado
BiH	Bósnia-Herzegovina
CAO	<i>Chief Administrative Officer</i>
CCM	Centro de Controlo de Movimentos
CCS	Companhia de Comando e Serviços
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CGM	Centro de Gestão de Material
CHE	<i>Container Handling Equipment</i>
CHU	<i>Container Handling Unit</i>
ChST	Chefia do Serviço de Transportes
CLO	<i>Chief Logistics Officer</i>
CmdLog	Comando da Logística
Cmdt	Comandante
CMO	<i>Crisis Management Operation</i>
CNT	Contingente Nacional para Timor
COFT	Comando Operacional das Forças Terrestres
CS	Conselho de Segurança das Nações Unidas
DAS	Destacamento de Apoio de Serviços
DDP	<i>Detailed Deployment Plan</i>
DGME	Depósito Geral de Material do Exército
DPKO	<i>Department of Peacekeeping Operation</i>
DPQ	<i>Defence Planning Questionnaire</i>
DR	<i>Defense Review</i>
DSM	Direcção do Serviço de Material
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EOM	Estrutura Operacional de Material
EOP	Estrutura Operacional de Pessoal

EPR	Entidade Primariamente Responsável
EPST	Escola Prática do Serviço de Transportes
EU	<i>European Union</i>
EUA	Estados Unidos da América
EUDL	<i>EU Disposition List</i>
FALD	<i>Field Administration and Logistic Division</i>
FCdr	<i>Force Commander</i>
FHQ	<i>Force Headquarters</i>
FHQLogCoC	<i>FHQ Logistics Co-ordination Centre</i>
FM	<i>Field Manual</i>
FND	Força Nacional Destacada
FOPE	Força Operacional Permanente do Exército
FP	<i>Force Proposal</i>
GU	Grande Unidade
HN	<i>Host Nation</i>
HNS	<i>Host Nation Support</i>
IFOR	<i>Implementation Force</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JFC	<i>Joint Force Command</i>
JOA	<i>Joint Operation Area</i>
LFPAC	<i>Logistic Force Planning Advisory Committee</i>
LN	<i>Lead Nation</i>
LOA	<i>Letter of Assist</i>
LOC	Linhas de Comunicações
LOGCAP	<i>Logistics Civil Augmentation Program</i>
LogRep	<i>Logistic Reporting</i>
LPM	Lei da Programação Militar
MC	<i>Military Committee</i>
MDN	Ministro da Defesa Nacional
MHE	<i>Material Handling Equipment</i>
MIFA	Missões Específicas das Forças Armadas
MILU	<i>Multinational Integrated Logistics Unit</i>
MJLC	<i>Multinational Joint Logistic Centre</i>
MOA	<i>Memorandum of Agreement</i>
MOU	<i>Memorandum of Understanding</i>
MS	<i>Member State</i>
M&T	<i>Movement and Transportation</i>
NAC	<i>North Atlantic Council</i>
NAMSA	<i>NATO Maintenance and Supply Agency</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organisation</i>

NSE	<i>National Support Element</i>
OAP	Operação de Apoio à Paz
OI	Organização Internacional
ONU	Organização das Nações Unidas
OpCdr	<i>Operation Commander</i>
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PDN	Política de Defesa Nacional
PKF	<i>Peace Keeping Force</i>
PLS	<i>Palletized Load System</i>
POE	<i>Port of Embarkation</i>
POD	<i>Point of Debarkation</i>
POL	<i>Petroleum, Oils and Lubricants</i>
QG	Quartel General
RMA	<i>Revolution in Military Affairs</i>
RML	<i>Revolution in Military Logistics</i>
RSO&I	<i>Reception, Staging, Onward Movement and Integration</i>
RSOM	<i>Reception, Staging and Onward Movement</i>
SC	<i>Strategic Commands</i>
SFN	Sistema de Forças Nacional
SFOR	<i>Stabilization Force</i>
SN	<i>Sending Nation</i>
SPOD	<i>Seaport of Debarkation</i>
TA	<i>Technical Agreement</i>
TACRES	<i>Tactical Reserve</i>
TCN	<i>Troop Contributing Nations</i>
TFOP	<i>Theater Force Opening Package</i>
TILD	Trabalho Individual de Longa Duração
TN	Território Nacional
TOA	<i>Transfer of Authority</i>
TO	Teatro de Operações
UE	União Europeia
UEB	Unidade Escalão Batalhão
UNMISSET	<i>United Nations Mission of Support in East Timor</i>

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
I. REVISÃO DE LITERATURA .....	6
I.1. Enquadramento conceptual .....	6
I.1.1.O Processo <i>Reception</i> .....	6
I.1.2.O Processo <i>Staging</i> .....	7
I.1.3.O Processo <i>Onward Movement</i> .....	8
I.2. O Sistema RSOM nas Nações Unidas.....	9
I.3. O Sistema RSO&I no Exército dos Estados Unidos da América .....	10
I.4. O Sistema RSOM na Organização do Tratado do Atlântico Norte.....	15
I.5. O Sistema RSOM na União Europeia .....	20
I.6. Síntese Conclusiva .....	23
II. O SISTEMA RSOM NO APOIO ÀS FORÇAS NACIONAIS DESTACADAS .....	24
II.1. Bósnia-Herzegovina .....	24
II.2. Kosovo .....	27
II.3. Timor .....	28
II.4. Síntese Conclusiva .....	29
III. IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO NACIONAL NO LEVANTAMENTO DE UM “SISTEMA RSOM” .....	30
III.1.Estruturas e Organização do Sistema .....	32
III.2.Síntese Conclusiva .....	32
IV. CONTRIBUTOS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS NO LEVANTAMENTO DE UM “SISTEMA RSOM” .....	33
IV.1.Capacidades .....	33
IV.1.1.Existentes .....	34
IV.1.2.A levantar .....	35
IV.2.Síntese Conclusiva .....	35
V. RESPONSABILIDADES NO PLANEAMENTO.....	36
VI. LIÇÕES APRENDIDAS.....	41
CONCLUSÕES.....	43
PROPOSTA .....	45
BIBLIOGRAFIA.....	47
APÊNDICES	
ANEXOS	

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Capacidades do sistema RSOM .....	32
--	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Projecção da força.....	6
Figura 2 – Movimento Inter-teatro (directo) .....	15
Figura 3 – Actuação de Portugal ao nível do sistema RSOM.....	29
Figura 4 – Participação nacional no levantamento de um sistema RSOM .....	31
Figura 5 – Modelo proposto para a participação num sistema RSOM. ....	46

## ÍNDICE DOS APÊNDICES

Apêndice A – Tecnologia utilizada na monitorização dos contentores durante o transporte
Apêndice B – Comentário do Exército à FP (EG 4153) – 2004
Apêndice C – Actuação de Portugal ao nível do sistema RSOM
Apêndice D – Distribuição dos meios de elevação de carga (Empilhadores)
Apêndice E – Meios para a constituição de uma UnApRSOM
Apêndice F – Documento de orientação geral para a condução das entrevistas
Apêndice G – “Ideias força” extraídas das entrevistas realizadas
Apêndice H – Metodologia para tratamento da Questão central

## ÍNDICE DOS ANEXOS

Anexo A – Constituição de uma <i>Staging Area</i>
Anexo B – RSO&I e Sustentação logística
Anexo C – O apoio logístico nas Operações das Nações Unidas
Anexo D – O Processo de Planeamento da Projecção da força – EUA
Anexo E – Doutrina actual de projecção Vs Nova doutrina – EUA
Anexo F – O Processo de Planeamento logístico – OTAN
Anexo G – Processo de Planeamento da Projecção da força – UE Vs OTAN
Anexo H – Conceito de apoio logístico – Estrutura UE
Anexo I – Sistema ADAMS
Anexo J – Extracto da alocução do CEMGFA, proferida no dia das Forças Armadas – 2004

## INTRODUÇÃO

Tal como referido no novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), “ O Estado Português, membro das Nações Unidas, considera da maior importância para a segurança internacional a manutenção da paz, a resolução dos conflitos e o reforço do prestígio e da actuação da Organização das Nações Unidas (ONU). Neste quadro, as Forças Armadas Portuguesas têm dado e continuarão a dar um contributo fundamental, quando, sob a sua bandeira, participam em operações humanitárias e missões de apoio à paz favoráveis à segurança e estabilidade globais e regionais” (CEDN, 2003, p.10).

Dentro dos novos cenários de conflitualidade consideramos com elevada probabilidade o emprego da força em teatros geograficamente variados, no qual o processo *Reception, Staging and Onward Movement* (RSOM), associado à projecção da força, assumirá um papel preponderante, na medida em que a capacidade<sup>1</sup> de uma força resulta da rapidez com que o potencial de combate é colocado no local adequado e em tempo oportuno.

Conscientes que estamos das dificuldades que esta temática assume, e sendo o Exército Português possuidor de alguma experiência neste tipo de missões, nomeadamente nos Teatros de Operações (TO) de Angola, de Moçambique, da Bósnia-Herzegovina (BiH), do Kosovo e de Timor, pensamos contribuir para a sua melhoria, apresentando uma proposta que julgamos pertinente ao nível da participação do Exército no levantamento de um sistema RSOM, no quadro da projecção de uma Força Nacional Destacada (FND)<sup>2</sup>.

### Objectivo da Investigação

Com o presente Trabalho Individual de Longa Duração (TILD): **“Participação do Exército no levantamento de um sistema RSOM, no quadro da projecção de uma FND”**, pretende-se efectuar uma investigação que permita, após uma análise feita aos mecanismos existentes, conduzir a uma proposta que contribua para a participação no levantamento de um sistema que disponibilize os meios necessários à recepção no TO de uma FND, posterior preparação da mesma e execução do movimento para a sua Área de Operações (AOp).

---

<sup>1</sup> “Aptidão ou possibilidade de uma Força militar para desempenhar uma determinada tarefa, missão ou atingir um objectivo, gerada através da combinação eficiente de pessoal, equipamento, infra-estruturas e/ou treino, assentes em doutrina adequada” (Memorando N°105, 2005, p.5).

<sup>2</sup> “Unidade ou agrupamento temporário de unidades, que podem pertencer a ramos diferentes, sob comando de um único comandante, constituído com a finalidade de executar uma operação ou uma missão específica” (Martins et al., 2002, p.3).

## Importância do Estudo

Tendo presente a actual conjuntura internacional, estamos certos que a abordagem deste tema se reveste da maior importância, na medida em que, a necessidade de projectar forças tem sido enfatizada ao longo da última década, resultado do aumento dos conflitos a que temos assistido.

A edificação de um sistema RSOM permite, de forma eficiente, introduzir actividades integradas, com vista à recepção, estacionamento e movimento das forças.

No que respeita aos meios necessários e políticas estruturantes, o CEDN refere que: “(...) As Forças Armadas Portuguesas devem dispor de uma organização flexível e modular adequada aos modernos requisitos de empenhamento operacional, conjunto e combinado, privilegiando a interoperabilidade<sup>3</sup> dos meios e, desejavelmente, com capacidades crescentes de projecção e sustentação (...)” (2003, p.13).

A directiva para a transformação do Exército, refere no seu ponto 3. que, “(...) Doravante o Exército deixará de ser, prioritariamente, um corpo gerador de forças que completariam o Sistema de Forças permanente, para ser essencialmente uma força operacional, **projectável**, pronta a ser empenhada, **acrescida das estruturas necessárias para garantir o seu apoio (...)**” (2003, p.4), subentendendo-se a importância da temática em questão, acrescida pelo conceito da transformação referido pelo ponto 4. da mesma directiva, de onde podemos extrair que as forças que constituem a Força Operacional Permanente do Exército (FOPE) deverão ter, “(...) um elevado grau de prontidão e mobilidade, estar completas e **disponíveis para serem projectadas e empregues, designadamente em operações conjuntas**, tanto no quadro nacional como no das Organizações Internacionais (OI (...))” (2003, p.5), reforçando assim a importância assumida pelo presente assunto.

A justificação da escolha, recai sobretudo na expectativa de podermos colaborar para um incremento, no que respeita ao empenhamento nacional em missões internacionais, alargando deste modo a nossa participação a áreas consideradas mais específicas, que em muito contribuirão para o desenvolvimento de valências em áreas de reconhecido valor.

## Delimitação do Estudo

A projecção da força caracteriza-se pela complexidade e abrangência de actividades que vão, desde a concentração de pessoal e material em Território Nacional (TN), até ao seu processamento através de um sistema RSOM. Deste modo pretendemos delimitar o presente trabalho da seguinte forma:

---

<sup>3</sup> “*The ability of Alliance forces and, when appropriate, forces of Partner and other nations to train, exercise and operate effectively together in the execution of assigned missions and tasks*” ( AAP 6).

- Efectuar o levantamento de necessidades para a eventual participação num sistema RSOM no apoio à projecção de uma FND, recorrendo sobretudo à doutrina dos Estados Unidos da América (EUA), da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), da União Europeia (UE) e eventualmente das Nações Unidas, de forma a identificar pontos comuns que possam ser aplicados no quadro da projecção de uma FND.
- Efectuar uma análise relativa às responsabilidades e aspectos a ter em conta no planeamento da participação no referido sistema, tendo por base a actual estrutura organizacional do Exército. Para tal, pretendemos recorrer às doutrinas existentes, bem como às entrevistas previstas na metodologia, aproveitando ao máximo experiências acumuladas em diversas missões.
- Identificar em que medida a existência de um sistema RSOM se constitui como uma mais valia, no apoio à projecção de uma FND, com base nas entrevistas que nos propomos fazer, nas lições aprendidas e na evolução daquela que é considerada como sendo a doutrina de referência.

### **Metodologia e organização do estudo**

O desenvolvimento deste trabalho assentará, nomeadamente, na revisão das doutrinas referidas anteriormente, na recolha e análise de documentação militar e na elaboração de um conjunto de entrevistas qualitativas a Oficiais que, por inerência de funções, desempenhadas ou em desempenho, possuam experiência nesta área. De entre os Oficiais a serem entrevistados destacamos: antigos comandantes, oficiais de logística e de operações de FND, oficiais com responsabilidades no Comando Operacional das Forças Terrestres (COFT) e no Comando da Logística (CmdLog) e, eventualmente, outros Oficiais cujo testemunho possa de alguma forma contribuir para o sucesso do nosso trabalho.

Em conformidade com o tema que nos propomos desenvolver, é nossa intenção dar resposta à seguinte questão que definimos como sendo a central:

**“Com que meios poderá o Exército contribuir para a constituição de um sistema RSOM, no apoio à projecção de uma FND?”**

Com base na percepção pessoal do problema, foram levantadas para orientação do estudo as seguintes questões derivadas:

- De que forma, a doutrina nacional existente ao nível das actividades desenvolvidas pelo sistema RSOM, permite ao Exército dar resposta aos compromissos internacionais assumidos por Portugal?
- Que meios deverão ser desenvolvidos ao nível do Exército, com vista à contribuição no levantamento de um sistema RSOM, no quadro da projecção de uma FND?
- Em que medida a participação nacional no levantamento de um sistema RSOM, pode representar uma mais valia para o Exército Português?
- Quais os meios existentes ao nível do Exército, cuja articulação permite a configuração de capacidades, que possam ser empregues tendo por base os requisitos de cada missão?

Face às questões levantadas, consideramos, no âmbito deste estudo as seguintes hipóteses:

- A actuação de Portugal neste tipo de sistema baseia-se essencialmente nas doutrinas das OI que integramos e no estabelecimento de acordos com a *Host Nation* (HN)<sup>4</sup>, com outros Contingentes e o recurso ao mercado civil.
- Portugal, para assegurar a sua influência no contexto internacional, deve desenvolver meios que lhe permita participar nas várias actividades que integram as operações RSOM.
- A eventual participação nacional neste sistema, deve contribuir para o desenvolvimento de capacidades em áreas que constituem uma limitação no Sistema de Forças Nacional (SFN).
- Devemos apostar em nichos de actividades que representem uma lacuna na estrutura de forças das organizações a que pertencemos.

### **Limitações ao âmbito**

Adicionalmente importa salientar que, não obstante o esforço desenvolvido no sentido de sustentar o presente trabalho com o recurso a técnicas de investigação passíveis de tratamento estatístico, deparamo-nos com limitações ao nível da identificação de uma amostra representativa de indivíduos que actuem nesta área no Exército Português. Neste sentido, e no intuito de minimizar tal restrição procedemos, conforme referido anteriormente, à realização de um conjunto de entrevistas abertas, tendo por objectivo a confirmação das hipóteses levantadas.

---

<sup>4</sup> “Civil and military assistance rendered in peace and war by a host nation to allied forces and North Atlantic Treaty Organisation (NATO) organisations which are located or in transition through the host nation’s territory” (AAP 6).

## **Organização e Conteúdo do estudo**

No que respeita à organização do presente trabalho, pareceu-nos bem articulá-lo, numa sequência que consideramos lógica de forma a responder à questão central. O trabalho é composto por 6 capítulos, conclusões e proposta. No primeiro capítulo, que consideramos fundamental para a leitura subsequente do trabalho, propomo-nos responder à 1ª questão derivada, fazendo para isso uma revisão de literatura relativa às várias doutrinas já mencionadas, assim como o enquadramento conceptual associado ao tema que nos propomos desenvolver.

No segundo capítulo, propomo-nos responder à 2ª questão derivada, através da análise das capacidades utilizadas a nível nacional aquando da projecção das diversas FND.

No terceiro capítulo, pretendemos, à luz daqueles que consideramos documentos estruturantes da Defesa Nacional, identificar algumas linhas de acção que permitirão dar resposta tanto à 3ª como à 4ª questões derivadas.

No quarto capítulo, serão identificadas capacidades existentes e a desenvolver no que respeita à participação do Exército no levantamento de um sistema RSOM, procurando assim responder à 2ª e 3ª questões derivadas.

No quinto capítulo, serão realçados alguns aspectos que consideramos relevantes aquando do planeamento da projecção de uma FND para um TO.

Por último, no sexto capítulo, iremos referir algumas das lições aprendidas, extraídas de registos documentais, que detalham aspectos importantes de operações realizadas recentemente, por Portugal e por outros contingentes.

O nosso trabalho termina com algumas conclusões, seguidas de uma proposta assente naquilo que julgamos ser a melhor opção do Exército, com vista à participação no levantamento de um sistema RSOM, no quadro da projecção de uma FND.



ferroviários. As actividades desenvolvidas nesta fase incluem a descarga dos navios e das aeronaves, a distribuição do equipamento pelo pessoal e a preparação do início do movimento para as *Staging Areas*<sup>8</sup>. De modo a evitar o congestionamento dos canais de escoamento, os planos de projecção devem estar integrados com os planos da recepção da força.

Segundo o FM-100-17-3, podemos definir *Reception* como sendo o processo que compreende o desembarque de pessoal e material do transporte estratégico, organização das unidades projectadas, disponibilizando em caso de necessidade, o apoio em transporte (1999, p.1-6).

Esta fase cessa assim que a força deixa os portos de desembarque, em direcção às áreas de estacionamento.

### **I.1.2. O Processo *Staging***

O *Staging* é a fase do sistema que se destina a reunir todos os meios humanos e materiais, em zonas de estacionamento, tendo como objectivo a organização desses mesmos meios em forças constituídas. Esta fase envolve, igualmente, a preparação das unidades na execução do movimento para a área de operações, durante a qual lhes será prestado todo o de apoio até se tornarem auto-sustentáveis.

A *Staging Area* deverá ser posicionada numa zona com boas Linhas de Comunicações (LOC)<sup>9</sup> que permitam, não só, servir os portos e os aeroportos, mas também facilitar o movimento das unidades constituídas para a área de operações. A zona escolhida deve dispor de espaço suficiente que permita acomodar a unidade de maior efectivo cuja projecção se encontra prevista. De igual modo, deve disponibilizar instalações apropriadas para armazenar em segurança o material, assim como, parquear, manter e abastecer as viaturas necessárias. Deve ainda possibilitar a instalação de equipamentos para a manutenção e calibragem das armas, sujeitas às mais diversas adversidades durante a fase do transporte (ver Anexo A).

Estas áreas constituem-se como alvos remuneradores, cuja destruição implica atrasos significativos na constituição da força e conseqüente alteração do conceito de operação do comandante. As unidades estacionadas estão vulneráveis a ataques do inimigo, quer por terra, através da actuação de forças especiais, quer pelo ar, através do lançamento de

---

<sup>8</sup> Espaço organizado no TO, onde é prestado o apoio necessário às Unidades com vista ao restabelecimento da integridade das mesmas.

<sup>9</sup> “All the land, water, and air routes that connect an operating military force with one or more bases of operations, and along which supplies and reinforcements move” (APP 6).

mísseis. Desta forma, no planeamento de uma operação RSOM, deve ser dado ênfase à importância que a segurança deve representar na concepção de toda a operação.

Após o movimento da última unidade para a área de operações, as *Staging Areas* são, normalmente, aproveitadas e convertidas em bases de sustentação logística para apoio à operação (ver Anexo B).

### **I.1.3. O Processo *Onward Movement***

O *Onward Movement* representa o deslocamento que se inicia logo que a força deixa os portos de desembarque, consistindo na movimentação das unidades e respectivo material, das áreas de recepção e de estacionamento, para zonas de reunião avançadas ou outros destinos no TO. Existem três factores susceptíveis de afectar este processo:

- A gestão de movimentos;
- A infra-estrutura de transporte<sup>10</sup>;
- A segurança.

A gestão de movimentos engloba todo o planeamento realizado a montante do movimento e o controlo, das unidades e da carga, ao longo das LOC.

Durante o planeamento, como forma de evitar o congestionamento das redes, deve ser considerado o balanceamento entre as capacidades da infra-estrutura de transporte e os requisitos necessários ao movimento.

Durante o *Onward Movement*, a opção do tipo de transporte é uma questão operacional determinando a forma como o comandante da unidade em trânsito mantém o controlo das suas unidades.

A eficiência e velocidade, obtidas na execução do movimento, assentam em grande parte no desenvolvimento de três capacidades:

- Um sistema de comunicações fiável que permita exercer o comando e controlo das unidades em trânsito;
- Doutrinas conjuntas e combinadas de forma a assegurar a unidade do esforço e um fluxo contínuo dos movimentos ao longo de toda a rede;
- Um controlo de movimentos eficiente que permita a optimização da infra-estrutura de transporte existente.

Esta fase do sistema RSOM, pode possibilitar ao inimigo oportunidades para infligir perdas e atrasos, através da exploração de vulnerabilidades, nas unidades em trânsito no

---

<sup>10</sup> Representa o conjunto de meios (tipos de transporte, vias de comunicação, apoio da HN) que devem ser considerados na maximização da velocidade do movimento.

TO. Deste modo, os responsáveis pelo planeamento deverão assumir que a interdição das LOC será parte integrante da estratégia inimiga.

## **I.2. O Sistema RSOM nas Nações Unidas**

Uma força designada para o cumprimento de uma Operação de Apoio à Paz (OAP)<sup>11</sup> é configurada para uma missão específica, conforme as necessidades e as circunstâncias. Logo, o sistema RSOM é estruturado consoante a natureza e o tipo da operação, as organizações envolvidas, as forças empenhadas e a área de operações onde a missão vai decorrer. O carácter multinacional que caracteriza as operações da actualidade implica que, entre outros aspectos, seja equacionada a interoperabilidade dos meios, bem como as diferentes doutrinas e procedimentos das *Troop Contributing Nations* (TCN).

Tomada a decisão, pelo Conselho de Segurança das Nações Unidas (CS) mediante recomendação do Secretário-Geral, de levar a cabo uma operação, o *Department of Peacekeeping Operation* (DPKO) inicia o seu planeamento.

No início da operação, uma equipa técnica da ONU, efectua um reconhecimento à área de operações, com vista a propor, não só o conceito da operação, mas também, a necessidade de tropas e de meios para o apoio.

Durante o processo de geração da Força a *Stand-by Arrangements Team* (ver Anexo C) identifica as necessidades de apoio RSOM à missão. De acordo com o *Table of Organization and Equipment* (lista de capacidades disponibilizadas pelas nações para as *Peacekeeping Operations* (PKO)), coordena a disposição de equipamentos, entre os estados membros e outras agências do *Department of Peacekeeping Operations* (DPKO).

Seguidamente, são elaboradas as *Guidelines* que, entre outras instruções e orientações, contém os programas de reabastecimento, os níveis de abastecimentos e tipos de equipamentos, com vista ao aprontamento da força. Nesta fase, são elaboradas as *Letter of Assist* (LOA)<sup>12</sup> e é planeado o transporte dos contingentes. Poderão, também, ser estabelecidos *Memorands of Agreement* (MOA)<sup>13</sup> entre duas ou mais nações, com a finalidade de definir os procedimentos inerentes à necessidade de apoio a todos os níveis a prestar por uma Nação a forças de outra.

---

<sup>11</sup> “An operation that impartially makes use of diplomatic, civil and military means, normally in pursuit of United Nations Charter purposes and principles, to restore or maintain peace. Such operations may include conflict prevention, peacemaking, peace enforcement, peacekeeping, peace building and/or humanitarian operations” (APP 6).

<sup>12</sup> Documento contratual entre a ONU e o governo do estado membro contribuinte em que a Organização Mundial se compromete a pagar os bens e serviços fornecidos pelas nações.

<sup>13</sup> Contrato estabelecido entre autoridades nacionais, ou entre o comandante OTAN e autoridades nacionais.

Através da disponibilidade dos recursos para apoio à Operação, é constituído o *United Nations Stand-by Arrangements System* (UNSAS), por forma a facilitar a projecção rápida dos recursos militares e civis, humanos e materiais necessários ao apoio RSOM da PKO.

As capacidades que não sejam disponibilizadas pelas nações participantes na Operação, serão colmatadas com o recurso à nação hospedeira, ou a empresas contratadas.

Não se encontra definida uma estrutura Administrativo-Logística padronizada para todas as operações mas, normalmente, o sistema logístico é constituído por uma componente civil e outra militar.

A componente civil é chefiada pelo oficial administrativo da força/missão (CAO)<sup>14</sup>, que não está na dependência do comandante da força, mas do representante especial do Secretário-Geral das Nações Unidas e é responsável por todo o sistema Administrativo-Logístico.

A componente militar é chefiada pelo oficial de logística (CLO)<sup>15</sup>, que é o responsável pelo planeamento, direcção e implementação do apoio logístico, nomeadamente, pela organização e funcionamento das bases logísticas instaladas em locais disponibilizados pela nação hospedeira, normalmente *Seaport of Debarkation* (SPOD) e *Airport of Debarkation* (APOD).

Embora a prestação do apoio logístico seja uma responsabilidade da ONU, a experiência tem vindo a demonstrar que a nação a que pertence a força destacada continua a desempenhar, de acordo com as circunstâncias, uma importante missão no que concerne ao seu apoio.

Em virtude de se poderem conjugar vários factores susceptíveis de dificultar o apoio logístico<sup>16</sup>, a força deve ter disponíveis meios de apoio adequados, de modo a possuir uma considerável autonomia, visando a manutenção da operacionalidade e a própria sobrevivência.

### **I.3. O Sistema RSO&I<sup>17</sup> no Exército dos Estados Unidos da América**

Um dos requisitos considerados pelos EUA para a projecção da força militar, enfatiza a rapidez da projecção e a construção da Força, através do sistema RSO&I. Assim sendo, a projecção da Força em que assenta a estratégia militar americana, abrange toda a capacidade

---

<sup>14</sup> Acrónimo em língua inglesa para *Chief Administrative Officer*

<sup>15</sup> Acrónimo em língua inglesa para *Chief Logistics Officer*

<sup>16</sup> O isolamento da área de operações; a actuação no exterior do TN; a prestação do apoio por parte de unidades de países diversificados; as dificuldades na obtenção de recursos locais e a possível morosidade nas operações de transporte.

<sup>17</sup> Acrónimo em língua inglesa para *Reception, Staging, Onward Movement and Integration*.

necessária de projecção e sustentação das suas forças para qualquer região do mundo (FM-100-10-1, 1999, p.1-2). Esta mobilidade estratégica é vital à estratégia de projecção do poder. O Plano de mobilidade estratégica do Exército é um dos conceitos que requer a designação de terminais, aéreos e marítimos, para apoio das forças de contingência que se desloquem desde o território continental Americano. *Ross*, General do Exército Americano, refere que o equilíbrio entre as componentes da tríade da mobilidade estratégica, constituídos pelo transporte aéreo, transporte marítimo e pré-posicionamento de equipamento no exterior (ver Anexo D), é fundamental ao sucesso de uma estratégia voltada para a projecção de poder (1992, p.54).

Compreender as limitações e as capacidades ao nível das infra-estruturas existentes no TO, bem como o tempo que as mesmas levam para ficar disponíveis, torna-se essencial para que uma operação RSO&I se desenvolva com sucesso.

Segundo a doutrina dos EUA (FM 100-17-3, 1999, p.1-11), a infra-estrutura necessária à execução de uma operação RSO&I, articula-se em duas categorias gerais:

- Capacidades Organizacionais;
- Capacidades Físicas.

No que respeita às primeiras, a doutrina em análise refere que o comandante do TO, dispõe de cinco fontes para constituir a capacidade organizacional do processo RSO&I:

- A projecção da força avançada;
- Stocks pré-posicionados;
- A projecção de unidades RSO&I;
- O apoio Aliado e da HN;
- LOGCAP<sup>18</sup> e outro apoio aos contratos.

Em termos de capacidades físicas de apoio ao processo RSO&I podemos considerar, os terminais, as redes e os tipos de transporte. Relativamente aos tipos, podemos considerar dois grandes grupos: os de superfície e os aéreos. No que respeita aos de superfície temos: os rodoviários, os ferroviários, os marítimos e os aquáticos.

Dependendo da natureza da operação, o planeamento, que envolve todo o processo RSO&I, exige coordenação com diversas entidades:

- Forças conjuntas;

---

<sup>18</sup> Acrónimo em língua inglesa para *Logistics Civil Augmentation Program* – Refere-se ao programa de ampliação civil dos meios logísticos do Exército e foi estabelecido com o intuito de obter, em tempo de paz, assistência de empresas privadas visando o preenchimento de requisitos de apoio ao Exército dos EUA, em crises ou em tempo de guerra, através da prévia identificação e aquisição planeada de meios pertencentes a essas empresas em todo o mundo.

- Forças das Nações Unidas;
- Autoridades da HN;
- Forças multinacionais;
- Organizações não governamentais;
- LOGCAP e outro apoio para os contratos.

Actualmente, a projecção de forças requer uma infra-estrutura logística posicionada no TO, capaz de desenvolver o processo RSO&I e a sustentação das forças. Para dar resposta a esta necessidade o Exército dos EUA desenvolveu o *Theater Force Opening Package* (TFOP). Este pacote de forças de natureza modular<sup>19</sup>, restringe o envio para o TO das capacidades identificadas como necessárias para uma missão específica, incluindo tipicamente os módulos: de transporte, de reabastecimento, de finanças, de gestão de recursos, de engenharia, sanitário, de contratos<sup>20</sup>, de apoio jurídico<sup>21</sup> e de controlo de propriedade<sup>22</sup>. Doutrinariamente, o TFOP é enviado previamente com o objectivo de apoiar a projecção da força, através do estabelecimento físico de um sistema de comunicações e de uma rede logística automatizada, essenciais ao sucesso de uma operação de apoio logístico no TO (FM 100-10-2, 1999, p.2-3).

Normalmente, durante uma operação, grande parte dos meios humanos e materiais chegam ao TO através de infra-estruturas já existentes, o APOD e o SPOD. Entre as várias organizações que operam nestes complexos, são estabelecidas relações de apoio e controlo entre a HN e outros comandantes aliados que pretendam usufruir das infra-estruturas.

A existência de um elemento de controlo de movimentos assume fundamental importância, na medida em que é sobre ele que recai a responsabilidade do desenvolvimento de um plano, para a recepção e encaminhamento, que deverá estar em harmonia com o programa de movimentos. O planeamento deverá estimar os tempos de carregamento em cada nó da rede de transportes, de forma a determinar os requisitos para o controlo de movimentos, *Container Handling Equipment* (CHE) e o *Host Nation Support* (HNS).

A título de exemplo, interessa aqui referir, a importância assumida pelo planeamento logístico na Operação *Desert Shield*, sem o qual não teria sido possível ao 22º Comando

---

<sup>19</sup> Definida pela “metodologia de articular uma força de forma a poder-se definir as formas de articulação de elementos que, por sua vez, são intermutáveis, expansíveis e adaptáveis tendo em vista a satisfação das necessidades” (Ramalhe, 1999, 16).

<sup>20</sup> O Oficial responsável pelos contratos é treinado certificado e autorizado a contratar abastecimentos e serviços.

<sup>21</sup> Apoio legal de forma a assegurar que o processo de contrato é feito de acordo com os limites legais.

<sup>22</sup> *Property book*.

Logístico receber quantidades significativas de pessoal e equipamento, disponibilizar o apoio necessário nas *Staging Areas* e movimentá-los para a linha da frente.

O 22º Comando Logístico providenciou, para o VII Corpo, os meios de transporte de equipamento pesado necessários ao movimento de 7.000 viaturas de lagartas e 40.000 viaturas de rodas, através de centenas de quilómetros no deserto. Esses movimentos foram coordenados pela 318ª Agência de Controlo de Movimentos, que teve de controlar 4.400Km de itinerários onde milhares de viaturas circulavam (Pagonis, 1992, p.7).

## Perspectivas de Evolução

As capacidades de um sistema RSO&I são influenciadas directamente pela inovação e tecnologia emergentes, quer na área do processamento da informação, quer na indústria de produção de equipamentos e de transportes. Neste sentido, em situações como a de Portugal, em que os recursos são poucos, devemos orientar o desenvolvimento de capacidades assentes numa perspectiva de evolução que nos leve à interoperabilidade de sistemas que permitam o acompanhamento das unidades de manobra. Deste modo será possível assegurar um contributo, equilibrado e credível, para a defesa colectiva, com o objectivo de preservar a paz e a segurança internacionais.

Relativamente às alterações verificadas na área da logística, *O' Konski* no seu artigo sobre a revolução na logística militar (RML)<sup>23</sup>, cita a visão do General *Dennis J. Reimer*, na altura Chefe do Estado-Maior do Exército americano, o qual considerava a RML como condição necessária para a existência de uma revolução dos assuntos militares (RMA)<sup>24</sup> (1999, p.10).

Mas então o que é a RML? Nesse mesmo artigo, o autor associa a RML com a revolução dos sistemas logísticos, que combinam o poder da informação com os modernos sistemas de transporte e comércio electrónico.

Na sua concepção a RML aparece como sendo transversal a três domínios:

- A agilidade de aquisição e aplicação tecnológica;
- A projecção da força ao qual surge associado o sistema RSO&I;
- A sustentação da força.

Refere ainda que, para que o sistema funcione, a integração destes três domínios assume uma importância vital, e que só assim será possível obter resultados verdadeiramente revolucionários.

Como perspectiva de evolução, apresentamos alguns pontos que consideramos ser as orientações a seguir, com vista a uma optimização das capacidades necessárias à implementação de um sistema RSO&I:

- A existência de uma visão integrada, que permita a monitorização, de todo o processo, desde a fase de carregamento do material, passando pelo seu movimento desde a origem até ao destino final. Para tal, serão utilizados sistemas que permitam, a leitura óptica de código de barras utilizado na identificação de contentores, assim como o seu seguimento através de dispositivos de rádio frequência (ver Apêndice A);

---

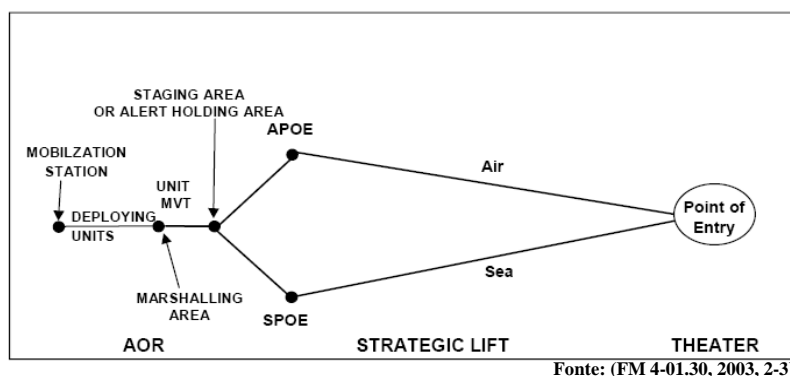
<sup>23</sup> Acrónimo em língua inglesa para *Revolution in Military Logistics*

<sup>24</sup> Acrónimo em língua inglesa para *Revolution in Military Affairs*

- A concepção de equipamentos, de combate e de apoio, que permitam o seu transporte em contentores, contribuindo assim para a redução do tempo despendido na carga e descarga desses materiais;
- A construção de aeronaves, navios Ro-Ro, ferries, transportes pesados e vagões, que facilitem o processo de carga e descarga, contribuindo para uma optimização do tempo gasto, nestas actividades, até ao destino final;
- A uniformização dos meios de transporte e o equipamento de movimentação de carga, que permitam a constituição de uma rede multimodal quer de transportes quer de movimentação de carga contentorizada.

Esta evolução encontra-se bem patenteada na nova doutrina americana (ver Anexo E), mais concretamente no Capítulo 2 do FM 4-01-30, onde é referido que o Exército está a desenvolver alterações ao nível das estruturas organizacionais bem como do seu emprego.

O mesmo documento refere que, relativamente à projecção de forças, a doutrina está a ser conduzida tendo em vista um aumento da mobilidade através da redução de efectivos e aligeiramento dos equipamentos.



**Figura 2 – Movimento Inter-teatro (directo)**

O FM 4-01-30 expressa, ainda, a possibilidade da ocorrência de movimentos estratégicos, em que a ausência total das capacidades RSO&I na área de operações, poderá ser uma realidade. Para tal, as actividades RSO&I poderão ser conduzidas num ponto de transferência intermodal, localizado no próprio TN, ou inclusivamente poder-se-á dar a projecção da força, directamente para a área de operações, já com a configuração e nível de prontidão exigida para o combate (2003, p.2-3).

#### **I.4. O Sistema RSOM na Organização do Tratado do Atlântico Norte**

De acordo com o conceito estratégico da OTAN (1999), foi dado ênfase, pelos estados membros, à criação de forças de resposta com elevada flexibilidade e mobilidade para emprego sob a responsabilidade da OTAN.

Para que a credibilidade da Aliança, no cumprimento das suas missões, não seja afectada, torna-se necessário dispor de mecanismos que permitam fazer convergir as capacidades existentes ao nível dos países da OTAN, de forma a obter uma força multinacional<sup>25</sup>, rapidamente projectável.

Em Novembro de 2002 na Cimeira de Praga, o *North Atlantic Council* (NAC) identificou a necessidade de assegurar uma **rápida projecção e sustentação** de uma força de combate, como sendo, uma das áreas consideradas chave em termos de capacidade operacional. Este requisito encontra-se também expresso no “*Military Committee (MC) 336/2, NATO*<sup>26</sup> *Principles, Policies and Concepts for Movement and Transportation*”, que no seu texto original apela para a necessidade de uma projecção rápida, assim como, à capacidade para sustentar as operações. O mesmo documento realça a responsabilidade como sendo colectiva, desde a elaboração do plano inicial de projecção estratégico até à execução do movimento e transporte. A este propósito, ao nível da OTAN, identificamos como publicações de referência, o ALP – 4.2 – *Land Forces Logistic Doctrine*, que no seu capítulo 6 secção VIII refere a RSOM, o *STUDY DRAFT* de 2004 do AJP – 3.13 – *NATO’s Doctrine for the Deployment of Forces*, que no capítulo 4 aborda este assunto e o AJP – 4.4 – *Allied Joint Movement and Transportation Doctrine*.

Subjacente a estes documentos, está o desafio constituído pelas acções de planeamento que levam à projecção da força, na medida em que o comandante da força deverá ter em conta o balanceamento de um conjunto de factores, de forma a conseguir manter a fluidez dos movimentos através do sistema RSOM, até ao destino final<sup>27</sup>.

A doutrina OTAN contempla três fases distintas no processo da projecção da força:

- Da unidade para o porto de embarque;
- Do porto de embarque para o porto de desembarque;
- Do porto de desembarque para o destino final.

Desta forma a RSOM insere-se na projecção da força como sendo o processo que permite transferir unidades, pessoal, equipamento e material, desde o porto de desembarque até ao destino final.

No decorrer de uma operação no âmbito da OTAN, a responsabilidade na implementação do sistema RSOM, conforme já referido anteriormente, cabe às TCN e às autoridades OTAN.

---

<sup>25</sup> “Adjective used to describe activities, operations and organizations, in which elements of more than one nation participate” (APP 6).

<sup>26</sup> Acrónimo em língua inglesa para *North Atlantic Treaty Organisation*

<sup>27</sup> No contexto da OTAN destino final é definido como sendo, o local onde se dá a *Transfer of Authority* (TOA) do comando nacional da força para o comando conjunto da força.

Desta forma devem os países assegurar, individualmente ou recorrendo a acordos de cooperação, a obtenção de recursos logísticos que possibilitem o apoio das suas forças através do sistema RSOM (ALP-4.2, 2002, p.6-13).

Na doutrina OTAN (ALP-4.2, 2002, p.6-13) identificamos cinco princípios, que devem ser considerados durante o desenvolvimento e execução de uma operação RSOM, os quais passamos a referir:

- **A hierarquia da autoridade** – A HN detêm a autoridade final para aprovar e coordenar todos os movimentos incluindo as actividades relacionadas com a RSOM, dentro do seu território e de acordo com as prioridades do comandante OTAN;
- **Coordenação** – O comandante das forças conjuntas como entidade responsável pela execução do plano operacional, tem necessidade de se inteirar de todas as fases da projecção das forças nacionais para a área de operações conjunta, através da coordenação estabelecida com os países que contribuem com forças, a HN ou *Lead Nation* (LN)<sup>28</sup> e o *Strategic Command* (SC)<sup>29</sup>;
- **Integração do processo de planeamento** – É condição fundamental que o processo de planeamento operacional integre na primeira oportunidade a operação RSOM, em virtude de a mesma ter um impacto significativo no fluxo da projecção da força (ver Anexo F);
- **Sincronização** – Tem como objectivo a integração, em tempo oportuno, dos meios humanos e materiais projectados, optimizando as infra-estruturas de apoio existentes. A fluidez na projecção obtém-se, evitando a saturação e o congestionamento dos nós de comunicação e das LOC, através da sincronização de todas as actividades do sistema RSOM, alcançando rapidamente a capacidade combativa para a missão;
- **Optimização dos meios** – Após estabelecida a estrutura logística necessária para apoiar a operação RSOM, o número dos meios logísticos afectos deverão ser dimensionados para o efectivo da força a projectar. Desta forma evitar-se-ão as duplicações, envolvendo apenas os meios necessários, com vista à optimização do fluxo das unidades e material.

---

<sup>28</sup> “One Member State (MS) assumes the responsibility for procuring and providing a broad spectrum of logistic support for all or a part of the multinational force and/or headquarters. Compensation and/or reimbursement will then be subject to agreements between the parties involved. The LN may also assume the responsibility to coordinate logistics of other MS within its functional and regional area of responsibility” (based on MC 319/1).

<sup>29</sup> “The command organization at the highest level of the NATO military command structure. It contains a combination of all joint capabilities. It performs the overall functions of command, planning, direction and conduct of all Alliance military matters or activities within its area of responsibility and beyond, as directed by the North Atlantic Council or the Military Committee” (APP 6).

Em termos de planeamento, aquando da constituição de uma RSOM, a OTAN (ALP-4.2, 2002, p.6-14) considera dois níveis:

- **O estratégico**, como sendo aquele que resulta da coordenação efectuada entre o SC, *Sending Nation* (SN), HN, LN ou autoridade executiva e o *Joint Force Command* (JFC);
- **O operacional**, como estando directamente relacionado com a *Allied Disposition List* (ADL), após a recepção da qual se iniciam as acções de planeamento da RSOM. O reconhecimento às estruturas de apoio necessárias à condução da operação é feito, mediante autorização do comandante OTAN, pelas autoridades executivas, HN, LN e JFC.

De acordo com a doutrina OTAN, o JFC tem a responsabilidade de coordenar todas as operações relacionadas com o plano RSOM na *Joint Operation Area* (JOA)<sup>30</sup>. Esta coordenação só é possível devido à existência de um elemento RSOM em ligação com todas as agências relevantes para a operação. Este elemento tem a missão de facilitar a coordenação e as comunicações entre as diversas partes que constituem o sistema, e a sua localização é responsabilidade do JFC (ALP-4.2, 2002, 6-14).

O comandante OTAN define os requisitos necessários à implementação de um sistema RSOM, coordena o apoio dentro da sua área e detém autoridade para redistribuir meios logísticos específicos fornecidos pelas nações, para apoio de forças sob o seu comando. Tem igualmente autoridade para estabelecer requisitos quanto ao apoio da nação hospedeira, participar em negociações e concluir acordos em nome das nações. Pode ainda, exigir relatórios e inspeccionar, em tempo de paz crise ou guerra, os meios logísticos designados para o apoio de forças sob o seu comando.

### **A RSOM como *Shortfall*<sup>31</sup> da capacidade logística no seio da OTAN**

A preocupação com a identificação de lacunas na capacidade logística da OTAN ficou bem patente quando, em Fevereiro do corrente ano, decorreu em RIGA – LETÓNIA uma reunião no âmbito da *Logistic Force Planning Advisory Committee* (LFPAC). Da análise efectuada ao *Annual Defense Review* (DR04), durante a reunião, resultou a identificação de um conjunto de preocupações referentes aos meios afectos às actividades que constituem o

---

<sup>30</sup> “A temporary area defined by a NATO strategic or regional commander, in which a designated joint commander plans and executes a specific mission at the operational level of war” (APP 6).

<sup>31</sup> No *Ranked key Shortfalls* do *Defence Planning* 2003, são listadas 296 capacidades críticas, surgindo a RSOM em 7ª prioridade.

sistema RSOM. Neste sentido, foi endereçado um convite às Nações, no qual se inclui Portugal com grandes limitações, com o intuito de reverem as suas posições no que respeita aos meios disponibilizados, melhorando o seu *Fair Share*<sup>32</sup>. Para que se atinja o nível de ambição OTAN, pretende-se que as nações aumentem as suas contribuições em quantidade e qualidade, através de um conjunto de medidas das quais realçamos as seguintes:

- Verificar a possibilidade em aumentar o número de unidades oferecidas, atendendo ao facto de que existem nações aquém do seu *Fair Share*;
- Verificar a possibilidade de oferecer unidades em requisitos onde existam deficiências mesmo que tal pedido não tenha sido endereçado à nação no ciclo de planeamento anterior;
- Verificar a possibilidade de mover a contribuição de uma unidade onde exista excesso de oferta, para outra unidade onde existam deficiências;
- Verificar a possibilidade de uma nação contribuir com forças logísticas, mesmo que não tenha disponibilizado forças de combate;
- Recorrer ao *Brokering*, isto é, a satisfação dos requisitos das capacidades logísticas onde existam lacunas, através da associação com outra nação para cumprimento de um requisito e/ou negociação com outra nação para “troca” de excesso de capacidades por lacunas.

No âmbito do Ciclo Bienal de Planeamento de Defesa OTAN, em particular o *Force Goal Process*, a Aliança endereçou ao nosso país um conjunto de propostas de forças (FP<sup>33</sup> 2004) que respeitam à estrutura de força (número e tipo de unidades militares a atribuir), grau de prontidão e capacidades requeridas referentes a um período de seis anos (2005 a 2010). A Portugal e ao Exército compete a tomada de posição, de aceitação ou não das FP 2004, o que em caso afirmativo implica a imediata transformação em *Force Goals* sobre as quais incidirá posteriormente o *Defence Planning Questionnaire* (DPQ), no intuito de avaliar o seu grau de realização.

Pelo exposto no Apêndice B, verifica-se que ao nível da FP nº EG4153 – *Deployable Reception, Staging and Onward Movement*, o Exército apenas irá contribuir com 1 equipa de controlo de movimentos até ao final de 2005, com um grau de prontidão de 30 dias. Os restantes requisitos foram considerados “*NOT ACCEPTED*” por não se encontrarem previstos nem se antever que venham a estar no plano de forças a médio prazo.

---

<sup>32</sup> Número justo de unidades a solicitar a cada nação, proporcional ao número de Brigadas de Combate atribuídas à estrutura de forças OTAN e atendendo à quota dos custos do *common-funding* e aos princípios descritos no *LFPAC Allocation of Logistic Requirements*.

<sup>33</sup> Acrónimo em língua inglesa para *Force Proposal*.

### **NATO *Long-Term Vision***<sup>34</sup>

A incerteza e complexidade que tem caracterizado os recentes desafios, no actual ambiente estratégico, tem obrigado a novas formas de pensar, planear e agir. Como resposta, a Aliança tem procurado desenvolver capacidades militares que se adaptem a um ambiente estratégico dinâmico. Para permitir o desenvolvimento dessas capacidades a OTAN definiu como necessário alcançar três premissas básicas de transformação, os *Transformational Goals*.

De acordo com a proposta apresentada<sup>35</sup> o *Achieving Joint Deployment and Sustainment*<sup>36</sup>, pressupõe a execução de operações expedicionárias associadas à integração dos sistemas logísticos. No âmbito deste objectivo da transformação foi apresentada a seguinte *Long-Term Vision 2012 – 2020*:

- As forças chegam à AOp já integradas, equipadas prontas para a missão;
- A entrada de forças num TO poderá ser feita através de pontos de desembarque (não necessariamente SPOD e APOD);
- As funções do sistema RSO&I serão executadas em TN, ou, em situações de ambiente permissivo, numa base logística montada para o efeito.

### **I.5. O Sistema RSOM na União Europeia**

Um dos objectivos acordados pelos estados membros da UE durante o Conselho Europeu de Helsínquia, reunido em Dezembro de 1999, foi o de dotar a UE, até 2003, de capacidades que lhe permitissem posicionar num Teatro de Operações, num prazo de 60 dias, uma força militar de 60 000 efectivos com apoio naval e aéreo, sustentável durante pelo menos um ano. Assim, a UE terá disponível um instrumento político e militar para efectuar as já conhecidas missões de menor exigência operacional, designadas por “missões de *Petersberg*”. Estas missões compreendem acções que vão desde as humanitárias e de socorro fora da Europa, até às operações de manutenção de paz e outras missões de gestão de crises<sup>37</sup>, nomeadamente acções de interposição.

No âmbito das operações RSOM desenvolvidas sob a égide da UE não existe documentação específica, pelo que a condução deste tipo de actividades resulta da aplicação do *Military Logistic Support Concept for EU-led Crisis Management Operations*, de Novembro de 2001 e do *Strategic Movement and Transportation Concept for EU-led Crisis*

---

<sup>34</sup> Segundo relatório da participação nacional na *ACT Concepts to Capabilities Workshop*.

<sup>35</sup> No *ACT Concepts to Capabilities Workshop*, que decorreu em Norfolk, USA, entre 28 - 30 de Setembro de 2004.

<sup>36</sup> Um dos três *Transformational Goals*.

<sup>37</sup> “*The coordinated actions taken to defuse crises, prevent their escalation into an armed conflict and contain hostilities if they should result*” (APP 6).

*Management Operations*, de Setembro de 2002. Estes documentos expressam as linhas gerais de actuação, no âmbito da actividade logística, para operações de gestão de crises liderada pela UE. A generalidade com que foram redigidos permite abarcar todo o espectro das missões de Petersberg, assim como dispor da flexibilidade necessária à cooperação com outras organizações como a OTAN, ONU, OSCE e outras OI.

Numa operação liderada pela UE, as actividades desenvolvidas pelo sistema RSOM dependem, na sua maioria, dos recursos locais disponíveis e da capacidade e vontade da HN em apoiar a operação. À imagem do que se passa na OTAN, a UE define que os estados participantes, membros ou não da UE são, em princípio, responsáveis pelo apoio das suas unidades atribuídas à força. Porém, reconhece que a forma mais efectiva e eficiente será através de conceitos e capacidades logísticas multinacionais desenvolvidas, acordadas e implementadas antes da operação (*Military Logistic Support Concept for EU-led Crisis Management Operations*, 2001, p.10).

Um dos princípios aplicados ao conceito de movimento e transporte estratégico é a responsabilidade colectiva, que abrange todas as entidades intervenientes no processo. As acções desenvolvidas ao longo deste conceito compreendem: o planeamento do movimento e transporte, as actividades RSOM, a sustentação e a retracção do dispositivo.

Na UE, o planeamento e posterior implementação de um sistema RSOM, constitui-se como parte integrante *Detailed Deployment Plan* (DDP) (ver Anexo G) elaborado pelos estados membros e *non-UE* TCN, com base em preocupações identificadas e na *European Union Disposition List* (EUDL)<sup>38</sup>. A HN deve em colaboração com os estados membros, *non-UE* TCN e o *Operation Commander* (OpCdr)<sup>39</sup>, conduzir o planeamento da RSOM de forma a potencializar a capacidade de processamento do sistema. Pelo que, nesta fase do planeamento, se torna fundamental proceder ao levantamento das infra-estruturas disponíveis da HN.

As capacidades RSOM e a viabilidade dos recursos de movimento e transporte são elementos chave e poderão necessitar de um ajustamento dos DDP dos estados membros.

Numa operação multinacional, é essencial que o OpCdr disponha dos mecanismos necessários que lhe garantam uma coordenação eficaz dos recursos logísticos, directamente

---

<sup>38</sup> É uma expressão dos requisitos em tempo para a projecção da força. Este documento especifica os requisitos operacionais através da lista de tempos requeridos e prioritizados pelo Cmdt da Operação, nos pontos de desembarque e no destino final para cada unidade. (*The Strategic Movement and Transportation Concept for EU-led Crisis Management Operations*, 2002, 14)

<sup>39</sup> "A commander outside the area of operations nominated by the EU Council to conduct a defined operation and authorised to exercise operational command or operational control over allocated forces" (Council Doc. 13342/01 dated 25/09/2001).

envolvidos no apoio da operação. Este argumento encontra aplicação tanto ao nível da projecção estratégica das forças, bem como no movimento e transporte desses mesmos recursos, sem contudo, dispensar a necessária e estreita coordenação com os estados membros, *non-EU* TCN e HN.

Na execução de uma operação é importante que as infra-estruturas logísticas e as organizações de apoio<sup>40</sup> (ver Anexo H) sejam estabelecidas o quanto antes, permitindo o processamento de pessoal e material através do sistema RSOM coordenado pelos NSE<sup>41</sup>. A maximização da eficácia deste sistema é obtida através da utilização dum sistema de informação apropriado, utilizado na OTAN, o *Allied Deployment and Movement System* (ADAMS)<sup>42</sup> (ver Anexo I).

Sempre que possível, deverá tirar-se vantagem dos recursos logísticos disponibilizados pelos acordos estabelecidos com a HN. Caso estes acordos não existam o OpCdr através da coordenação, com os estados membros e *non-EU* TCN, tem a responsabilidade de os negociar com a HN. Esta actividade poderá ser desenvolvida em parte ou na totalidade pelo FCdr<sup>43</sup>, caso lhe seja delegada autoridade para tal. Na eventualidade dos recursos locais serem escassos ou não estarem disponíveis através da HN, poderá ser necessário recorrer à contratação local<sup>44</sup> ou mesmo à realização de acordos de apoio mútuo com outros estados. Além disso, deverá ser estabelecida uma ligação provida de infra-estruturas, material de movimentação de carga e meios de transporte, necessários ao encaminhamento da força entre os *Points of Debarkation* (POD)<sup>45</sup> passando pelas *Staging Areas* até ao destino final. Sem estes meios, o sucesso da operação poderá ficar seriamente comprometido.

---

<sup>40</sup> O *Force Commander* (FCdr) ao seu nível pode estabelecer um *Multinational Joint Logistic Centre* (MJLC) cuja missão é a de auxiliá-lo na coordenação do movimento, apoio logístico ou outras funções definidas superiormente, entre as componentes, NSE, HN, NGO e *Multinational Integrated Logistic Support Units* (MILU). Quando não é estabelecido o MJLC, poderá ser activado um *FHQ Logistics Co-ordination Centre* (FHQLogCoC) constituído por pessoal proveniente dos NSE dos EU MS e *non-EU* TCN.

<sup>41</sup> “Organização nacional responsável por garantir o apoio logístico à componente nacional integrada numa força OTAN. Este órgão não faz, normalmente, parte de uma força OTAN e encontra-se sob comando da autoridade nacional. A sua missão, organização e localização são específicas de cada nação” (Farinha, 2003, 3).

<sup>42</sup> “ADAMS will be used for planning, evaluating movements operations in support of NATO missions. ADAMS assists movement planners in developing deployment plans and testing their feasibility by enabling the rapid preparation deconfliction and dissemination of plans between nations and NATO commands. During execution, ADAMS can support planning staff in monitoring the progress of planned activities and adjusting plans to meet operational objectives” (ALP-4.2, 2002, 6-12).

<sup>43</sup> “The commander of an EU force acting under the authority of the Operation Commander to execute a military operation and authorised to exercise operational control over assigned forces within a designated area of operations” (Council Doc. 13342/01 dated 25/09/2001).

<sup>44</sup> A contratação é um aspecto importante do planeamento logístico multinacional. No caso de uma operação liderada pela UE com recurso aos meios OTAN, a *NATO Maintenance and Supply Agency* (NAMSA) poderá ser considerada como a agência de contratos.

<sup>45</sup> Estes pontos de entrada da força no TO poderão coincidir ou não com os SPOD e APOD.

## **I.6. Síntese Conclusiva**

Das doutrinas apresentadas, verificamos que a americana é aquela que se destaca, na medida em que, a sua estratégia de projecção de poder consubstancia toda uma panóplia de meios, necessários à projecção da força. De igual forma, a capacidade de projecção estratégica, desenvolvida pelos EUA através da sua participação nos mais diversos conflitos permitiu-lhes, testar e incrementar a sua doutrina ao ponto de actualmente serem considerados um dos poucos actores do sistema internacional, detentores de uma capacidade autónoma de projecção e extensão do transporte estratégico.

Relativamente à análise das outras doutrinas apresentadas, somos da opinião que, no quadro da satisfação dos compromissos internacionais, a participação de Portugal com forças e meios no âmbito das actividades do sistema RSOM, se processa de duas formas distintas. Enquanto que o apoio a uma FND integrada num Comando OTAN e UE é uma responsabilidade nacional, no âmbito da ONU esse apoio é em parte garantido por esta organização, no que respeita à satisfação de necessidades, recorrendo para isso ao apoio da nação hospedeira, a contratos com empresas e ao apoio de unidades de países contribuintes, especializadas em diversas actividades logísticas.

Importa realçar que, independentemente do apoio logístico ser uma responsabilidade colectiva, a sua garantia, constitui em última instância, uma responsabilidade nacional. Assim sendo as nações participantes devem, dotar as suas estruturas orgânicas de alguns meios de apoio que lhes permitam fazer face a imprevistos.

É de salientar que, actualmente, Portugal não dispõe de uma doutrina de emprego, no âmbito das actividades RSOM.

Desta forma, a nossa actuação tem-se baseado, entre outros aspectos, nas doutrinas das Organizações sob a égide das quais as FND actuam, do tipo e escalão da força a destacar e do estabelecimento de acordos quer com a HN quer com os outros países contribuintes com tropas.

## II. O SISTEMA RSOM NO APOIO ÀS FORÇAS NACIONAIS DESTACADAS

Ultimamente Portugal tem vindo a disponibilizar forças para actuar no exterior do TN, em operações não-Artº5<sup>46</sup>, quer sob a égide das Nações Unidas<sup>47</sup>, da OTAN<sup>48</sup> e da UE, com vista ao restabelecimento e à manutenção da paz. Esta participação, além de projectar internacionalmente a imagem de Portugal, tem possibilitado ao Exército o levantamento de um conjunto de necessidades, no quadro da projecção das FND, que é importante analisar, com o intuito de identificar a origem, e apontar possíveis soluções.

Conforme referido no capítulo anterior, a ausência de doutrina nesta área exige que a participação nacional, em qualquer tipo de Operação, assente não só no conhecimento dos procedimentos em vigor no âmbito das OI onde se integram os contingentes nacionais, mas também, naqueles que por necessidade, fruto de limitações existentes, vierem a ser estabelecidos ao nível da força, quer das unidades apoiantes quer das unidades a apoiar.

Da análise destes elementos deverá resultar, em termos de necessidades, qual o apoio adequado a prestar à força através das actividades desenvolvidas pelo sistema RSOM, bem como o volume e tipo de apoio que o Contingente Nacional deve possuir nesta área.

As actividades que constituem o sistema, resultam da necessidade que existe em apoiar a recepção e posterior organização de forças que são projectadas para um dado TO, com vista ao cumprimento de uma determinada missão. Deste modo, a nossa participação dependerá sempre, entre outros factores, da natureza e tipo de operação, das organizações envolvidas, do tipo de unidades, dos recursos existentes e disponibilizados pela nação hospedeira e da área de operações.

Seguidamente iremos salientar, através duma análise efectuada às actividades desenvolvidas no âmbito da RSOM, em alguns dos TO para onde temos projectado forças, as principais dificuldades sentidas na execução desse apoio, quer em termos de estruturas de pessoal, quer de material, disponibilizadas para cada uma das missões.

### II.1. Bósnia-Herzegovina

Neste TO, a necessidade premente em meios de apoio tornou-se evidente quando, após os acordos de DAYTON de 1995, o Exército recebeu a missão de nomear uma força operacional para, integrada num contingente aliado, levar a cabo operações de apoio à paz. A nomeação para o primeiro Contingente Nacional a aprontar, coube ao 2º Batalhão de Infantaria Aerotransportado (BIAT) como unidade principal, acompanhado por um

---

<sup>46</sup> Operações de Apoio à Paz.

<sup>47</sup> Em África e Timor.

<sup>48</sup> Na Europa.

Destacamento de Apoio de Serviços (DAS). Este contingente, com um efectivo de 911 militares, foi projectado para a BiH em Janeiro de 1996, integrando-se numa Brigada Mecanizada sob comando italiano, por sua vez integrada na Divisão Multinacional Sudeste, de comando francês. Esta grande unidade, comandada por um general inglês, fazia parte do designado Corpo de Reacção Rápida da OTAN e constituiu a participação militar da Aliança na *Implementation Force* (IFOR), operação que a nível do SHAPE tomou a designação de *JOINT ENDEAVOR* (Gonçalves, 1998, p.4).

O apoio logístico prestado à FND na BiH foi obtido através de um NSE, com a responsabilidade de garantir o apoio ao Batalhão. Como limitação apontamos o facto da secção de terminal orgânica desse NSE, apenas dispor de empilhadores de pequena capacidade, pelo que se tornou necessário recorrer a meios de outras nações no Teatro para proceder à movimentação das suas cargas, tornando-se assim dependente de terceiros para a realização de uma tarefa da sua responsabilidade.

Relativamente a este TO, e após a redução de efectivos para a ordem dos 300 homens, o Major Luís Salgado refere que, dada a dimensão da nova força, não se justificava a presença daquela estrutura logística no TO, pelo facto de que as actividades inerentes à recepção, armazenagem e distribuição dos abastecimentos oriundos do TN, poderem ser desempenhadas por elementos de Apoios de Serviços, das Companhias de Comando e Serviços (CCS) das FND (2001, p.24). O DAS viria a ser desactivado com o fim da IFOR e início da *Stabilization Force* (SFOR), altura a partir da qual, se optou pela integração do apoio de serviços na Unidade Escalão Batalhão (UEB).

No âmbito das operações de terminal desenvolvidas pelo nosso contingente neste TO, o Major Pires Barão refere, no seu trabalho de investigação, terem sido sentidas grandes dificuldades, visto não existir, ao nível nacional, nenhuma estrutura orgânica para esse tipo de operação e pela ausência de meios adequados, estando apenas disponíveis dois empilhadores médios sem capacidade para movimentação de contentores. O mesmo autor refere ainda, o facto de neste TO se terem verificado algumas dificuldades no que concerne às operações de reabastecimento, provocadas pela falta de viaturas com a capacidade para transporte de contentores (2001, p.25).

Actualmente, o Estado Português contribui para a estabilização da paz na BiH, através da participação na operação liderada pela UE e denominada *ALTHEA*. Esta Operação tem como finalidade a consolidação da paz, permitindo um aumento da participação das componentes civis no estabelecimento de um ambiente de segurança naquela região dos Balcãs (Directiva de Aprontamento nº49, 2005, p.3).

O ambiente multinacional onde se inserem as FND requer alguns requisitos particulares, nomeadamente, a interoperabilidade de meios e procedimentos que não podem deixar de ser considerados num quadro de aprontamento e preparação das forças.

A directiva de aprontamento para a FND a projectar no 2º Semestre de 2005 com um efectivo de 231 militares refere que, em termos Administrativo-Logísticos, deverá ser garantida adequada capacidade para apoiar a FND/MNTF(N)/EUFOR de acordo com o prescrito nos respectivos acordos bilaterais (2005, p.7). Da análise efectuada à respectiva Estrutura Operacional de Pessoal (EOP) e Estrutura Operacional de Material (EOM), somos levados a concluir que as mesmas não contemplam meios de apoio à extensão do transporte estratégico, pelo que, se tal apoio for necessário, o mesmo resultará dos acordos bilaterais estabelecidos, ou da subcontratação de empresas civis.

### **Apoio de unidades da SFOR à FND/SFOR**

O recurso proveniente de apoios prestados por parte de outras Nações presentes no TO, ao abrigo de *Memorandum of Understanding* (MOU) e *Technical Agreement* (TA), é outra das modalidades utilizada pela nossa força neste TO, mas que nem sempre se encontra disponível. A título de exemplo, importa aqui recordar a experiência vivida pelo TCor Farinha quando desempenhava funções de Oficial de Logística do AgrConjALFA/BLI e que refere, na sua entrevista, a dificuldade sentida aquando da necessidade de proceder à mudança de instalações<sup>49</sup>, em simultâneo com a retracção do dispositivo de outros contingentes. Este facto motivou o adiamento da mudança, provocado pela indisponibilidade dos meios, com o conseqüente atraso no início do cumprimento das tarefas operacionais.

Mais uma vez se constata que, apesar dos inúmeros acordos existentes, o facto de não dispormos dos nossos próprios meios pode constituir-se como uma limitação.

### **Recurso à utilização de meios de transporte locais**

No que se refere ao transporte de militares durante o período de rotação dos contingentes, uma das soluções encontradas na BiH para fazer face a esta necessidade, tem sido o *Outsourcing*, ou seja a subcontratação deste tipo de serviço a empresas civis<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> A FND/SFOR II passou a desempenhar a Missão de Reserva Operacional da SFOR desde 01ABR00, tendo retirado dos Aquartelamentos de Rogatica, Vitkovici e Sarajevo, e ocupado novas instalações em Visoko.

<sup>50</sup> CENTROTRANS, empresa nacional de transportes, com viaturas do tipo TP-56.

## II.2. Kosovo

Em conformidade com os compromissos internacionais assumidos pelo Estado, o Exército, na sequência do Despacho de S. Ex.a o Ministro da Defesa Nacional (MDN) de 16MAR99, iniciou a participação na operação *JOINT GUARDIAN* no Kosovo.

A participação nacional desenrolou-se desde o início da operação pelo que, até ao ano de 2001, Portugal destacou para este Teatro três UEB.

Após 2001, em consequência dos desenvolvimentos em Timor, tendo em conta a necessidade de enviar uma força para aquele território, Portugal interrompeu a sua participação nesta operação.

Com o fim da participação nacional no TO de Timor e com a redução de forças no TO da BiH, foi decidido superiormente o reinício da participação militar no Kosovo através do empenhamento de uma UEB. Esta força com um efectivo de 300 militares, constitui a reserva táctica (TACRES)<sup>51</sup> da Kosovo Force (KFOR).

A directiva de aprontamento para a FND a projectar no 2º Semestre de 2005 refere que, a EOP/UEB/KFOR é organizada de acordo com o pressuposto de que deverá ser garantida adequada capacidade logística para apoiar a FND/KFOR (2005, p.7).

Da análise efectuada à respectiva EOP e EOM, somos levados a concluir que, apesar de a EOM considerar meios de movimentação de cargas médios e pesados verifica-se, na EOP, uma ausência de pessoal com classificações para operar este tipo de equipamento.

Em entrevista efectuada<sup>52</sup>, no âmbito da projecção do Contingente Nacional para o Kosovo, ao TCor Reis, da Chefia do Serviço de Transportes (ChST), constatamos que a mesma foi efectuada com recurso ao *outsourcing* na denominada logística “porta a porta”<sup>53</sup>.

A modalidade adoptada contraria o conceito de que as Forças Armadas devem ser logisticamente auto-suficientes, aliás, conceito este que tem vindo a ser progressivamente abandonado entre as Forças Armadas mais modernas. Esta opção permite-nos transferir para empresas contratadas todo o tipo de actividades que não tenham que ser obrigatoriamente desempenhadas por militares. Assim sendo, devido à orientação seguida, neste TO não fará sentido falarmos da operação RSOM tal como a conhecemos, já que essa responsabilidade foi de certa forma confiada, a entidades civis.

---

<sup>51</sup> Acrónimo em língua inglesa para *Tactical Reserve*.

<sup>52</sup> Em 29 de Abril de 2005.

<sup>53</sup> A selecção e atribuição dos tipos de transporte e/ou dos operadores, é um processo de decisão simples, e que, no caso de inexistência ou indisponibilidade de meios militares, se materializa numa aquisição de serviços ou numa requisição, situação prevista – mas ainda não regulamentada – no artigo 15.º da Lei n.º 29 / 82 de 11 de Dezembro, Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas.

Dada a grande vulnerabilidade existente no nosso Sistema de Forças, tanto ao nível de meios de projecção estratégica, como de meios de extensão do transporte estratégico, somos da opinião que esta foi a melhor opção encontrada, na medida em que nos permite, a par de uma economia de meios, concentrar a nossa atenção nas, cada vez mais exigentes, tarefas militares<sup>54</sup>. No entanto, consideramos importante que Portugal disponha de uma certa autonomia nesta área, que lhe assegure a flexibilidade e capacidade residual para fazer face a contingências, sem que daí advenham implicações para o produto operacional.

Relativamente à possibilidade de Portugal desenvolver os seus próprios meios, o TCor Reis foi peremptório em afirmar que, o nosso nível de ambição não deve exceder a nossa dimensão, pois estamos a falar de equipamentos cuja aquisição envolve avultados investimentos.

### **II.3. Timor**

No âmbito dos compromissos internacionais assumidos pelo Estado, as Forças Armadas Portuguesas contribuíram para a componente militar da *United Nations Mission of Support in East Timor/Peace Keeping Force* (UNMISSET/PKF) no âmbito da operação de apoio à manutenção da paz e segurança no Território de Timor-Leste e da sua transição para a independência, com um Contingente Nacional para Timor (CNT) do SFN (Directiva de Aprontamento nº 67, 2003, p.1).

Durante a permanência em Timor, a responsabilidade de sustentação do Contingente Nacional esteve a cargo da própria ONU<sup>55</sup>, devendo os estados participantes na operação acompanhar o apoio prestado de modo a colmatar eventuais falhas do sistema (Plano Administrativo-Logístico “Crocodilo”, 2003, p.4).

Nesta operação, em termos de meios nacionais necessários ao desenvolvimento das actividades da RSOM, há a salientar, à semelhança do verificado na SFOR, a ausência de uma estrutura para a execução de operações de terminal, que se constituiu como uma vulnerabilidade, bem como, a existência de apenas dois empilhadores médios, sem capacidade para movimentar grandes cargas como os contentores de 20 pés<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> A este propósito Rodrigues (2004, 30) refere existirem entre os muitos críticos desta solução alguns receios, associados ao aumento de vulnerabilidades para as forças em operações, visto não existirem mecanismos que possam compelir civis a aceitarem serem enviados para zonas de perigo.

<sup>55</sup> Decorrente dos MOU acordados entre Portugal e a ONU, o transporte de projecção e rendição do CNT é uma responsabilidade daquela organização.

<sup>56</sup> *20-foot International Organization for Standardization (ISO) container is the standard for unit equipment deployment.*

## II.4. Síntese Conclusiva

Da análise efectuada ao que tem sido a nossa contribuição nestas actividades, verificamos com alguma preocupação a existência de um grande número de vulnerabilidades. Estas vulnerabilidades resultam particularmente, pelo facto do desenvolvimento de meios orgânicos vocacionados para a execução deste tipo de operações, não constituírem uma prioridade para o Exército.

Durante as fases de aprontamento, projecção e sustentação das FND, têm-se verificado dificuldades quer no manuseamento quer no transporte de carga, visto ser necessário além de pessoal qualificado, meios adequados como gruas, empilhadores e viaturas de transporte. A escassez verificada ao nível destes meios tem sido colmatada através do recurso ao apoio por parte de outros contingentes e ao mercado civil.

O Pelotão de Reabastecimento da CCS, através da sua Secção de Transportes, não dispõe dos meios adequados para o cumprimento da sua missão dos quais se destacam, entre outros, os meios de movimentação de cargas e os meios de extensão do transporte estratégico.

Apesar da possibilidade de existirem acordos num contexto multinacional, que permitem atenuar determinadas falhas, somos da opinião que a logística nacional deve dispor de meios próprios, que permitam garantir o apoio logístico em continuidade, sem dependência externa.

Relativamente aos meios com que o Exército poderá contribuir para a constituição de um sistema RSOM, parece-nos por demais evidente e a experiência vivida pelas diferentes FND assim o têm demonstrado, que se torna necessário o desenvolvimento de determinadas capacidades ao nosso nível, com vista a uma maior afirmação nacional aquando da projecção de uma força, e sua conseqüente entrada em Teatro.

A figura que se segue pretende representar a actual participação de Portugal, nos vários processos que concorrem para o sistema RSOM, face aquilo que deverá ser a nossa contribuição no futuro (ver Apêndice C).

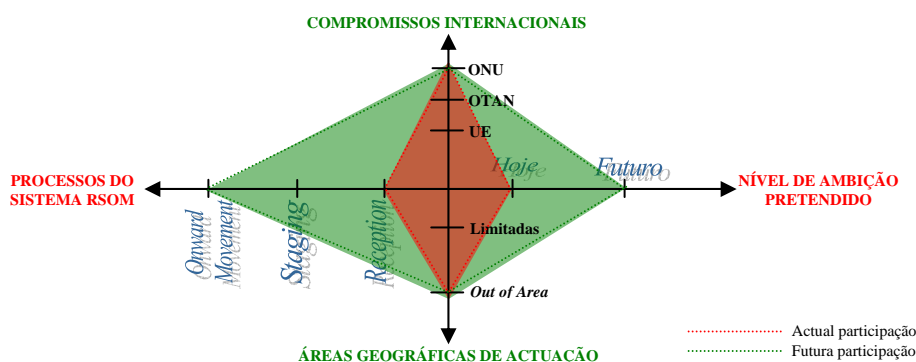


Figura 3 – Actuação de Portugal ao nível do sistema RSOM

### **III. IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO NACIONAL NO LEVANTAMENTO DE UM “SISTEMA RSOM”**

No capítulo anterior verificamos o papel crescente que a projecção de forças tem vindo a assumir na conjuntura internacional. Como passo seguinte, estabelecemos como objectivo a identificação, através dos documentos estruturantes da Política de Defesa Nacional (PDN), dos compromissos internacionais assumidos por Portugal que envolvam contributos nesta área.

Da análise efectuada ao CEDN e no quadro das principais missões do SFN salienta-se a satisfação dos compromissos internacionais. Neste âmbito, actuando as Forças Armadas como instrumento da política externa, consideramos determinante para o desempenho dessas missões as capacidades que lhes permitam:

- Uma resposta rápida, na perspectiva de actuação em qualquer parte do TN e, justificando-se, além-fronteiras;
- A participação em missões de paz e humanitárias, nomeadamente no quadro das Nações Unidas, da Aliança Atlântica e da UE.

Relativamente à OTAN, o CEDN considera a Aliança Atlântica como eixo estruturante de segurança e defesa de Portugal e afirma ainda que, como organização de defesa colectiva, a OTAN corresponde à melhor opção de Portugal no quadro da defesa do seu espaço geográfico e da valorização da sua posição estratégica, para além de, no plano estritamente militar, representar um factor de modernização das Forças Armadas.

Face à nossa participação na OTAN e na UE, Portugal partilha uma visão de complementaridade e articulação, entre as políticas de Defesa Nacional e segurança, que se desenvolvem numa e noutra organização. Esta é para Portugal a opção que melhor serve o interesse nacional, evitando a duplicação de esforços ou de investimentos de onde resultaria uma visão concorrencial entre as políticas europeia e atlântica. Deste modo os programas de desenvolvimento das capacidades das Forças Armadas Portuguesas devem resultar, preferencialmente, de sinergias existentes entre as duas organizações.

O Conceito Estratégico Militar (CEM) desenvolve as orientações estabelecidas no CEDN relativamente à componente militar de Defesa Nacional, no sentido de garantir que o emprego do SFN se mantenha coerente com aqueles princípios condutores. Este conceito define ainda as grandes linhas conceptuais de actuação das Forças Armadas e as orientações gerais para a sua preparação e emprego. Da sua análise importa realçar alguns aspectos que consideramos importantes, tal como, a ideia da imprevisibilidade em termos geográficos e temporais das novas ameaças. O alargamento das fronteiras de segurança e defesa, obriga cada vez mais ao

desenvolvimento de capacidades militares projectáveis e interoperáveis cujo emprego se prevê de uma forma conjunta e combinada.

Este nível de ambição assume um carácter mais objectivo quando, analisamos aquilo que depreendemos serem algumas intenções expressas no discurso (ver Anexo J) proferido, em 26 de Junho de 2004, pelo Almirante Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), face à contribuição de Portugal na OTAN e na UE. Algumas das ideias força transmitidas nesse documento foram:

- Balancear a participação na OTAN e na UE, evitando duplicações de meios entre as duas estruturas;
- Prestar uma contribuição para as duas organizações proporcional aos recursos do país, sem afectar os interesses especificamente nacionais;
- Aprontar e assegurar forças treinadas, equipadas, acreditadas e interoperáveis, de acordo com os parâmetros da Aliança e com aqueles que se configuram para a UE;
- Só assumir os compromissos internacionais que possam ser cumpridos;
- Rentabilizar os recursos existentes através do estabelecimento de prioridades e de medidas de racionalização.

O documento expressa também, a ambição de Portugal em assegurar uma maior representação na OTAN e na UE e melhorar a sua capacidade de resposta a missões inopinadas. Este desiderato só será alcançado, à semelhança do que se passou em Espanha, através da concretização de um plano de modernização das Forças Armadas a médio / longo prazo, proporcionando-lhes uma imagem de modernidade adequada ao papel que o país procura desempenhar no contexto internacional.

Para o presente estudo elaboramos um fluxograma, que a seguir se apresenta, considerando a vontade política como factor crítico, para o desenvolvimento de capacidades necessárias à participação do Exército num sistema RSOM.

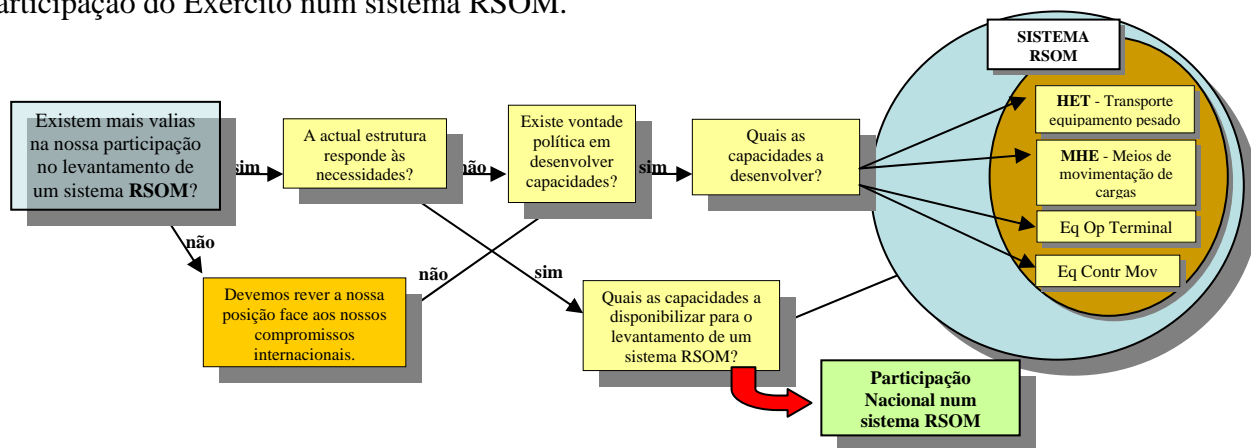


Figura 4 – Participação nacional no levantamento de um sistema RSOM

### III.1. Estruturas e Organização do Sistema

Com o objectivo de subordinar as opções futuras, no âmbito do desenvolvimento de capacidades, o CEM define para cada um dos ramos um nível de ambição.

As MIFA decorrem do CEM e consubstanciam as missões no seu conjunto, para as quais a Marinha, o Exército e a Força Aérea contribuem com capacidades e meios previstos no SFN.

A adequada articulação daqueles meios, no sentido de configurar um conjunto de capacidades que possam ser seleccionadas e empregues, em conjunto ou isoladamente, de acordo com os requisitos de cada missão, deverá constituir um objectivo prioritário, por se traduzir num factor de economia de meios e multiplicativo das respostas e das alternativas.

É neste sentido que visualizamos como opção credível, o desenvolvimento e organização de capacidades e estruturas ao nível das três componentes das Forças Armadas. Desta importa identificar o que diz respeito a um empenhamento decorrente de esforços específicos e que pode ser resumido no seguinte quadro:

**Quadro 1 – Capacidades do sistema RSOM**

SISTEMA RSOM			
Ramos	Marinha	Exército	Força Aérea
Capacidades			
Unidades transferência cargas	X	X	
Eq. Op. Terminal aéreo			X
Eq. Controlo movimentos	X	X	X
Meios extensão transporte estratégico		X	

### III.2. Síntese Conclusiva

Na actual conjuntura internacional, são poucos os países que dispõem de meios que permitam abranger todo o espectro das actividades que integram um sistema RSOM. Assim sendo, no quadro da projecção de uma força, a coordenação relativa às capacidades a disponibilizar por cada estado participante com vista a constituição de um sistema desta natureza, assume uma importância acrescida.

Para que Portugal não fique ausente dos esforços colectivos, consideramos de fundamental importância o desenvolvimento de capacidades, que representem uma lacuna na estrutura de forças, das organizações a que pertencemos. É pois nesta perspectiva que visualizamos a participação nacional num sistema RSOM, no quadro da projecção de uma FND.

#### IV. CONTRIBUTOS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS NO LEVANTAMENTO DE UM “SISTEMA RSOM”

O conceito da transformação do Exército, associa as tecnologias do futuro à adopção de um novo modelo assente sobretudo na prontidão da força (Directiva nº 193, 2003, p.4). Para tal os contributos do Exército, em termos de capacidades logísticas, deverão estar na base dos objectivos da FOPE, permitindo uma operação prolongada de três UEB em três TO diferentes, ou de uma Brigada num TO (Directiva nº 193, 2003, p.7).

Assim e de acordo com o Comando do Exército, a edificação de capacidades terá que ser progressiva de acordo com a disponibilidade dos recursos, quer humanos, quer materiais, designadamente dos equipamentos cuja aquisição está programada nos termos da Lei da Programação Militar (LPM) (Directiva nº 193, 2003, p.6). Do memorando referente à revisão da LPM – 2005/2022, ressaltam os **Objectivos de Força** e os **Programas Estruturantes** para o desenvolvimento das capacidades da Componente Terrestre integrantes do SFN 04 – Componente Operacional (2005, p.1). O documento, para além dos Objectivos de Força e Programas Estruturantes, identificados para o desenvolvimento das capacidades refere, também, **Programas de Reequipamento transversais** em várias áreas, dos quais destacamos como determinante, a **aquisição de uma família de Viaturas Tácticas de rodas**, pela interferência directa que este tem com a capacidade de reacção rápida, intervenção e de apoio geral. As viaturas irão equipar a Brigada de Reacção Rápida, a Brigada de Intervenção e a Companhia de Transportes de Apoio Geral (2005, p.11).

Neste capítulo iremos, através da análise do que tem sido o contributo nacional em missões no exterior, tentar identificar os meios, cuja modernização se torna premente, tendo em vista a participação do Exército no levantamento de um sistema RSOM, no quadro da projecção de uma FND.

##### IV.1. Capacidades

Consideramos como capacidades a desenvolver, os meios necessários às operações levadas a cabo no sistema RSOM, como sendo aqueles que permitem a movimentação de carga<sup>57</sup> utilizados nas operações de terminal, assim como, os meios de extensão do transporte estratégico<sup>58</sup> utilizados para além dos POD no interior do TO.

---

<sup>57</sup> *Material Handling Equipment* (MHE).

<sup>58</sup> Consideramos apenas o tipo de transporte necessário ao deslocamento de carga contentorizada e paletizada.

#### **IV.1.1.Existentes**

**Meios empregues nas Operações de Terminal** – Relativamente a este conjunto de meios, o Exército possui actualmente dois empilhadores não projectáveis de 25 Toneladas (ver Apêndice D), para além de outros de menor tonelagem, conferindo-lhe alguma capacidade na movimentação de cargas.

No TN parece não existirem problemas quanto a estes meios, no entanto se for necessário montar secções de terminal para apoio às FND, os existentes serão insuficientes para se desdobrarem pelos três TO preconizados pela directiva da transformação já referida. Esta limitação teve repercussões no desempenho do DAS que integrou o primeiro contingente português na BiH, o qual incluía na sua orgânica uma secção de terminal que apenas dispunha de empilhadores de pequena capacidade, existindo por isso a necessidade de recorrer a meios de outras nações no Teatro para operar a movimentação das suas cargas, tornando-se assim dependente de outros para a realização de uma tarefa cuja responsabilidade era sua.

**Meios de extensão das capacidades de Transporte Estratégico** – Neste conjunto de meios incluímos, os tractores e plataformas de transporte de contentores e carga paletizada. Estes meios destinam-se normalmente a efectuar o transporte dos POD para áreas de estacionamento, podendo também ser utilizados no transporte até ao destino final.

Quanto às plataformas para efectuar este tipo de transporte, o Major Augusto Gonçalves afirma que o quantitativo existente se revelou manifestamente insignificante quando foi necessário colocar nos terminais marítimos, os contentores destinados às várias operações realizadas. Em TN, o problema foi, e pode ser atenuado, com recurso aos meios civis. Porém, nos teatros para os quais temos vindo a projectar forças, nunca foram usados meios nacionais deste tipo, o que nos torna completamente dependentes das prioridades estabelecidas por outros para a movimentação dos seus contentores desde o POD até às *Staging Areas* ou o destino final (1998, p.13).

Relativamente ao seu estado de operacionalidade, o Major Pires Barão refere que: “os meios existentes, se encontram em grande número para além do período de vida útil, e as suas características não correspondem às exigências das actuais missões, visto não responderem aos actuais requisitos de flexibilidade, mobilidade e interoperabilidade”, considerados fundamentais no apoio logístico às actuais forças de manobra (2001, p.41).

#### IV.1.2. A levantar

De acordo com o que foi exposto, consideramos que o SFN deverá, ao nível da componente terrestre, desenvolver e dispor das seguintes capacidades como requisitos para apoio à projecção de forças:

- **Um módulo de transferência de carga**, com a capacidade para operar num SPOD ou em terminais Ferroviários/Rodoviários, desenvolvendo actividades de carregamento/d Descarregamento de viaturas ou carga (contentorizada ou não) ou uma combinação das duas.
- **Um módulo de transporte**, com a capacidade necessária para efectuar o deslocamento de carga contentorizada ou paletizada entre os POD e as *Staging Areas* ou o destino final.

#### IV.2. Síntese Conclusiva

A preparação da recepção da força implica o envio antecipado de uma unidade avançada, com a missão de criar as condições, para que a sua entrada e estabelecimento no TO se verifique sem sobressaltos e contratempos. Esta unidade será de tamanho variável de acordo com a dimensão da força. Deste modo a sua estrutura deverá ter uma constituição modular para crescer de acordo com as necessidades. Para que o sistema processe todas as actividades de uma forma coordenada, a força deverá ser dotada de capacidades que lhe permita:

- O reconhecimento de fontes de recursos locais;
- A contratação de serviços locais;
- A apropriação das áreas de estacionamento da força e de itinerários;
- A montagem de secções de terminal nos POD da força;
- A montagem de áreas de trânsito para o caso da distância entre os terminais de desembarque e a zona de estacionamento ser grande, que garantam a capacidade suficiente de alimentação e alojamento para os elementos da força projectada bem como o estabelecimento de redes de comunicações com o escalão enquadrante, com outras forças no TO e com o TN.

De acordo com este cenário em que visualizamos as actividades com possibilidade de serem desenvolvidas por qualquer força que integre o sistema RSOM, urge agora face às limitações detectadas ao nosso nível, a necessidade de desenvolver capacidades que permitam a nossa participação num ou mais dos seguintes processos: *Reception*, *Staging* e *Onward Movement*.

## V. RESPONSABILIDADES NO PLANEAMENTO

A nossa participação num sistema RSOM, deverá ser vista no quadro de apoio da projecção de uma FND a integrar uma força multinacional. Após ter sido tomada a decisão ao nível político de participar nessa força, deverá iniciar-se todo um conjunto de acções, com vista ao planeamento para a projecção da FND, quer ao nível do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) quer do Ramo a que foi cometida a responsabilidade de aprontar a força.

Difundida a directiva do CEMGFA para a organização e projecção da força para a área de operações, todo o planeamento que vinha a ser executado ao nível do Ramo assume um acentuado incremento, devendo as preocupações logísticas durante o planeamento incidir sobre os seguintes pontos:

- O reconhecimento para a identificação das disponibilidades existentes no TO, respectivos encargos e prazos;
- O conhecimento atempado dos principais equipamentos e procedimentos logísticos utilizados pela força multinacional, onde se integra a força nacional, que possibilitem a obtenção adequada de níveis de interoperabilidade e de processamento das actividades RSOM;
- Capacidade de projecção estratégica;
- Acordos a estabelecer com a organização internacional ou regional responsável pela operação;
- A possibilidade do apoio a prestar pela HN ou pela nação em que se integra a nossa força e o estabelecimento de acordos<sup>59</sup> para definição desse apoio;
- Acordos a estabelecer no âmbito bilateral;
- O processamento das operações de terminal e de movimento de transporte no quadro da operação multinacional;
- As necessidades e disponibilidades de meios para o transporte de pessoal, equipamentos e abastecimentos para a área de operações, bem como de meios para carga e descarga em conformidade com os equipamentos disponíveis nos terminais de desembarque/embarque;
- As distâncias aos terminais de transporte na área de operações.

---

<sup>59</sup> A força multinacional na qual se integra a força nacional deverá assegurar, no âmbito dos protocolos que vierem a ser celebrados (MOU ou MOA) o apoio em todas as áreas possíveis, ficando à responsabilidade da nação de origem da força o apoio nas restantes áreas.

Do planeamento resultam um conjunto de tarefas a executar tanto pelos Comandos como pelos Órgãos com responsabilidades no planeamento da projecção da FND.

Assim, compete ao CmdLog em coordenação com os restantes Comandos Funcionais, Territoriais e restantes Ramos, assegurar o apoio à FND num conjunto de actividades logísticas, das quais destacamos a projecção como actividade directamente relacionada com o sistema RSOM, tendo como objectivo assegurar o cumprimento da Missão da FND e rentabilizar os recursos nacionais disponibilizados.

Da análise dos documentos e tarefas a executar pelos Comandos, Órgãos e Unidades, no âmbito do planeamento da projecção de FND, constata-se que para além das tarefas de âmbito geral, lhes foram cometidas algumas responsabilidades específicas, e que são designadamente:

#### **Estado-Maior do Exército**

- Colabora com o Comando da Logística na elaboração do Plano Geral de Sustentação Administrativo-Logístico;
- Procede à elaboração dos MOU e/ou MOA, com outros contingentes da força multinacional, para obtenção de apoio nas áreas necessárias e supervisiona a implementação dos mesmos.

#### **Comando da logística<sup>60</sup>**

- Elabora o Plano Geral de Sustentação Administrativo-Logístico, em coordenação com o EME e COFT assegurando a sustentação da FND nos moldes a definir naquele plano, com excepção do apoio que vier a ser garantido pela força multinacional em que se integra de acordo com o MOA e TA;
- Verifica a necessidade de apoio a prestar pela força multinacional onde se integra a FND, de modo a complementar desta forma todo o apoio necessário;
- Promove, através da ChST, os despachos aduaneiros de material destinado ao Exército e apoia os movimentos de tropas e material para o interior e exterior do TN e, quando necessário dentro do TO;
- Acciona, através do Centro de Gestão de Material (CGM) o Depósito Geral de Material do Exército (DGME), a ChST, o BST e do Centro de Controlo de Movimentos (CCM/ChST), os movimentos de transporte;

---

<sup>60</sup> Elementos extraídos das Directivas de aprontamento, do Plano Administrativo-Logístico “CROCODILO” e das entrevistas realizadas no COFT (22Set05) e no CmdLog (27Set05).

- Procede, através da ChST, à celebração de contratos com empresas ou serviços públicos, com vista à execução de transportes em proveito do Exército, fiscalizando o cumprimento das cláusulas contratuais;
- Coordena e promove, através da ChST, a actividade geral de transporte aéreo, marítimo, ferroviário e rodoviário necessária ao Exército;
- Em coordenação com o COFT, implementa a EOM/FND aprovada em directiva própria;
- Garante o aprontamento logístico da Força, de forma a acautelar o cumprimento dos prazos estabelecidos para a sua prontidão;
- Acompanha a execução dos aspectos de natureza Administrativo-Logística inerentes ao aprontamento da FND, mantendo o COFT informado sobre a situação;
- Elabora o Plano de Transporte de Pessoal e Material;
- Define, em coordenação com o COFT, a modalidade e periodicidade do apoio de sustentação Administrativo-Logístico, a partir do TN;
- Garante a ligação entre as FND e as estruturas logísticas para concretização do apoio a essas forças.

### **Comando Operacional das Forças Terrestres<sup>61</sup>**

- Colabora com o Comando da Logística na elaboração do Plano Geral de Sustentação Administrativo-Logístico;
- Elabora o plano de rendição da FND;
- Define os requisitos operacionais da FND e organiza a força para o cumprimento da missão;
- Elabora a EOP/FND e supervisiona a sua implementação, em coordenação com o Comando do Pessoal;
- Elabora a EOM/FND e supervisiona a sua implementação, em coordenação com o Comando da Logística;
- Elabora a Directiva de aprontamento da FND;

---

<sup>61</sup> Elementos extraídos das Directivas de aprontamento, do Plano Administrativo-Logístico “CROCODILO” e das entrevistas realizadas no COFT (22Set05) e no CmdLog (27Set05).

- Aprova o programa de Treino Operacional a realizar pela FND e supervisiona a preparação e aprontamento desta;
- Prepara a realização de dois briefings (TBC) ao pessoal destinado à FND, sobre a operação, situação no TO e características da área de operações;
- Como EPR para o aprontamento das FND, executa quando necessário, reconhecimentos ao TO, com a finalidade de monitorizar a aplicação do planeamento e identificar possíveis lacunas, permitindo deste modo efectuar ajustamentos ao mesmo e recolher lições apreendidas;
- Garante o permanente acompanhamento das actividades da FND, mantendo o Comando do Exército informado;
- Garante a implementação do sistema CIS em coordenação com a DCSI/EME;
- Elabora as ITTms da FND, em coordenação com a DCSI/EME de forma a garantir a sua entrada em vigor à data – hora da TOA no TO.

#### **Unidade organizadora**<sup>62</sup>

- Apresenta ao Centro de Gestão Logística Geral/Comando da Logística as necessidades de material e/ou equipamentos não existentes ou que não estejam em condições de utilização;
- No aprontamento, propõe a nomeação de pessoal, para frequentar na ChST um Estágio de Operações de Terminal, a fim de constituir equipas de terminal/FND, as quais serão o futuro elo de ligação entre a GU e o CmdLog (CGLG/DS/CS) no TN e a força no TO, a fim de receberem instrução adequada sobre os procedimentos relativos à sustentação da FND;
- O QG/GU elabora o Plano de Transporte de Pessoal e Material para a projecção da FND para o TO, em coordenação com a ChST/CmdLog, dando conhecimento ao COFT e CGLG/CmdLog;
- Assegura o aprontamento da FND;
- Elabora o plano de movimento da força para os POE e POD;

---

<sup>62</sup> Elementos extraídos das Directivas de aprontamento, do Plano Administrativo-Logístico “CROCODILO” e das entrevistas realizadas no COFT (22Set05) e no CmdLog (26Set05).

- Coordena com os Comandos Territoriais, as eventuais necessidades de apoio ao aprontamento da FND;
- Elabora as listas de material militar da FND a ser enviado para o TO, através da secção de terminal;
- Solicita ao COFT um reconhecimento ao TO, a ser realizado pelo Comandante da FND e elementos do seu Estado-Maior;
- Apresenta ao Comando da Instrução, com conhecimento ao COFT, as eventuais necessidades específicas para a preparação e treino do pessoal destinado à FND.

Na fase inicial do planeamento, devem ser consideradas as estruturas de pessoal e material, com vista a uma melhor optimização dos recursos disponíveis.

O planeamento caracteriza-se por ser um processo contínuo, que tolera ajustes resultantes da alteração de determinados factores considerados inicialmente, permitindo assim uma resposta célere às solicitações de um contingente na fase da sua projecção.

O planeamento logístico deverá orientar-se para a consecução da adequada componente logística de apoio, tendo em conta a sua dimensão, previsão de emprego operacional e autonomia requerida em todas as funções logísticas. Deverá também ser considerada a delimitação das responsabilidades logísticas<sup>63</sup> que caberão à força multinacional, aos países apoiantes e à HN relativamente ao apoio a prestar ao Contingente Nacional.

Em todo o processo de planeamento o factor tempo reveste-se de primordial importância porquanto a não realização de determinadas tarefas em tempo oportuno poderá por em causa a execução de tarefas subsequentes.

Nesta fase torna-se fundamental a detecção das dificuldades<sup>64</sup> que poderão surgir ao nível das actividades RSOM, no lançamento de uma operação, que se não forem acauteladas poderão gerar um vazio logístico entre a chegada dos primeiros elementos e o momento em que o sistema de apoio logístico estará apto a responder.

---

<sup>63</sup> Através de (MOU e TA).

<sup>64</sup> Entre outros, devem ser tidos em conta aspectos pertinentes verificados aquando da realização do reconhecimento.

## VI. LIÇÕES APRENDIDAS

Apesar de não ser o objectivo fundamental do presente trabalho a compilação de lições aprendidas, achamos por bem dedicar um capítulo a este assunto na medida em que consideramos importante a análise dos registos de experiências anteriores, com vista ao desenvolvimento de sistemas que permitam reduzir riscos futuros.

Se a eficiência e a rentabilidade são hoje factores críticos de sucesso nas operações RSOM, é porque em grande parte, a gestão de ensinamentos se tornou no alicerce dos exércitos modernos e competitivos. Apoiados na permanente evolução tecnológica, os exércitos modernos constataram que o sucesso operacional se relaciona, em grande parte, com a gestão integrada dos seus recursos humanos e materiais.

Na actual conjuntura internacional, é crescente a tendência para que Portugal seja chamado a intervir militarmente em missões de apoio à paz, através da constituição de forças multinacionais. Para tal, se as Forças Armadas Portuguesas pretenderem continuar a disponibilizar recursos para integrar este tipo de forças, é importante que sejam consideradas as lições aprendidas em missões realizadas anteriormente.

Assim sendo a metodologia adoptada neste capítulo, assenta na análise de documentos<sup>65</sup> que expressam os aspectos mais significativos referentes a operações realizadas recentemente<sup>66</sup>, não só por Portugal, mas também por países que se inserem nas OI para as quais contribuímos. Durante a análise e após serem identificados um conjunto de problemas directamente relacionados com as actividades de um sistema RSOM, passaremos a referir os factores que consideramos críticos no desempenho do sistema, bem como algumas recomendações de forma a minimizar falhas no futuro.

Da análise efectuada aos documentos mencionados, identificamos alguns problemas ocorridos durante operações, desta natureza, realizadas por diversos contingentes, que julgamos terem implicações na eficácia de todo o sistema logístico e que passamos a referir:

- A dificuldade em escalonar a entrega de alguns contentores devido a falhas de priorização no carregamento para transporte;
- As quebras na capacidade de apoio, das unidades logísticas projectadas, devido à ausência de pessoal especializado, de standardização e de transporte;
- A perda de confiança na fiabilidade do sistema logístico, originada na sua maioria pelas dificuldades de identificação e localização dos contentores;

---

<sup>65</sup> Entre outros, tivemos em conta os relatórios de fim de missão das FND.

<sup>66</sup> Importa aqui realçar a Operação *TELIC*, realizada pelas Forças Armadas do Reino Unido no Iraque, cujo relatório se encontra disponível na Internet, no site [www.nao.gov.uk](http://www.nao.gov.uk), e que expressa aspectos considerados pertinentes no âmbito das lições aprendidas na área da logística.

- A falta de um mecanismo adequado que permita fazer a monitorização de todos os equipamentos e materiais a projectar para e dentro do TO, de forma a evitar atrasos no emprego efectivo da força;
- O desconhecimento por parte do comandante, da composição e fluidez da força no canal logístico, resultante da falta de coordenação entre operadores contratados;
- A atribuição de meios menos adequados, por parte das nações, para as actividades de *Reception, Staging e Onward Movement*.

Importa agora realçar alguns dos factores que pela sua natureza específica, influenciaram negativamente as actividades desenvolvidas pelo sistema RSOM e que são:

- A dificuldade no controlo e monitorização da localização do material no canal logístico;
- A ausência de coordenação entre as diversas entidades contratadas, organizações e unidades responsáveis pela execução das actividades concorrentes do sistema;
- A existência de faltas de pessoal especializado na estrutura de apoio logístico.

Como principais recomendações salientamos as seguintes:

- A preocupação na definição de uma clara **articulação das responsabilidades**, factor este que consideramos fundamental no desenho de uma operação RSOM;
- Durante o processo de planeamento deverão ser **estabelecidos os acordos de cooperação**, assim como a **identificação de limitações existentes**;
- Deverão ser desenvolvidos **mecanismos apropriados que permitam o controlo**, de todos os equipamentos e abastecimentos, ao longo de toda a cadeia logística;
- A estrutura orgânica do sistema RSOM deverá ter na sua constituição base, **meios humanos especializados e equipados** com os meios materiais adequados;
- As FND deverão ser providas de meios próprios, que lhes confirmem **um certo grau de autonomia** em situações de contingência.

Tendo em conta as lições aprendidas, consideramos que o desenvolvimento de capacidades deverá ser visto, não só, como apoio à projecção nacional, mas também na satisfação dos compromissos internacionais. Nesta perspectiva, as capacidades disponibilizadas pelas TCN a utilizar num sistema RSOM, deverão adequar-se ao ambiente operacional vivido, permitindo a integração numa estrutura multinacional, obedecendo para isso a determinados requisitos de interoperabilidade que contribuem para uma maior optimização dos meios existentes.

## CONCLUSÕES

A orientação seguida ao longo deste trabalho assenta numa estrutura com vista a obter resposta à questão central levantada no início do mesmo:

**“Com que meios poderá o Exército contribuir para a constituição de um sistema RSOM, no apoio à projecção de uma FND?”.**

No desenvolvimento do trabalho procuramos, através da análise de documentos, entrevistas e a experiência pessoal, encontrar resposta para as questões derivadas bem como confirmar as hipóteses levantadas. Como corolário do trabalho chegamos às seguintes conclusões:

### No âmbito da doutrina

- Na actual conjuntura internacional, são poucos os países que dispõem de capacidades que permitam abranger todo o espectro das actividades que integram um sistema RSOM;
- Constatamos por parte da actuação dos EUA, a existência de um conjunto de procedimentos capazes de satisfazer a maioria dos requisitos necessários à implementação de um sistema, que processe as actividades inerentes à *Reception, Staging e Onward Movement* da força;
- No âmbito das OI que integramos, identificamos como fundamental a **convergência de recursos**, na concepção das estruturas orgânicas de um sistema RSOM, assim como a necessidade de **um conceito de acção conjunto e combinado**, como contributo para o sucesso de operações futuras;
- Quanto à nossa actuação importa realçar que a mesma, se baseia, entre outros aspectos, nas doutrinas das OI sob a égide das quais as FND actuam, do tipo e escalão da força a destacar e do **estabelecimento de acordos** quer com a HN quer com as outras TCN;

### Limitações detectadas

- A quantificação das capacidades atribuídas por Portugal no âmbito da OTAN, apresenta um **elevado défice**, cujo efeito se reflecte na estrutura de Forças e conseqüentemente no nível de ambição preconizado pela OTAN;
- A **ausência de esforços de modernização** nesta área tem levado a um distanciamento cada vez maior, face a outros contingentes, no que respeita aos meios de manuseamento e transporte de carga;

- É urgente a **qualificação de pessoal** para operar neste tipo de sistemas, assim como a afectação de recursos que permitam o desenvolvimento de meios adequados como, gruas, empilhadores e viaturas de transporte;

### **Perspectiva para o futuro**

- Só com **algum investimento nesta área**, será possível em participações futuras, enaltecer o nosso contributo através da actuação em actividades tão específicas como as que constituem o sistema RSOM;
- A existência de um certo grau de autonomia das nossas FND, que nos permita responder a contingências sem afectar a actividade operacional; está directamente relacionada com o **desenvolvimento de alguns meios**;
- Apesar da possibilidade de existirem acordos num contexto multinacional, que permitem atenuar determinadas falhas, somos da opinião que a logística nacional deve **salvaguardar o apoio logístico em continuidade**.
- As capacidades a desenvolver deverão ter em vista a nossa **actuação em nichos que constituam uma limitação** na estrutura de forças para as quais contribuímos, suprimindo assim não só as necessidades nacionais mas também a dos contingentes multinacionais;
- As lições aprendidas representam **uma mais valia** que deve ser considerada, quer no desenvolvimento de meios, quer na evolução da doutrina com vista o sucesso de missões futuras;
- É importante que Portugal **não fique ausente dos esforços colectivos**, pelo facto de apresentar grandes lacunas na maior parte das actividades desenvolvidas por estes sistemas.

Adicionalmente, tendo em vista a nossa participação num sistema RSOM, levantamos como provável cenário, a actuação de Portugal como LN, assumindo a responsabilidade do apoio a forças não nacionais. Neste sentido o desenvolvimento de meios deverá ter em conta as limitações detectadas nas diversas áreas de actuação, com vista à nossa participação numa ou mais das actividades que constituem o sistema.

## **PROPOSTA**

A necessidade de actuar através de uma política de desenvolvimento de meios, apresenta-se em parte como resposta ao problema identificado no início deste trabalho, quando através da questão central nos interrogávamos, acerca dos meios que o Exército poderia disponibilizar para o sistema RSOM. No decorrer deste estudo, através da análise do que tem sido a nossa participação em forças multinacionais, foi-nos possível constatar a existência de um conjunto de limitações nesta área de actividade, das quais destacamos: a carência de formação específica dos quadros, a falta de meios adequados e a ausência de uma doutrina nacional. Desta forma a nossa proposta para a participação do Exército no levantamento de um sistema RSOM, assenta em duas fases.

A primeira materializar-se-ia através daquilo que designamos por programa estruturante, cujo objectivo principal seria o desenvolvimento de uma organização de apoio responsável pela formação de equipas modulares nos diversos processos do sistema RSOM.

O Programa a desenvolver nesta primeira fase, teria como tarefas principais as seguintes:

- A elaboração de um manual de actuação num sistema RSOM tendo por base os procedimentos adoptados internacionalmente;
- O levantamento dos requisitos de formação de pessoal e necessidades de adaptação de instalações, no qual se inclui um terminal de embarque, com vista à formação das equipas modulares.
- O desenvolvimento dos nossos quadros, habilitando-os ao cabal desempenho das funções inerentes às actividades desenvolvidas num sistema RSOM;
- A participação em cursos com vista a actualização de conhecimentos no que respeita ao processo de planeamento logístico, assim como dos procedimentos utilizados em ambiente conjunto e combinado;
- A participação em exercícios no âmbito do treino das capacidades RSOM, organizados ao nível das OI de que Portugal é membro, com vista à identificação de problemas de interoperabilidade, resultante da necessária convergência de esforços multinacionais;
- A concentração e o desenvolvimento dos meios necessários ao funcionamento do sistema, aproveitando a integração do Batalhão do Serviço de Transportes (BST) na Escola Prática do Serviço de Transportes (EPST) e a sua deslocalização para Lisboa, conforme preconizado na directiva para a transformação do Exército (2003, p.12);

- O levantamento de uma subunidade com a responsabilidade de integrar os três módulos necessários à participação do Exército num sistema RSOM.
- O número módulos deverá permitir apoiar a projecção de três UEB em três TO diferentes, ou de uma Brigada num TO (Directiva nº 193, 2003, p.7).

Após a implementação destas medidas, iniciar-se-ia a segunda fase, caracterizada essencialmente pela formação e certificação dos módulos.

Dada a afinidade do sistema RSOM com a função Transporte, propomos que a responsabilidade da implementação deste modelo recaia sobre o BST, o qual deverá ser reforçado, pela ChST, para as áreas de Controlo de Movimentos e Operações de Terminal.

Os módulos, assim como o equipamento afecto às suas actividades, deverão integrar os quadros orgânicos do BST e a sua mais valia adquirida ao longo da participação em missões, reverterá a favor da formação de novos elementos.

Deste modo obteríamos uma organização flexível e modular (ver Apêndice E), adequada aos modernos requisitos de empenhamento operacional, conforme preconizado pela directiva da transformação do Exército (2003, p.13).

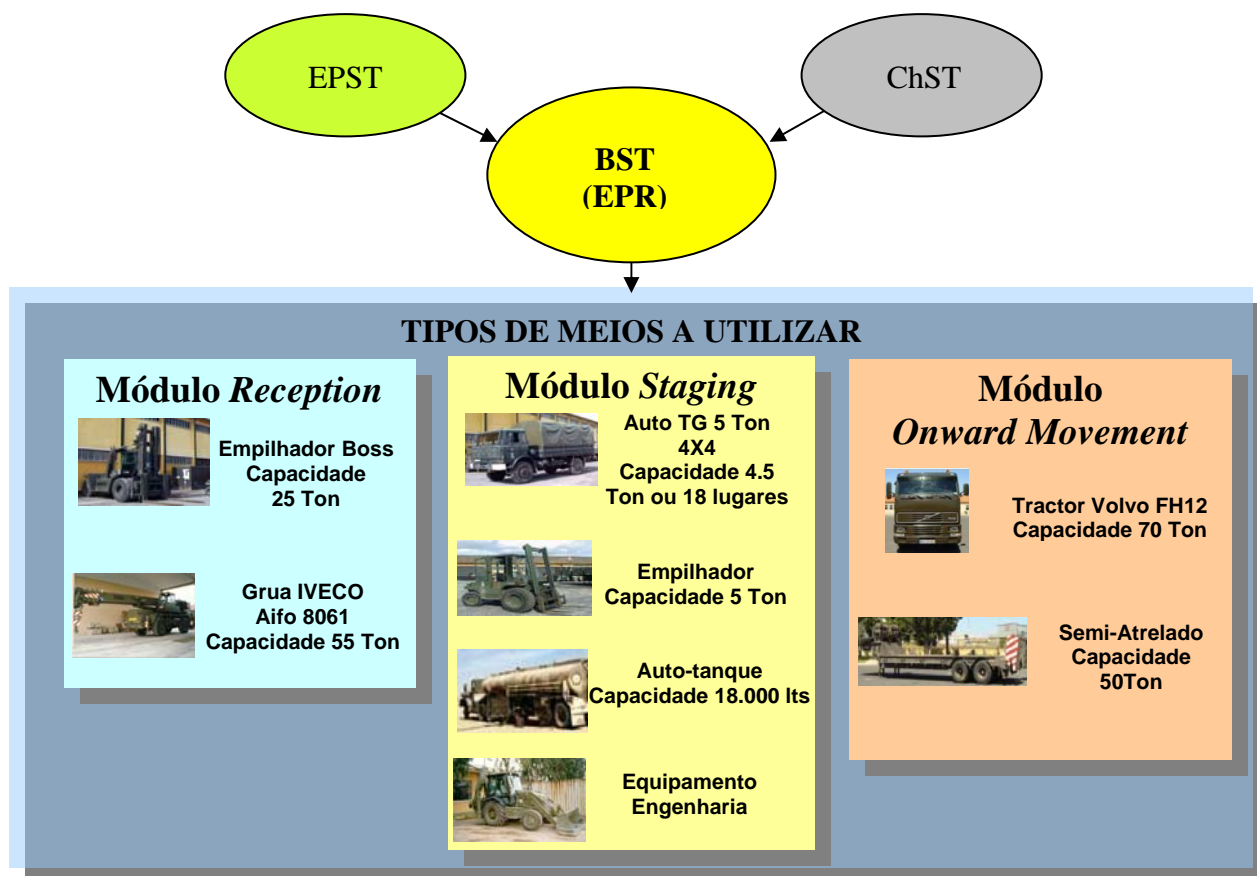


Figura 5 – Modelo proposto para a participação num sistema RSOM.

## BIBLIOGRAFIA

### Livros, Artigos e Manuais

- AJP – 3.13 (2004). NATO's Doctrine for the Deployment of forces. Study Draft, 2004. (NATO Unclassified).
- AJP – 4.4 (2002). Allied Joint M&T Doctrine. 2002. (NATO Unclassified).
- ALP – 4.2 (2002). Land Forces Logistic Doctrine. Final Draft, 2002. (NATO Unclassified).
- CARVALHO, José Crespo de; DIAS Eurico Brillhante (2004). Estratégias Logísticas. Lisboa, Edições Silabo, Lda. 1ª Edição, 2004. ISBN: 974-618-332-4.
- FM 4-01.30 (2002). Movement Control in Theater Operations. Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 2002.
- FM 100-10-1 (1999). Theater Distribution. Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 1999.
- FM 100-10-2 (1999). Contractors on the Battlefield. Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 1999.
- FM 100-17-3 (1999). Reception, Staging, Onward Movement and Integration. Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 1999.
- JP 4-01.8 (2000). Joint Tactics, Techniques, and Procedures for Joint Reception, Staging, Onward Movement, and Integration. 2000.
- O'KONSKI Mark J. (1999). Revolution in Military Logistics: An Overview, in Army Logistician, Headquarters Department of the Army, Washington D.C., January – February 1999. 10-14.
- PAGONIS, William G., General (EUA), KRAUSE, Michael D., Coronel (EUA) (1992). A Logística na Guerra do Golfo, in Military Review, 4th Quarter 1992, Edição Brasileira. 2-12.
- RODRIGUES, Alexandre Reis (2004). Defesa e Relações Internacionais. Editorial Notícias, Cruz Quebrada, 1ª Edição, Outubro de 2004.

- ROSS, Jimmy D., General (EUA) (1992). Logística Visão do Futuro, in Military Review, 4th Quarter 1992, Edição Brasileira. 50-60.

### **Trabalhos**

- BARÃO, Major Nuno (2002). A Função Logística Transporte e a Flexibilidade de Emprego de Forças Operacionais e Meios do Exército. TILD do CEM 2000/2002, IAEM, Lisboa, 2002.
- FARINHA, Major Nuno Manuel Mendes (2003). O “National Support Element” no apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas. TILD do CEM 2001/2003, IAEM, Lisboa, 2003.
- GONÇALVES, Major António Augusto (1998). Requisitos Fundamentais para a Projecção, Sustentação e Extracção de Forças Militares em Missão no Exterior do Território Nacional. TILD do CEM 1997/1999, IAEM, Lisboa, 1998.
- MARTINS, Leonel [et al.] (2002). Construção de um modelo de selecção dos oficiais para funções de Comando/Chefia de uma FND: Políticas, Perfil e procedimentos. TAG do CEM 01/03, IAEM, Lisboa, Junho de 2002.
- RAMALHETE, Major Rui Alexandre (1999). A Constituição Modular das Unidades de Apoio Logístico. Modalidade e implicações estruturais. TILD do CEM 1998/2000, IAEM, Lisboa, 1999.
- SALGADO, Major Luís (2001). Apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas. Conceito de Apoio e Implicações Estruturais. TILD do CEM 1999/2001, IAEM, Lisboa, 2001.
- SOBREIRA, Major José (1999). O Apoio Logístico a Operações Conjuntas e Combinadas. Implicações para o Actual Sistema Logístico. TILD do CEM 1998/2000, IAEM, Lisboa, 1999.
- VERÍSSIMO, Major Martins [et al.] (2002). Lições Apreendidas no âmbito do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas, Bósnia, Kosovo e Timor. TAG do CEM 2002/2004, IAEM, Lisboa, 2002.

### **Documentos**

- FINABEL STUDY C.34.R – Reception, Staging and Onward Movement (RSOM), 2005. Acessível (DivLog/EME, Lisboa, Portugal).
- Informação nº 059/DPE do EMGFA de 19Out04, Relatório da participação nacional na “ACT Concepts to Capabilities Workshop” (ACT CCW).

- Informação n° 099/DAM da DIREC/EMGFA de 21Mar05, Relatório da Reunião do BI-SC Logistic Force Planning Advisory Committee (LFPAC).
- Memorando n° 105/CEME/05, Revisão da Lei de Programação Militar, de 05Mai05.
- Estado-Maior do Sector (UNTAET) (2000). Memorandum of Understanding (MOU), DPKO/MOU/00/POR/003, 14Abr00.
- NATO (2003). Bi-SC Guidance for Defence Planning, IMSWM-533/03, de 26Nov03. Acessível (COFT, Oeiras, Portugal) (NATO Confidential).
- NATO (1997). NATO Principles and Policies for Logistics. 319/1. 15Dec97. Acessível (COFT, Oeiras, Portugal) (NATO Restricted).
- NATO (1998). Principles policies and concept for movement and transportation. 336/2. 27Fev98. Acessível (COFT, Oeiras, Portugal) (NATO Restricted).
- Nota n° 1084, da DPP/EME de 22Dec03, Resposta do Exército à Proposta de Forças OTAN (FP2004).
- UE – Council of the European Union (2001). Military Logistic Support Concept for EU-led Crisis Management Operations. 21 November 2001. Acessível (COFT, Oeiras, Portugal) (Restreint UE).
- UE – Council of the European Union (2002). The Strategic Movement and Transportation Concept for EU-led Crisis Management Operations. 25 Setembro 2002. Acessível (COFT, Oeiras, Portugal) (Restreint UE).

## **Legislação**

- GOVERNO PORTUGUÊS – RESOLUÇÃO do Conselho de Ministros n° 6/2003. D.R. I – B Série. 16 (2003-01-20). 279-287. Conceito Estratégico de Defesa Nacional.
- MDN (2003). Conceito Estratégico Militar. Aprovado pelo MEDN em 22 de Dezembro de 2003. Confirmado pelo CSDN de 15 de Janeiro de 2004. Acessível (IAEM, Lisboa, Portugal)
- Missões Específicas das Forças Armadas (2004). Definidas em CSDN em 21 de Outubro de 2004.
- Sistema de Forças Nacional (2004).

### **Directivas e Planos de Sustentação**

- Directiva nº67, CEME, Aprontamento FND MNTF (N)/EUFOR, de 03Jul03.
- Directiva nº193, CEME, Directiva para a transformação do Exército, de 14Out03.
- Directiva nº48, CEME, Aprontamento FND/TACRES/KFOR, de 02Fev05.
- Directiva nº49, CEME, Aprontamento FND MNTF (N)/EUFOR, de 20Fev05.
- Plano de Sustentação Administrativo-Logístico “CROCODILO”, CmdLog, Lisboa, 21Mar03.

### **Relatórios das FND**

- Relatório de Fim de Missão, SFOR/2º BIMoto/BMI, 1998.
- Relatório de Fim de Missão, SFOR/Agr ALFA/BLI, 1999.
- Relatório de Fim de Missão, KFOR/AgrBRAVO/BAI, 2000.
- Relatório de Fim de Missão, SFOR/2º BIMec/BMI, 2002.
- Relatório de Fim de Missão, UNMISSET/AgrHOTEL/BLI, 2004.

### **Sítios na Internet**

- AAP6 (2005). NATO Glossary of terms and definitions [em linha]. NATO, 2005. [consultado em 10Set05] Disponível em [www:<URL:http://www.nato.int/docu/stanag/aap006/en/aap6-e-1.pdf>](http://www.nato.int/docu/stanag/aap006/en/aap6-e-1.pdf).
- CEMGFA (2004). Discurso proferido no dia do Exército em 2004 [em linha]. [consultado em 29Jul05] Disponível em [www:<URL:http://www.emgfa.pt.htm>](http://www.emgfa.pt.htm).
- TELIC (2005). Relatório da Operação das Forças Armadas do Reino Unido no Iraque [em linha]. [consultado em 26Ago05] Disponível em [www:<URL:http://www.nao.gov.uk.htm>](http://www.nao.gov.uk.htm).
- United Nations (2005). Department for Peace-keeping Operations/ONU [em linha]. United Nations, 2005, [consultado em 08Set05]. Disponível em [www:<URL:http://www.un.org/Depts/dpko/dpko/info/page2.htm>](http://www.un.org/Depts/dpko/dpko/info/page2.htm).

## **BIBLIOGRAFIA AUXILIAR CONSULTADA**

### **Livros, Artigos e Manuais**

- AJP – 4 (A) (1998). Allied Joint Logistic Doctrine. 1998.
- FM 3-35.4 (2002). Deployment Fort to Port. Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 2002.
- FM 4-01.011 (2002). Unit Movement Operations. Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 2002.
- FM 55-10 (1999). Movement Control, Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 1999.
- FM 55-60 (1999). Army Terminal Operations. Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 1999.
- FM 55-65 (1995). Strategic Deployment. Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 1995.
- FM 55-80 (1997). Army Container Operations, Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 1997.
- FM 100-17 (1992). Mobilization, Deployment, Redeployment, Demobilization. Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 1992.
- Manual Sobre Procedimentos do Apoio Administrativo-Logístico às Forças Nacionais Destacadas em Missões Humanitárias e de Paz Fora do Território Nacional, no Quadro dos Compromissos Internacionais Assumidos por Portugal, Centro de Gestão de Logística Geral do Comando da Logística, Lisboa, 1998.
- MC-120-1 (1989). Bases Gerais do Sistema Logístico do Exército (BGSLE). EME, Lisboa, 1989.
- ME-60-10-00 (1990). Logística – Noções Gerais. IAEM, Lisboa, 1990.
- ME-62-00-01 (2002). Metodologia de investigação científica. IAEM, Lisboa, 2002.
- NC-60-50-10 (1994). Apoio Logístico ao Sistema de Forças Nacional. IAEM, Lisboa, 1994.

- The Revolution in Military Logistics (1999). Army Logistician, Headquarters Department of the Army, Washington D.C., January – February 1999.

### **Trabalhos**

- COELHO, General Adelino Rodrigues (1997). Organização Logística de Apoio aos Teatros de Operações in Revista Militar, n.º 6/7, Junho/Julho 1997.
- PIROTO, Coronel João Maria de Vasconcelos (1999). O Apoio Logístico a Forças Nacionais Destacadas (FND) Face à Complexidade e Variabilidade dos Teatros de Operações (TO). CSCD 1998/99, IAEM, Lisboa, 1999.
- SILVÉRIO, Coronel Jorge Manuel (1997). A Participação do Exército em Forças Multinacionais e o Aperfeiçoamento do Sistema Logístico. CSCD 1996/97, IAEM, Lisboa, 1997.

### **Directivas e Planos de Sustentação**

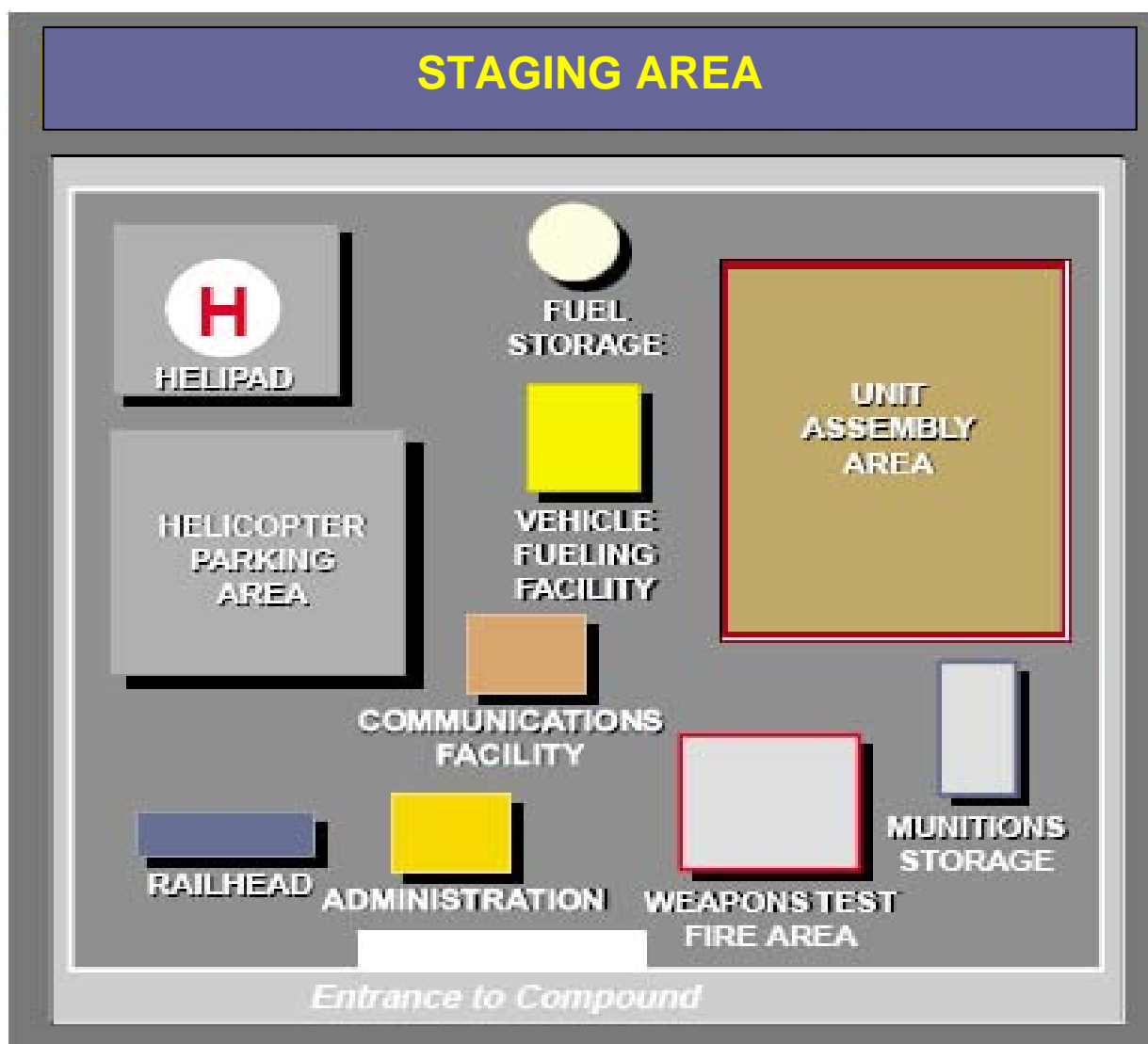
- Directiva nº72, CEME, Aprontamento FND/ISAF, de 15Mar05.
- Plano de Sustentação Administrativo-Logístico “ALFORGE”, CmdLog, Lisboa, 26Mai03.
- Plano de Sustentação Administrativo-Logístico “EDREV”, CmdLog, Lisboa, 05Abr05.

### **Sítios na Internet**

- Exército Americano (2005). Página Oficial de Fort Eustis [em linha]. [consultada em 08Out05] Disponível em [www:<URL:http:// www.deploy.eustis.army.mil/>](http://www.deploy.eustis.army.mil/).
- Exército Espanhol (2005). Ministério de Defesa, Ejército de Tierra [em linha]. [consultado em 08Out05]. Estrutura do Exército Espanhol. Disponível em [www:<URL:http://www.ejercito.mde.es/estructura/organica\\_nueva.htm>](http://www.ejercito.mde.es/estructura/organica_nueva.htm).
- Exército do Reino Unido (2005). The British Army [em linha]. 18 de Abril de 2005, [consultado em 08Out05]. Organização do Exército do Reino Unido. Disponível em [www:<URL:http://www.army.mod.uk/unitsandorgs/index.htm>](http://www.army.mod.uk/unitsandorgs/index.htm).
- Exército Italiano (2005). Sito ufficiale dell'Esercito Italiano [em linha]. Ministério de Defesa Italiano, [consultado em 08Out05]. Organização do Exército Italiano. Disponível em [www:URL:http://www.esercito.difesa.it/root/sezioni/pag\\_home.asp>](http://www.esercito.difesa.it/root/sezioni/pag_home.asp).
- Ministério da Defesa Holandês (2005). Nederland Ministerie Van Defensie [em linha]. [consultado em 08Out05]. Disponível em [www:<URL:http://www.mindef.nl/>](http://www.mindef.nl/).

## **Anexo A**

### Constituição de uma *Staging Area*



Fonte: (Joint Publication 4-01.8, 2000, p.V-8)

Figura 1 – Layout de uma Staging Area

## **Anexo B**

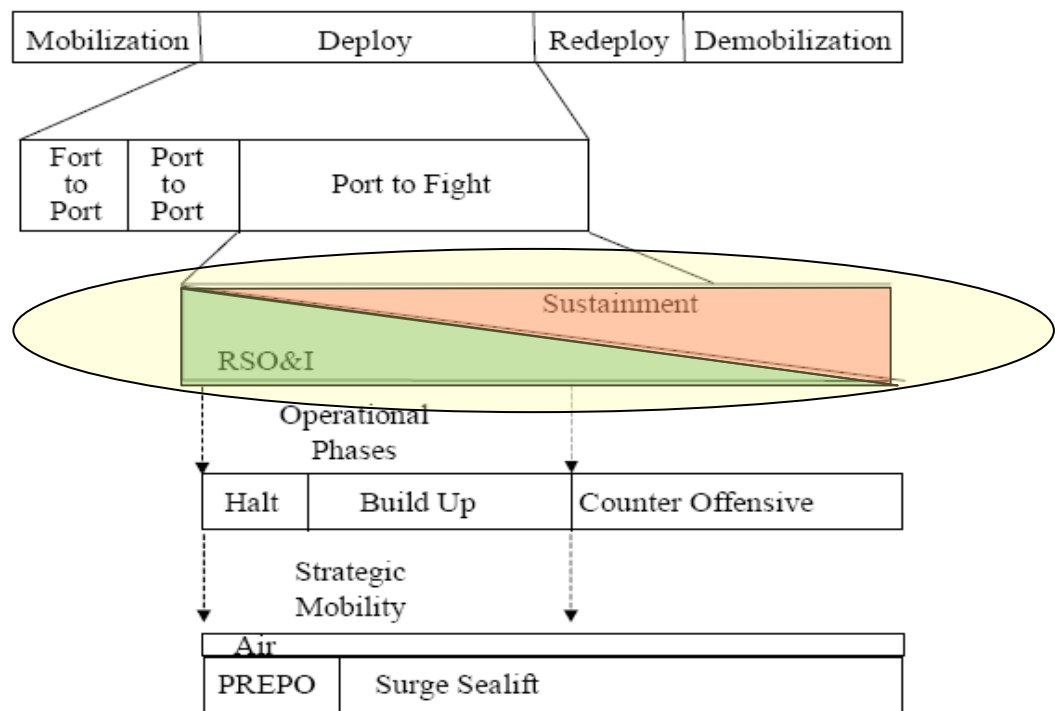
### RSO&I e Sustentação logística

A constituição da força é o objectivo primário de um sistema RSO&I.

Este sistema caracteriza-se por apresentar um elevado grau de envolvimento com OpCdr, na medida em que, a implementação do conceito da operação do Cmdt pode ser directamente afectado pelo produto final do sistema.

Logo que a constituição da força esteja completa, as actividades desenvolvidas pelo sistema RSO&I transferem-se para as operações de sustentação da força. Durante esta transição o Cmdt direcciona a sua prioridade da edificação da força, para as operações de combate.

A figura que se segue retrata bem essa transição.



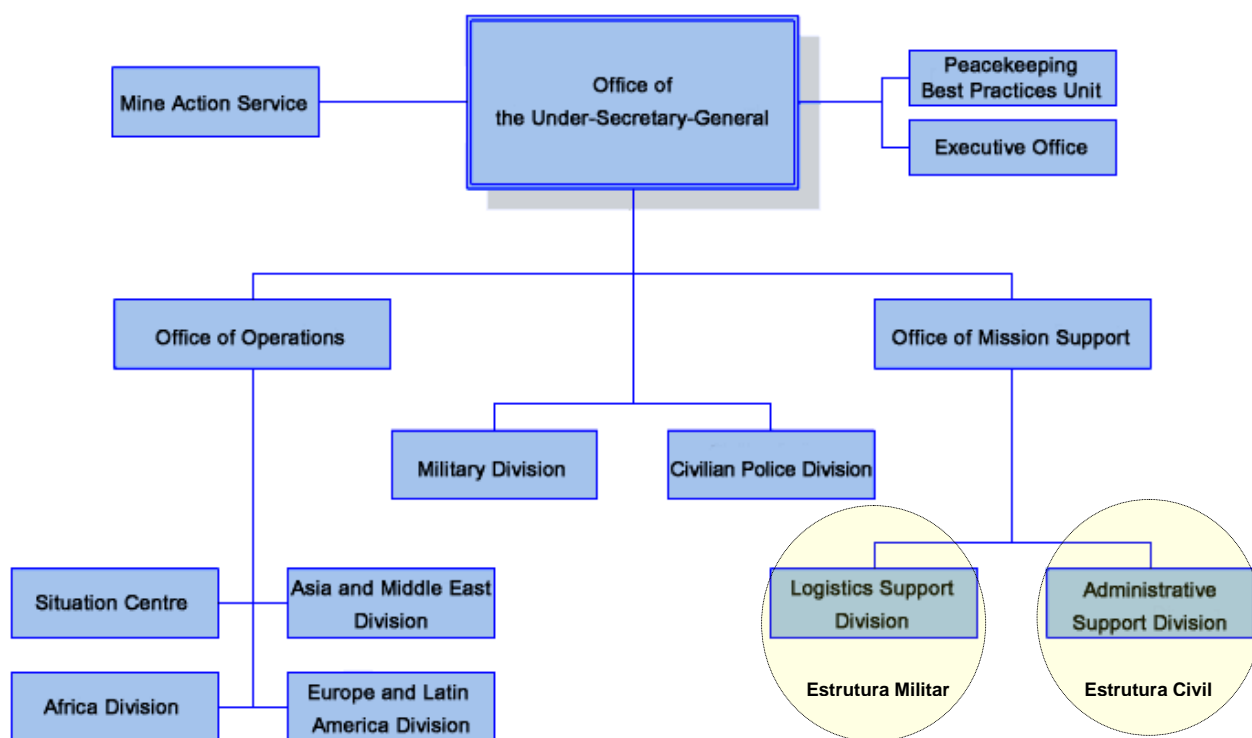
Fonte: (FM 100-17-3, 1999, p.2-1)

**Figura 1 RSO&I e Sustentação logística**

## **Anexo C**

### O apoio logístico nas Operações das Nações Unidas

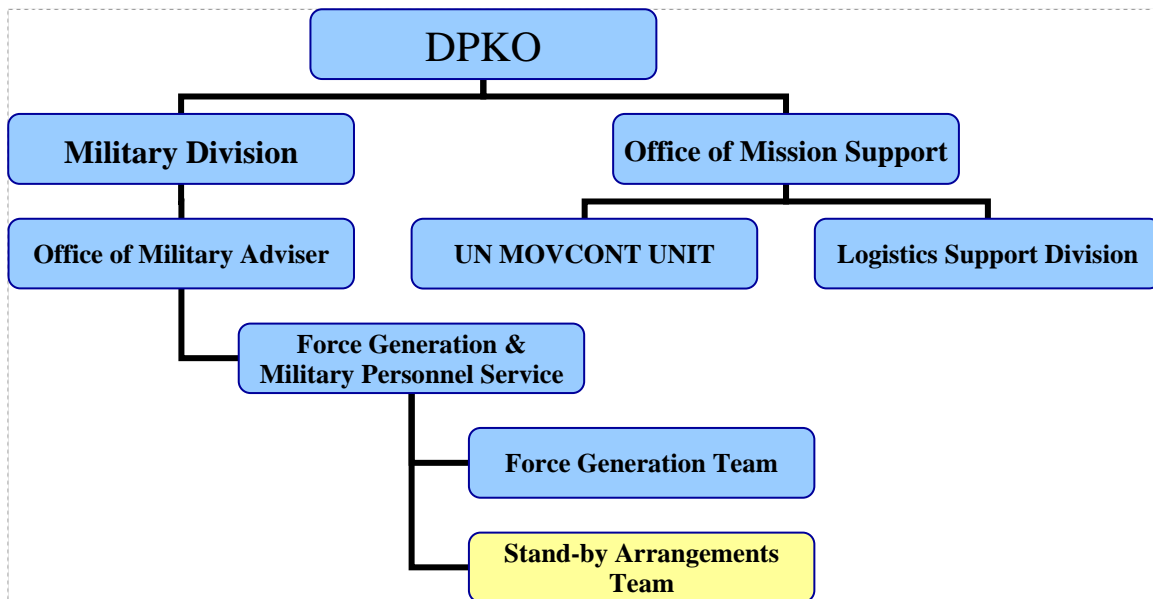
A estrutura Administrativo-Logística, não se encontra definida para todas as operações. Contudo, o sistema logístico ao nível de cada força/missão é constituído por norma, por uma vertente civil e uma vertente militar.



Fonte: (Página oficial das Nações Unidas)

Figura 1 – Organização da estrutura Administrativo-Logística

Durante o processo de geração da Força a *Stand-by Arrangements Team* identifica as necessidades de apoio RSOM à missão. De acordo com o *Table of Organization and Equipment* (lista de capacidades disponibilizadas pelas nações para as *Peacekeeping Operations* (PKO)), coordena a disposição de equipamentos, entre os estados membros e outras agências do *Department of Peacekeeping Operations* (DPKO).



Fonte: (Página oficial das Nações Unidas)

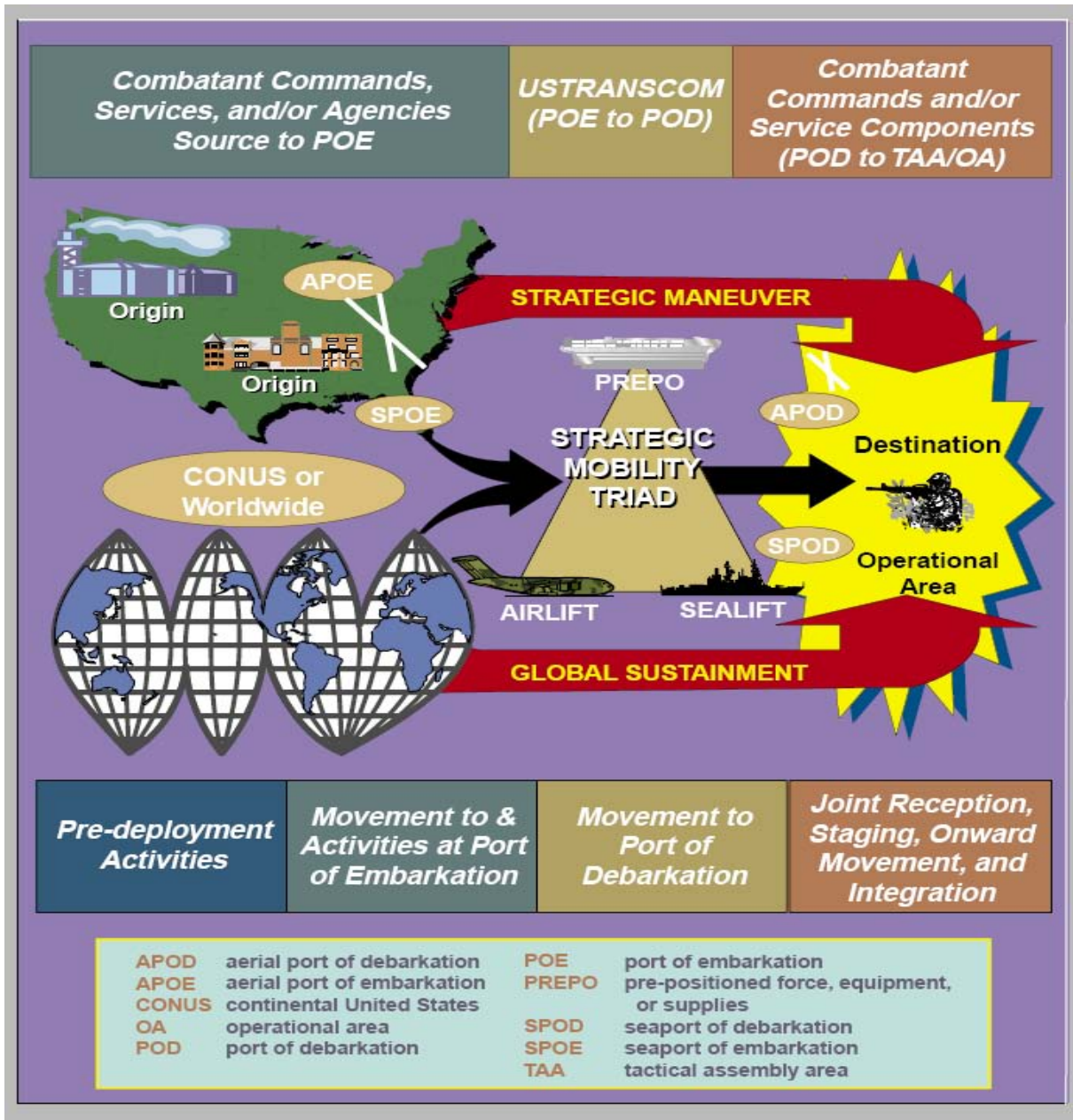
**Figura 2 – Organização do *United Nations Department of Peacekeeping Operations***

Através da disponibilidade dos recursos para apoio à Operação, é constituído o *United Nations Stand-by Arrangements System* (UNSAS), por forma a facilitar a projecção rápida dos recursos militares e civis, humanos e materiais necessários ao apoio RSOM da PKO.

As capacidades que não sejam disponibilizadas pelas nações participantes na Operação, serão colmatadas com o recurso à nação hospedeira, ou a empresas contratadas.

## **Anexo D**

### **O Processo de Planeamento da Projecção da força – EUA**



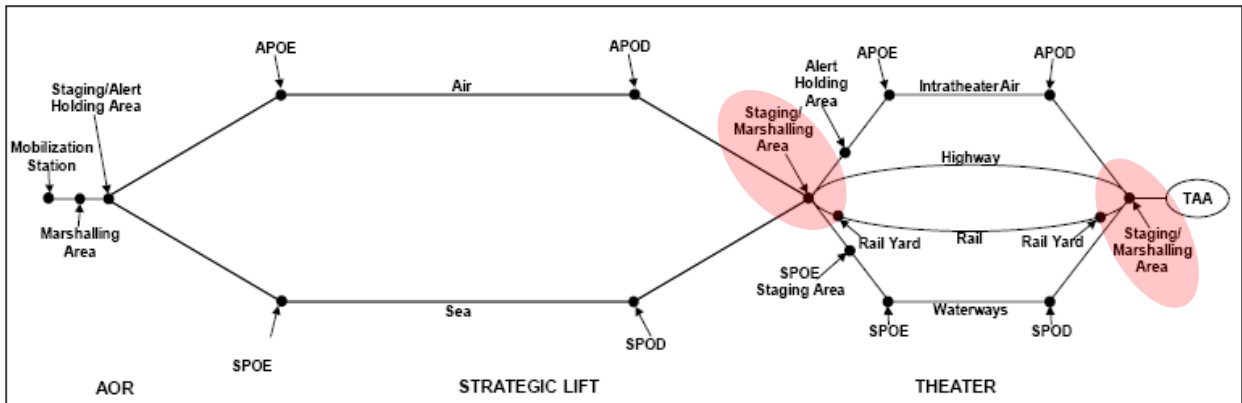
Fonte: (Joint Publication 4-01.8, 2000, p.I-3)

Figura 1 – Processo de Planeamento para a Projecção da força – EUA

## **Anexo E**

Doutrina actual de projecção Vs Nova doutrina – EUA

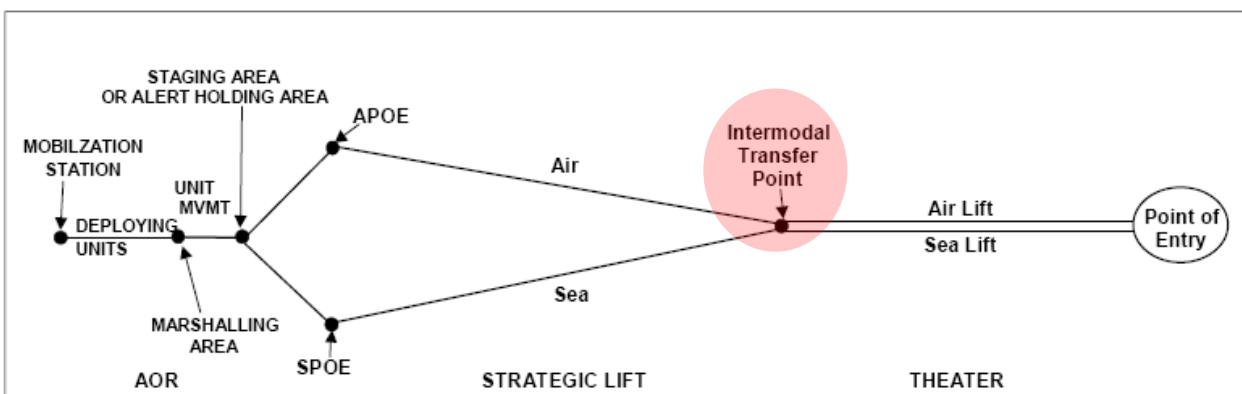
### PROJECCÃO ACTUAL



Fonte: (FM 4-01.30, 2003, p.2-2)

Figura 1 – Projecção da força através da utilização de um sistema RSOM no TO

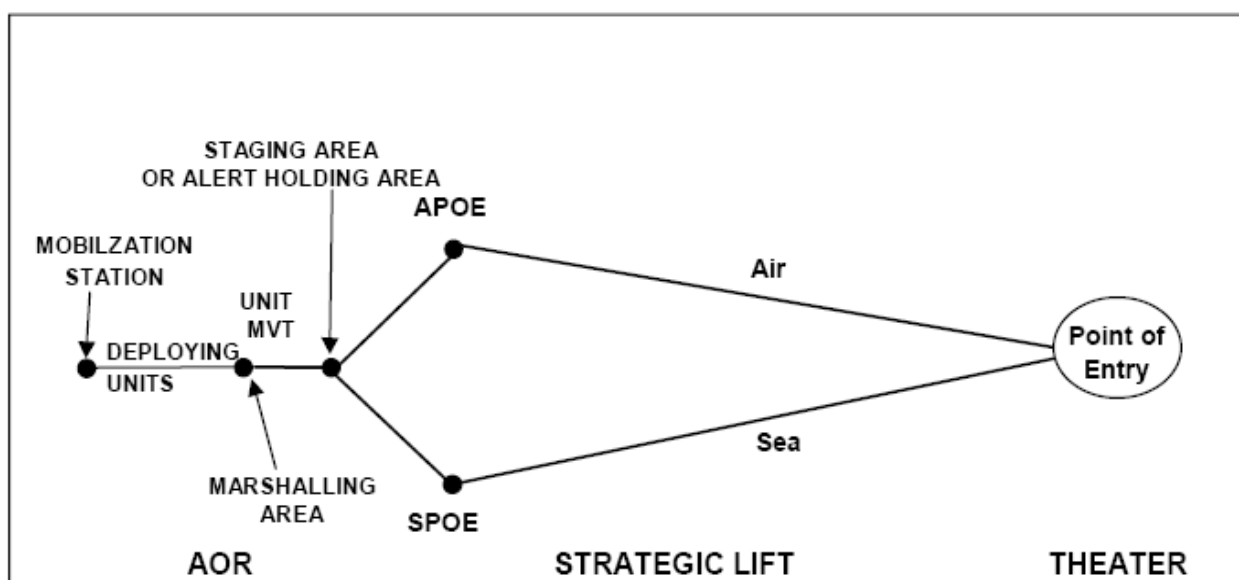
### PROJECCÃO NO FUTURO



Fonte: (FM 4-01.30, 2003, p.2-3)

Figura 2 – Projecção da força através da utilização de um ponto de transferência intermodal no TO

### PROJECCÃO NO FUTURO

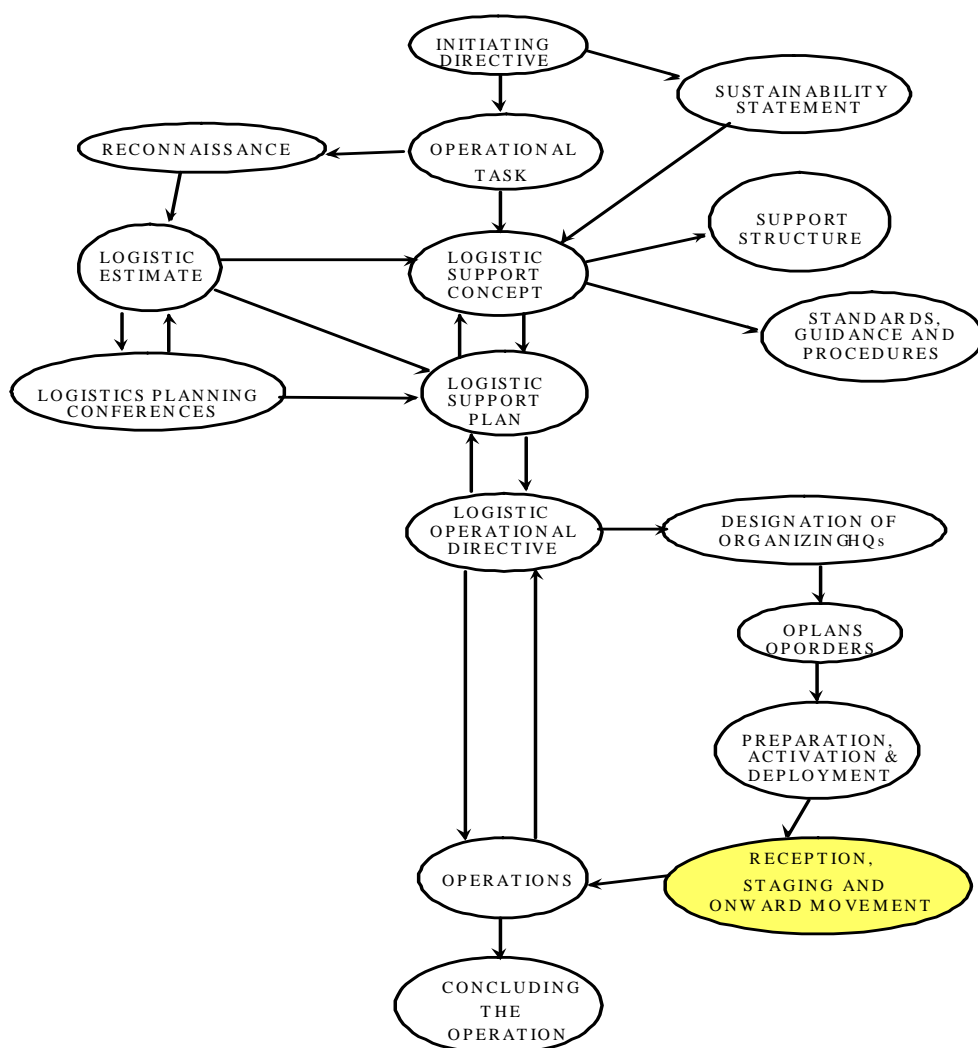


Fonte: (FM 4-01.30, 2003, p.2-3)

Figura 3 – Projecção da força sem recurso a um sistema RSOM no TO

## **Anexo F**

### Processo Planeamento Logístico – OTAN



Fonte: (ALP 4.2, 2002, p. 4-3)

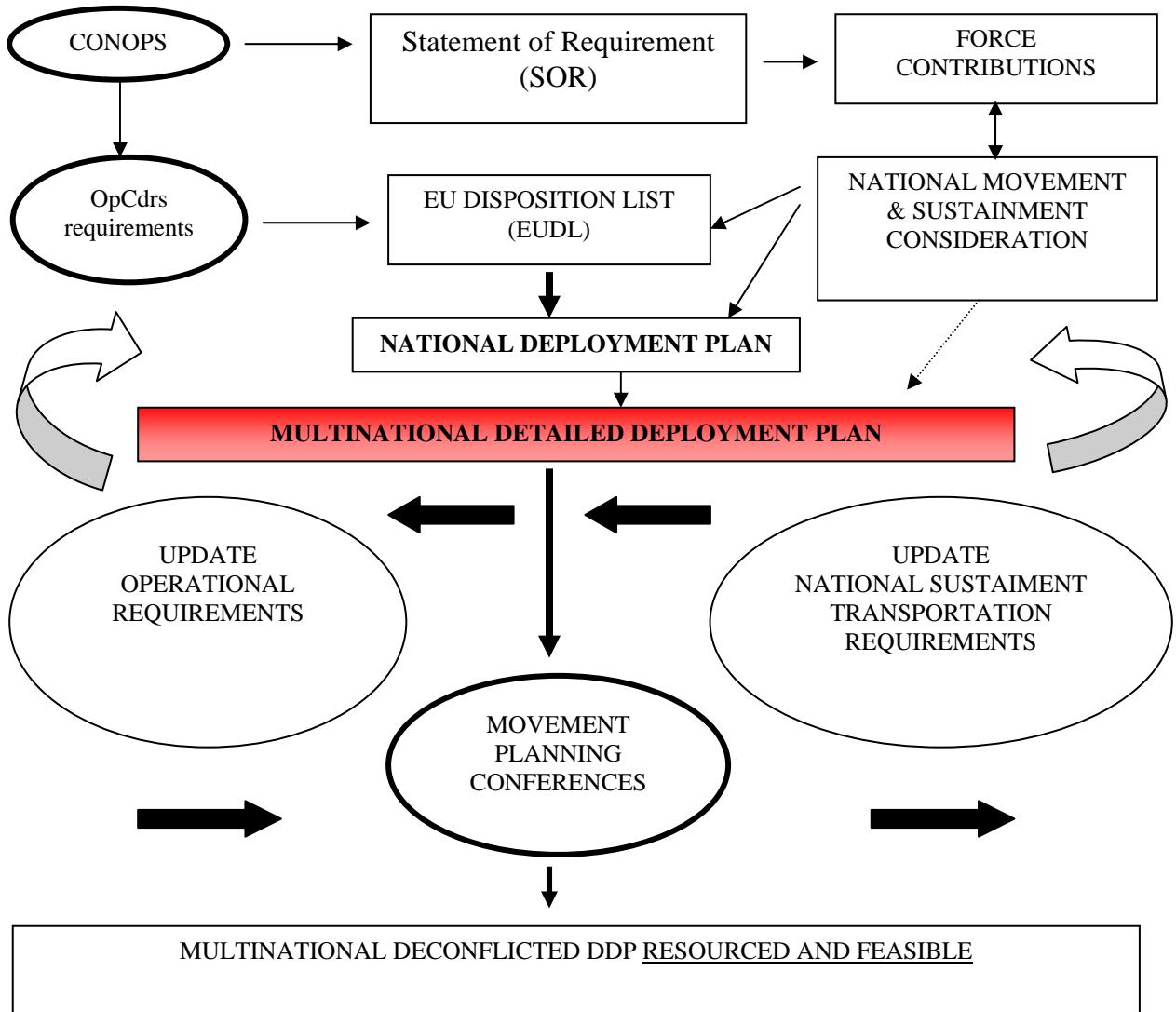
Figura 1 – Processo de Planeamento Logístico – OTAN

## **Anexo G**

Processo de Planeamento da Projecção da força

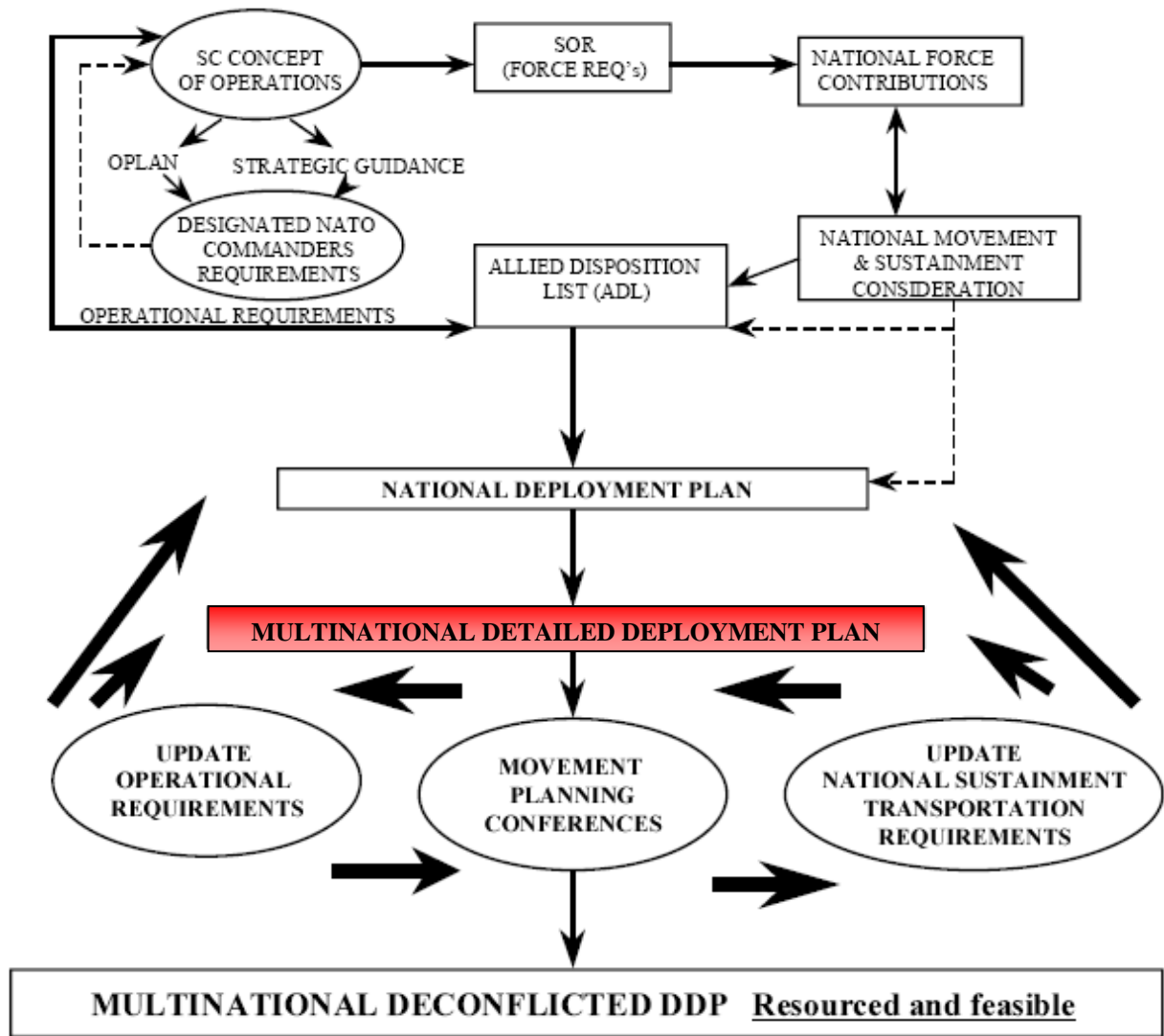
UE Vs OTAN

Conforme expresso nas figuras 1 e 2, o processo de planeamento da projecção da força utilizado pela UE, assenta no processo de planeamento utilizado ao nível da OTAN.



Fonte: (The Strategic Movement and Transportation Concept for EU-led Crisis Management Operations, 2002, p.16)

Figura 1 – Processo de Planeamento da Projecção da força – UE

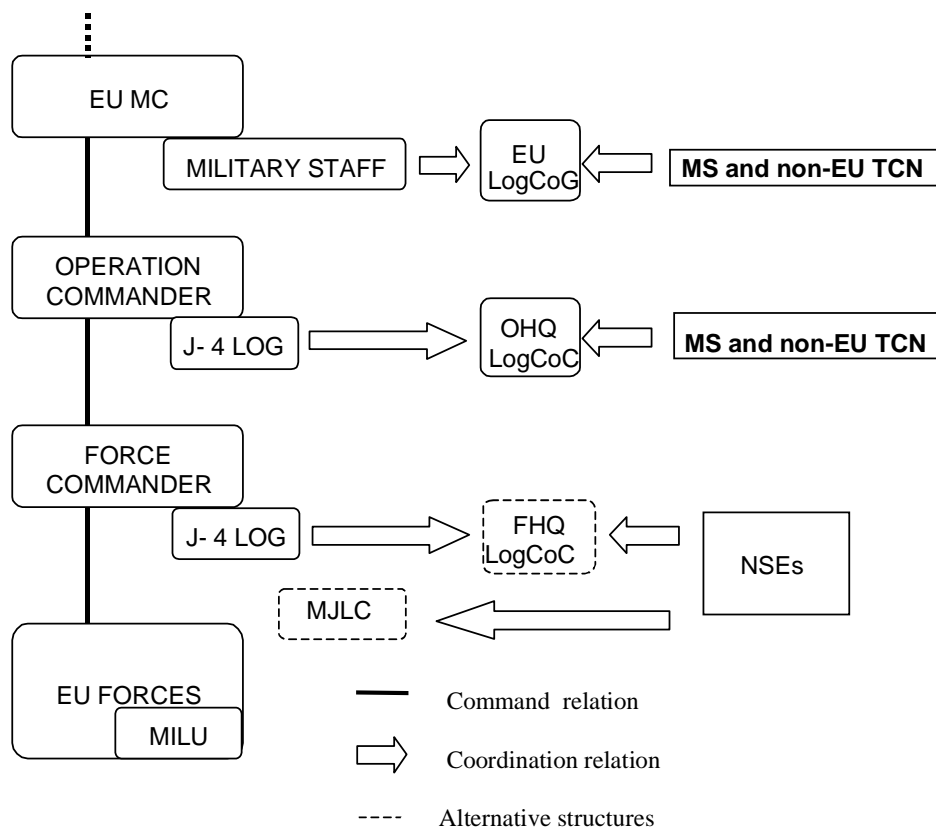


Fonte: (AJP 4-4, 2001, p.3-3)

Figura 2 – Processo de Planeamento da Projecção da força – OTAN

## **Anexo H**

### Conceito de apoio logístico – Estrutura UE



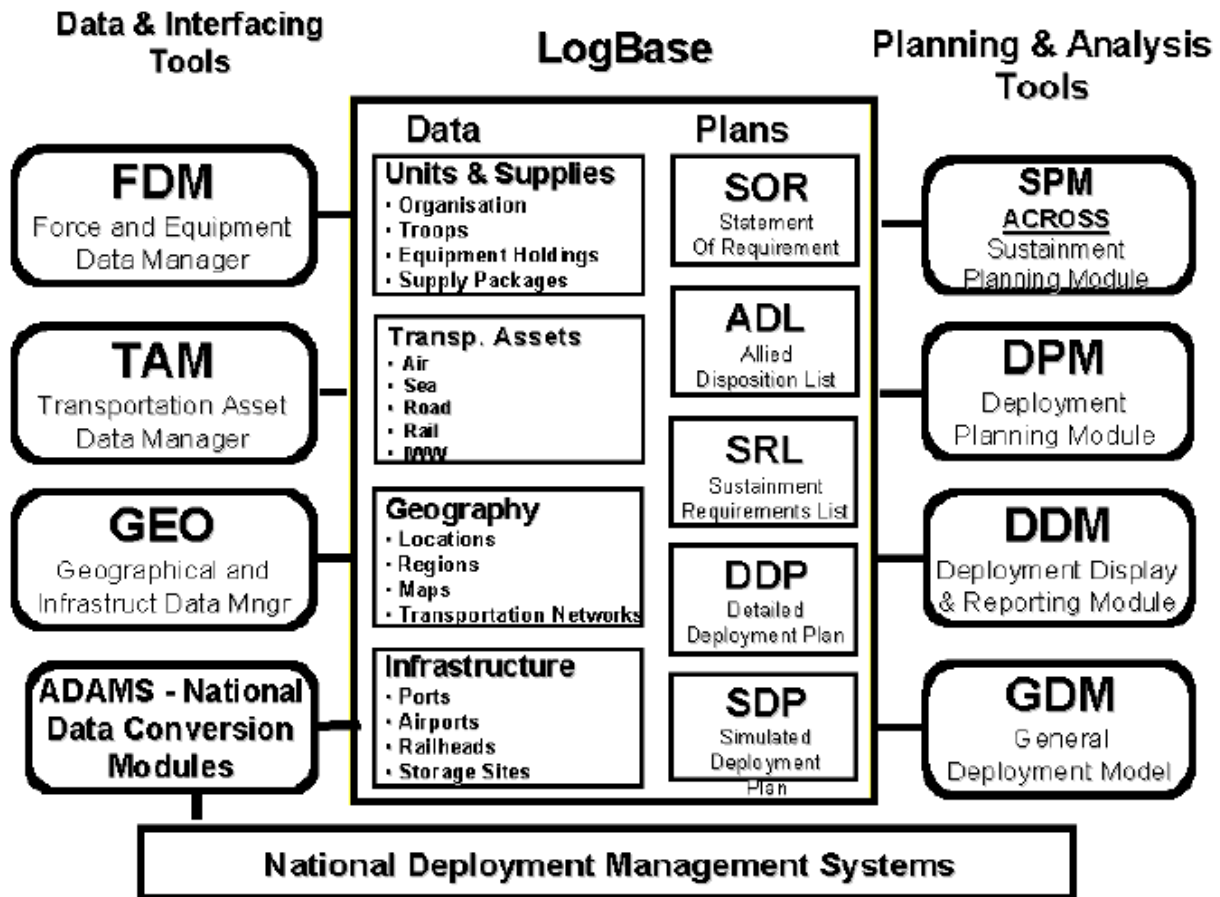
Fonte: (Military Logistic Support Concept for EU-led Crisis Management Operations, 2001, p.19)

**Figura 1 – Estrutura de apoio logístico – UE**

## **Anexo I**

### **O sistema ADAMS**

O sistema ADAMS consiste num conjunto de aplicações ligadas a uma Base de Dados, designada *LogBase*, que armazena informação relacionada com o movimento. Esta Base de Dados é também partilhada com outros dois sistemas, o *Logistic Reporting (LogRep)* e o *ACE Resource Optimization Software System (ACROSS)*.



Fonte: (AJP 4-4, 2001, p.A-5)

Figura 1 – ADAMS DATA and Software Modules

## **Anexo J**

Extracto da alocução do CEMGFA, proferida no dia das  
Forças Armadas – 2004

(...)

## II - A CONJUNTURA

Nestes doze meses verificaram-se profundas alterações na situação internacional, designadamente no âmbito da Aliança Atlântica onde prossegue a mais rápida e profunda transformação de que há memória nas cinco décadas da sua existência. Também, no plano da União Europeia, se multiplicam as iniciativas conducentes à consolidação da respectiva componente de segurança e defesa.

A dinâmica dos acontecimentos tem ultrapassado constantemente a evolução dos conceitos que entretanto se procuram estabelecer, colocando crescentes dificuldades de resposta aos países de menor capacidade económica e militar, senão mesmo dilemas.

**Nesta conjuntura, as opções de Portugal, no plano militar, sublinho, centram-se nas seguintes ideias:**

- Balancear a participação na NATO e na União Europeia, **evitando duplicações de meios** entre as duas estruturas;
- Prestar uma contribuição para as duas organizações **proporcional aos recursos do País**, sem afectar os interesses especificamente nacionais;
- Aprontar e assegurar **forças treinadas, equipadas, acreditadas e interoperáveis**, de acordo com os parâmetros da Aliança e com aqueles que se configuram para a União Europeia;
- **Só assumir os compromissos internacionais que possam ser cumpridos;**
- Finalmente, **rentabilizar os recursos existentes** através do estabelecimento de prioridades e de medidas de racionalização.

Se posso resumir, diria que o objectivo é o de prosseguir a credibilização das Forças Armadas, tanto no plano nacional, como no internacional.

(...)

Fonte: Página oficial do EMGFA, discurso do CEMGFA no dia do Exército em 2004, <http://www.emgfa.pt>, [consultada em 29Jun05].

## **Apêndice A**

### Tecnologia utilizada na monitorização dos contentores durante o transporte

A codificação dos meios a projectar desempenha um papel fundamental na disponibilização de uma base de referência comum para a cadeia logística como um todo. Automatiza processos, permite melhor controlo ao longo do sistema, facilita o *tracking* dos meios em todas as fases do sistema, ou seja, no limite é uma base de integração com outras tecnologias, nomeadamente sistemas de informação, e de integração da própria na cadeia logística (Carvalho & Dias, 2004, p.152).

As figuras que se seguem representam algumas das tecnologias utilizadas, pelos EUA, na monitorização dos contentores.

3. From SW3123		9. ULTIMATE CONSIGNEE OR MARK FOR WK4GEY	
*SW31238013E221XXX*			
16. PIECES 1 OF 1		5. SHIP TO/POE DOV	6. TRANSP PRIORITY
8. PROJECT 9BU	14. DATE SHPD 20000127	11. RDD 042	7. POD TZL
10. WT/CU THIS PC 03965/0451	4. TYPE SERVICE A	13. CHARGES	15. FMS CASE
18. TCMD/SUPPLY INFO		2. POSTAGE DATA/TAC F8WR	
<small>DOD AIT TEST IN EUCOM MSL, VERSION 1.1 15 JANUARY 1998</small>			

Fonte: (FM 4-01-30, 2002, p.C-2)

Figura 1 – *Military Labels*



Fonte: (FM 4-01-30, 2002, p.C-5)

Figura 2 – *Types of rádio Frequency Tag*

## **Apêndice B**

Comentário do Exército à FP (EG 4153) – 2004

Os seguintes quadros apresentam a contribuição do Exército para as FP 2004.

**Quadro 1 – Force Proposal (EG 4153)**

Ser.No	Unit Name	Size/Type	MC 317/1 Readi ness	De plo yab ility	FG '02 for '05	In Country Plans		Force Proposals 2004					
						'05	'07	'05	'06	'07	'08	'09	'10
E 109	MOVEMENT CONTROL TEAM (EG4153)	TEAM/ SECTION	5	D	-	-	-	1	1	1	1	1	1

Fonte: Nota n.º 1084, Proc.F.01.02.04 de 22DEC03 da DPP/EME.

**Quadro 2 – Comentário do Exército à FP (EG 4153)**

FORCE PROPOSAL (FP 2004)		DESCRIÇÃO DA FP	COMENTÁRIOS / PROPOSTA
No	TÍTULO		
EG4153	DEPLOYABLE RECEPTION, STAGING AND ONWARD MOVEMENT (RSOM) SPOD/SPOE AND RAILHEAD FORMATIONS	<p>Contribuir com as seguintes forças para um RSOM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Até final de 2005</u>, 2 equipas de controlo de movimentos com prontidão de 30 dias.</li> <li>➤ <u>Até final de 2007</u>, <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Comp de Op Terminal com prontidão de 30 dias;</li> <li>• 1 Eq de Controlo de Movimentos com prontidão de 180 dias;</li> <li>• 1 Destacamento de Op Ferroviárias com prontidão 30 dias.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PROPOSTA</b> Que o nível de aceitação seja <b>“PARTIALLY ACCEPTED”</b>.</li> <li><b>Justificação:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O Exército irá contribuir com 1 equipa de controlo de movimentos até ao final de 2005 com um grau de prontidão de 30 dias;</li> <li>➤ Os restantes requisitos são <b>“NOT ACCEPTED”</b> por não se encontrarem previstos nem se prever que venham a estar no plano de forças a médio prazo.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Nota n.º 1084, Proc.F.01.02.04 de 22DEC03 da DPP/EME.

Importa referir que para a atribuição dos níveis de aceitação, concorrem dois critérios considerados fundamentais:

- A existência dos meios;
- Meios cuja aquisição se encontre prevista na LPM em vigor, ou quaisquer outros programas para os quais se encontrem atribuídos recursos financeiros.

Pela análise efectuada às propostas emitidas, verifica-se que em grande parte as FP2004 que não obtiveram um nível de aceitação **“ACCEPTED”** fazem parte das linhas gerais orientadoras, para calendarização dos objectivos de força a contemplar no Plano Médio/Longo Prazo do Exército e na revisão da LPM.

## **Apêndice C**

### **Actuação de Portugal ao nível do sistema RSOM**

A figura seguinte pretende representar a actual participação de Portugal, nos vários processos que compõem o sistema RSOM, face aquilo que deverá ser no futuro, a nossa contribuição.

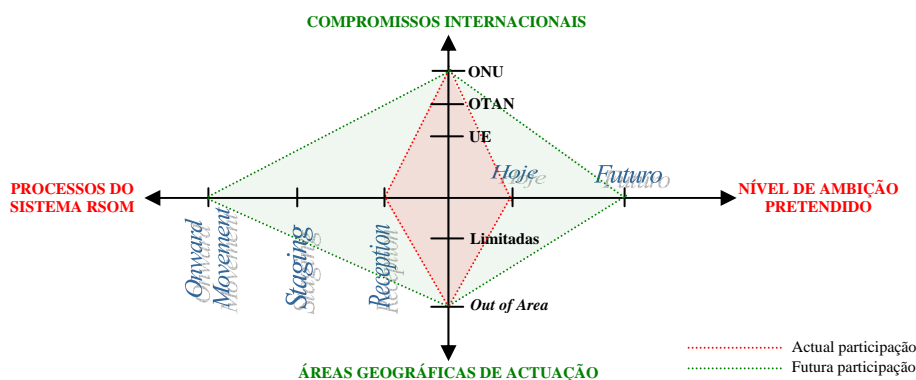


Figura 1 – Actuação de Portugal ao nível do sistema RSOM

Da análise efectuada ao que tem sido a participação do Exército, no âmbito das actividades desenvolvidas por um sistema RSOM, verificamos que a mesma tem sido pouco significativa. Se olharmos para a figura, facilmente compreenderemos a justificação desta afirmação, na medida em que a mesma espelha quatro vectores considerados como fundamentais no desempenho de uma força, em ambiente multinacional, neste tipo de operações.

**Compromissos Internacionais** – Face à contribuição de Portugal, verificamos existir uma preocupação no balanceamento da participação ao nível das OI, para as quais temos contribuído de forma proporcional aos recursos do País.

**Áreas geográficas de actuação** – Fruto da participação nacional nas mais diversas missões, Portugal tem enviado contingentes para vários pontos do globo, não se apresentando por isso limitada a nossa área geográfica de actuação.

**Processos do sistema RSOM** – Temos constatado que nas várias missões em que temos participado, a contribuição do Exército ao nível das actividades do sistema RSOM, tem-se resumido quase que exclusivamente às operações de terminal.

**Nível de ambição pretendido** – A preocupante situação sentida actualmente, resulta não somente da carência de meios afectos a esta actividade, mas também da obsolescência dos existentes.

Para que Portugal atinja o mais rapidamente possível, patamares de operacionalidade que lhe permitam uma participação mais equilibrada ao nível dos vários processos que constituem o sistema RSOM, terá que implementar de forma pragmática mas responsável, políticas de aquisição de equipamentos por forma a dar resposta às limitações existentes, ao nível da integração das FND numa força multinacional.

## **Apêndice D**

### Distribuição dos meios de elevação de carga (Empilhadores)

























De acordo com os dados fornecidos pela DSM, os meios de elevação de carga, existentes no Exército, encontram-se distribuídos da seguinte forma:

**Quadro 1 – Distribuição dos meios de elevação de carga**

UNIDADES	CAPACIDADES		
	5 Ton (8)	15 Ton (3)	25 Ton (2)
EPSM		X	
OGME		X	
BST	X (3)	X	X
CMEFD	X		
EPC	X		
BMI (BApSvc)	X		
EPAM	X		
EPST	X		
OGME			X

Fonte: Dados fornecidos pela DSM em 05 de Julho de 2005.

Importa referir que para a movimentação de contentores (c/ carga) é necessário recorrer a guas próprias, disponíveis na maior parte dos SPOD, ou a empilhadores de 25 Toneladas.

<b>PROCESSOS</b> <b>PAÍSES</b>	<i>Reception</i>	<i>Staging</i>	<i>Onward Movement</i>
<b>Portugal</b> 	 <p><b>Empilhador Boss</b> Capacidade 25 Ton</p>	 <p><b>Auto TG 5 Ton 4X4</b> Capacidade 4.5 Ton ou 18 lugares</p>  <p><b>Empilhador</b> Capacidade 5 Ton</p>	 <p><b>Semi-Atrelado</b> Capacidade 50Ton</p>  <p><b>Tractor Volvo FH12</b> Capacidade 70 Ton</p>
<b>Estados Unidos</b> 	 <p><b>Empilhador equipado com Spreader Bars</b> Capacidade 50.000 lbs</p>  <p><b>Empilhador</b> Capacidade 10.000 lbs</p>	 <p><b>Empilhador</b> Capacidade 10.000 lbs</p>  <p><b>Auto-tanque</b> Capacidade 18.000 lts</p>	 <p><b>Veiculo PLS</b> Capacidade 16.5 Ton</p>  <p><b>Veiculo PLS configurado para utilizar o CHU até contentores de 20-foot</b></p>
<b>Reino Unido</b> 	 <p><b>Empilhador</b> Capacidade 25 Ton</p>	 <p><b>Equipamento Engenharia</b></p>  <p><b>Truck cargo 8 Ton 4X4</b> Capacidade 20 lugares ou 6 Pallets NATO</p>	 <p><b>Veiculo PLS</b> Capacidade 15 Ton</p>  <p><b>HET – Tractor 8x8</b> Capacidade 70 Ton</p>
<b>Itália</b> 	 <p><b>Grua IVECO Aifo 8061</b> Capacidade 55 Ton</p>  <p><b>Empilhador</b> Capacidade 25 Ton</p>	 <p><b>Equipamento Engenharia</b></p>  <p><b>Módulo Hospitalar</b></p>	



## **Apêndice E**

### Meios para a constituição de uma UnApRSOM

A satisfação de um conjunto de necessidades inerentes à recepção, estacionamento e movimento da força aquando da sua projecção, devem estar na base da identificação de meios com vista à constituição de uma Unidade de Apoio à RSOM (UnApRSOM).

Desta forma, este apêndice expressa uma tentativa de agrupar pelos três processos do sistema RSOM, um conjunto de meios que em nossa opinião o devem sustentar.

Os meios aqui apresentados resultam de uma pesquisa dos equipamentos utilizados por vários Exércitos, dos quais destacamos, para além do Português, o Norte-americano, o Inglês e o Italiano.

Com vista à enumeração desses meios iremos de seguida identificar algumas das tarefas<sup>1</sup> que concorrem para cada um dos processos, de forma a facilitar a afectação dos recursos.

Para o **Processo Reception** contribuem duas funções base: a preparação da recepção da Força e as operações POD.

**A preparação da recepção da Força** envolve as seguintes tarefas:

- Coordenação com a HN e as entidades contratadas;
- Estabelecimento das organizações de apoio;
- Preparação de áreas para estacionamento da força (*POD, Marshalling Areas, Staging Areas, convoy support centers, forward support bases, ...*);
- Estabelecimento da segurança (*Force protection, sea and land mine clearance, air defence, ...*).

Para a condução das **operações POD** concorrem as seguintes tarefas:

- Recepção dos meios humanos e materiais através do centro de recepção;
- Preparação dos meios humanos e materiais para o movimento e preparação de toda a documentação;
- Movimentação para as *Marshalling* e *Staging Areas*;
- Condução das operações de controlo de movimentos (Aéreo, Marítimo e Terrestre).

Durante o **Processo Staging**, o comando e controlo das Forças é visto como a função principal. O acompanhamento da Força é a questão chave e pode ser conseguido através do sistema de *In Transit Visibility*.

A **fase do Staging** envolve as seguintes tarefas:

- Estabelecimento do comando e controlo;

---

<sup>1</sup> Estas tarefas foram extraídas do *Final Draft of FINABEL Study C.34.R*

- Coordenação de requisitos de apoio, assim como de treino;
- Funções de apoio nas seguintes áreas:
  - Sanitário;
  - Manutenção e Reabastecimento;
  - Combustíveis e lubrificantes;
  - Armazenamento de munições;
  - Operações de Terminal (Gruas, Empilhadores,...);
- Transporte e controlo de movimentos:
  - Manter a visibilidade e acompanhamento do movimento;
  - Coordenar os créditos de movimento para as unidades estacionadas.

Durante o **Processo *Onward Movement***, é importante assegurar o acompanhamento do movimento da força, através dos mecanismos de controlo de movimentos.

Como principais tarefas a desenvolver nesta fase temos:

- O processamento do pessoal e do material para o movimento:
  - Ordenar os carregamentos;
  - Planear e coordenar os requisitos para a segurança do movimento;
- Movimentação da Força:
  - Deslocamento para a Área de Operações;
  - Condução das operações de controlo de movimentos;
- Funções de apoio e/ou organização dos *Convoy Support Centers (for life and medical support, recovery and maintenance, ...)*.

O quadro que se segue apresenta um conjunto de meios utilizados em vários sistemas RSOM, e que visualizamos poderem estar na base da constituição modular de uma UnApRSOM.

**Quadro 1 – Meios empregues em sistemas RSOM**

## **Apêndice F**

Documento de orientação geral para a condução das  
entrevistas

Entrevista realizada no âmbito do TILD 04/06 subordinado ao tema: “Participação do Exército no levantamento de um sistema RSOM, no quadro da projecção de uma FND”.

Em conformidade com o tema que nos propomos desenvolver, é nossa intenção dar resposta à seguinte questão que definimos como sendo a central:

**“Com que meios poderá o Exército contribuir para a constituição de um sistema RSOM, no apoio à projecção de uma FND?”**

Com base na percepção pessoal do problema, foram levantadas para orientação do estudo as seguintes questões derivadas:

- De que forma, a doutrina nacional existente ao nível das actividades desenvolvidas pelo sistema RSOM, permite ao Exército dar resposta aos compromissos internacionais assumidos por Portugal?
- Que meios deverão ser desenvolvidos ao nível do Exército, com vista à contribuição no levantamento de um sistema RSOM, no quadro da projecção de uma FND?
- Em que medida a participação nacional no levantamento de um sistema RSOM, pode representar uma mais valia para o Exército Português?
- Quais os meios existentes ao nível do Exército, cuja articulação permite a configuração de capacidades, que possam ser empregues tendo por base os requisitos de cada missão?

### **Enquadramento**

Conforme referido no novo CEDN, “O estado Português, membro das Nações Unidas, considera da maior importância para a segurança internacional a manutenção da paz, a resolução dos conflitos e o reforço do prestígio e da actuação da ONU. Neste quadro, as Forças Armadas Portuguesas têm dado e continuarão a dar um contributo fundamental, quando, sob a sua bandeira, participam em operações humanitárias e missões de apoio à paz favoráveis à segurança e estabilidade globais e regionais”(CEDN, 2003, 10).

Dentro dos novos cenários de conflitualidade consideramos com elevada probabilidade o emprego da força em teatros geograficamente variados, no qual o processo RSOM, associado à projecção da Força, assumirá um papel preponderante, na medida em que a capacidade de uma

Força resulta da rapidez com que o potencial de combate é colocado no local adequado e em tempo oportuno.

Conscientes que estamos das dificuldades que esta temática assume, e sendo o Exército Português possuidor de alguma experiência neste tipo de missões, nomeadamente nos TO de Angola, de Moçambique, da Bósnia-Herzegovia, do Kosovo e de Timor, pensamos contribuir para a sua melhoria, apresentando uma proposta que julgamos pertinente para a participação do Exército no levantamento de um sistema RSOM, no quadro da projecção de uma FND.

### **Objectivo**

A presente entrevista, insere-se no âmbito do Trabalho Individual de Longa Duração desenvolvido no Curso de Estado-Maior 2004-2006 subordinado ao tema: **“Participação do Exército no levantamento de um sistema RSOM<sup>1</sup>, no quadro da projecção de uma Força Nacional Destacada”**.

Pretende-se com esta entrevista, dar corpo à investigação, através da resposta à questão central, por forma a contribuir para a elaboração de uma proposta, que nos permita definir qual a participação do Exército no levantamento de um sistema RSOM no apoio à projecção de uma FND.

Esta entrevista destina-se a um conjunto de oficiais seleccionados que tenham desempenhado funções como Comandantes de FND; oficiais de Logística e de Operações de uma FND, oficiais com responsabilidades no COFT e CmdLog, e eventualmente outros elementos cujo testemunho possa de alguma forma contribuir para a realização do nosso trabalho. Deste modo, com base nas opiniões registadas, pensamos poder responder à questão central que foi levantada.

---

<sup>1</sup> *Reception, Staging and Onward Movement*

Os dados fornecidos serão utilizados exclusivamente no âmbito do presente Trabalho Individual de Longa Duração do CEM 2004-2006.

**As suas linhas de orientação geral são as seguintes:**

- Solicitar se concorda ou não com a constituição de um sistema RSOM no teatro de operações. Em caso afirmativo, solicitar a opinião relativa à actual estrutura de apoio logístico, se a mesma responde às necessidades do Exército no âmbito de um sistema RSOM, face aos compromissos internacionais assumidos por Portugal;
- Solicitar a opinião do entrevistado sobre que capacidades deverão ser criadas ao nível do Exército com vista a contribuir para o levantamento de um sistema RSOM, no apoio da projecção de uma FND; solicitar a opinião sobre quais as entidades com responsabilidade no levantamento desses meios;
- Solicitar a opinião do entrevistado, sobre quais as preocupações logísticas a ter em conta durante o planeamento logístico, tendo em vista a nossa participação num sistema RSOM;
- Solicitar a opinião do entrevistado, sobre a existência de mais valias para o Exército Português, da participação nacional no levantamento de um sistema RSOM.

Obrigado pela disponibilidade.

## **Apêndice G**

“Ideias força” extraídas das entrevistas realizadas

Como resultado das entrevistas efectuadas, no âmbito do tema que nos foi proposto, apresentamos seguidamente um breve resumo das principais ideias por nós identificadas e já referidas ao longo do presente trabalho.

- A convergência de recursos na concepção das estruturas orgânicas, que possibilitem a recepção, estacionamento e o movimento da Força, assume uma importância fundamental na actual conjuntura internacional.
- Ao nível das actividades do sistema RSOM, a actuação Nacional tem-se baseado, entre outros aspectos, nas doutrinas das OI sob égide das quais as FND actuam, do tipo e escalão da Força a projectar e no estabelecimento de acordos quer com a HN quer com as outras TCN;
- O Exército deve dispor de um certo grau de autonomia, em meios de manuseamento e transporte de carga, que lhe permita fazer face a determinadas contingências;
- O desenvolvimento de capacidades deverá estar sempre associado à relação de equilíbrio existente entre o nível de ambição e a nossa dimensão;
- É importante que Portugal, apesar das lacunas detectadas ao nível das capacidades RSOM, não fique ausente dos esforços colectivos;
- Por vezes o recurso ao *Outsourcing*, neste tipo de actividades, torna-se economicamente mais rentável, permitindo deste modo libertar os recursos para as exigentes tarefas militares.

## **Apêndice H**

### Metodologia para tratamento da Questão central

Metodologia para tratamento da Questão central (instrumentos auxiliares)

