

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

2021/2022



TII

**LOGÍSTICA OPERACIONAL – O EQUILÍBRIO ENTRE A
EXTERNALIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ÀS UNIDADES DO
EXÉRCITO E A MANUTENÇÃO DAS CAPACIDADES LOGÍSTICAS
NECESSÁRIAS NO TO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Mário Sérgio Oliveira Miguel
MAJOR, ADMIL**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

LOGÍSTICA OPERACIONAL – O EQUILÍBRIO ENTRE A
EXTERNALIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ÀS
UNIDADES DO EXÉRCITO E A MANUTENÇÃO DAS
CAPACIDADES LOGÍSTICAS NECESSÁRIAS NO TO

MAJOR, ADMIL Mário Sérgio Oliveira Miguel

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2022



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**LOGÍSTICA OPERACIONAL – O EQUILÍBRIO ENTRE A
EXTERNALIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ÀS
UNIDADES DO EXÉRCITO E A MANUTENÇÃO DAS
CAPACIDADES LOGÍSTICAS NECESSÁRIAS NO TO**

MAJOR, ADMIL Mário Sérgio Oliveira Miguel

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: MAJOR, ADMIL Tiago Miguel Marques Vilela da Costa

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Mário Sérgio Oliveira Miguel**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Logística Operacional – o equilíbrio entre a externalização da prestação de serviços às Unidades do Exército e a manutenção das capacidades logísticas necessárias no TO**. corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2021/2022** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **04 de maio de 2022**

Mário Sérgio Oliveira Miguel



Agradecimentos

A todos os que deram o seu contributo para que este trabalho fosse realizado, deixo aqui o meu sincero agradecimento.

Um agradecimento muito especial ao Major de Administração Militar Tiago Miguel Marques Vilela da Costa, na qualidade de orientador deste trabalho e que, desde a primeira hora, foi inexcedível no seu apoio, orientação e esclarecimentos.

Pese embora a manifesta impossibilidade de a todos me referir, contudo gostaria de agradecer os valiosos contributos de alguns Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português, sem os quais este trabalho não teria sido possível, nomeadamente, Senhor Tenente-Coronel de Material Paulo Silva, Senhor Tenente-Coronel de Infantaria José Carvalho, Senhor Tenente-Coronel de Infantaria Sérgio Martins, Senhora Tenente-Coronel de Administração Militar Ana Chaleta, Senhor Tenente-Coronel de Material Paulo Valente, Senhor Major de Cavalaria Samuel Gomes, Senhor Major de Artilharia João Xavier, Senhor Capitão de Infantaria Nelson Paulo e ao Senhor Capitão de Administração Militar Nuno Pragana.

Aos 13 Senhores Comandantes das Forças Nacionais Destacadas do Afeganistão e da República Centro Africana, aos 6 Comandantes do *National Support Element* do Afeganistão e aos 8 Oficiais de recursos da República Centro Africana, pelo célere e precioso contributo que prestaram ao responderem aos questionários enviados.

Ao Senhor Capitão-de-mar-e-guerra Luís Daniel Carona Jimenez, Diretor do Curso de Estado-Maior Conjunto, em reconhecimento pelo acompanhamento e estímulo constante, que imprimiu nos mais diversos momentos deste longo e árduo percurso.

Aos camaradas do Curso de Estado-Maior Conjunto que através da troca de ideias e sugestões foram apoiando na construção do trabalho.

Finalmente, uma palavra de especial agradecimento à minha mulher, Catarina, e às nossas duas filhas, Leonor e Francisca, pilares fundamentais da minha vida, a quem agradeço a compreensão das minhas ausências e sem as quais a realização deste percurso não seria possível. À minha família dedico o meu esforço.

A todos, o meu sentido Obrigado.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1 Estado da arte e conceitos estruturantes	4
2.1.1 Quadro de atuação das Forças Nacionais Destacadas	4
2.1.2 Logística operacional	5
2.1.3 Modalidades de apoio logístico	5
2.1.4 Conceitos estruturantes	7
2.2 Modelo de análise	9
2.3 Metodologia	9
2.4 Método	9
2.4.1 Participantes e procedimento	9
2.4.2 Instrumentos de recolha de dados	10
2.4.3 Técnicas de tratamento de dados	11
3. Modalidades de apoio logístico no Teatro de Operações do Afeganistão	12
3.1 Teatro de Operações do Afeganistão	12
3.1.1 Reabastecimento	14
3.1.2 Manutenção	14
3.1.3 Apoio Sanitário	15
3.1.4 Serviços	15
4. Modalidades de apoio logístico no Teatro de Operações da República Centro Africana	16
4.1 Teatro de Operações da República Centro Africana	16
4.1.1 Reabastecimento	18
4.1.2 Manutenção	18
4.1.3 Apoio Sanitário	18
4.1.4 Serviços	19
5. Apresentação, análise e discussão de resultados	20
5.1 Modalidades de apoio no Teatro de Operações do Afeganistão	20
5.1.1 Reabastecimento	20
5.1.2 Manutenção	22
5.1.3 Apoio Sanitário	23



5.1.4	Serviços	25
5.1.5	Síntese conclusiva	26
5.2	Modalidades de apoio no Teatro de Operações da República Centro Africana	27
5.2.1	Reabastecimento	28
5.2.2	Manutenção	29
5.2.3	Apoio Sanitário	31
5.2.4	Serviços	32
5.2.5	Síntese conclusiva	34
5.3	<i>Framework</i> de análise	35
5.3.1	Proposta de <i>Framework</i> de análise	36
6.	Conclusões	39
	Referências bibliográficas	44

Índice de Apêndices

Apêndice A — Corpo de Conceitos	Apd A - 1
Apêndice B — Modelo de análise	Apd B - 1
Apêndice C — Lista de Inquiridos	Apd C - 1
Apêndice D — Questionário	Apd D - 1
Apêndice E — Correlação de estratégia mista com o modelo de análise	Apd E - 1
Apêndice F — Análise de conteúdo das perguntas abertas do questionário	Apd F - 1

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma do NSE no TO do Afeganistão	12
Figura 2 - Viaturas Maxx-Pro no TO do Afeganistão	14
Figura 3 - Viaturas MRAP no TO do Afeganistão	14
Figura 4 - Organograma da QRF no TO da RCA.....	17
Figura 5 - Resultados da Pergunta 6.....	35

Índice de Quadros

Quadro 1 - Identificação da lista inicial de entrevistados.....	10
Quadro 2 - Resultados da Pergunta 2.1	20
Quadro 3 - Resultados das Perguntas 2.2 a 2.6	21
Quadro 4 - Resultados da Pergunta 3.1	22



Quadro 5 - Resultados das Perguntas 3.2 a 3.6	22
Quadro 6 - Resultados da Pergunta 4.1	23
Quadro 7 - Resultados das Perguntas 4.2 a 4.6	24
Quadro 8 - Resultados da Pergunta 5.1	25
Quadro 9 - Resultados das Perguntas 5.2 a 5.6	25
Quadro 10 - Resultados da Pergunta 2.1	28
Quadro 11 - Resultados das Perguntas 2.2 a 2.6	28
Quadro 12 - Resultados da Pergunta 3.1	29
Quadro 13 - Resultados das Perguntas 3.2 a 3.6	30
Quadro 14 - Resultados da Pergunta 4.1	31
Quadro 15 - Resultados das Perguntas 4.2 a 4.6	31
Quadro 16 - Resultados da Pergunta 5.1	32
Quadro 17 - Resultados das Perguntas 5.2 a 5.6	33
Quadro 18 - Designações dos elementos contributivos.....	36
Quadro 19 - <i>Framework</i> de análise às modalidades de apoio mais adequadas a um TO....	37
Quadro 20 - Modelo de análise.....	Apd B - 1
Quadro 21 - Lista de inquiridos.....	Apd C - 1
Quadro 22 - Correlação da estratégia mista com o modelo de análise.....	Apd E - 1
Quadro 23 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 2.1 relativa ao TO do Afeganistão	Apd F - 1
Quadro 24 - Análise de conteúdo da pergunta 2.1 relativa ao TO do Afeganistão..	Apd F - 1
Quadro 25 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 2.1 relativa ao TO da RCA	Apd F - 2
Quadro 26 - Análise de conteúdo da pergunta 2.1 relativa ao TO da RCA	Apd F - 3
Quadro 27 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 3.1 ao TO do Afeganistão	Apd F - 3
Quadro 28 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 3.1 ao TO do Afeganistão	Apd F - 4
Quadro 29 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 3.1 ao TO da RCA	Apd F - 4
Quadro 30 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 3.1 ao TO da RCA	Apd F - 5
Quadro 31 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 4.1 ao TO do Afeganistão	Apd F - 5
Quadro 32 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 4.1 ao TO do Afeganistão	Apd F - 6



Quadro 33 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 4.1 ao TO da RCA	Apd F - 6
Quadro 34 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 4.1 ao TO da RCA	Apd F - 7
Quadro 35 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 5.1 ao TO do Afeganistão	Apd F - 7
Quadro 36 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 5.1 ao TO do Afeganistão	Apd F - 8
Quadro 37 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 5.1 ao TO da RCA	Apd F - 8
Quadro 38 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 5.1 ao TO da RCA	Apd F - 9
Quadro 39 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 6 aos TO do Afeganistão e da RCA	Apd F - 9
Quadro 40 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 6 aos TO do Afeganistão e da RCA	Apd F - 12



Resumo

A participação do Exército em missões da Organização das Nações Unidas e da Organização do Tratado do Atlântico Norte, com integração das Forças Nacionais Destacadas, fomenta o fortalecimento de capacidades logísticas necessárias num Teatro de Operações, sendo que algumas remetem para decisões de externalização.

O objetivo da investigação é propor um *framework* de análise às modalidades de apoio logístico mais adequadas a um Teatro de Operações.

Durante a investigação optou-se por uma metodologia sustentada num raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação mista, adotando como desenho de pesquisa o estudo de caso.

Dos resultados obtidos, conclui-se que no Teatro de Operações do Afeganistão a externalização, demonstrou ser uma solução com bons resultados e enormes vantagens. No Teatro de Operações da República Centro Africana, apesar das dificuldades inerentes à projeção de capacidades logísticas próprias e ao emprego de mais recursos, é importante manter a autonomia e independência.

Como principal resultado da investigação, propõe-se um equilíbrio entre a externalização e a manutenção de capacidades logísticas necessárias em Teatros de Operações, privilegiando a externalização na função logística serviços e a manutenção de capacidades nas funções logísticas reabastecimento, manutenção e apoio sanitário, podendo recorrer-se à externalização como fonte subsidiária de apoio.

Palavras-chave:

Externalização; *Framework*; Funções Logísticas; Manutenção de capacidades; Modalidades de apoio logístico



Abstract

The Army's participation in United Nations and North Atlantic Treaty Organisation missions, with the integration of deployed national forces, promotes the strengthening of logistical capabilities required in a Theatre of Operations, some of which refer to outsourcing decisions.

The aim of this research is to propose a framework for the analysis of the most appropriate logistics support modalities for a Theatre of Operations.

In this study, a methodology based on inductive reasoning was chosen, based on a mixed research strategy, adopting the case study as the research design.

The results show that outsourcing in the theatre of operations in Afghanistan proved to be a solution with good results and enormous advantages. In the Central African Republic Theatre of Operations, despite the difficulties inherent to the projection of own logistical capabilities and the employment of more resources, it is important to maintain autonomy and independence.

As a main result of the research, a balance between outsourcing and the maintenance of logistical capabilities required in theatres of operations is proposed, favouring outsourcing in the logistical services function and the maintenance of capabilities in the logistical functions of resupply, maintenance and health support, with the possibility of resorting to outsourcing as a subsidiary source of support.

Keywords:

Outsourcing; Framework; Logistical functions; Maintenance of capabilities; Modalities of logistical support



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

C

CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CFT	Comando das Forças Terrestres
CMDLOG	Comando da Logística
COE	<i>Contingent Owned Equipment</i>

D

DCMA	<i>Defense Contract Management Agency</i>
DN	Defesa Nacional

E

ECOSF	Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças
EME	Estado-Maior do Exército
EP	Exército Português
EUA	Estados Unidos da América

F

FFAA	Forças Armadas
FL	Funções Logísticas
FMS	<i>Foreign Military Sales</i>
FND	Força Nacional Destacada

H

HKIA	<i>Hamid Karzai International Airport</i>
HNS	<i>Host Nation Support</i>
HMMWV	<i>High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicle</i>

I

IUM	Instituto Universitário Militar
-----	---------------------------------

M

MDN	Ministério da Defesa Nacional
MINUSCA	<i>United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic</i>
MOA	<i>Memorandum of Agreement</i>
MOU	<i>Memorandum of Understanding</i>



MRAP	<i>Mine-Resistant Ambush Protected</i>
N	
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NCIA	<i>North Atlantic Treaty Organization Communications and Information Agency</i>
NSE	<i>National Support Element</i>
NSO	<i>North Atlantic Treaty Organization Standardization Office</i>
NSPA	<i>North Atlantic Treaty Organization Support and Procurement Agency</i>
O	
OAP	Operações de Apoio à Paz
OCAD	Órgão Central de Administração e Direção
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OI	Organizações Internacionais
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
Q	
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QRF	<i>Quick Reaction Force</i>
R	
RCA	República Centro Africana
RSM	<i>Resolute Support Mission</i>
S	
SHAPE	<i>Supreme Headquarters Allied Powers Europe</i>
SF	Sistema de Forças
STANAG	<i>North Atlantic Treaty Organization Standardization Agreement</i>
T	
TA	<i>Technical Agreement</i>
TCN	<i>Troop Contributing Nations</i>
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
U	



UE	União Europeia
UEC	Unidade de Escalão Companhia
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos
UN	<i>United Nations</i>
USFOR-A	<i>United States Forces Afghanistan</i>
V	
VAMTAC	<i>Vehículo de Alta Movilidad Táctico</i>



1. Introdução

“Infantry wins battles, logistics wins wars.”

General John J. Pershing

Ao longo da história da humanidade, as guerras têm sido ganhas e perdidas através das suas Forças e das respetivas capacidades logísticas ou da falta dessas capacidades, pelo que importa estudar a logística, percebendo de que forma se podem otimizar os recursos de crescente escassez (Christopher, 2016, p. 1).

Nas últimas décadas, Portugal tem participado de forma relevante em Operações de Apoio à Paz (OAP), em mais de 30 locais diferentes por todo o mundo, sob égide da Organização das Nações Unidas (ONU), da União Europeia (UE) e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) (Barroso, 2020, p. 12).

Numa conjuntura em que os recursos financeiros são cada vez mais escassos e finitos, a especialização de Portugal nesta tipologia de operações é uma mais-valia para a política externa, tornando o país mais visível junto de outras potências com maior peso internacional (Barroso, 2020, p. 13).

As Forças Armadas (FFAA) têm sido empregues nas OAP, como prioridade estratégica, o que não coloca de parte as operações de “alta intensidade” (combate convencional), mas permite que as suas forças ganhem experiência operacional, de acordo com o nível de ambição de Portugal, garantindo o cumprimento dos requisitos estabelecidos com as Organizações Internacionais (OI) (Talambas, 2021, p. 14).

Apesar da participação parcimoniosa do Exército Português (EP), no âmbito das missões da ONU, UE e OTAN, a evolução doutrinária e prática faz com que seja cada vez mais provável uma maior integração da participação das Forças Nacionais Destacadas¹ (FND) nestas OI, pelo que o fortalecimento de capacidades logísticas é fundamental (Dias, Freire & Barradas, 2021, p. 126).

Um dos aspetos da logística, remete para decisões de externalização de atividades da cadeia de abastecimento que permitam uma otimização dos recursos (Guedes et al., 2012, p. 67). Pelo que entender os fatores motivadores no processo de externalização é crucial no estabelecimento dos objetivos de uma organização, entre estes fatores encontram-se os custos, o foco, a qualidade, a dependência e a inovação (Fernandes & Linck, 2020, p. 106).

¹ Ver Apêndice A – Corpo de Conceitos.



As operações militares contemporâneas caracterizam-se pelas elevadas necessidades de apoio logístico, sendo que à medida que mais operações se desenvolvem, Estados, OI e Empresas são envolvidos como parceiros logísticos (Coleman & Williams, 2017, p. 1).

São escassos os estudos sobre a externalização no âmbito da logística operacional em Teatros de Operações (TO). Pelo que, este trabalho de investigação visa contribuir para colmatar essa lacuna, recorrendo-se à análise de duas missões, com modalidades de apoio logístico diferentes, possibilitando propor um *framework* de análise às modalidades de apoio logístico que sirva de orientação aos decisores do EP.

O presente estudo tem como base a participação do EP em duas missões internacionais, em diferentes contextos regionais, organizacionais e operacionais, nomeadamente a *Resolute Support Mission* (RSM), no Afeganistão e a *United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic* (MINUSCA), na República Centro Africana (RCA) (Despacho n.º 5809/2019, de 4 de junho, p. 18120; Portaria n.º 29/2017, de 4 de janeiro, p. 2182). Estes dois TO foram selecionados por permitirem perceberem duas realidades distintas na prestação de apoio logístico. Por um lado, o TO do Afeganistão para o qual o EP recorreu à externalização de praticamente todo o apoio logístico. Por outro lado, o TO da RCA, onde o EP projetou e operacionalizou praticamente todo o apoio logístico necessário. É com estas duas realidades distintas de logística operacional (Afeganistão e RCA) que se torna interessante estudar a modalidade de apoio mais profícua para o EP.

O objeto de estudo desta investigação centra-se nas Funções Logísticas (FL) no EP em TO.

Dada a extensão da temática, esta terá que ser inevitavelmente delimitada temporal, espacial e concetualmente (Santos & Lima, 2019, p. 42). Em termos temporais, a investigação decorre desde o ano de 2017 até ao ano 2021, pois neste período o EP manteve FND em dois TO em simultâneo, permitindo uma análise sobre o objeto de estudo. No concernente ao espaço, cingir-se-á ao EP, no âmbito das missões internacionais que se constituem como FND, nomeadamente no Afeganistão, no âmbito da OTAN e na RCA, no âmbito da ONU, pois nestes dois TO a logística foi operacionalizada de maneira diferente, permitindo obter resultados que possam ser extrapolados. Relativamente ao conteúdo, este será delimitado ao estudo das FL reabastecimento (Classe VII-K [viaturas táticas]), manutenção (viaturas táticas), apoio sanitário (ROLE 1) e serviços (alimentação),



por se entender que esta abrangência permite retirar conclusões sobre o apoio logístico como um todo.

O objetivo geral (OG) é: **Propor um *framework* de análise às modalidades de apoio logístico mais adequadas a um TO**”.

Contribuindo diretamente para o OG, identificam-se os seguintes Objetivos Específicos (OE):

- OE1 – Apreciar as FL relativamente às modalidades de apoio no TO do Afeganistão;
- OE2 – Apreciar as FL relativamente às modalidades de apoio no TO da RCA.

Com o intuito de se atingir a observância do OG apresenta-se como Questão Central (QC): **Que *framework* de análise para decisão da modalidade logística mais adequada pode ser aplicado a um TO?** A resposta a esta questão é de primordial importância pois permitirá, aos decisores militares ter um *framework* que possibilite uma análise às modalidades de apoio logístico a adotar num TO.

Com o intuito de obter a resposta à QC, e intrínsecas aos OE, foram identificadas duas Questões Derivadas (QD):

- QD1 – Como se caracterizam as FL relativamente às modalidades de apoio logístico no TO do Afeganistão?
- QD2 – Como se caracterizam as FL relativamente às modalidades de apoio logístico no TO da RCA?

O presente estudo encontra-se organizado em seis capítulos, para além do presente capítulo, que enforma a introdução. No segundo é efetuado o enquadramento teórico e conceptual, onde se estabelece o estado da arte e se apresentam os conceitos estruturantes, culminando com a apresentação do modelo de análise, metodologia e método seguidos na investigação. No terceiro apresentam-se as modalidades de apoio logístico no TO do Afeganistão. No quarto apresentam-se as modalidades de apoio logístico no TO da RCA. No quinto, apresentam-se, analisam-se e discutem-se os resultados, pretendendo-se atingir os OE através da resposta às QD, permitindo, com a resposta à QC, atingir o OG. No sexto e último capítulo são tecidas as conclusões que derivam do explanado nos capítulos anteriores, almejando-se efetuar a súmula dos resultados obtidos, aditar contributos para o conhecimento, apresentar as limitações da investigação e propor estudos futuros.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo pretende-se efetuar a revisão da literatura, espelhando o quadro de atuação das FND e o seu apoio logístico, as modalidades de apoio logístico e os conceitos estruturantes para a investigação. O capítulo culmina com a apresentação do modelo de análise, metodologia e método adotados.

2.1 Estado da arte e conceitos estruturantes

2.1.1 Quadro de atuação das Forças Nacionais Destacadas

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional define “os aspetos fundamentais da estratégia global a adotar pelo Estado para a consecução dos objetivos da política de segurança e Defesa Nacional (DN)” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 21 de março). Da sua análise e orientações, no que respeita ao ambiente e enquadramento de atuação, missões e capacidades das FFAA, determinou a atualização do Conceito Estratégico Militar (Conselho de Chefes de Estado-Maior [CCEM], 2014), o qual acolheu ainda a orientação política que define um novo modelo para a DN e estabelece umas FFAA mais operacionais e sustentáveis, com os seus recursos otimizados e com aumento de eficiência das estruturas (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril).

O CCEM (2014) define a estratégia operacional e tem como finalidade orientar o instrumento militar, por forma a este poder dar respostas às necessidades, interesses e responsabilidades de DN, as quais incluem as de natureza coletiva e cooperativa, estabelecendo o conceito de ação militar e as orientações para a definição das Missões das FFAA, do Sistema de Forças (SF) e do Dispositivo de Forças.

No âmbito do Planeamento Estratégico Militar desenvolvem-se o Ciclo de Planeamento de Defesa Militar e o processo de planeamento das FND, em estreita ligação com as OI a que Portugal pertence, o que permite que Portugal fortaleça a satisfação dos compromissos, no quadro dessas organizações (Despacho n.º 2536/2020, de 24 de fevereiro).

O Chefe do Estado-Maior-General das FFAA (CEMGFA) é o comandante operacional das FFAA, responsável pelo emprego de todas as forças e meios da componente operacional do SF, em todas as situações e para as missões das FFAA. Para esse efeito, conta com o Comando Conjunto para as Operações Militares, o qual depende hierarquicamente do CEMGFA e cabe, em permanência, a articulação funcional com o EP, incluindo as tarefas de coordenação administrativo-logística e acompanhamento da



projeção e retração das FND, sem prejuízo das competências do Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) (EP, 2014, p. 1-3).

2.1.2 Logística operacional

O EP tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, sendo essencialmente vocacionado para a geração, preparação, aprontamento e sustentação de forças e meios da componente operacional do SF (Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro).

Além da missão principal, participa em missões militares internacionais para garantir os compromissos internacionais do Estado nas questões militares, participando em Missões Humanitárias e de Paz da responsabilidade das OI a que o país faça parte, de forma autónoma ou multinacional (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro).

O Comando da Logística (CmdLog), enquanto Órgão Central de Administração e Direção (OCAD) assegura as atividades do EP no domínio dos recursos materiais, de movimentos e transporte e infraestruturas, dispondo ainda de autoridade funcional e técnica no âmbito dessas atividades. Compreende, entre outras Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (U/E/O), a Direção de Reabastecimento e Transportes, a Direção de Manutenção e Sistemas de Armas, a Direção de Aquisições e a Direção de Infraestruturas (Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro).

É responsabilidade do Comando das Forças Terrestres (CFT), a geração, a preparação, o aprontamento e a sustentação das forças e meios da componente operacional do SF, sobre a qual dispõe de autoridade funcional e técnica no âmbito das operações terrestres ao nível do EP e, ainda, o cumprimento de missões que sejam atribuídas pelo CEMGFA ao EP. Compreende, entre outras U/E/O, todos os Elementos da Componente Operacional do SF (ECOSF), que são as forças e os meios do EP destinados ao cumprimento das missões de natureza operacional (Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro).

Cabe ao Comando do Pessoal e ao CmdLog apoiarem o CFT, no âmbito das respetivas áreas funcionais, no planeamento das atividades relativas ao emprego operacional dos ECOSF, assim como a elaboração de documentos e planos administrativo-logísticos para emprego de forças em TO (EP, 2015, p. 1-5).

2.1.3 Modalidades de apoio logístico

As operações militares têm sido sustentadas pela utilização de várias modalidades de apoio logístico, principalmente recorrendo à aquisição no TO, fazendo-se transportar das



necessidades com as forças ou através de terceiros que façam chegar os recursos às forças no local onde são necessários (Kress, 2016, p. 9-13).

A sustentação das FND é garantida com o recurso às estruturas e procedimentos normalmente empregues pelo EP, de forma a garantir a maximização dos recursos disponíveis, em particular os existentes nas suas U/E/O, a par de um rigoroso controlo dos processos administrativo-logísticos (Ramalho, 2009, p. 69).

No âmbito das operações OTAN, a política no que à logística concerne, encoraja para soluções multinacionais na prestação de apoio logístico e assenta no conceito de responsabilidade coletiva das nações contribuintes (*Troop Contributing Nations* (TCN), para reduzir a pegada logística operacional e otimizar custo de sustentação da operação. As nações devem garantir, individualmente ou através de acordos cooperativos, a provisão dos recursos logísticos necessários para apoiar as suas forças, podendo socorrer-se da própria OTAN para coordenar ou mediar esses acordos. No entanto, cada nação tem a responsabilidade última de garantir o apoio logístico às suas próprias forças (*North Atlantic Treaty Organization* [NATO], 2013).

Num contexto de integração com forças multinacionais, o EP tem concretizado parte do seu apoio logístico, através de acordos com as OI (ONU, UE e OTAN) e com outras nações que integrem a missão (através de *Memorandum of Agreement* [MOA]/*Memorandum of Understanding* [MOU]/*Technical Agreement* [TA])². Neste âmbito, o apoio logístico poderá ser prestado através de várias modalidades³: apoio da nação hospedeira, apoio de unidades de apoio logístico integrado multinacional, apoio de uma nação líder ou especialista, através de acordos de apoio mútuo ou ainda através de contratos com empresas locais ou multinacionais (NATO, 2013, 2021; EP, 2015).

As modalidades de apoio logístico que permitem a externalização, visam estabelecer mecanismos pelos quais os participantes estabelecem acordos bilaterais ou multilaterais, definindo as responsabilidades e procedimentos, de carácter logístico e financeiro. Estes procedimentos podem diferir por tipo de modalidade e organização. No caso da OTAN, o apoio logístico mútuo e o respetivo reembolso encontram-se tipificados através do *NATO Standardization Agreement*⁴ (STANAG) 2034 (EP, 2015).

² Ver Apêndice A – Corpo de Conceitos.

³ *Ibidem*.

⁴ STANAG 2034 – Procedimentos normalizados da OTAN para apoio mútuo de logística (*NATO Standardization Office* [NSO], 2022).



No caso da ONU, é sua a responsabilidade pelo apoio logístico às forças contribuintes, sendo que as nações asseguram as necessidades que não possam ser garantidas pela ONU, sendo depois reembolsadas no âmbito dos *Contingent Owned Equipment*⁵ (COE) (*United Nations* [UN], 2020). Antes da projeção de forças, é estabelecido e assinado um MOU, que estabelece as responsabilidades, o tipo e nível de apoio entre as nações contribuintes e a ONU. Podem ainda ser estabelecidos acordos de apoio entre a ONU e um Governo (*Letters of Assistance*⁶) para determinado apoio não previsto num MOU, não comercialmente disponíveis em TO ou com características específicas. Poderão, ainda, ser estabelecidos acordos bilaterais ou multilaterais entre nações, através de MOA, para garantir o apoio logístico entre si (EP, 2013, p.13-3).

Não havendo um sistema normalizado, a organização administrativo-logística é estabelecida para cada missão, com base numa estrutura militar e algumas vezes também civil, sendo que normalmente é constituído um *National Support Element*⁷ (NSE) para garantir o apoio logístico à força (EP, 2015).

As forças em TO podem ainda contar com empresas/agências de defesa de apoio a aquisições de âmbito militar, com capacidade aquisitiva própria, capacidades médicas, de comunicações, de infraestruturas, apoio operacional e serviços, fornecendo soluções eficazes e económicas aos parceiros, permitindo atingir economias de escala. São exemplo a *NATO Communications and Information Agency* (NCIA) e *NATO Support and Procurement Agency* (NSPA) (NCIA, 2022; NSPA, 2022).

Existem ainda programas no âmbito da defesa, com países aliados, que facilitam a venda/cedência de armamento e equipamento, apoio de serviços e formação militar, são exemplo disso os *Foreign Military Sales*⁸ (FMS) e a *Defense Contract Management Agency*⁹ (DCMA) dos Estados Unidos da América (EUA) (DCMA, 2019; FMS, 2022).

2.1.4 Conceitos estruturantes

Importa definir os conceitos estruturantes que servem de base a toda a investigação, nomeadamente o conceito de logística, logística operacional, apoio de serviços, externalização e FL.

A logística é multidimensional e complexa, constitui uma das componentes mais importantes e essenciais das operações militares, pelo que o objetivo é claro, apoiar

⁵ Ver Apêndice A – Corpo de Conceitos.

⁶ *Ibidem.*

⁷ *Ibidem.*

⁸ *Ibidem.*

⁹ *Ibidem.*



operações militares e sustentar as tropas que nelas participam. E desempenha um papel essencial no moral das tropas, como garante dos recursos militares, na unificação da força, preservação e motivação. No entanto, existem diferenças inerentes à sustentação das operações militares, como o ambiente operacional e a ameaça (Kress, 2016, pp. 2-3). Para a presente investigação adota-se o conceito de logística como a “ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças”, considerando movimento como a “atividade necessária para transferir de localização Forças/Unidades, nomeadamente o seu pessoal, material e abastecimentos” e sustentação como as “atividades orientadas para disponibilizar no local, no momento, na quantidade e com as especificidades adequadas, os abastecimentos e serviços necessários à realização das missões atribuídas” (EP, 2013, p. 2-3-2-4).

A logística operacional é o conjunto de meios, recursos, organizações e processos que partilham o objetivo comum de sustentar operações militares, que são distribuídas no tempo e no espaço (Kress, 2016, p. 36). Para a presente investigação adota-se o conceito de logística operacional, como aquele que se concentra no estabelecimento e manutenção das linhas de comunicação e de sustentação da força no TO, estabelecendo a ligação entre o nível estratégico e o nível tático da logística, incluindo a receção da força, estacionamento e movimentos, melhoria de infraestruturas, gestão e distribuição das reservas do TO, contratos, serviços e controlo de movimentos no TO (EP, 2013, p. 2-2).

O conceito de apoio de serviços ou apoio administrativo-logístico, adotado para a presente investigação, está relacionado com as tarefas e sistemas que garantem o apoio de serviços necessário, assegurando liberdade de ação e a extensão do alcance operacional, prolongando a resistência da força, visa a manutenção do potencial de combate pelo período de tempo necessário ao cumprimento da sua missão (EP, 2015, p. 1-1).

O EP não se insere no conceito de empresa, pois não se rege pela necessidade de gerar lucros, mas sim com a necessidade de otimizar custos. Gomes, (2015, p. 13) define o conceito de externalização como: “contratar entidades especializadas para realizar tarefas secundárias para que a organização se possa concentrar no seu produto operacional”. Assim, para a investigação adota-se o seguinte conceito de externalização - contratar entidades especializadas, para realizar tarefas secundárias em proveito da organização, no intuito que esta se possa concentrar no seu produto operacional, inclui os bens e serviços prestados pelas: OI (ONU, UE e OTAN); *Host Nation Support* (HNS); Estados parceiros,



no âmbito de acordos bilaterais e/ou multilaterais; empresas civis e empresas/agências de defesa.

Para a presente investigação será adotado como conceito de FL o “conjunto de atividades afins que concorrem para a mesma finalidade”, que incluem atividades e procedimentos no âmbito da logística ao nível estratégico, operacional e tático (EP, 2013, p. 5-1). Para o EP, são consideradas como FL¹⁰: reabastecimento; movimentos e transporte; manutenção; apoio sanitário; infraestruturas; aquisição, contratação e alienação; e serviços (EP, 2013, p. 5-1).

2.2 Modelo de análise

Terminado o enquadramento teórico e conceptual, ficou evidente haver espaço para a presente investigação, não só por ser um tema atual e de interesse para a instituição militar, mas também por acrescentar valor para a comunidade científica, dado tratar-se de um trabalho nunca antes realizado que se propõe a desenvolver uma abordagem que ainda não tinha sido seguida (Vilelas, 2020, p.15). No Apêndice B, apresenta-se o modelo de análise que conduziu esta investigação.

2.3 Metodologia

A metodologia aplicada à investigação e estrutura a seguir no presente trabalho, baseiam-se nas normas em vigor no Instituto Universitário Militar (IUM)¹¹, a que se aditam obras de referência ao nível da metodologia de investigação científica (Hill & Hill, 2002; Bryman, 2012; Yin, 2018).

O presente estudo emprega uma metodologia sustentada num raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação mista, combinando uma dimensão qualitativa, de cariz preponderante, com reforço quantitativo (Bryman, 2012, p. 632), permitindo maior robustez científica. Atinente ao desenho de pesquisa consubstancia-se num estudo de caso (Santos & Lima, 2019).

2.4 Método

Com a abordagem ao método, pretende-se aclarar o caminho seguido ao longo da investigação.

2.4.1 Participantes e procedimento

No início da investigação participaram oito Oficiais do EP (Quadro 1), por se considerar serem especialistas da realidade estudada, que permitiram a validação, aprofundamento e reconfirmação da linha de investigação traçada. Participaram ainda no

¹⁰ Ver Apêndice A – Corpo de Conceitos.

¹¹ (IUM, 2020a, 2020b), (Fachada et al., 2020) e (Santos & Lima, 2019).



estudo os Comandantes das FND, do TO do Afeganistão e do TO da RCA, os Comandantes de NSE do TO do Afeganistão e os Oficiais de Recursos do TO da RCA. Esta amostra (Apêndice C) foi selecionada por se considerar que são os elementos com conhecimento no âmbito do apoio logístico em TO, capazes de apreciar as modalidades logísticas implementadas nestes TO.

Quadro 1 – Identificação da lista inicial de entrevistados

Cargo/Função	Titular
Chefe da Repartição de Planeamento e Controlo Orçamental do CmdLog	Tenente-Coronel Ana Chaleta
Chefe da Repartição de Logística do CFT	Tenente-Coronel José Carvalho
Chefe da Repartição de Operações Logísticas do CmdLog	Tenente-Coronel Paulo Valente
Ex-Chefe da Repartição de Operações Logísticas do CmdLog	Tenente-Coronel Sérgio Martins
Comandante da 5ª/FND no TO do Afeganistão	Major Daniel Gomes
Oficial de Recursos da 3ª/FND no TO da RCA	Major Isidro Lopes
Comandante do 1º/NSE no TO do Afeganistão	Capitão Nelson Paulo
Oficial de Finanças da 1ª/FND e 10ª/FND no TO da RCA	Capitão Nuno Pragana
Coordenador de Área da Repartição de Operações e Relações Multilaterais do Estado-Maior do Exército (EME)	Major Samuel Gomes
Coordenador de Área da Divisão de Recursos do EME	Major João Xavier

Relativamente ao procedimento adotado, para validar os questionários, foi realizado um pré-teste, tendo sido selecionados quatro elementos da lista em Apêndice C, que após anuência para integrarem o estudo, realizaram o questionário e o validaram. Uma vez integrado o *feedback*, foi realizado um contacto telefónico aos potenciais inquiridos, a apresentar o tema e a solicitar a disponibilidade para poderem responder ao questionário. Após a anuência para participar nesta investigação, foram enviados por email os *links* de acesso ao respetivo questionário (Apêndice D).

Considera-se que a amostra é representativa em virtude da especificidade da temática, considerando-se que os Comandantes de FND representam todos os elementos dos seus contingentes e, no caso dos Comandantes de NSE e Oficiais de recursos, pelas especificidades das suas funções no âmbito do apoio logístico às forças.

2.4.2 Instrumentos de recolha de dados

Na presente investigação foi desenvolvido um questionário direcionado aos Oficiais em Apêndice C, cujo desempenho de funções se considera de interesse e que fornecem elementos de índole técnica e prática sobre os dois TO. Para a realização dos questionários foi utilizada a aplicação informática *Google Forms*, que potenciou o lançamento, receção e análise de conteúdo.



2.4.3 Técnicas de tratamento de dados

Foi utilizada uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa) de análise de conteúdo dos questionários, onde se identificam, essencialmente, categorias à *priori*, conforme Apêndice E.

A análise aos questionários foi efetuada tendo em consideração três modalidades de perguntas: abertas, fechadas e de escolha múltipla (Santos & Lima, 2019, p. 77). As perguntas tiveram uma análise estatística quantitativa e qualitativa descritiva, pretendendo-se não só descrever as situações, mas também interpretar o sentido em que foi mencionado (Hill & Hill, 2002).

Foram utilizados os programas *Microsoft Excel*, *Google Forms* e *Word*, para apoio à organização e estruturação das unidades de contexto, determinação e quantificação das unidades de registo (Apêndice F) e, apresentação gráfica dos resultados.



3. Modalidades de apoio logístico no Teatro de Operações do Afeganistão

Neste capítulo, expõe-se o TO do Afeganistão, com especial enfoque nas modalidades de apoio logísticas adotadas em cada FL.

3.1 Teatro de Operações do Afeganistão

A RSM da OTAN, substituiu a *International Security Assistance Force*, desde janeiro de 2015, com uma missão de menor dimensão, com o objetivo de treinar, aconselhar e apoiar as forças de segurança afegãs (Dias, Freire & Barradas, 2017).

O EP empregou uma Unidade de Escalão Companhia (UEC), com um efetivo de cerca de 148 militares como *Quick Reaction Force* (QRF), liderada pela Turquia, no *Hamid Karzai International Airport* (HKIA). Para apoiar a QRF foi constituído um NSE para o TO do Afeganistão, conforme se apresenta na Figura 1 (Despacho n.º 20/CEME/2018, de 10 de janeiro).

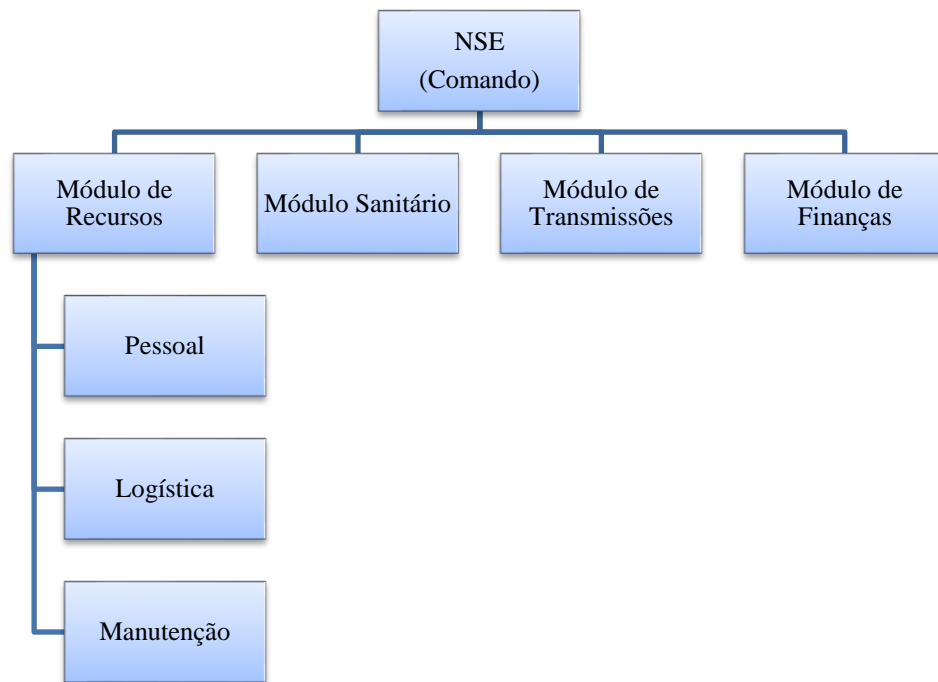


Figura 1 - Organograma do NSE no TO do Afeganistão

Fonte: Adaptado a partir do Despacho n.º 20/CEME/2018, de 10 de janeiro.

A estrutura do NSE, contempla além do Comando, um módulo de Recursos (Pessoal, Logística e Manutenção), um módulo Sanitário, um módulo de Transmissões e um módulo de Finanças. Com a missão de “Garantir um apoio administrativo e logístico, de forma equitativa e proporcional, a todos os militares portugueses na RSM” (Despacho n.º 20/CEME/2018, de 10 de janeiro), com isso, permitir que os Comandantes das FND se foquem mais na componente operacional, libertando-os de todo o planeamento e execução



inerentes ao processo administrativo e logístico que a projeção, sustentação e retração de uma FND acarreta.

Uma vez que a missão no Afeganistão era no âmbito da OTAN, o apoio logístico era de responsabilidade nacional. Porém, no HKIA, havia um apoio logístico integrado e coordenado na sua maioria pela NSPA. Estavam ainda presentes 59 nações e onde os processos, fluxos e procedimentos logísticos estavam devidamente sedimentados e em funcionamento, numa perspetiva de tratar de forma igual aquilo que é comum às várias nações, reservando, contudo, espaço para as especificidades das mesmas, possibilitando acordos no âmbito logístico (EP, 2017).

Para coordenação do apoio logístico prestado no TO, foi essencial a ligação entre os intervenientes no TO (FND e NSE) e as entidades em Território Nacional (TN) (CmdLog). Neste sentido, foi elaborado em coordenação com o CmdLog, um acordo de aquisição e apoio com o Departamento de Defesa dos EUA, com o intuito de alargamento da interoperabilidade, prontidão e eficácia das forças militares através de uma maior cooperação logística. O objetivo deste acordo foi estabelecer os termos, condições e procedimentos básicos de modo a facilitar a provisão de apoio, abastecimentos e serviços logísticos, a ser usado durante exercícios conjuntos, treinos e destacamento de forças, por contrapartida de um pagamento (EUA & Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2009, 2018). Uma vez que no HKIA, a Turquia era *Lead Nation*¹², houve a necessidade de estabelecer um acordo bilateral, no que diz respeito aos serviços básicos essenciais (alimentação, lavandaria, água, entre outros) (EP, 2017).

Foi feito um TA entre o *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE) e a NSPA relativo à partilha de custos no HKIA. Este TA teve especial relevância para a sustentação das FND. Estabeleceu o SHAPE como entidade responsável pelo prefinanciamento e entidade cobradora dos serviços prestados pela NSPA ao contingente português. Incluía vários serviços a serem prestados, os procedimentos a adotar e método de pagamento (SHAPE & NSPA, 2018).

Devido à distância geográfica do TN e ao facto das FND estarem aquartelada numa base da OTAN, o NSE em estreita ligação com o CmdLog apoiou-se na NSPA e NCIA e, em empresas civis e de defesa, para a prestação de vários serviços e reabastecimento de artigos de diferentes classes de abastecimentos, cujo fornecimento, atempado, pelo canal

¹² Ver Apêndice A – Corpo de Conceitos.



logístico nacional, acarretava elevados custos e necessidade prévia da identificação de quantidades (EP, 2017).

3.1.1 Reabastecimento

A FND no âmbito da FL reabastecimento, classe VII-K (veículos táticos), contou com viaturas¹³ cedidas pelos EUA ao EP através de um acordo bilateral, formalizado pelos *United States Forces Afghanistan* (USFOR-A) ao abrigo do FMS, viaturas de elevada complexidade, que garantiram o cumprimento da missão e a proteção dos militares.



Figura 2 - Viaturas Maxx-Pro no TO do Afeganistão

Fonte: Disponível em EP (2018).



Figura 3 - Viaturas MRAP no TO do Afeganistão

Fonte: Disponível em EP (2018).

3.1.2 Manutenção

A FND no âmbito da FL manutenção contava com a externalização deste serviço aos USFOR-A. Através de um acordo de apoio logístico mútuo, garantiam a manutenção das

¹³ *Mine Resistant Ambush Protected* (MRAP) Maxx-Pro (Figura 1) e M-ATV (Figura 2).



viaturas, através de uma *Order Form I-3A*¹⁴ submetida ao NSE para validação, tendo em vista o encaminhamento pela parte americana, através do canal diplomático, para o EP a fim de este efetuar o pagamento.

3.1.3 Apoio Sanitário

No âmbito da FL apoio sanitário, o ROLE 1 e o ROLE 2 eram garantidos com recurso a um acordo bilateral, com o Hospital do HKIA. Fruto deste acordo, o módulo sanitário era constituído apenas por um Oficial médico, que garantia a ligação entre a FND e as entidades responsáveis pelo apoio sanitário.

3.1.4 Serviços

No âmbito da FL Serviço, a alimentação era garantida com recurso à externalização, através de um TA com a NSPA, com a finalidade de providenciar aos militares portugueses as refeições necessárias. A alimentação confeccionada era subcontratada pela NSPA e fornecida em dois refeitórios, com ementas variadas tendo uma aproximação à cozinha mediterrânica/turca e outra à cozinha continental/americana. Em ocasiões especiais, existia a possibilidade de serem distribuídos os géneros, através de requisição especial, em vez da alimentação confeccionada. A NSPA garantia ainda dez dias de rações de combate na Base HKIA e até 20 dias fora da Base.

As despesas eram posteriormente submetidas pela NSPA ao NSE para confirmação e posterior envio para o CmdLog, que procedia à sua liquidação.

¹⁴ Ficha de encomenda modelo americano utilizado no TO do Afeganistão.



4. Modalidades de apoio logístico no Teatro de Operações da República Centro Africana

Neste capítulo, expõe-se o TO da RCA, com especial destaque para as modalidades de apoio logísticas adotadas.

4.1 Teatro de Operações da República Centro Africana

Face à crise na RCA, o Conselho de Segurança das Nações Unidas, em 10 de abril de 2014, através da resolução 2149, decidiu constituir a MINUSCA para “apoiar as condições necessárias a alcançar a redução sustentada da presença e da ameaça de grupos armados na RCA”. Neste âmbito, desde janeiro de 2017 que o EP participa na MINUSCA, como QRF, com uma UEC com cerca de 180 militares¹⁵, incluindo o apoio logístico necessário para a sua sustentação, enquadrada no âmbito do apoio solicitado pela França a Portugal (Portaria n.º 29/2017, de 4 de janeiro).

A QRF que se encontra no TO é uma força sob controlo operacional do Comandante da Componente Militar da MINUSCA, capaz de executar operações em qualquer tipo de terreno e em quaisquer condições meteorológicas, sendo empregue em condições que exijam elevado grau de prontidão e uma resposta rápida e decisiva para proteger a população. Tem a sua base operacional principal em Bangui, no campo M’Poko, podendo ser projetada, por via terrestre ou aérea, e atuar até 30 dias fora da sua base principal, após o que deve regressar para um período de regeneração das suas capacidades (Ribeiro, 2021).

O empenho típico da QRF baseia-se na projeção, por períodos aproximados de 30 dias, para regiões onde a situação se degrade substancialmente e se revele necessária uma intervenção robusta, para proteger os civis e restabelecer as condições de segurança (Ribeiro, 2021).

A Figura 4, apresenta o organograma da QRF, destacando-se o comando da QRF assegurado por um Tenente-Coronel, que conta com um Estado-Maior para o apoiar, no planeamento e condução das operações, tendo, para tal, elementos dedicados a todas as áreas funcionais, nomeadamente pessoal, informações, operações, logística e financeira.

¹⁵ Este é o efetivo atual. O inicial era menor, entre os 140 e os 160 militares.

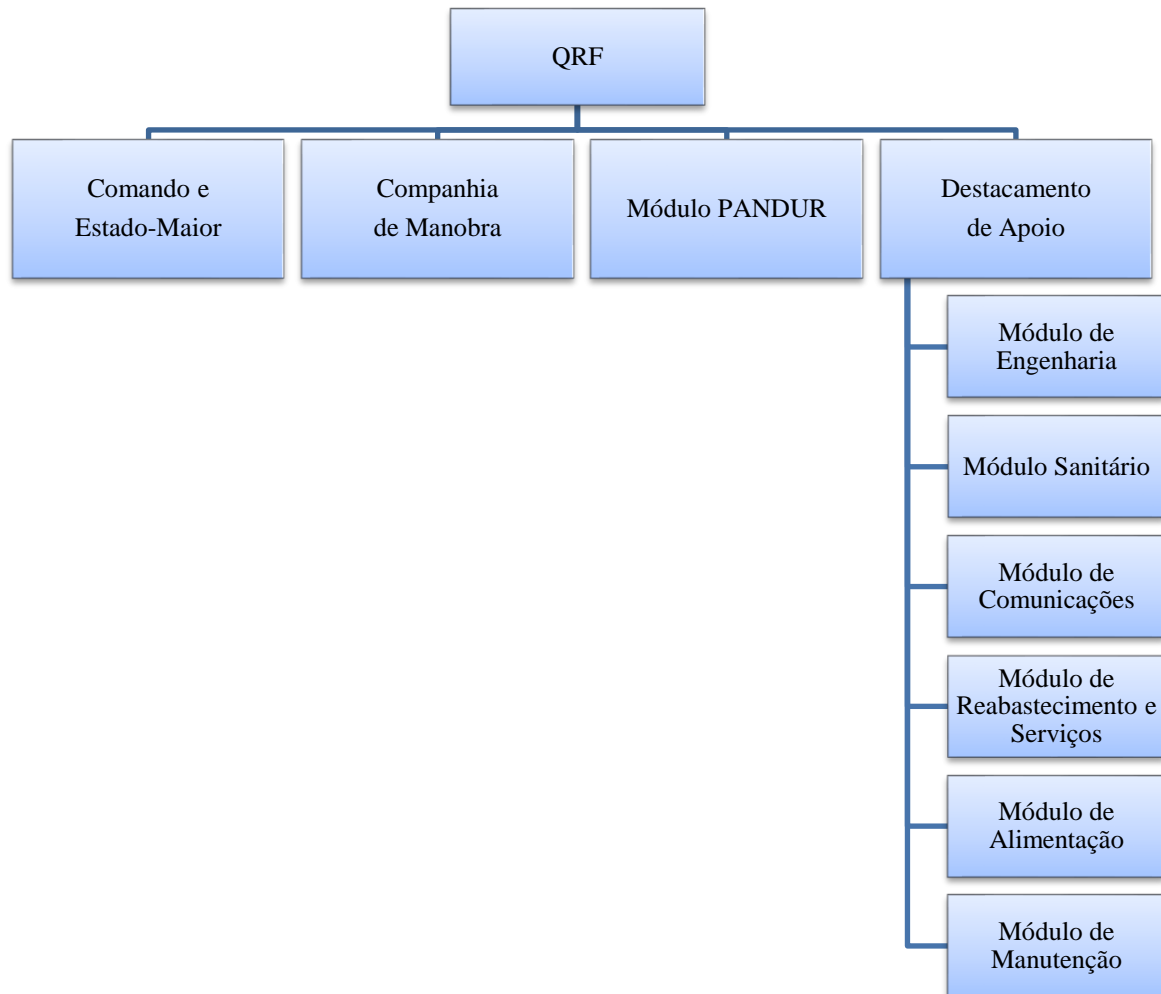


Figura 4 - Organograma da QRF no TO da RCA

Fonte: Adaptado a partir de Ribeiro (2021).

Da sua estrutura, salienta-se o Destacamento de Apoio que assegura todas as condições necessárias à projeção, empenhamento e sustentação da QRF, mesmo a gestão e funcionamento das instalações na base operacional, no Campo M'Poko. O apoio prestado abrange as áreas das comunicações, alimentação, reabastecimento e serviços, manutenção, apoio sanitário e engenharia (Ribeiro, 2021).

Uma vez que a missão na RCA é no âmbito da ONU, o apoio logístico da FND é de responsabilidade mista, ou seja, existem determinados artigos/serviços que são garantidos pela ONU e outros que são da responsabilidade nacional¹⁶. Porém, a sustentação é efetuada com base no sistema logístico nacional, complementado através de um MOU com a ONU

¹⁶ O apoio administrativo-logístico é garantido pelo CFT, em coordenação com os OCAD, com as unidades organizadoras (Unidade responsável por aprontar e manter a ligação à força, garantindo o apoio administrativo-logístico) e unidades mobilizadoras (Unidade responsável pela constituição, organização e aprontamento) (EP, 2015, p. 2-4).



e com o estabelecimento de contratos específicos localmente (Diretiva Operacional n.º 009/CEMGFA/20, de 23 de janeiro).

4.1.1 Reabastecimento

A FND no âmbito da FL reabastecimento, classe VII-K (veículos táticos), projetou os meios de acordo com a estrutura operacional de material, sendo que em caso de necessidade de substituição de artigos desta classe. Decorrente da inoperacionalidade, a força pode efetuar troca direta de componentes, tendo de informar o CmdLog em caso da sua utilização. Em caso de necessidade de evacuação de artigos desta classe do TO, caso sejam artigos regulados¹⁷ a força tem de submeter um relatório de inoperacionalidade à consideração do CFT ou ao CmdLog, no caso de artigos não regulados (EP, 2020).

O reabastecimento da Classe VII-K é da responsabilidade nacional, de acordo com a lista de níveis orgânicos definidos no TO da RCA. Apesar do transporte para entrada e saída do TO de pessoal e material ser da responsabilidade da ONU, para a sustentação da força durante a missão é responsabilidade nacional fazer chegar ao TO os artigos essenciais. No TO da RCA foram projetadas e empregues viaturas PANDUR II 8x8¹⁸, HMMWV¹⁹ e VAMTAC²⁰.

4.1.2 Manutenção

A FL manutenção é efetuada através das capacidades orgânicas da força, através do módulo de manutenção, que garante a execução de atividades de manutenção, desenvolvidas até ao nível de manutenção intermédia de apoio direto, sendo que, em caso de necessidade de desenvolvimento de atividades de nível superior, deve ser garantida autorização do ComdLog. Pode ainda ser solicitado o reforço da capacidade de manutenção através de equipas de contacto especificamente enviadas para o efeito.

4.1.3 Apoio Sanitário

A FL apoio sanitário é garantida através das capacidades orgânicas da força, bem como dos serviços da MINUSCA ou de entidades por esta contratada. O módulo sanitário, garante ROLE 1 e inclui capacidades de suporte básico e avançado de vida, ressuscitação e cuidados clínicos de rotina, sendo que no Campo M'Poko, há capacidade para

¹⁷ Ver Apêndice A – Corpo de Conceitos.

¹⁸ É uma viatura blindada de rodas que equipa a Brigada de Intervenção do EP.

¹⁹ *High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicle* (Viatura de Rodas, Multifunção de Alta Mobilidade). São viaturas táticas blindadas, com capacidade para cinco militares, que podem ser equipadas com um vasto leque armamento.

²⁰ As HMMWV foram substituídas pelas VAMTAC ST5 (*Vehículo de Alta Movilidad Táctico*) a partir de julho de 2020.



internamento e isolamento, consultas médicas e pequenas cirurgias. A equipa sanitária conta atualmente com dois médicos, três enfermeiros e três socorristas.

4.1.4 Serviços

No âmbito da FL serviços, a FND utiliza para aquartelamento as infraestruturas cedidas pela ONU no Campo M'POKO, onde montou e opera uma área de apoio de serviços, com as valências de alojamento, alimentação (cozinha e refeitório) e área da manutenção. O serviço de alimentação é garantido através das capacidades orgânicas da FND, recorrendo à contratação adicional de géneros e serviços em TO.



5. Apresentação, análise e discussão de resultados

No presente capítulo é efetuada a apresentação dos dados, analisados e discutidos os resultados da investigação, estando dividida em três subcapítulos principais. No primeiro serão apreciadas as modalidades de apoio logístico no TO do Afeganistão, dando-se resposta à QD1. No segundo apreciam-se as modalidades de apoio logístico no TO da RCA, respondendo-se à QD2. No terceiro, é efetuada a proposta de *framework* de análise dando resposta à QC da investigação.

5.1 Modalidades de apoio no Teatro de Operações do Afeganistão

Neste subcapítulo, analisam-se os contributos dos 11 questionários realizados, através da análise de conteúdo efetuada (Apêndice F).

A apresentação, análise e discussão dos resultados que se expõe, segue a mesma sequência lógica em cada FL. Primeiro, análise de vantagens e desvantagens. Segundo análise dos indicadores dependência, qualidade, segurança e satisfação, para as várias modalidades de apoio logístico, manutenção de capacidades pelo EP e externalização (OI, HNS, Estados parceiros, empresas civis ou empresas/agências de defesa). Terceiro, análise às fontes de apoio (primária ou subsidiária).

Na análise, procurou-se evidenciar os resultados com maior expressão nas respostas obtidas.

5.1.1 Reabastecimento

Quadro 2 – Resultados da Pergunta 2.1

Pergunta 2.1 – Indique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio adotada no TO relativamente ao reabastecimento de viaturas táticas.														
Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos											Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Vantagens	2.1.1 Sem custos de projeção e retração	x		x		x	x			x	x	x	7	64
	2.1.2 Viaturas adequados à missão	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11	100
	2.1.3 Permite o foco na componente operacional	x			x	x			x	x		x	6	55
	2.1.4 Disponibilidade de viaturas	x				x	x	x		x		x	6	55
Desvantagens	2.2.1 Dependência externa		x	x	x					x	x	x	6	55
	2.2.2 Necessidade de formação adicional	x	x			x	x	x		x	x		7	64
	2.2.3 Demora nos prazos de reabastecimento		x	x	x				x				4	36
	2.2.4 Impossibilidade de efetuar alterações às viaturas	x											1	9

Perante os resultados obtidos, relativamente às vantagens, constata-se que todos os inquiridos referiram que as viaturas foram adequadas à missão, tendo 64% salientado não haver custos de projeção e retração, 55% referiram que permitiu focar mais na componente operacional e 55% evidenciaram a robustez para a missão. No que concerne às desvantagens, 64% dos inquiridos salientou a necessidade de formação adicional e 55% destacou a dependência externa.



Quadro 3 – Resultados das Perguntas 2.2 a 2.6

		Manutenção de Capacidades	Externalização				
			Exército	OI	HNS	Estados	Empresas Civis
DEPENDÊNCIA	Elevada	0%	46%	82%	54%	0%	46%
	Aceitável	18%	54%	18%	46%	0%	54%
	Baixa	82%	0%	0%	0%	0%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	100%	0%
QUALIDADE	Elevada	0%	54%	0%	54%	0%	73%
	Aceitável	54%	46%	0%	46%	0%	27%
	Baixa	46%	0%	100%	0%	0%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	100%	0%
SEGURANÇA	Elevada	54%	64%	0%	64%	0%	54%
	Aceitável	46%	36%	9%	36%	0%	46%
	Baixa	0%	0%	64%	0%	0%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	27%	0%	100%	0%
SATISFAÇÃO	Elevada	0%	46%	0%	82%	0%	36%
	Aceitável	54%	54%	0%	18%	0%	64%
	Baixa	46%	0%	100%	0%	0%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Fonte	Primária	9%	64%	9%	82%	0%	82%
	Subsidiária	91%	36%	91%	18%	100%	18%

Para a modalidade de apoio manutenção de capacidades pelo EP, os inquiridos referem baixa dependência (82%), qualidade aceitável (54%), elevada segurança (54%) e satisfação aceitável (54%). Consideram ser a fonte subsidiária de apoio (91%).

No que concerne à modalidade externalização por OI, os inquiridos aludem dependência aceitável (54%), elevada qualidade (54%), elevada segurança (64%) e satisfação aceitável (54%). Consideram ser fonte primária de apoio (64%).

Relativamente à modalidade externalização por HNS os inquiridos mencionam elevada dependência (82%), baixa qualidade (100%), baixa segurança (64%) e baixa satisfação (100%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (91%).

Na modalidade externalização com recurso a Estados, os inquiridos apontam elevada dependência (54%), elevada qualidade (54%), elevada segurança (64%) e elevada satisfação (82%). Consideram fonte primária de apoio (82%).

Para a modalidade externalização com recurso a empresas civis, os inquiridos responderam não aplicável. Considerando ser fonte subsidiária de apoio (100%).

Analogamente à modalidade externalização com recurso a empresas/agências de defesa, os inquiridos referem dependência aceitável (54%), elevada qualidade (73%), elevada segurança (54%) e satisfação aceitável (64%). Consideram ser fonte primária de apoio (82%).



5.1.2 Manutenção

Quadro 4 – Resultados da Pergunta 3.1

Pergunta 3.1 - Indique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio adotada no TO relativamente à manutenção de viaturas táticas.														
Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos											Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Vantagens	3.1.1 Economia de escala	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	91
	3.1.2 Menor pegada logística	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	91
	3.1.3 Qualidade do serviço	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	10	91
	3.1.4 Rapidez		x	x				x	x			x	5	46
	3.1.5 Permite manter o foco na componente operacional		x		x		x	x			x	x	6	55
	3.1.6 Conta com especialistas para a manutenção		x		x	x	x	x				x	6	55
Desvantagens	3.2.1 Dependência de terceiros		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	91
	3.2.2 Não ser a prioridades de manutenção		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	91

Relativamente às vantagens, constata-se que 91% dos inquiridos referiram que esta modalidade permite obter economia de escala, menor pegada logística e aumentar a qualidade, 55% salientaram contar com especialistas focados na manutenção, permitindo à força manter o foco na componente operacional e 46% destacaram maior rapidez na manutenção. No que concerne às desvantagens, 91% dos inquiridos salientou a dependência de terceiros e falta de prioridade na manutenção.

Quadro 5 – Resultados das Perguntas 3.2 a 3.6

		Manutenção de Capacidades	Externalização				
		Exército	OI	HNS	Estados	Empresas Civis	Empresas/Agências Defesa
DEPENDÊNCIA	Elevada	0%	54%	73%	73%	54%	54%
	Aceitável	46%	46%	27%	27%	46%	46%
	Baixa	54%	0%	0%	0%	0%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
QUALIDADE	Elevada	18%	64%	0%	54%	18%	82%
	Aceitável	64%	36%	18%	46%	55%	18%
	Baixa	18%	0%	82%	0%	27%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SEGURANÇA	Elevada	54%	73%	0%	64%	0%	82%
	Aceitável	46%	27%	18%	36%	36%	18%
	Baixa	0%	0%	82%	0%	64%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SATISFAÇÃO	Elevada	18%	36%	0%	64%	0%	82%
	Aceitável	55%	64%	27%	36%	36%	18%
	Baixa	27%	0%	73%	0%	64%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fonte	Primária	9%	54%	9%	91%	36%	82%
	Subsidiária	91%	46%	91%	9%	64%	18%

Para a modalidade de apoio manutenção de capacidades pelo EP, os inquiridos referem baixa dependência (54%), qualidade aceitável (64%), elevada segurança (54%) e satisfação aceitável (55%). Consideram ser a fonte subsidiária de apoio (91%).



No que concerne à modalidade externalização por OI, os inquiridos aludem elevada dependência (54%), elevada qualidade (64%), elevada segurança (73%) e satisfação aceitável (64%). Consideram ser fonte primária de apoio (54%).

Relativamente à modalidade externalização por HNS os inquiridos mencionam elevada dependência (73%), baixa qualidade (82%), baixa segurança (82%) e baixa satisfação (73%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (91%).

Na modalidade externalização por Estados, os inquiridos apontam elevada dependência (73%), elevada qualidade (54%), elevada segurança (64%) e elevada satisfação (64%). Consideram fonte primária de apoio (91%).

Para a modalidade externalização com recurso a empresas civis, os inquiridos referem elevada dependência (54%), qualidade aceitável (55%), baixa segurança (64%) e baixa satisfação (64%). Considerando ser fonte subsidiária de apoio (64%).

Analogamente à modalidade externalização com recurso a empresas/agências de defesa, os inquiridos referem elevada dependência (54%), elevada qualidade (82%), elevada segurança (82%) e satisfação aceitável (82%). Consideram ser fonte primária de apoio (82%).

5.1.3 Apoio Sanitário

Quadro 6 – Resultados da Pergunta 4.1

Pergunta 4.1 – Indique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio adotada no TO relativamente ao apoio sanitário – ROLE1.														
Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos										Unidades de enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			11
Vantagens	4.1.1 Maior número de especialidades/tratamentos	x	x	x	x				x	x	x	x	8	73
	4.1.2 Boas infraestruturas de apoio sanitário	x			x		x	x				x	5	55
	4.1.3 Economias de escala	x	x			x	x	x		x	x	x	8	73
	4.1.4 Confiança no apoio	x	x	x	x			x				x	6	55
Desvantagens	4.2.1 Dependência de terceiros		x			x				x	x		4	36
	4.2.2 Perda de autonomia para tarefas básicas		x								x	x	3	27
	4.2.3 Médico como elemento de ligação no apoio sanitário						x					x	2	18

Relativamente às vantagens, constata-se que 73% dos inquiridos referiram que esta modalidade permite acesso a mais especialidades e tratamentos, permitindo economia de escala, 55% destacou as infraestruturas e a confiança no apoio. No que concerne às desvantagens, 36% dos inquiridos salientou a dependência de terceiros e 27% destacou a perda de autonomia para tarefas básicas.



Quadro 7 – Resultados das Perguntas 4.2 a 4.6

		Manutenção de Capacidades	Externalização				
		Exército	OI	HNS	Estados	Empresas Civas	Empresas/Agências Defesa
DEPENDÊNCIA	Elevada	0%	54%	54%	54%	27%	0%
	Aceitável	36%	46%	0%	46%	0%	0%
	Baixa	64%	0%	0%	0%	0%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	46%	0%	73%	100%
QUALIDADE	Elevada	46%	82%	0%	91%	0%	0%
	Aceitável	54%	18%	0%	9%	0%	0%
	Baixa	0%	0%	73%	0%	36%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	27%	0%	64%	100%
SEGURANÇA	Elevada	54%	91%	0%	91%	0%	0%
	Aceitável	46%	9%	0%	9%	0%	0%
	Baixa	0%	0%	54%	0%	36%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	46%	0%	64%	100%
SATISFAÇÃO	Elevada	73%	91%	0%	91%	0%	0%
	Aceitável	27%	9%	0%	9%	0%	0%
	Baixa	0%	0%	54%	0%	36%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	46%	0%	64%	100%
Fonte	Primária	36%	82%	0%	64%	0%	0%
	Subsidiária	64%	18%	100%	36%	100%	100%

Para a modalidade de apoio manutenção de capacidades pelo EP, os inquiridos referem baixa dependência (64%), qualidade aceitável (54%), elevada segurança (54%) e elevada satisfação (73%). Consideram ser a fonte subsidiária de apoio (64%).

No que concerne à modalidade externalização por OI, os inquiridos aludem elevada dependência (54%), elevada qualidade (82%), elevada segurança (91%) e elevada satisfação (91%). Consideram ser fonte primária de apoio (82%).

Relativamente à modalidade externalização por HNS os inquiridos mencionam elevada dependência (54%), baixa qualidade (73%), baixa segurança (54%) e baixa satisfação (54%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (100%).

Na modalidade externalização por Estados, os inquiridos apontam elevada dependência (54%), elevada qualidade (91%), elevada segurança (91%) e elevada satisfação (91%). Consideram fonte primária de apoio (64%).

Para a modalidade externalização com recurso a empresas civis, a maioria dos inquiridos considera não aplicável. Considerando ser fonte subsidiária de apoio (100%).

Analogamente à modalidade externalização com recurso a empresas/agências de defesa, os inquiridos referem não aplicável. Consideram ser fonte subsidiária de apoio (100%).



5.1.4 Serviços

Quadro 8 – Resultados da Pergunta 5.1

Pergunta 5.1 - Indique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio adotada no TO relativamente ao serviço de alimentação.														
Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos										Unidades de enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			11
Vantagens	5.1.1 Qualidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	91
	5.1.2 Diversidade na alimentação e serviços	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	91
	5.1.3 Menor pegada logística	x	x	x	x	x	x	x				x	8	73
	5.1.4 Economias de escala	x	x	x	x		x	x				x	7	64
	5.1.5 Evita custos de projeção/sustentação/retração	x	x		x	x	x				x	x	7	64
Desvantagens	5.2.1 Dependência de terceiros	x								x	x	x	4	36
	5.2.2 Falta da dieta tradicional portuguesa					x	x	x	x	x	x		6	55
	5.2.3 Garantir alternativa caso falhe o serviço	x						x				x	3	27

Relativamente às vantagens, 91% dos inquiridos referiu qualidade e diversidade de oferta, 73% destacaram diminuir a pegada logística, 64% salientaram que potencia economia de escala e evita custos de projeção/sustentação/retração. No que concerne às desvantagens, 55% salientou não permitir uma dieta tradicional portuguesa, 36% destacaram a dependência de terceiros e 27% realçaram a necessidade de salvaguardar uma alternativa, caso o apoio falhe.

Quadro 9 – Resultados das Perguntas 5.2 a 5.6

		Manutenção de Capacidades	Externalização				
		Exército	OI	HNS	Estados	Empresas Civas	Empresas/Agências Defesa
DEPENDÊNCIA	Elevada	0%	73%	73%	73%	73%	73%
	Aceitável	18%	27%	27%	27%	27%	27%
	Baixa	82%	0%	0%	0%	0%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
QUALIDADE	Elevada	18%	64%	0%	73%	27%	73%
	Aceitável	55%	36%	18%	27%	55%	27%
	Baixa	27%	0%	82%	0%	18%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SEGURANÇA	Elevada	9%	46%	0%	54%	0%	73%
	Aceitável	73%	54%	27%	46%	36%	27%
	Baixa	18%	0%	73%	0%	64%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SATISFAÇÃO	Elevada	8%	73%	0%	73%	27%	91%
	Aceitável	54%	27%	46%	27%	64%	9%
	Baixa	38%	0%	54%	0%	9%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fonte	Primária	9%	73%	36%	73%	27%	82%
	Subsidiária	91%	27%	64%	27%	73%	18%

Para a modalidade de apoio manutenção de capacidades pelo EP, os inquiridos referem baixa dependência (82%), qualidade aceitável (55%), segurança aceitável (73%) e satisfação aceitável (54%). Consideram ser a fonte subsidiária de apoio (91%).



No que concerne à modalidade externalização por OI, os inquiridos aludem elevada dependência (73%), elevada qualidade (64%), segurança aceitável (54%) e elevada satisfação (73%). Consideram ser fonte primária de apoio (73%).

Relativamente à modalidade externalização por HNS os inquiridos mencionam elevada dependência (73%), baixa qualidade (82%), baixa segurança (73%) e baixa satisfação (54%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (64%).

Na modalidade externalização por Estados, os inquiridos apontam elevada dependência (73%), elevada qualidade (73%), elevada segurança (54%) e elevada satisfação (73%). Consideram fonte primária de apoio (73%).

Para a modalidade externalização com recurso a empresas civis, os inquiridos referem elevada dependência (73%), qualidade aceitável (55%), baixa segurança (64%) e satisfação aceitável (64%). Considerando ser fonte subsidiária de apoio (73%).

Quanto à modalidade externalização com recurso a empresas/agências de defesa, os inquiridos referem elevada dependência (73%), elevada qualidade (73%), elevada segurança (73%) e elevada satisfação (91%). Consideram ser fonte primária de apoio (82%).

5.1.5 Síntese conclusiva

Conforme os dados apresentados nos subcapítulos anteriores, foi possível apreciar as modalidades de apoio logístico presentes no TO do Afeganistão, para quatro FL. Destaca-se que a opção de externalizar o apoio de serviços neste TO, demonstrou ter sido uma solução com bons resultados e enormes vantagens.

Na FL reabastecimento, considera-se que a externalização de viaturas táticas permitiu cumprir a missão com economia de recursos, tendo apenas de ser efetuada uma formação adicional aos condutores. Para a modalidade manutenção de capacidades pelo EP destaca-se a baixa dependência de terceiros, sendo apontada como fonte subsidiária de apoio. No caso da externalização, salientam-se as modalidades Estados, OI e empresas/agências de defesa, pela qualidade, segurança e satisfação, sendo indicadas como fonte primária de apoio.

Relativamente à FL manutenção, a externalização permitiu economia de escala, rentabilizando os recursos em apoio de vários contingentes, traduzindo-se na qualidade e profissionalismo de especialistas, mas destaca-se a dependência de terceiros e a falta de prioridade. Na modalidade manutenção de capacidades pelo EP evidencia-se a baixa dependência de terceiros, sendo apontada como fonte subsidiária de apoio. No caso da



externalização, salientam-se as modalidades Estados, OI e empresas/agências de defesa, pela qualidade, segurança e satisfação, apontadas como fonte primária de apoio.

A FL apoio sanitário com recurso à externalização, permitiu acesso a maior número de especialidades, rentabilizando os recursos no TO, destaca-se apenas a perda de algumas capacidades básicas. Na modalidade manutenção de capacidades pelo EP evidencia-se a baixa dependência de terceiros, sendo apontada como fonte subsidiária de apoio. No caso da externalização, salientam-se as modalidades Estados e OI, pela qualidade, segurança e satisfação, sendo apontadas como fonte primária de apoio.

Quanto à FL serviços, a externalização da alimentação, permitiu um serviço de qualidade com diversidade e economias de escala, sendo que a questão cultural da dieta, um dos fatores destacados. Na modalidade manutenção de capacidades pelo EP evidencia-se a baixa dependência de terceiros, apontada como fonte subsidiária de apoio. No caso da externalização, salientam-se as modalidades Estados, OI e empresas/agências de defesa, pela qualidade, segurança e satisfação, apontadas como fonte primária de apoio.

Em face do exposto, assume-se que se encontra respondida a QD 1 - “Como se caracterizam as FL relativamente às modalidades de apoio logístico no TO do Afeganistão?” dando especial enfoque à opção pela externalização.

5.2 Modalidades de apoio no Teatro de Operações da República Centro Africana

Neste subcapítulo, analisam-se os contributos dos 16 questionários realizados, através da análise de conteúdo efetuada (Apêndice F).

A apresentação, análise e discussão dos resultados que se expõe, segue a mesma sequência lógica em cada FL. Primeiro, análise de vantagens e desvantagens. Segundo análise dos indicadores dependência, qualidade, segurança e satisfação, para as várias modalidades de apoio logístico, manutenção de capacidades pelo EP e externalização (OI, HNS, Estados parceiros, empresas civis ou empresas/agências de defesa). Terceiro, análise às fontes de apoio (primária ou subsidiária).

Na análise, procurou-se evidenciar os resultados com maior expressão nas respostas obtidas.



5.2.1 Reabastecimento

Quadro 10 – Resultados da Pergunta 2.1

Pergunta 2.1 – Indique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio adotada no TO relativamente ao reabastecimento de viaturas táticas.				
Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos	Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1 a 16		
Vantagens	2.1.1 Familiaridade com as viaturas Treino/Missão	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16	16	100
	2.1.2 Independência e autonomia	1; 2; 3; 4; 5; 6; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16	13	81
	2.1.3 Cimentar procedimentos nacionais	1; 2; 3; 6; 7; 8; 11; 12; 13; 14; 15; 16	12	75
	2.1.4 Contribuir para melhorar lacunas	7; 8; 12; 13; 15; 16	6	38
Desvantagens	2.2.1 Não ter alternativas em TO	5; 7; 9; 12; 13; 15	6	38
	2.2.2 Processo de reabastecimento demorado	3; 9; 13; 16	4	25
	2.2.3 Maior número de efetivos na logística	9; 16	2	13

Relativamente às vantagens, 100% dos inquiridos referiram que esta modalidade permitiu familiaridade com as viaturas, treino e missão, 81% salientaram independência e autonomia, 75% destacaram permitir cimentar procedimentos e 38% mencionaram melhorar lacunas doutrinárias. Quanto às desvantagens, 38% salientaram não haver alternativas para a externalização e 25% destacou a demora no processo de reabastecimento.

Quadro 11 – Resultados das Perguntas 2.2 a 2.6

		Manutenção de Capacidades	Externalização				
			Exército	OI	HNS	Estados	Empresas Civis
DEPENDÊNCIA	Elevada	0%	62%	81%	56%	0%	12%
	Aceitável	44%	38%	19%	25%	0%	70%
	Baixa	56%	0%	0%	19%	0%	18%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	100%	0%
QUALIDADE	Elevada	44%	13%	0%	6%	0%	12%
	Aceitável	56%	56%	25%	81%	0%	88%
	Baixa	0%	31%	75%	13%	0%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	100%	0%
SEGURANÇA	Elevada	56%	19%	0%	13%	0%	38%
	Aceitável	44%	62%	19%	62%	0%	62%
	Baixa	0%	19%	81%	25%	0%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	100%	0%
SATISFAÇÃO	Elevada	31%	13%	0%	19%	0%	38%
	Aceitável	69%	68%	19%	62%	0%	62%
	Baixa	0%	19%	81%	19%	0%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Fonte	Primária	100%	32%	6%	38%	0%	38%
	Subsidiária	0%	68%	94%	62%	100%	62%

Para a modalidade de apoio manutenção de capacidades pelo EP, os inquiridos referem baixa dependência (56%), qualidade aceitável (56%), elevada segurança (56%) e satisfação aceitável (69%). Consideram ser fonte primária de apoio (100%).



No que concerne à modalidade externalização por OI, os inquiridos aludem elevada dependência (62%), qualidade aceitável (56%), segurança aceitável (62%) e satisfação aceitável (68%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (68%).

Relativamente à modalidade externalização por HNS os inquiridos mencionam elevada dependência (81%), baixa qualidade (75%), baixa segurança (81%) e baixa satisfação (81%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (94%).

Quanto à modalidade externalização por Estados, os inquiridos apontam elevada dependência (56%), qualidade aceitável (81%), segurança aceitável (62%) e satisfação aceitável (68%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (62%).

Para a modalidade externalização com recurso a empresas civis, os inquiridos responderam não aplicável. Salientando ser fonte subsidiária de apoio (100%).

Analogamente à modalidade externalização com recurso a empresas/agências de defesa, os inquiridos referem aceitável dependência (70%), qualidade aceitável (88%), segurança aceitável (62%) e satisfação aceitável (62%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (62%).

5.2.2 Manutenção

Quadro 12 – Resultados da Pergunta 3.1

Pergunta 3.1 – Indique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio adotada no TO relativamente à manutenção de viaturas.				
Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos	Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1 a 16		
Vantagens	3.1.1 Apoio às operações	1; 2; 3; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16	15	94
	3.1.2 Autonomia	1; 4; 5; 6; 8; 9; 11; 12; 14; 15; 16	11	69
	3.1.3 Dedicado à força e com prioridade de apoio	2; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16	13	81
	3.1.4 Disponibilidade permanente	2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16	14	88
Desvantagens	3.2.1 Diversidade de viaturas dificulta a manutenção	14; 15	2	13
	3.2.2 Instalações precárias	1; 6; 7	3	19
	3.2.3 Aumento de stocks	3; 7	2	13

Relativamente às vantagens, 94% dos inquiridos referiram que esta modalidade permite maior apoio às operações, 88% salientou a disponibilidade permanente da equipa de manutenção, 81% destacou o facto deste apoio estar dedicado à força e com prioridade e 69% mencionaram a autonomia. No que concerne às desvantagens, 19% dos inquiridos salientou a falta de instalações adequadas, 13% destacaram que a diversidade de viaturas no TO dificulta a manutenção e aumenta *stocks*.



Quadro 13 – Resultados das Perguntas 3.2 a 3.6

		Manutenção de Capacidades	Externalização				
		Exército	OI	HNS	Estados	Empresas Civis	Empresas/Agências Defesa
DEPENDÊNCIA	Elevada	0%	38%	75%	31%	56%	12%
	Aceitável	31%	62%	25%	69%	44%	70%
	Baixa	69%	0%	0%	0%	0%	18%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
QUALIDADE	Elevada	69%	6%	0%	13%	0%	31%
	Aceitável	31%	69%	0%	56%	44%	63%
	Baixa	0%	25%	100%	31%	56%	6%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SEGURANÇA	Elevada	75%	19%	0%	12%	0%	12%
	Aceitável	25%	62%	19%	50%	44%	88%
	Baixa	0%	19%	81%	38%	56%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SATISFAÇÃO	Elevada	63%	13%	0%	0%	0%	38%
	Aceitável	31%	62%	0%	75%	44%	50%
	Baixa	6%	25%	100%	25%	56%	12%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fonte	Primária	100%	19%	6%	25%	25%	38%
	Subsidiária	0%	81%	94%	75%	75%	62%

Para a modalidade de apoio manutenção de capacidades pelo EP, os inquiridos referem baixa dependência (69%), elevada qualidade (69%), elevada segurança (75%) e elevada satisfação (63%). Consideram ser fonte primária de apoio (100%).

No que concerne à modalidade externalização por OI, os inquiridos aludem aceitável dependência (62%), qualidade aceitável (69%), segurança aceitável (62%) e satisfação aceitável (62%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (81%).

Relativamente à modalidade externalização por HNS os inquiridos mencionam elevada dependência (75%), baixa qualidade (100%), baixa segurança (81%) e baixa satisfação (100%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (94%).

Na modalidade externalização por Estados, os inquiridos apontam aceitável dependência (69%), qualidade aceitável (56%), segurança aceitável (50%) e satisfação aceitável (75%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (75%).

Para a modalidade externalização com recurso a empresas civis, os inquiridos indicam elevada dependência (56%), baixa qualidade (56%), baixa segurança (56%) e baixa satisfação (56%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (75%).

Analogamente à modalidade externalização com recurso a empresas/agências de defesa, os inquiridos referem aceitável dependência (70%), qualidade aceitável (63%),



segurança aceitável (88%) e satisfação aceitável (50%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (62%).

5.2.3 Apoio Sanitário

Quadro 14 – Resultados da Pergunta 4.1

Pergunta 4.1 – Indique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio adotada no TO relativamente ao apoio sanitário – ROLE 1.				
Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos	Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1 a 16		
Vantagens	4.1.1 Disponibilidade permanente	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 12; 13; 14; 16	14	88
	4.1.2 Acompanhamento em operações (integração)	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16	16	100
	4.1.3 Autonomia da força	1; 2; 3; 4; 5; 9; 10; 12; 13; 14; 15; 16	12	75
	4.1.4 Medicina preventiva/conhecimento da força	1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 14; 15; 16	12	75
Desvantagens	4.2.1 Limitações ao nível da evacuação do TO	4; 7	2	13

Relativamente às vantagens, constata-se que 100% dos inquiridos referiram que esta modalidade permite integração e acompanhamento em operações, 88% salientaram a disponibilidade permanente, 75% apontaram a autonomia da força e permitir efetuar medicina preventiva com maior conhecimento sanitário dos militares. No que concerne às desvantagens, apenas 13% afirmaram haver limitações ao nível da evacuação sanitária do TO.

Quadro 15 – Resultados das Perguntas 4.2 a 4.6

		Manutenção de Capacidades	Externalização				
			Exército	OI	HNS	Estados	Empresas Civas
DEPENDÊNCIA	Elevada	0%	25%	62%	31%	69%	0%
	Aceitável	38%	56%	38%	56%	31%	0%
	Baixa	62%	19%	0%	13%	0%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	100%
QUALIDADE	Elevada	88%	0%	0%	0%	0%	0%
	Aceitável	12%	88%	0%	62%	44%	0%
	Baixa	0%	12%	100%	38%	56%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	100%
SEGURANÇA	Elevada	88%	6%	0%	0%	0%	0%
	Aceitável	12%	81%	0%	44%	25%	0%
	Baixa	0%	13%	100%	56%	75%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	100%
SATISFAÇÃO	Elevada	82%	13%	0%	6%	0%	0%
	Aceitável	18%	69%	12%	56%	25%	0%
	Baixa	0%	18%	88%	38%	75%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Fonte	Primária	100%	19%	6%	19%	12%	0%
	Subsidiária	0%	81%	94%	81%	88%	100%

Para a modalidade de apoio manutenção de capacidades pelo EP, os inquiridos referem baixa dependência (62%), elevada qualidade (88%), elevada segurança (88%) e elevada satisfação (82%). Consideram ser fonte primária de apoio (100%).



No que concerne à modalidade externalização por OI, os inquiridos aludem dependência aceitável (56%), qualidade aceitável (88%), segurança aceitável (81%) e satisfação aceitável (69%). Consideram fonte subsidiária de apoio (81%).

Relativamente à modalidade externalização por HNS os inquiridos mencionam elevada dependência (62%), baixa qualidade (100%), baixa segurança (100%) e baixa satisfação (88%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (94%).

Na modalidade externalização por Estados, os inquiridos apontam dependência aceitável (56%), qualidade aceitável (62%), segurança aceitável (56%) e satisfação aceitável (56%). Consideram fonte subsidiária de apoio (81%).

Para a modalidade externalização com recurso a empresas civis, os inquiridos indicam elevada dependência (69%), baixa qualidade (56%), baixa segurança (75%) e baixa satisfação (75%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (88%).

Analogamente à modalidade externalização com recurso a empresas/agências de defesa, os inquiridos referem ser não aplicável. Considerando ser fonte subsidiária de apoio (100%).

5.2.4 Serviços

Quadro 16 – Resultados da Pergunta 5.1

Pergunta 5.1 – Indique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio adotada no TO relativamente ao serviço de alimentação.				
Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos	Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1 a 16		
Vantagens	5.1.1 Melhora o moral da força	1; 2; 5; 6; 7; 8; 11; 13; 15; 16	10	63
	5.1.2 Alimentação dedicada à força	1; 3; 5; 6; 8; 9; 11; 13; 14; 15; 16	11	69
	5.1.3 Autonomia em operações	1; 2; 3; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 15; 16	14	88
	5.1.4 Maior flexibilidade	1; 2; 6; 7; 9; 12; 13; 15; 16	9	56
Desvantagens	5.2.1 Falta de qualidade técnica na confeção	2; 4; 9	3	19
	5.2.2 Gestão de equipamentos e géneros	2; 7; 14	3	19
	5.2.3 Recursos alocados à alimentação	2; 7; 10	3	19

Relativamente às vantagens, constata-se que 88% dos inquiridos referiram que esta modalidade permite ter autonomia em operações, 69% salientam que permite dedicação à força, 63% mencionaram que esta modalidade melhora o moral da força e 56% referiu haver uma maior flexibilidade. No que concerne às desvantagens, 19% afirmaram haver falta de qualidade técnica na confeção, maior incremento de recursos alocados à alimentação e necessidade de gestão de equipamentos e géneros.



Quadro 17– Resultados das Perguntas 5.2 a 5.6

		Manutenção de Capacidades	Externalização				
		Exército	OI	HNS	Estados	Empresas Civis	Empresas/Agências Defesa
DEPENDÊNCIA	Elevada	0%	44%	62%	25%	62%	19%
	Aceitável	44%	56%	38%	56%	38%	56%
	Baixa	56%	0%	0%	19%	0%	25%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
QUALIDADE	Elevada	75%	12%	0%	0%	0%	44%
	Aceitável	25%	76%	12%	75%	56%	50%
	Baixa	0%	12%	88%	25%	44%	6%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SEGURANÇA	Elevada	75%	12%	0%	0%	0%	13%
	Aceitável	25%	76%	19%	69%	44%	81%
	Baixa	0%	12%	81%	31%	56%	6%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SATISFAÇÃO	Elevada	62%	0%	0%	0%	0%	25%
	Aceitável	38%	81%	19%	75%	44%	75%
	Baixa	0%	19%	81%	25%	56%	0%
	Não Aplicável	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fonte	Primária	56%	56%	12%	39%	34%	56%
	Subsidiária	44%	44%	88%	61%	66%	44%

Para a modalidade de apoio manutenção de capacidades pelo EP, os inquiridos referem baixa dependência (56%), elevada qualidade (75%), elevada segurança (75%) e elevada satisfação (62%). Consideram ser a fonte primária de apoio (56%).

No que concerne à modalidade externalização por OI, os inquiridos aludem dependência aceitável (56%), qualidade aceitável (76%), segurança aceitável (76%) e satisfação aceitável (81%). Consideram ser fonte primária de apoio (56%).

Relativamente à modalidade externalização por HNS os inquiridos mencionam elevada dependência (62%), baixa qualidade (88%), baixa segurança (81%) e baixa satisfação (81%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (88%).

Na modalidade externalização por Estados, os inquiridos apontam dependência aceitável (56%), qualidade aceitável (75%), segurança aceitável (69%) e satisfação aceitável (75%). Consideram fonte subsidiária de apoio (61%).

Para a modalidade externalização com recurso a empresas civis, os inquiridos indicam ser elevada dependência (62%), qualidade aceitável (56%), baixa segurança (56%) e baixa satisfação (56%). Consideram ser fonte subsidiária de apoio (66%).

Analogamente à modalidade externalização com recurso a empresas/agências de defesa, os inquiridos referem dependência aceitável (56%), qualidade aceitável (50%),



segurança aceitável (81%) e satisfação aceitável (75%). Consideram ser fonte primária de apoio (56%).

5.2.5 Síntese conclusiva

Conforme os dados apresentados, foi possível apreciar as modalidades de apoio logístico presentes no TO da RCA, para quatro FL. Tendo os resultados demonstrado que apesar das dificuldades inerentes à projeção de capacidades logísticas próprias e ao empenho de mais recursos, é desejável manter a autonomia e independência.

Na FL reabastecimento, considera-se que a opção de projetar viaturas táticas e um módulo de reabastecimento, permitiu dar continuidade ao aprontamento, uma vez que os militares estão mais familiarizados com as viaturas e procedimentos, podendo cimentar a doutrina nacional e contribuir para melhorias. Salienta-se um apoio de elevada segurança e baixa dependência de terceiros. Adotando a manutenção de capacidades como fonte primária de apoio. No caso da externalização, salientam-se as modalidades Estados, OI e empresas/agências de defesa, pela aceitável qualidade, segurança e satisfação, sendo indicadas como fonte subsidiárias de apoio.

Relativamente à FL manutenção, a projeção de um módulo de manutenção, permitiu apoiar as FND em operações, com acompanhamento permanente e prioridade de manutenção, apesar das dificuldades associadas à variedade de viaturas no TO. Evidencia um apoio de elevada qualidade, segurança e satisfação, com baixa dependência. Adotando a manutenção de capacidades como fonte primária de apoio. No caso da externalização, salientam-se as modalidades Estados, OI e empresas/agências de defesa pela aceitável qualidade, segurança e satisfação, sendo indicadas como fonte subsidiárias de apoio.

A FL apoio sanitário, com a projeção de um módulo sanitário, permitiu integração e acompanhamento em operações, com disponibilidade permanente e com autonomia. Os resultados comprovam um apoio com elevada qualidade, segurança e satisfação e, com baixa dependência de terceiros. Adotando a manutenção de capacidades como fonte primária de apoio. No caso da externalização, salienta-se a modalidades OI pela aceitável qualidade, segurança e satisfação, sendo indicada como fonte subsidiárias de apoio.

Quanto à FL serviços, com a projeção de um módulo de serviços com equipamentos e equipas de alimentação, permitiu o acompanhamento em operações de forma autónoma. Os resultados revelam elevada qualidade, segurança e satisfação, com baixa dependência. Adotando a manutenção de capacidades, OI e empresas/agências de defesa como fonte



primária de apoio. Salientam-se ainda as modalidades Estados, OI, empresas civis e empresas/agências de defesa, pela aceitável qualidade, segurança e satisfação.

Em face do exposto, assume-se que se encontra respondida a QD 2 - “Como se caracterizam as FL relativamente às modalidades de apoio logístico no TO da RCA?” dando especial enfoque à opção pela manutenção de capacidades logísticas pelo EP.

5.3 Framework de análise

Tendo em consideração as respostas às QD apresentadas, na prossecução da resposta à QC desta investigação, apresentam-se os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, à externalização (Figura 5), a fim de reunir elementos contributivos para a externalização em TO. Importa potenciar os pontos fortes e diminuir os pontos fracos, aproveitando as oportunidades e minorar o efeito das ameaças.

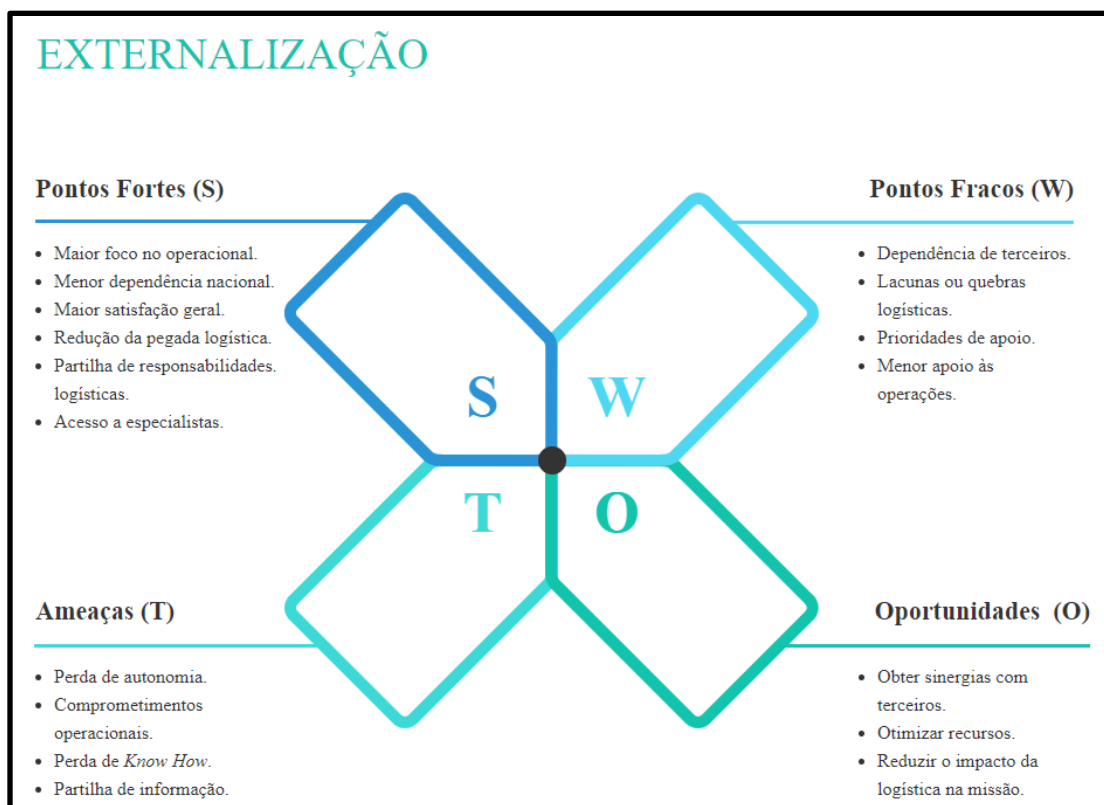


Figura 5 - Resultados da Pergunta 6.

O entendimento dos elementos contributivos, no Quadro 18, permite dar mais segurança à tomada de decisão, conhecer melhor a realidade e antecipar alternativas.



Quadro 18 – Designações dos elementos contributivos

	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Oportunidades (O)	SO - Tirar partido os pontos fortes, aproveitando as oportunidades.	WO - Aproveitar as oportunidades, superando as fraquezas.
Ameaças (T)	ST - Tirar o máximo partido dos pontos fortes, reduzindo o efeito das ameaças.	WT - Reduzir o efeito das fraquezas e a exposição às ameaças.

Fonte: Adaptado a partir de Sammut-Bonnici (2015).

Desta forma retiram-se os seguintes elementos:

- SO1. Externalizar partes do apoio logístico em TO, aproveitando sinergias de terceiros presentes no TO, reafetando recursos para a componente operacional.
- SO2. Constituir um NSE, projetado com antecedência, para estabelecer contratos com terceiros.
- SO3. Otimizar os recursos disponíveis em TO, aproveitando a presença de terceiros que garantam determinado apoio logístico, reduzindo o impacto da sustentação e a pegada logística.
- SO4. Partilhar capacidades logísticas com terceiros no TO para melhorar resultados operacionais e reduzir o ónus da logística.
- ST1. Estabelecer acordos/contratos com definição clara das prioridades de apoio e em que moldes o apoio é efetuado, garantindo autonomia à força.
- ST2. A externalização de partes do apoio logístico, permite reduzir o impacto da logística, sem perda de *know how*, focando as capacidades próprias apenas em determinados aspetos.
- WO1. Acordos/contratos estabelecidos com terceiros, como diferentes modalidades de apoio, salvaguardando quebras no fornecimento e com definição clara das prioridades.
- WT1. Implementar uma política de definição de prioridades de apoio, circuitos de fornecimento e locais de prestação de apoio.

5.3.1 Proposta de *Framework* de análise

Da aplicação do inquérito por questionário, identificados e analisados os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da externalização e, respondidas as QD, observam-se resultados dicotómicos. Por um lado, o TO do Afeganistão, onde os inquiridos identificaram a externalização como a melhor opção, por outro lado, o TO da RCA, onde o EP empenhou capacidades próprias, tendo os resultados demonstrado menor recetividade à externalização, quer pela débil oferta disponível, quer pelos baixos padrões



dessas modalidades de apoio no TO. Não deixando, contudo, de reunir informação que permita a criação de um *framework* de análise.

A proposta de *framework* de análise às modalidades de apoio mais adequadas a um TO, (Quadro 19), tem por base a agregação de todos os resultados obtidos.

Não obstante, devem ser sempre observadas as particularidades do TO, em virtude do contexto, da região e da presença de modalidades de apoio que garantam o apoio logístico (ou parte dele) num TO.

Quadro 19 – Framework de análise às modalidades de apoio mais adequadas a um TO

		Manutenção de Capacidades	Externalização				
		Exército	OI	HNS	Estados	Empresas Civas	Empresas/Agências Defesa
Funções Logísticas	Reabastecimento	★	★	●	★	●	★
	Manutenção	★	●	●	★	●	★
	Apoio Sanitário	★	●	●	●	●	●
	Serviços	●	★	●	★	★	★

★	Fonte primária de apoio	■	Apoio Elevado
●	Fonte subsidiária de apoio	■	Apoio Moderado
		■	Apoio Baixo

Para a elaboração deste *framework*, foram criados três níveis de apoio (elevado, moderado e baixo), tendo por base a apreciação dos graus de dependência, qualidade, segurança e satisfação, para os dois TO. Os resultados demonstram que não deve ser considerado nível de apoio elevado para nenhuma FL, de acordo com as modalidades de apoio estudadas.

Para a FL reabastecimento, os resultados demonstram que deve ser considerado apoio moderado pelas modalidades de apoio manutenção de capacidades pelo EP, OI, Estados e empresas/agências de defesa. Sendo consideradas fontes primárias de apoio o EP, OI, Estados e as empresas/agências de defesa. Já as modalidades de apoio HNS e empresas civis, devem ser consideradas como apoio baixo e como fonte subsidiária de apoio.

No que concerne à FL manutenção, os resultados evidenciam que deve ser considerado apoio moderado pelas modalidades de apoio manutenção de capacidades pelo EP, OI, Estados e empresas/agências de defesa. Sendo apreciadas fontes primárias de apoio o EP, Estados e as empresas/agências de defesa. Já as modalidades de apoio HNS e empresas civis, devem ser consideradas como apoio baixo e como fonte subsidiária de apoio, onde se inclui a OI.



Para a FL apoio sanitário, os resultados mostram que deve ser considerado apoio moderado pelas modalidades de apoio manutenção de capacidades pelo EP, OI, Estados. Sendo considerada fonte primária de apoio apenas o EP, sendo a OI e Estados, fonte subsidiária de apoio. Nesta FL, as modalidades de apoio HNS, empresas civis e empresas/agências de defesa, devem ser consideradas como apoio baixo e também como fonte subsidiária de apoio.

Na FL serviços, os resultados indicam que deve ser considerado apoio moderado pelas modalidades de apoio manutenção de capacidades pelo EP, OI, Estados, empresas civis e empresas/agências de defesa. Sendo o EP considerado fonte subsidiária de apoio. As OI, Estados, empresas civis e empresas/agências de defesa, devem ser considerados fontes primárias do apoio. A modalidades de apoio HNS continua a ser considerada como apoio baixo e como fonte subsidiária de apoio.

Constatou-se, que é possível haver um equilíbrio entre a externalização da prestação de serviços e a manutenção de capacidades logísticas necessárias no TO. Adotando a externalização na FL serviços e privilegiando a manutenção de capacidades nas FL reabastecimento, manutenção e apoio sanitário, sendo que em todas as FL há “espaço” para a externalização como fonte subsidiária de apoio, dando assim resposta à QC “Que *framework* de análise para decisão da modalidade logística mais adequada pode ser aplicado a um TO?”.



6. Conclusões

A logística operacional é multidimensional e complexa, integrando uma das componentes mais relevantes e essenciais das operações militares, apoiar as operações e sustentar os militares que nelas participam. Desempenhando um papel fundamental no moral, preservação e motivação das forças, fortalecendo a autoridade moral dos comandantes.

Atualmente a sustentação das operações militares encoraja para a utilização de várias modalidades de apoio logístico, disponíveis numa ótica de atuação multinacional. A manutenção de capacidades pelas próprias forças, recorrendo à aquisição no TO ou ainda através de terceiros que se responsabilizem pelo fornecimento em tempo e no local certo, dos recursos necessários às forças que se encontram num determinado TO.

O processo de sustentação das FND, no âmbito dos compromissos internacionais, pressupõe o recurso a todas as estruturas e procedimentos do EP, possibilitando a otimização dos recursos disponíveis, garantindo os prazos internacionalmente acordados, salvaguardando a operacionalidade das forças e o bem-estar e moral dos militares em missões. Sendo os elevados custos associados à sustentação de forças nos TO um fator motivador para que os decisores se preocupem cada vez mais com a logística operacional, onde a externalização do apoio logístico surge como uma alternativa possível, que deve ser apreciada.

Não obstante, a sustentação das operações militares, deve ter em consideração o contexto em que se insere, nomeadamente o ambiente operacional e a ameaça e, ainda, a própria OI em que a força está inserida e a presença de Estados parceiros capazes de apoiar logisticamente. Ou seja, o contexto irá sempre condicionar a opção pela modalidade logística mais adequada, podendo em determinados TO essas alternativas estarem condicionadas no seu emprego, acrescentando ainda, a disponibilidade e os padrões que apresentam.

Tendo como premissa que a externalização é uma realidade em praticamente todos os TO, com impacto no paradigma da sustentação logística das atuais FND, os decisores necessitam de ter mais informação sobre esta realidade, para poderem decidir pela externalização ou pela manutenção de capacidades logísticas próprias necessárias no TO. Pelo que, se iniciou esta investigação para: propor um *framework* de análise às modalidades de apoio logístico mais adequadas a um TO. Partindo deste OG, desenvolveu-



se toda a investigação para responder à QC: que *framework* de análise para decisão da modalidade logística mais adequada pode ser aplicado a um TO?

Assim, justificou-se investigar a logística operacional, focando o estudo nas modalidades de apoio disponíveis em TO, utilizando para o feito dois TO onde o EP teve (Afeganistão) e ainda tem (RCA) FND.

A investigação baseou-se num raciocínio indutivo, através de uma estratégia de investigação mista (qualitativa e quantitativa), adotando o estudo de caso como desenho de pesquisa. O resultado desta investigação teve como base duas técnicas fundamentais, a análise documental e a aplicação de inquérito por questionário a um conjunto de Oficiais cujo desempenho de funções se considera fundamental para o estudo e que fornecem elementos de índole técnica e prática, pelo conhecimento e experiência adquirida nos TO do Afeganistão e da RCA.

Conforme definido no OE1, procurou-se apreciar as FL relativamente às modalidades de apoio no TO do Afeganistão, identificando vantagens e desvantagens, avaliando os graus de dependência, qualidade, segurança e satisfação, assim como a fonte de apoio (primária ou subsidiária). Constatou-se que a externalização do apoio de serviços neste TO, provou ter sido uma solução com enormes vantagens, fruto da disponibilidade e qualidade das modalidades de apoio disponíveis neste TO.

Ao nível da FL reabastecimento, conclui-se que a externalização de viaturas táticas permitiu cumprir a missão com economia de recursos, salientando-se as modalidades de apoio logístico por Estados, OI e empresas/agências de defesa, pela qualidade, segurança e satisfação, sendo indicadas como fonte primária de apoio.

Relativamente à FL manutenção, a externalização permitiu economia de escala, rentabilizando os recursos presentes no TO em apoio de vários contingentes, traduzindo-se na qualidade e profissionalismo de especialistas. Destacando-se as modalidades de apoio logístico por Estados, OI e empresas/agências de defesa, pela qualidade, segurança e satisfação, apontadas como fonte primária de apoio.

A FL apoio sanitário, com recurso à externalização, permitiu acesso a um maior número de especialidades e tratamentos, com acesso a boas infraestruturas de apoio sanitário. Evidenciaram-se as modalidades de apoio logístico por Estados e OI pela qualidade, segurança e satisfação, sendo apontadas como fonte primária de apoio.

Por fim, a FL serviços, através da externalização do serviço de alimentação, permitiu um serviço de qualidade com diversidade e economias de escala. Salientam-se as



modalidades de apoio logístico por Estados, OI e empresas/agências de defesa, pela qualidade, segurança e satisfação, apontadas como fonte primária de apoio.

Subjacente ao OE2, apreciar as FL relativamente às modalidades de apoio no TO da RCA, identificando vantagens e desvantagens, avaliando os graus de dependência, qualidade, segurança e satisfação, assim como a fonte de apoio (primária ou subsidiária). Conclui-se que o contexto deste TO, aliado às características da OI responsável (ONU), à oferta disponível e aos padrões de qualidade, segurança e satisfação de algumas modalidades de apoio, valorizou a manutenção das capacidades logísticas próprias, pela maior autonomia e independência, especialmente em operações.

Na FL reabastecimento, a projeção de viaturas táticas e de um módulo de reabastecimento, permitiu familiaridade com as viaturas, treino e missão, permitindo cimentar procedimentos treinados em TN, com segurança e baixa dependência de terceiros. Destacando-se a manutenção de capacidades próprias, como fonte primária de apoio. Na externalização salientaram-se as modalidades de apoio logístico Estados, OI e empresas/agências de defesa podendo ser consideradas como fonte subsidiárias de apoio.

Relativamente à FL manutenção, a projeção de um módulo de manutenção, permitiu apoiar as FND em operações, com acompanhamento, disponibilidade permanente e prioridade de manutenção. Evidenciou-se a manutenção de capacidades como fonte primária de apoio, mas onde a externalização, com as modalidades de apoio logístico por Estados, OI e empresas/agências de defesa, podem ser consideradas como fontes subsidiárias de apoio.

A FL apoio sanitário, que contou com a projeção de um módulo sanitário, permitiu integração e acompanhamento em operações, com disponibilidade permanente e com autonomia. Conclui-se que a manutenção de capacidades deve ser considerada como fonte primária de apoio. No caso da externalização, salientam-se as modalidades de apoio logístico Estados e OI, identificadas como fontes subsidiárias de apoio.

Quanto à FL serviços, com a projeção de um módulo de serviços com equipamentos e equipas de alimentação, permitiu o acompanhamento em operações de forma autónoma. Podendo concluir-se que as modalidades de apoio logístico manutenção de capacidades pelo EP, OI e empresas/agências de defesa, devem ser consideradas como fonte primária de apoio. Salientaram-se as modalidades Estados, HNS e empresas civis como fonte subsidiária de apoio.



Por último, concorrendo para o OG, a investigação centrou-se em encontrar um *framework* de análise às modalidades de apoio mais adequadas a um TO, tendo os resultados da investigação confirmado que é possível existir um equilíbrio entre a externalização da prestação de serviços e a manutenção de capacidades logísticas necessárias num TO, distinguindo a externalização na FL serviços e privilegiando a manutenção de capacidades nas FL reabastecimento, manutenção e apoio sanitário, sendo que em todas as FL há possibilidade para considerar a externalização, como fonte subsidiária de apoio.

Tendo em consideração que atualmente as operações militares, no âmbito das OI das quais Portugal faz parte e participa com FND, se baseiam em parcerias logísticas, nas quais o apoio logístico ou parte dele é prestado por várias Entidades, incluindo Estados, OI e empresas. O recurso às capacidades próprias pode fazer mais sentido na ótica do emprego de meios orgânicos, mas, com a limitação do número de efetivos, a externalização permite mais militares alocados à componente operacional. Cientes ainda, que o recurso à externalização tem limitações operacionais, como a perda de certa autonomia, tanto maior quanto o emprego operacional da força, este ponto fraco pode ser colmatado com o estabelecimento de acordos/contratos onde sejam definidas as condições e prioridades do apoio, a ser prestado por Entidade capaz de assegurar este apoio, mesmo em situação de ambiente operacional desfavorável ou ameaça.

Não obstante, devem ser sempre analisadas as particularidades de cada TO, em virtude do contexto, da região e da presença de modalidades de apoio que garantam o apoio logístico (ou parte dele) no TO, que pela escassez de recursos locais ou pelas questões de segurança, podem originar que Estados, OI ou empresas civis se recusem a fornecer capacidades logísticas ou a limitar a sua utilização.

Não havendo um sistema de apoio logístico padronizado, a organização administrativo-logística tende a ser estabelecida para cada missão, com base nas capacidades próprias e com recurso à externalização. Como contributos para o conhecimento, este trabalho de investigação procurou, através da apreciação do ponto de vista de um conjunto de Oficiais com conhecimento indubitável de dois TO, sobre logística operacional, obter um *framework* que permite observar um TO de maneira diferente, numa perspetiva de ter várias opções para o apoio logístico necessário num TO em apoio de uma FND. Como normalmente acontece, o despacho autorizador de cada missão, especifica um número máximo de militares a serem destacados, o que obriga os decisores a terem de



articular os seus efetivos entre a componente operacional e o apoio logístico. Assim, este *framework* permite dar opções que permitam rentabilizar também os efetivos presentes em TO, aconselhando-se, sempre que possível, à constituição de um NSE para cada TO, como elemento capaz de apoiar na elaboração, controlo e execução dos acordos e acordos que possam ser estabelecidos no âmbito da modalidade de apoio externalização.

Importa referir que este trabalho teve como principal limitação, não incluir os custos de cada TO, associados às modalidades de apoio adotadas, que certamente conduziria a resultados muito interessantes e que poderiam enriquecer o *framework* de análise, incrementando mais dados para o apoio à tomada de decisão. No entanto, apesar das várias tentativas junto do CmdLog, não foi possível obter estes dados, em tempo oportuno. Outra limitação são os escassos estudos sobre a externalização de apoio logístico em TO e ainda a existência de vários documentos oficiais com classificação de segurança, não sendo possível incluir neste estudo. Uma última limitação identificada prende-se com o facto do trabalho não abranger todas as FL e todos os apoios de serviços prestados nos TO do Afeganistão e da RCA.

Como proposta para futuras investigações, recomenda-se que seja efetuado um estudo aos dois TO (Afeganistão e RCA), relativamente aos custos associados às diferentes modalidades de apoio, incluindo o ressarcimento efetuado pela ONU (no caso do TO da RCA), os custos com projeção estratégica, voos de sustentação e incluindo os custos associados aos efetivos empenhados na componente logística das forças, possibilitando estabelecer um indicador custo homem/dia combinado com a questão do moral e bem-estar dos militares. Propõe-se ainda, para futuras investigações, a identificação e análise das capacidades de apoio de serviços que se mantêm nas unidades do EP e que são necessárias para garantir a sua autonomia logística no TO, identificando uma eventual perda de capacidades nessas unidades que poderão levar à correspondente perda de capacidades logísticas necessárias no TO.



Referências bibliográficas

- Barroso, L. (2020). As “Novas operações de apoio à paz”: oportunidade e desafios para Portugal. *JANUS 2020-2021 – Anuário de Relações Internacionais*, 1(20), pp. 12-13
Retirado de <https://observare.autonoma.pt/anuario/wp-content/uploads/sites/5/2021/04/JANUS-Anuario-2020-2021.pdf>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.ª Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management*. London: Financial Times.
- Coleman, K. P. & Williams, P. D. (2017). Logistics Partnerships in Peace Operations. *International Peace Institute*, 6(14), pp. 1-26. Retirado de <https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2017/06/170615-Logistics-Partnerships.pdf>
- Conselho de Chefes de Estado-Maior [CCEM]. (2014). *Conceito Estratégico Militar*. Lisboa: Autor.
- Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 dezembro (2014). *Aprova a Lei Orgânica do Exército*. Diário da República, 1.ª série, 250, 6406-6413. Lisboa: Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro (2022). *Estabelece a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas e altera as Leis Orgânicas dos três Ramos das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª série, 16, 3-97. Lisboa: Conselho de Ministros.
- Defense Contract Management Agency [DCMA]. (2019). *Defense Contract Management Agency - Strategic Plan FY 2019-2022*. Retirado de https://www.dcma.mil/Portals/31/Documents/DCMA_Strategic_Plan-FY19-22.pdf?ver=-Ysfe72ASDAnGDHRShXEvA%3d%3d
- Despacho n.º 20/CEME/2018, de 10 de janeiro (2018). *Aprova a constituição do Elemento de Apoio Nacional para o Teatro de Operações do Afeganistão*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Despacho n.º 5809/2019, de 4 de junho (2019). *Portugal no âmbito da missão Resolute Support Mission*. Diário da República, 2ª Série, 118, 18120-18121. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 2536/2020, de 24 de fevereiro (2020). *Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar*. Diário da República, 2ª Série, 38, 36-41. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Dias, V. A., Freire, M. R. & Barradas, J. R. (2021). A participação de Portugal em missões



internacionais como eixo estratégico de política externa. *Nação e Defesa*, 159, pp. 119-150. doi: 10.47906/ND2021.159.04

Diretiva Operacional n.º 009/CEMGFA/20, de 23 de janeiro (2020). *Força Nacional Destacada na United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Central African Republic (MINUSCA)*. Lisboa: Estado-Maior-General das Forças Armadas.

Estados Unidos da América [EUA] & Ministério da Defesa Nacional [MDN]. (2009). *Acquisition and Cross-Servicing Agreement (US-PRT-02)*.

Estados Unidos da América [EUA] & Ministério da Defesa Nacional [MDN]. (2018). *Implementing Arrangement (CC-PRT-1207IA01) to the Acquisition and Cross Servicing Agreement, regarding additional provisions*.

Exército Português [EP]. (2013). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 4-00 Logística*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

Exército Português [EP]. (2014). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 0-46-00 Sistema Logístico do Exército*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

Exército Português [EP]. (2015). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 0-42-00 Apoio Administrativo-Logístico aos Elementos e às Forças do Exército em Missão fora do Território Nacional*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

Exército Português [EP]. (2017). *Relatório de reconhecimento ao Teatro de Operações do Afeganistão*. Lisboa: Comando das Forças Terrestres.

Exército Português [EP]. (2018). *Memórias de Cabul*. Lisboa: National Support Element [NSE].

Exército Português [EP]. (2020). *Apoio à participação do Exército na MINUSCA – Plano Administrativo-Logístico GORILA*. Lisboa: Comando das Forças Terrestres.

Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B., Marreiros, J. P. R., & Santos, L. A. B. (2020). *Normas de Autor no IUM*. (3.^a Ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Fernandes, L. S. & Linck, L. G. (2020). Fatores motivadores no processo de externalização das atividades empresariais: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 11(4), pp. 106-117. doi: 10.6008/CBPC2179-684X.2020.004.0008

Foreign Military Sales [FMS]. (2022). Finalidade e objetivos [Página *online*]. Retirado de <https://www.dsca.mil/>



- Gomes, M. J. M. (2015). *O Exército, a alimentação e o serviço de catering (outsourcing): possibilidades, amplitudes e contingências*. (Trabalho de Investigação Aplicada). Academia Militar [AM], Lisboa.
- Guedes, A. P., Arantes, A. J. M., Martins, A. L., Póvoa, A. P. B., Luís, C. A., Dias, E. B., ... Ramos, T. (2012). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. (3.^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2.^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- IUM. (2020a). *NEP/INV - 001 (A1) Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- IUM. (2020b). *NEP/INV - 003 (A3) Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Kress, M. (2016). *Operational Logistics: The Art and Science of Sustaining Military Operations* (2.^a Ed.). Monterey: Springer
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2013). *NATO Standard AJP-4.9 Allied Joint Doctrine for modes of multinational logistic support* (Edition A version 1). NATO Standardization Agency (NSA).
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2021). *NATO Allied publication AJP-4.3 Allied Joint Doctrine for Host-Nation Support*. NATO Standardization Office (NSO).
- North Atlantic Treaty Organization Communications and Information Agency [NCIA]. (2022). *What is NATO Communications and Information Agency* [Página online]. Retirado de <https://www.ncia.nato.int/about-us/who-we-are.html>
- North Atlantic Treaty Organization Standardization Office [NSO]. (2022). *Standardization Agreements*. [Página online]. Retirado de <https://nso.nato.int/nso/nsdd/main/list-promulg>
- North Atlantic Treaty Organization Support and Procurement Agency [NSPA]. (2022). *Support to operations* [Página online]. Retirado de <https://www.nspa.nato.int/about/support-to-operations>
- Portaria n.º 29/2017, de 4 de janeiro (2017). *Portugal no âmbito da United Nations Integrated Multidimensional Mission in the Central African Republic (MINUSCA)*. Diário da República, 2ª Série, 22, 2182. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.



- Ramalho, J. P. (2009). O Aprontamento e Sustentação das Forças do Exército nas Missões Internacionais na NATO. *Nação e Defesa*, 123, pp. 63-80. Retirado de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/3614/1/NeD123_JosePintoRamalho.pdf
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 21 de março (2013). Aprova o *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República, 1.ª Série, 67, 1981-1955. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril (2013). *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma «Defesa 2020»*. Diário da República, 1.ª Série, 77, 2285-2289. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Ribeiro, A. S. (2021, dezembro). *Participação de Portugal na Operação de Paz na República Centro-Africana*. Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Sammut-Bonnici, T. (2015). SWOT Analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 12(2), pp. 1-8. doi: 10.1002/9781118785317
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord) (2019). *Orientações Metodológicas Para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2.ª Ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Supreme Headquarters Allied Powers Europe [SHAPE] & NATO Support and Procurement Agency [NSPA]. (2018). Technical Arrangement for *Financial Arrangements at the NATO Airport of Debarkation (APOD) at Hamid Karzai International Airport (HKIA) Resolute Support (RS)*. North Atlantic Treaty Organization.
- Talambas, J. D. A. G. (2021). Proposta de um Modelo para a Geração de Forças nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, IX(1), pp. 13-38. Retirado de https://www.ium.pt/?page_id=5714
- United Nations [UN]. (2020). *Manual on Policies and Procedures concerning the Reimbursement and Control of Contingent-Owned Equipment of Troop/Police Contributors Participating in Peacekeeping Missions*. Retirado de <https://undocs.org/en/A/75/121>
- Vilelas, J. (2020). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. (3.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications design and methods*. (6.ª Ed.). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.



Apêndice A — Corpo de Conceitos

Apoio Mútuo Logístico ou *Mutual Logistic Support* - quando as nações desenvolvem acordos bilaterais ou multilaterais com outras nações no TO, no sentido de garantir o seu apoio (NATO, 2013, p. 6-8).

Apoio Sanitário - conjunto de atividades de carácter sanitário que têm por finalidade o aprontamento, a preservação dos efetivos e a recuperação dos indisponíveis (doentes e feridos, humanos ou animais). Deve contribuir para a proteção da força e garantir o seu moral através da prevenção de doenças, de evacuações rápidas e do melhor tratamento de doentes e feridos (EP, 2013, p. 5-2).

Aquisição, Contratação e Alienação - conjunto de atividades destinadas a assegurar o acesso aos recursos materiais e serviços necessários (EP, 2013, p. 5.2).

Artigo Regulado - artigo ou artigos, sobre os quais a distribuição recai apertado controlo, em virtude de se verificar: escassez, elevado custo, alto tecnicismo e alto grau de perigo no seu manuseamento. Os artigos regulados constam de uma lista elaborada pelo CmdLog para o TO e só esse escalão é que tem competência para autorizar o fornecimento desses artigos (EP, 2013, p. 6-14).

Contingent Owned Equipment (COE) - os equipamentos propriedade do contingente, acordados com a ONU, são alvo de um reembolso, de acordo com os procedimentos definidos para reembolso aos Estados-membros. Os equipamentos e serviços garantidos por uma nação contribuinte para apoiar uma unidade, apenas os especificamente acordados em MOU serão reembolsáveis às taxas estabelecidas (UN, 2020).

Contratação de Serviços de Apoio Logístico ou *Contractor Support to Operations* - quando se contratam empresas especializadas para fornecer determinados serviços (NATO, 2013, p. 1-1 – 6-8).

Defense Contract Management Agency (DCMA) - agência responsável pela administração de contratos de defesa em nome do governo americano (MCMA, 2019).

Forças Nacionais Destacadas (FND) - unidades militares, adequadamente organizadas, equipadas, treinadas e enquadradas, às quais são atribuídas missões fora do território nacional, por um período limitado de tempo, no âmbito do cumprimento dos compromissos decorrentes da participação de Portugal em organizações internacionais (Ramalho, 2009, p. 66).

Foreign Military Sales (FMS) - é um programa do Departamento de Defesa dos EUA, facilita a venda de armas, equipamentos de defesa, defesa, serviços e treino militar a governos estrangeiros, serve como um intermediário, para aquisição e logística (FMS, 2022).

Host Nation Support (HNS) - quando a apoio militar e/ou civil é prestado por um país a forças estrangeiras que se encontram no seu território, baseia-se em acordos entre as nações permitindo redução do tempo e custo na projeção e emprego das forças (NATO, 2021, p. 1).

Infraestruturas - conjunto de atividades exercidas sobre as instalações necessárias. Relaciona-se com a conceção, construção, remodelação, manutenção, operação e disposição de instalações para projeção, acomodação, instalação, sustentação e retração das forças (EP, 2013, p. 5-2).

Letters of Assistance (LOA) - acordos de apoio entre a ONU e uma nação para determinados bens, serviços e outros apoios não previstos num MOU, não comercialmente disponíveis no TO ou com características específicas (EP, 2013, p.13-3).



Manutenção - conjunto de atividades com a finalidade de manter (conservar) os equipamentos (material) em condições de operacionalidade e restaurar tal condição aos equipamentos que não se encontram operacionais, ou ainda, proceder à modificação de equipamentos (EP, 2013, p. 5-2).

Memorandum of Agreement (MOA) - acordos de apoio entre duas ou mais nações, acordando apoios a prestar por uma nação à força de outra (EP, 2013, p.13-3).

Memorandum of Understanding (MOU) - que estabelece as responsabilidades, o tipo e nível de apoio entre as nações contribuintes e a OI (EP, 2013, p.13-3).

Movimento e Transportes - abrange infraestruturas, instalações, organizações e equipamento necessários à projeção, sustentação e retração de Forças durante a execução de uma missão (EP, 2013, p.5-1).

National Support Element (NSE) - responsável por garantir o apoio de serviços à componente nacional num TO (EP, 2015, p. 1-6).

Nação Especialista ou Role Specialist Nation - quando uma nação é responsável, à custa dos próprios recursos, pelo abastecimento de determinada classe ou de determinados serviços para toda, ou parte, da força multinacional (NATO, 2013, p. 1-1 – 6-8).

Nação Líder ou Lead Nation - quando uma nação de grandes dimensões e com elevada contribuição de forças, assume a responsabilidade de fornecer e/ou coordenar uma parte do apoio para toda ou parte da força multinacional (NATO, 2013, p. 1-1 – 6-8).

Reabastecimento - conjunto de atividades realizado com vista à obtenção, receção, armazenagem e distribuição de abastecimentos (...). Compreende o conjunto de atividades que se destinam a fornecer em tempo os abastecimentos de todas as classes, necessários para assegurar a sustentação das forças. (EP, 2013, p. 5-1).

Serviços - conjunto de atividades logísticas não integradas nas restantes funções logísticas e que visam a vida e o bem-estar dos militares e o apoio a outras funções logísticas (ex., alimentação, lavandaria, etc.) (EP, 2013, p. 5-3).

Technical Agreement (TA) - Documento que estabelece a orientação necessária para o planeamento detalhado em operações multinacionais. Devem constar as condições, procedimentos, disposições legais e financeiras para a implementação de acordos de nível superior (NATO, 2021).

Unidades de Apoio Logístico Integrado Multinacional - unidades de constituição modular, levantadas por duas ou mais nações, sob o controlo operacional do comandante da força (NATO, 2013, p. 1-1 – 6-8).



Apêndice B — Modelo de análise

Quadro 20 – Modelo de análise

OG	Propor um <i>framework</i> de análise às modalidades de apoio logístico mais adequadas a um TO.					
QC	Que <i>framework</i> de análise para decisão da modalidade logística mais adequada pode ser aplicado a um TO?					
OE	QD	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores	Técnicas de coleta de dados
OE1: Apreciar as FL relativamente às modalidades de apoio no TO do Afeganistão.	QD1: Como se caracterizam as FL relativamente às modalidades de apoio logístico no TO do Afeganistão?	Logística operacional Apoio de Serviços Externalização Funções logísticas	Reabastecimento	Classe VII-K	Vantagens Desvantagens Dependência Qualidade Segurança Satisfação Fontes de apoio	Análise documental Questionário
			Manutenção	Viaturas táticas		
			Apoio Sanitário	ROLE 1		
			Serviços	Alimentação		
OE2: Apreciar as FL relativamente às modalidades de apoio no TO da RCA.	QD2: Como se caracterizam as FL relativamente às modalidades de apoio logístico no TO da RCA?	Logística operacional Apoio de Serviços Externalização Funções logísticas	Reabastecimento	Classe VII-K		
			Manutenção	Viaturas táticas		
			Apoio Sanitário	ROLE 1		
			Serviços	Alimentação		



Apêndice C — Lista de Inquiridos

Quadro 21 – Lista de inquiridos

Cargo/Função/Experiência	Posto/Título e Nome	Participação
Comandante de FND no TO da RCA	Tenente-Coronel Musa Gonçalves Paulino	Respondeu
Comandante de FND no TO da RCA	Tenente-Coronel Alexandre Manuel Ribeiro Duarte Varino	Respondeu
Comandante de FND no TO da RCA	Coronel João Francisco da Costa Bernardino	Respondeu
Comandante de FND no TO da RCA	Tenente-Coronel Óscar Manuel Verdelho Fontoura	Não Respondeu
Comandante de FND no TO da RCA	Tenente-Coronel Rui Manuel Gonçalves de Moura	Respondeu
Comandante de FND no TO da RCA	Tenente-Coronel Vítor Sérgio Antunes Gomes	Respondeu
Comandante de FND no TO da RCA	Tenente-Coronel José Eduardo Blanc Capinha Henriques	Respondeu
Comandante de FND no TO da RCA	Tenente-Coronel Hermano Torres Lee Chin	Respondeu
Comandante de FND no TO da RCA	Tenente-Coronel Vítor M. Rasteiro Fernandes	Respondeu
Comandante de FND no TO do Afeganistão	Tenente-Coronel João M. C. dos Santos Pais	Não Respondeu
Comandante de FND no TO do Afeganistão	Major Ricardo Vieira Azevedo Estrela	Respondeu
Comandante de FND no TO do Afeganistão	Major Samuel de Freitas Gomes	Respondeu
Comandante de FND no TO do Afeganistão	Tenente-Coronel Tiago A. Gomes Fazenda	Respondeu
Comandante de FND no TO do Afeganistão	Major Daniel Filipe de Carvalho Gomes	Respondeu
Comandante de FND no TO do Afeganistão	Major Marco André Reis Silva	Respondeu
Oficial de Recursos no TO da RCA	Capitão Horácio José Portela Ferreira	Respondeu
Oficial de Recursos no TO da RCA	Major Sérgio Américo Fernandes Enes	Respondeu
Oficial de Recursos no TO da RCA	Major Isidro Miguel Mendes Lopes	Respondeu
Oficial de Recursos no TO da RCA	Capitão Rui Jorge Portela dos Anjos	Não Respondeu
Oficial de Recursos no TO da RCA	Major Ricardo Nuno Pires Borges	Respondeu
Oficial de Recursos no TO da RCA	Capitão Filipe Coutinho V. Simão Freire	Respondeu
Oficial de Recursos no TO da RCA	Capitão Nuno Fernando Monteiro da Silva	Respondeu
Oficial de Recursos no TO da RCA	Major Pedro Miguel Ferreira e Silva	Respondeu
Oficial de Recursos no TO da RCA	Capitão Cláudio Daniel Torres da Cruz	Respondeu
Comandante de NSE no TO do Afeganistão	Capitão Nelson José Borges Paulo	Respondeu
Comandante de NSE no TO do Afeganistão	Major André Joaquim Teixeira Valente	Respondeu
Comandante de NSE no TO do Afeganistão	Capitão João Filipe Bento Silva	Respondeu
Comandante de NSE no TO do Afeganistão	Capitão Sérgio Filipe Correia Duarte	Respondeu
Comandante de NSE no TO do Afeganistão	Capitão Ivo Rodrigues Pereira	Respondeu
Comandante de NSE no TO do Afeganistão	Capitão Tiago de Vilarigues Baião	Respondeu



Apêndice D — Questionário

Parte I

1. O Exército planeia e executa o seu apoio logístico com recurso a duas modalidades de apoio logístico: a manutenção de capacidades logísticas próprias ou o recurso à externalização. De seguida apresentam-se um conjunto de indicadores que podem ajudar na tomada de decisão, pelo que será questionado relativamente aos mesmos:

Indicador	Significado
Dependência	Avaliação qualitativa, quanto ao grau de dependência que esta modalidade de apoio assume.
Qualidade	Avaliação qualitativa, quanto ao grau de qualidade que esta modalidade de apoio confere.
Segurança	Avaliação qualitativa, quanto ao grau de segurança que esta modalidade de apoio garante.
Satisfação	Avaliação qualitativa, quanto ao grau de satisfação dos militares para esta modalidade de apoio.

- 1.1 Além dos indicadores, Dependência, Qualidade, Segurança e Satisfação, identifica outro que considere pertinente? Se sim, qual? E o seu Significado?
- 1.2 Ordene agora os indicadores por grau de importância. Pela ordem que considera mais importante para o apoio à tomada de decisão, de manter capacidades logísticas próprias ou recorrer à externalização (em que 1 é o de menor importância e 5 o de maior importância).
- 1.3 Avalie, cada um dos indicadores, com base nas seguintes opções:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	----------------------------------	------------------------------	----------------------------

Parte II – Modalidades de apoio

Manutenção Capacidades Logísticas pelo Exército	Externalização				
	Organizações Internacionais	<i>Host Nation Support</i>	Estados Parceiros	Empresas civis	Empresas/Agências de Defesa

2. Função Logística Reabastecimento

- 2.1 No TO, a FND utilizou viaturas táticas. Estas viaturas foram cedidas com recurso à externalização no caso do TO do Afeganistão e com recurso a viaturas próprias no caso do TO da RCA. Identifique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio?
- 2.2 Com base na sua experiência, e tendo como referência a tipologia de viaturas táticas empregues no TO, avalie o indicador DEPENDÊNCIA, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 2.3 Com base na sua experiência, e tendo como referência a tipologia de viaturas táticas empregues no TO, avalie o indicador QUALIDADE, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 2.4 Com base na sua experiência, e tendo como referência a tipologia de viaturas táticas empregues no TO, avalie o indicador SEGURANÇA, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 2.5 Com base na sua experiência, e tendo como referência a tipologia de viaturas táticas empregues no TO, avalie o indicador SATISFAÇÃO, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 2.6 Com base na sua experiência, e tendo como referência a tipologia de viaturas táticas empregues no TO, avalie agora relativamente à fonte de apoio logístico implementada.

3. Função Logística Manutenção

- 3.1 No TO, a FND contou com o recurso à externalização, através de um contrato de manutenção para as viaturas táticas no caso do Afeganistão, já no TO da RCA contou um módulo de manutenção próprio. Identifique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio?
- 3.2 Com base na sua experiência, e tendo como referência o apoio de manutenção às viaturas táticas empregues no TO, avalie o indicador DEPENDÊNCIA, para cada modalidade de apoio.



- 3.3 Com base na sua experiência, e tendo como referência o apoio de manutenção às viaturas táticas empregues no TO, avalie o indicador QUALIDADE, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 3.4 Com base na sua experiência, e tendo como referência o apoio de manutenção às viaturas táticas empregues no TO, avalie o indicador SEGURANÇA, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 3.5 Com base na sua experiência, e tendo como referência o apoio de manutenção às viaturas táticas empregues no TO, avalie o indicador SATISFAÇÃO, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 3.6 Com base na sua experiência, e tendo como referência o apoio de manutenção às viaturas táticas empregues no TO, avalie agora relativamente à fonte de apoio logístico implementada.

4. Função Logística Apoio Sanitário

- 4.1 No TO do Afeganistão, o Exército não projetou capacidade de Apoio Sanitário (ROLE 1), tendo externalizado esta capacidade, apesar de contar com um Oficial médico. No TO da RCA, havia um módulo sanitário projetado, com essa capacidade. Identifique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio?
- 4.2 Com base na sua experiência, e tendo como referência o apoio sanitário de ROLE 1 no TO, avalie o indicador DEPENDÊNCIA, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 4.3 Com base na sua experiência, e tendo como referência o apoio sanitário de ROLE 1 no TO, avalie o indicador QUALIDADE, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 4.4 Com base na sua experiência, e tendo como referência o apoio sanitário de ROLE 1 no TO, avalie o indicador SEGURANÇA, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 4.5 Com base na sua experiência, e tendo como referência o apoio sanitário de ROLE 1 no TO, avalie o indicador SATISFAÇÃO, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 4.6 Com base na sua experiência, e tendo como referência o apoio sanitário de ROLE 1 no TO, avalie agora relativamente à fonte de apoio logístico implementada.

5. Função Logística Serviços

- 5.1 No TO do Afeganistão, a FND contou com o recurso à externalização, do serviço de alimentação. Enquanto no TO da RCA, contou com um módulo de alimentação para esse efeito. Identifique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio?
- 5.2 Com base na sua experiência, e tendo como referência serviço de alimentação no TO, avalie o indicador DEPENDÊNCIA, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 5.3 Com base na sua experiência, e tendo como referência serviço de alimentação no TO, avalie o indicador QUALIDADE, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 5.4 Com base na sua experiência, e tendo como referência serviço de alimentação no TO, avalie o indicador SEGURANÇA, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 5.5 Com base na sua experiência, e tendo como referência serviço de alimentação no TO, avalie o indicador SATISFAÇÃO, para cada modalidade de apoio apresentada.
- 5.6 Com base na sua experiência, e tendo como referência serviço de alimentação no TO, avalie agora relativamente à fonte de apoio logístico implementada.

Parte III -Externalização

6. Nas operações multinacionais, as parcerias logísticas entre Países contribuintes com tropas e entre uma organização internacional líder proporcionam economias de escala. Tendo em consideração o TO, quais os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades que identifica relativamente à externalização da prestação de serviços?



Apêndice E — Correlação de estratégia mista com o modelo de análise

Quadro 22 – Correlação da estratégia mista com o modelo de análise

OE	QD	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores	Questões do Questionário	
OE1: Apreciar as FL relativamente às modalidades de apoio no TO do Afeganistão.	QD1: Como se caracterizam as FL relativamente às modalidades de apoio logístico no TO do Afeganistão?	Logística operacional	Reabastecimento	Classe VII-K	Vantagens	2.1	Identifique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio?
					Desvantagens		
					Dependência	2.3	Avalie o indicador dependência, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Qualidade	2.4	Avalie o indicador qualidade, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Segurança	2.5	Avalie o indicador segurança, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Satisfação	2.6	Avalie o indicador satisfação, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Fonte de Apoio	2.7	Avalie relativamente à fonte de apoio logístico implementadas.
		Apoio de Serviços	Manutenção	Viaturas táticas	Vantagens	3.1	Identifique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio?
					Desvantagens		
					Dependência	2.3	Avalie o indicador dependência, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Qualidade	3.4	Avalie o indicador qualidade, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Segurança	3.5	Avalie o indicador segurança, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Satisfação	3.6	Avalie o indicador satisfação, para cada modalidade de apoio apresentada.
		Fonte de Apoio	3.7	Avalie relativamente à fonte de apoio logístico implementadas.			
		Externalização	Apoio Sanitário	ROLE 1	Vantagens	4.1	Identifique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio?
					Desvantagens		
					Dependência	4.3	Avalie o indicador dependência, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Qualidade	4.4	Avalie o indicador qualidade, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Segurança	4.5	Avalie o indicador segurança, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Satisfação	4.6	Avalie o indicador satisfação, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Fonte de Apoio	4.7	Avalie relativamente à fonte de apoio logístico implementadas.
Funções logísticas	Serviços	Alimentação	Vantagens	5.1	Identifique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio?		
			Desvantagens				
			Dependência	5.3	Avalie o indicador dependência, para cada modalidade de apoio apresentada.		
			Qualidade	5.4	Avalie o indicador qualidade, para cada modalidade de apoio apresentada.		
			Segurança	5.5	Avalie o indicador segurança, para cada modalidade de apoio apresentada.		
			Satisfação	5.6	Avalie o indicador satisfação, para cada modalidade de apoio apresentada.		
			Fonte de Apoio	5.7	Avalie relativamente à fonte de apoio logístico implementadas.		
OE2: Apreciar as FL relativamente às modalidades	QD2: Como se caracterizam as FL relativamente às	Logística operacional	Reabastecimento	Classe VII-K	Vantagens	2.1	Identifique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio?
					Desvantagens		
					Dependência	2.3	Avalie o indicador dependência, para cada modalidade de apoio apresentada.
		Apoio de			Qualidade	2.4	Avalie o indicador qualidade, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Segurança	2.5	Avalie o indicador segurança, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Satisfação	2.6	Avalie o indicador satisfação, para cada modalidade de apoio apresentada.



de apoio no TO da RCA.	modalidades de apoio logístico no TO da RCA?	Serviços Externalização Funções logísticas	Manutenção	Viaturas táticas	Fonte de Apoio	2.7	Avalie relativamente à fonte de apoio logístico implementadas.
					Vantagens	3.1	Identifique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio?
					Desvantagens		
					Dependência	2.3	Avalie o indicador dependência, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Qualidade	3.4	Avalie o indicador qualidade, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Segurança	3.5	Avalie o indicador segurança, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Satisfação	3.6	Avalie o indicador satisfação, para cada modalidade de apoio apresentada.
			Fonte de Apoio	3.7	Avalie relativamente à fonte de apoio logístico implementadas.		
			Apoio Sanitário	ROLE 1	Vantagens	4.1	Identifique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio?
					Desvantagens		
					Dependência	4.3	Avalie o indicador dependência, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Qualidade	4.4	Avalie o indicador qualidade, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Segurança	4.5	Avalie o indicador segurança, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Satisfação	4.6	Avalie o indicador satisfação, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Fonte de Apoio	4.7	Avalie relativamente à fonte de apoio logístico implementadas.
			Serviços	Alimentação	Vantagens	5.1	Identifique vantagens e desvantagens da modalidade de apoio?
					Desvantagens		
					Dependência	5.3	Avalie o indicador dependência, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Qualidade	5.4	Avalie o indicador qualidade, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Segurança	5.5	Avalie o indicador segurança, para cada modalidade de apoio apresentada.
					Satisfação	5.6	Avalie o indicador satisfação, para cada modalidade de apoio apresentada.
Fonte de Apoio	5.7	Avalie relativamente à fonte de apoio logístico implementadas.					



Apêndice F – Análise de conteúdo das perguntas abertas do questionário²¹

Quadro 23 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 2.1 relativa ao TO do Afeganistão

Inquiridos	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Qualidade das viaturas, disponibilidade e forte apoio próximo dado pela USFOR-A [...] sem custos de projeção [...] mas necessidade de formação adicional”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.4; 1.2.2
2	“Meios adequados [...] reduzido número de viaturas disponíveis [...] impossibilidade de efetuar alterações às viaturas face a eventuais necessidades operacionais [...] perda de flexibilidade e capacidade de reação face a eventuais alterações das circunstâncias que influenciam a atividade operacional [...] dependência e necessidade de formação”.	2.1.2; 2.2.1; 2.2.2; 2.2.3; 2.2.4
3	“Não necessidade de projeção de viaturas nacionais para o TO [...] Viaturas entregues como um sistema completo de armas (com rádio, armamento, sistemas de vigilância) [...] desvantagens de a qualquer momento a entidade externa poder retirar as viaturas [...] não existência de viaturas de reserva”.	2.1.1; 2.1.2; 2.2.1; 2.2.3
4	“Foco diário nas questões operacionais e menos nas questões logísticas [...] desvantagem na dependência externa (sobretudo no que se refere ao cumprimento de prazos de reabastecimento) pode em casos extremos comprometer o desempenho operacional”.	2.1.2; 2.1.3; 2.2.1; 2.2.3
5	“Sem custos de projeção e retração [...] poupança no desgaste das nossas viaturas [...] viaturas robustas e adequadas à tipologia de missão e ameaça [...] interoperabilidade entre forças internacionais [...] desvantagem na necessidade de formação adicional”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.4; 2.2.2
6	“Custos de projeção e de substituição [...] capacidade logística superior à portuguesa [...] formação adequada às necessidades”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.4; 2.2.2
7	“Disponibilidade permanente de sobressalentes [...] o fluxo de reabastecimento era bastante adequado [...] as viaturas satisfaziam os requisitos [...] apesar da necessidade de formação”.	2.1.2; 2.1.4; 2.2.2
8	“Qualidade [...] companhia preocupada na vertente operacional [...] desvantagem na demora em ter todas as viaturas disponíveis “.	2.1.2; 2.1.3
9	“Sem custos de projeção e retração [...] possibilidade de operar viaturas de topo e adequadas à ameaça no TO [...] desvantagens na dependência de terceiros nos prazos de entrega dos meios [...] necessidade adicional de treino/adequação/formação”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.4; 2.2.1; 2.2.2; 2.2.3
10	“Viaturas adequadas [...] permitem economizar recursos na projeção [...] desvantagens na dependência de terceiros [...] quanto ao período de cedência e formação adicional”.	2.1.1; 2.1.2; 2.2.1; 2.2.2
11	“O custo da projeção e retração [...] em termos operacionais, mediante justificação tivéssemos viaturas de qualidade [...] estávamos sujeitos aos <i>timings</i> de terceiros”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.4; 2.2.1

Quadro 24- Análise de conteúdo da pergunta 2.1 relativa ao TO do Afeganistão

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos											Unidades de enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Reabastecimento	Vantagens	2.1.1 Sem custos de projeção e retração	x		x		x	x			x	x	x	7	64
		2.1.2 Viaturas adequadas à missão	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11	100
		2.1.3 Permite o foco na componente operacional	x			x	x			x	x		x	6	55
		2.1.4 Disponibilidade de viaturas	x				x	x	x		x		x	6	55

²¹ De modo a garantir a confidencialidade das respostas dos inquiridos, a ordem dos inquiridos no presente apêndice não corresponde à ordem apresentada no Apêndice C.



Desvantagens	2.2.1 Dependência externa		x	x	x					x	x	x	6	55
	2.2.2 Necessidade de formação adicional	x	x			x	x	x		x	x		7	64
	2.2.3 Demora nos prazos de reabastecimento		x	x	x				x				4	36
	2.2.4 Impossibilidade de efetuar alterações às viaturas		x										1	9

Quadro 25 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 2.1 relativa ao TO da RCA

Inquirido	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Familiarização com os meios [...] autonomia de meios [...] treino adquirido”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3
2	“Familiarização com as viaturas [...] autonomia, segurança e confiança (resultante do treino em aprontamento)”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3
3	“Conhecimento das viaturas [...] autonomia, fiabilidade, segurança e credibilidade [...] desvantagem demora no reabastecimento”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.2.2
4	“Combatemos, como treinamos [...] independência [...] apesar dos problemas logísticos que tivemos com as URO VAMTAC, são preferíveis a qualquer outra [...] não há viaturas blindadas no TO”.	2.1.1; 2.1.2
5	“A ONU não tem viaturas táticas <i>Armored Personnel Carry (APC)</i> [...] os países que participam na com as viaturas que têm e conhecem”.	2.1.1; 2.1.2; 2.2.1
6	“Proporcionar o treino com as mesmas viaturas que em TO [...] estamos independentes de outros”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3
7	“No TO não existem viaturas táticas que pudessem ser cedidas [...] as FND estão familiarizadas e efetuam o treino em TN com os sistemas de armas que se encontram em TO [...] FOC é atingida mais rapidamente [...] resultados no terreno são mais vantajosos”.	2.1.1; 2.1.3; 2.1.4; 2.2.1
8	“A grande vantagem é treinar no aprontamento com o modelo de viatura que vamos levar [...] lições aprendidas”.	2.1.1; 2.1.3; 2.1.4
9	“Viaturas disponíveis em canal com processo de reabastecimento definido [...] TO não tem condições para externalização de viaturas táticas [...] desvantagens: projeção/retração de sobressalentes provoca atrasas [...] viaturas não tinham sido testadas em condições iguais”.	2.1.1; 2.2.1; 2.2.2; 2.2.3
10	“Os militares estão familiarizados com as viaturas [...] somos autónomos”.	2.1.1; 2.1.2
11	“Familiarização com as viaturas [...] não identifico qualquer vantagem na utilização de outras viaturas, mesmo que de tipologia idêntica, já existentes em TO [...] a externalização não compensaria as desvantagens e riscos”.	2.1.1; 2.1.2; 2.3
12	“Devemos levar para as FND as viaturas e equipamentos com que treinamos [...] as viaturas garantem o cumprimento da missão [...] A opção de externalização dá uma imagem negativa aquando das reais capacidades do país”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.4; 2.2.1
13	“A projeção de viaturas orgânicas do Exército garante independência e autonomia, bem como cimentar boas práticas, com as viaturas, que são treinadas/executadas em TN principalmente no aprontamento da Força [...] com as viaturas próprias em TO, temos maior garantia de manutenção, que permite a gestão e independência da frota dando à Força flexibilidade para adaptar os meios necessários para a missão [...] conseguimos contribuir/identificar procedimentos/lacunas/lições identificadas [...] desvantagem: todo o processo de apoio logístico a um TO, que se torna complexo e moroso [...] neste TO não parece haver alternativa”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.4; 2.2.1; 2.2.2
14	“Conhecimento das viaturas e adaptação [...] desvantagem: custos de projeção/retração [...] tira capacidades a unidades nacionais”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3
15	“Conhecimento das viaturas [...] serve para testar procedimentos [...] No TO não havia viaturas táticas para externalizar”.	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.4
16	“Conhecimento e experiência adquirida em TN em aprontamento [...] canal logístico dependente apenas de Portugal [...] independência [...] procedimentos logísticos já definidos e conhecidos [...] possibilidade de treinar, inovar, adaptar, com capacidade de identificar Lições Apreendidas, e criar <i>know how</i> na estrutura do Exército [...] contributo para melhorar as viaturas [...] desvantagens: maior alocação de	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.4; 2.2.1; 2.2.2; 2.2.3



	recursos humanos ao apoio logístico [...] necessidade de ter Stock de sobresselentes, VPO, para minimizar o impacto da distância [...] empenho de mais recursos humanos afetos ao apoio logístico”.	
--	---	--

Quadro 26 - Análise de conteúdo da pergunta 2.1 relativa ao TO da RCA

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos	Unidades de enumeração	Resultados (%)
			1 a 16		
Reabastecimento	Vantagens	2.1.1 Familiaridade com as viaturas Treino/Missão	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16	16	100
		2.1.2 Independência e autonomia	1; 2; 3; 4; 5; 6; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16	13	81
		2.1.3 Cimentar procedimentos nacionais	1; 2; 3; 6; 7; 8; 11; 12; 13; 14; 15; 16	12	75
		2.1.4 Contribuir para melhorar lacunas	7; 8; 12; 13; 15; 16	6	38
	Desvantagens	2.2.1 Não ter alternativas em TO	5; 7; 9; 12; 13; 15	6	38
		2.2.2 Processo de reabastecimento demorado	3; 9; 13; 16	4	25
2.2.3 Maior número de efetivos na logística		9; 16	2	13	

Quadro 27 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 3.1 ao TO do Afeganistão

Inquirido	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Vantagem na qualidade da manutenção [...] confiança no apoio e a disponibilidade para resolução de problemas [...] sem projeção de meios de manutenção”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3
2	“qualidade e celeridade do processo de manutenção [...] integração e avaliação do plano de manutenção programada das viaturas na atividade operacional [...] minimização do risco e do seu impacto nas operações (previsibilidade)”.	3.1.3; 3.1.4; 3.1.5; 3.1.6; 3.2.1; 3.2.2
3	“As questões relacionadas com a manutenção não serem uma responsabilidade nacional [...] poupança de recursos Humanos associados à manutenção [...] menor pegada logística no TO [...] não havendo necessidade de ter no TO sobressalentes, oficina...etc. [...] boa qualidade da manutenção garantida [...] rapidez na realização da manutenção [...] desvantagens: dependência das prioridades de manutenção (viaturas dos EUA tinham prioridade e as restantes por ordem de chegada)”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4; 3.2.1; 3.2.2
4	“Rentabilização de recursos (humanos, tempo, etc.) [...] serviço com qualidade [...] permite o foco nas operações [...] desvantagem na dependência de terceiros, cujas prioridades são "distribuídas" pelas diversas <i>troop contributing nations</i> (TCN)”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.5; 3.1.6; 3.2.1; 3.2.2
5	“Ter militares especializados na manutenção de viaturas [...] poupança de recursos humanos [...] menos um canal logístico, rentabilização de recursos e espaço na base militar [...] desvantagens na dependência e na prioridade de manutenção”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.6; 3.2.1; 3.2.2
6	“O processo de manutenção padronizado [...] bem cumprido com qualidade [...] o Exército não projetou módulo de manutenção nem os sobressalentes [...] desvantagens na impossibilidade de controlar as manutenções e as prioridades de manutenção”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.5; 3.1.6; 3.2.1; 3.2.2
7	“A estrutura de manutenção implementada de forma eficaz, reduzindo tempos de manutenção face às exigências Operacionais [...] os elementos que faziam parte da estrutura de manutenção tinham um elevado conhecimento técnico e experiência no TO [...] economia de meios e recursos [...] desvantagens, a capacidade não era exclusiva, nem esta eramos a prioridade”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.5; 3.1.6; 3.2.1; 3.2.2
8	“Manutenção de qualidade [...] menor pegada logística [...] qualquer necessidade era imediatamente resolvida [...] desvantagem na demora na manutenção, resultante da inexistência de sobressalentes [...] dependência de terceiros e prioridades”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4; 3.2.1; 3.2.2
9	“Reduzido efetivo afeto à manutenção [...] qualidade [...] desvantagens na dificuldade de validação dos custos cobrados [...] dificuldade no controlo dos tempos e na priorização da reparação das viaturas”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4; 3.2.1; 3.2.2



10	- “Permite economizar recursos na manutenção de viaturas [...] garantindo um serviço efetuado por profissionais [...] desvantagem na dependência de outros intervenientes [...] e quanto às prioridades de manutenção”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.5; 3.2.1; 3.2.2
11	“Menos pessoal a empenhar na manutenção [...] capacidade logística própria muito mais reforçada ao nível da manutenção [...] apenas tínhamos o custo da manutenção [...] qualquer avaria [...] só saía após um diagnóstico total [...] ótimo e extremamente profissional [...] desvantagem era estarmos sujeitos aos timings padrão das manutenções [...] na oficina não faziam horas extras mesmo que ficassemos sem viaturas”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4; 3.1.5; 3.1.6; 3.2.1; 3.2.2

Quadro 28 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 3.1 ao TO do Afeganistão

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos											Unidades de enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Manutenção	Vantagens	3.1.1 Economia de escala	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	91
		3.1.2 Menor pegada logística	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	91
		3.1.3 Qualidade do serviço	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	10	91
		3.1.4 Rapidez		x	x				x	x			x	5	46
		3.1.5 Permite manter o foco na componente operacional		x		x		x	x			x	x	6	55
		3.1.6 Conta com especialistas para a manutenção		x		x	x	x	x				x	6	55
	Desvantagens	3.2.1 Dependência de terceiros		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	91
		3.2.2 Não ser a prioridades de manutenção		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	91

Quadro 29 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 3.1 ao TO da RCA

Inquirido	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Autonomia [...] disponibilidade de manutenção durante o decorrer das operações [...] desvantagem equipamento/instalações”.	3.1.1; 3.1.2; 3.2.2
2	“Mão de obra dedicada às viaturas [...] disponibilidade, confiabilidade e flexibilidade [...] acompanhamento das operações”.	3.1.1; 3.1.3; 3.1.4
3	“Conhecimento das viaturas em operações [...] proficiência e disponibilidade dos militares [...] desvantagem aumento de stocks”.	3.1.1; 3.1.4; 3.2.3
4	“Em situação operacional não podemos depender de entidades externas à Força [...] o módulo fez parte das operações”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4
5	“Equipa de manutenção dedicada à Força [...] o terreno e a missão tornam indispensável ter equipas de manutenção em apoio permanente à Força, deslocando-se para qualquer local da área de operações”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4
6	“Fundamental ter uma manutenção dedicada face à missão [...] autonomia [...] desvantagens as instalações podiam ser melhores”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.2.2
7	“Capacidade e conhecimento dos sistemas [...] disponibilidade permanente [...] desvantagens: condições de trabalho (espaço e ferramentas) e disponibilidade de sobressalentes”.	3.1.4; 3.2.2; 3.2.3
8	“Profissionalismo, dedicação e comunicação [...] acompanhamento permanente mesmo em operações [...] autonomia”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4
9	“Pessoal especializado dedicado às viaturas [...] recuperação de viaturas [...] acompanhamento em operações [...] autonomia [...] desvantagens condições da Oficina [...] várias tipologias de viaturas dificultam a manutenção e necessidade de stocks”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4
10	“Nas operações conduzidas no TO, obrigam à disponibilidade e ao acompanhamento permanente do módulo”.	3.1.1; 3.1.3; 3.1.4
11	“Orientado para a missão, tendo em conta o risco e a ameaça [...] o módulo de manutenção é projetado com a força [...] é impossível outro tipo de manutenção que não seja o próprio módulo de manutenção dedicado”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4



12	“Acompanhamento da Força durante as projeções, representam metade do período da missão [...] autonomia e disponibilidade”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4
13	“Sendo viaturas próprias ter manutenção própria permite a gestão de prioridades e independência, dando à Força flexibilidade para adaptar os meios necessários para a missão”.	3.1.1; 3.1.4
14	“Comando único [...] acesso direto, disponibilidade [...] dedicado à força [...] Desvantagens: diversidade de sistemas de armas”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4; 3.2.1
15	“A FND utilizou os 3 tipos de viaturas [...] a Força era autossuficiente [...] dedicado à força e acompanha as operações”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4; 3.2.1
16	“O módulo dedicado às viaturas [...] acompanha in loco os problemas/avarias [...] em operações [...] A FND tem de ser autónoma”.	3.1.1; 3.1.2; 3.1.3; 3.1.4

Quadro 30 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 3.1 ao TO da RCA

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos	Unidades de enumeração	Resultados (%)
			1 a 16		
Manutenção	Vantagens	3.1.1 Apoio às operações	1; 2; 3; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16	15	94
		3.1.2 Autonomia	1; 4; 5; 6; 8; 9; 11; 12; 14; 15; 16	11	69
		3.1.3 Dedicado à força e com prioridade de apoio	2; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16	13	81
		3.1.4 Disponibilidade permanente	2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16	14	88
	Desvantagens	3.2.1 Diversidade de viaturas dificulta a manutenção	14; 15	2	13
		3.2.2 Instalações precárias	1; 6; 7	3	19
		3.2.3 Aumento de stocks	3; 7	2	13

Quadro 31 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 4.1 ao TO do Afeganistão

Inquirido	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Dispunha até Role 2 de qualidade, localizado junto das instalações da Força Portuguesa e foram realizadas várias ações sinérgicas entre as duas capacidades [...] apesar de não ser considerado Role 1, o nosso médico resolveu vários problemas sanitários [...] o Role 2 orientado para trauma [...] alguns serviços complementados por empresas civis, exemplo a estomatologia”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.1.4
2	“Simplificação do processo de apoio sanitário, com qualidade e mais especialidades [...] desvantagem na necessidade de apoio adicional de outros contingentes para tarefas simples como vacinação [...] perda de alguma autonomia”.	4.1.1; 4.1.3; 4.1.4; 4.2.1; 4.2.2
3	“Permite ter acesso a um maior número de especialidades e tratamentos por pessoal mais bem preparado”.	4.1.1; 4.1.4
4	“Diversidade de especialidades, com os meios adequados [...] desvantagem limitação na comunicação sobretudo nas Praças”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.4
5	“Economia de escala dentro da base [...] médico português contribuía [...] desvantagem na dependência de Role 1 de terceiros”.	4.1.3; 4.2.1
6	“Não foi preciso projetar os meios inerentes a um Role 1 [...] a estrutura implementada em HKIA era adequada [...] desvantagens barreira linguística, ultrapassada atendendo a que havia um médico português”.	4.1.2; 4.1.3; 4.2.3
7	“O Apoio Sanitário prestado na Base onde a FND estava colocada era bastante robustecido (ROLE 2+)”.	4.1.2; 4.1.3; 4.1.4
8	“Existência de um vasto conjunto de serviços médicos [...] acesso fácil”.	
9	“Permite ter acesso ao ROLE 2 com mais especialidades disponíveis [...] Oficial Médico como Oficial de Ligação em evacuações ou casos mais graves [...] desvantagem dependência de ROLE 1”.	4.1.1; 4.1.3; 4.2.1



10	“Acesso a várias especialidades [...] sinergia de meios [...] desvantagens com a situação pandémica a utilização do Role 1/2 implicava um conjunto de procedimentos, que poderiam colocar em causa a capacidade operacional”.	4.1.1; 4.1.3; 4.2.1; 3.2.2
11	“A externalização permitiu ter uma capacidade maior, com acesso a várias especialidades médicas [...] a externalização é vantajosa, mas não deve ser total [...] o apoio sanitário da FND por mais pequeno que fosse, deve ser mantido [...] ligação entre médicos e despiste/triagem aos nossos militares”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.1.4; 4.2.2; 4.2.3

Quadro 32 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 4.1 ao TO do Afeganistão

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos											Unidades de enumeração	Resultados (%)	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Apoio Sanitário	Vantagens	4.1.1 Maior número de especialidades/tratamentos	x	x	x	x					x	x	x	x	8	73
		4.1.2 Boas infraestruturas de apoio sanitário	x			x		x	x					x	5	55
		4.1.3 Economias de escala	x	x			x	x	x		x	x	x		8	73
		4.1.4 Confiança no apoio	x	x	x	x				x				x	6	55
	Desvantagens	4.2.1 Dependência de terceiros		x			x				x	x			4	36
		4.2.2 Perda de autonomia para tarefas básicas		x								x	x		3	27
		4.2.3 Médico como elemento de ligação no apoio sanitário						x					x		2	18

Quadro 33 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 4.1 ao TO da RCA

Inquirido	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Disponibilidade permanente [...] dedicação às nossas Tropas”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.1.4
2	“Autonomia [...] melhor acompanhamento dos casos clínicos [...] medicina preventiva à força (aumentando os índices de operacionalidade) [...] acompanhamento nas operações (projeções) [...] acesso a medicamentos”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.1.4
3	“Autonomia [...] prevenção [...] competência [...] acompanhamento permanente em operações [...] tempo de resposta”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.1.4
4	“A valência sanitária tem de estar na Força e não depender de apoio externo [...] desvantagem: evacuação aérea intra-teatro”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.2.1
5	“Autonomia sanitária [...] acompanhamento permanente mesmo durante as projeções [...] dedicação à força [...] rapidez”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.1.4
6	“Importantes no bem-estar dos militares [...] acompanhamento permanente e preventivo”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.4
7	“Disponibilidade, proximidade, acompanhamento, conhecimento [...] desvantagem limitações ao nível da evacuação aérea”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.4; 4.2.1
8	“Fazem parte da força [...] acompanhamento permanente [...] apoio às operações”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.4
9	“Processos clínicos de todos os militares [...] proximidade aos militares [...] garante o apoio em operações [...] garante o apoio caso o militar tenha de ser evacuado para outro ROLE”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.1.4
10	“Autonomia é fundamental [...] Módulo independente para apoio às operações”.	4.1.2; 4.1.3
11	“Acompanha a força na base e em projeções [...] acompanhamento clínico desde o aprontamento”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.4
12	“O apoio e evacuação medica da UN é lento e falível [...] autonomia em operações [...] acompanhamento permanente”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3
13	“Ter esta capacidade no TO garante à Força flexibilidade, confiança e segurança nas operações”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3
14	“Autonomia, prontidão e conhecimento da Força”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.1.4
15	“Permite a condução das Operações de forma independente [...] conhecimento da situação dos militares”.	4.1.2; 4.1.3; 4.1.4



16	“Trata-se da preservação da vida humana [...] acompanhamento permanente [...] autonomia [...] acompanha as operações”.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.1.4
----	--	----------------------------

Quadro 34 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 4.1 ao TO da RCA

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos	Unidades de enumeração	Resultados (%)
			1 a 16		
Apoio Sanitário	Vantagens	4.1.1 Disponibilidade permanente	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 12; 13; 14; 16	14	88
		4.1.2 Acompanhamento em operações (integração)	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16	16	100
		4.1.3 Autonomia da força	1; 2; 3; 4; 5; 9; 10; 12; 13; 14; 15; 16	12	75
		4.1.4 Medicina preventiva/conhecimento da força	1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 14; 15; 16	12	75
	Desvantagens	4.2.1 Limitações ao nível da evacuação do TO	4; 7	2	13

Quadro 35 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 5.1 ao TO do Afeganistão

Inquirido	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Boa qualidade, tinha diversidade e havia disponibilidade [...] economia de escala sem necessidade de projetar meios [...] desvantagem na dependência, principalmente na COVID-19 [...] parte logística da alimentação estava demasiadamente dependente da modalidade escolhida [...] pouca flexibilidade, tendo de recorrer a Ração de Combate com dificuldades”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4; 5.1.5; 5.2.1; 5.2.3
2	“Elevada qualidade, diversidade e simplicidade do processo associado [...] sem necessidade de projetar meios e equipas de alimentação”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4; 5.1.5
3	“A não necessidade de projetar equipas de alimentação nem equipamentos para armazenamento [...] boa qualidade e variedade [...] menor pegada logística”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4
4	“Qualidade e variedade [...] libertação de recursos humanos para as tarefas operacionais [...] menos custos na projeção e menor custo ambiental”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4; 5.1.5
5	“Menos recursos humanos, maior qualidade e diversidade de alimentação, simplicidade de requisição e satisfação, higiene, horários e redução de custos em voos de sustentação. Desvantagem comida típica Portuguesa só duas vezes por mês”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.5; 5.2.2
6	“Não foi necessário projetar meios humanos e materiais para confeção, nem aquisição de géneros, grande variedade de pratos disponíveis com qualidade [...] desvantagem, a dieta não era tipicamente portuguesa”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4; 5.1.5; 5.2.2
7	“A pluralidade de serviços [...] adequação dos serviços às necessidades operacionais (amplitude de horários de funcionamento) [...] garantia de qualidade, mesmo com rotação de forças (não existem quebras de dinâmicas) [...] desvantagens: pouca flexibilidade às refeições nacionais (dias festivos) [...] COVID-19, dificuldade em garantir rações de combate”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4; 5.2.2; 5.2.3
8	“Vantagens: Variedade de alimentação [...] quantidade e qualidade [...] desvantagens: falta de pratos tradicionais”.	5.1.1; 5.1.2; 5.2.2
9	“Vantagens: Maior oferta e variedade de ementas [...] poupança de efetivo afeto a este serviço [...] desvantagens: dependência desta prestação de serviços [...] falta de dieta portuguesa”.	5.2.1; 5.2.2
10	“Vantagens: poupança de recursos em pessoal e material na projeção/sustentação/retração [...] qualidade e variedade na alimentação [...] desvantagens: dependência de terceiros [...] alimentação muito diferente da dieta portuguesa”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.5; 5.2.1; 5.2.2
11	“menor pegada logística [...] havia dois refeitórios [...] se todos os países fossem autónomos havia necessidade de mais militares [...] menor custo, menos efetivos necessários para essas tarefas [...] desvantagens: dependência de terceiros, com menor flexibilidade [...] no caso da situação pandémica as rações de combate foram postas em cauda, tendo a necessidade de aumentar mais 3 DOS ao planeado	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4; 5.1.5; 5.2.1; 5.2.3



[...] externalização sim, mas com reservas, numa crise é cada nação por si”.

Quadro 36 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 5.1 ao TO do Afeganistão

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos											Unidades de enumeração	Resultados (%)	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Serviços	Vantagens	5.1.1 Qualidade	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	10	91
		5.1.2 Diversidade na alimentação e serviços	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	10	91
		5.1.3 Menor pegada logística	x	x	x	x	x	x	x					x	8	73
		5.1.4 Economias de escala	x	x	x	x		x	x					x	7	64
		5.1.5 Evita custos de projeção/sustentação/retração	x	x		x	x	x					x	x	7	64
	Desvantagens	5.2.1 Dependência de terceiros	x									x	x	x	4	36
		5.2.2 Falta da dieta tradicional portuguesa					x	x	x	x	x	x			6	55
		5.2.3 Garantir alternativa caso falhe o serviço	x						x					x	3	27

Quadro 37 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 5.1 ao TO da RCA

Inquirido	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Manutenção do moral das Tropas [...] aspetos culturais [...] autonomia em operações [...] mais flexibilidade”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4
2	“Maior flexibilidade e satisfação dos militares [...] acompanhamento nas operações [...] desvantagens: necessidade de operar equipamentos [...] gestão de todo o fluxo logístico [...] elevado número de efetivos alocados”.	5.1.1; 5.1.3; 5.1.4; 5.2.1; 5.2.2; 5.2.3
3	“Alimentação adaptada à força [...] acompanhamento em projeções [...] segurança [...] autonomia”.	5.1.2; 5.1.3
4	“Autonomia [...] acompanhamento às operações [...] desvantagem falta de competência técnica”.	5.1.3; 5.2.1
5	“Capacidade de projeção com as operações [...] moral em bem-estar durante as projeções”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3
6	“Moral e bem-estar [...] adaptação das refeições à Força [...] nível operacional, proporciona confeção em deslocações”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4
7	“Flexibilidade, contribuição para o moral e bem-estar [...] desvantagens: condições de trabalho [...] tempo despendido pela força (unidade de manobra) para garantir reabastecimento classe I [...] recursos alocados à distribuição de alimentação”.	5.1.1; 5.1.4; 5.2.2; 5.2.3
8	“Fazem parte da mesma equipa, conhecem a alimentação portuguesa [...] garantem a autonomia em projeções”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3
9	“Refeições culturalmente portuguesas [...] flexibilidade na confeção de ementas [...] refeições quentes durante as projeções [...] desvantagens qualidade técnica dos cozinheiros militares”.	5.1.2; 5.1.3; 5.1.4; 5.2.1
10	“A força tem de ser autónoma [...] permite maior adaptação à força [...] desvantagens número de recursos afetos”.	5.1.3; 5.2.3
11	“Confeção durante projeções [...] alimentação portuguesa [...] aumenta o moral e bem-estar”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3
12	“Flexibilidade e autonomia em operações com NTM curto”.	5.1.3; 5.1.4
13	“Garante flexibilidade à força [...] adaptada à atividade operacional [...] a comida culturalmente portuguesa”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4
14	“Melhor adaptação à força [...] aumenta o moral [...] desvantagem: dificuldade na obtenção de géneros”.	5.1.2; 5.2.2
15	“Permitiu conduzir Operações de forma independente [...] flexibilidade [...] adaptação às necessidades da força”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4
16	“Grande flexibilidade à força e capacidade de sobrevivência no TO [...] alimentação típica portuguesa”.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4



Quadro 38 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 5.1 ao TO da RCA

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos	Unidades de enumeração	Resultados (%)
			1 a 16		
Apoio Sanitário	Vantagens	5.1.1 Melhora o moral da força	1; 2; 5; 6; 7; 8; 11; 13; 15; 16	10	63
		5.1.2 Alimentação dedicada à força	1; 3; 5; 6; 8; 9; 11; 13; 14; 15; 16	11	69
		5.1.3 Autonomia em operações	1; 2; 3; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 15; 16	14	88
		5.1.4 Maior flexibilidade	1; 2; 6; 7; 9; 12; 13; 15; 16	9	56
	Desvantagens	5.2.1 Falta de qualidade técnica na confeção	2; 4; 9	3	19
		5.2.2 Gestão de equipamentos e géneros	2; 7; 14	3	19
		5.2.3 Recursos alocados à alimentação	2; 7; 10	3	19

Quadro 39 - Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta aberta 6 aos TO do Afeganistão e da RCA

Inquirido	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	Pontos Fortes: “Serviços prestados com muita qualidade [...] esta liberdade permitiu aos militares estarem focados na sua missão e confortáveis com o apoio prestado [...] quando a modalidade dependeu do apoio logístico nacional, surgiram sempre alguns constrangimentos, pela enorme distância a Portugal e com a pandemia COVID-19. Pontos Fracos: Alguns constrangimentos pela dependência, nomeadamente Apoio Sanitário e Alimentação, só ocorreu com a COVID-19 [...] problema de não existirem Rações de Combate suficientes para o período devido a quebra do fluxo logístico. Ameaças: Perda de <i>know how</i> e de influência no apoio logístico. Oportunidades: A liberdade e a despreocupação face à missão [...] deve aproveitar-se a externalização, sem descuidar a possibilidade de derivar para o apoio logístico nacional integrado”.	6.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.3; 6.3.1; 6.4.1; 6.4.2; 6.4.3
2	Pontos Fortes: “Simplificação dos processos [...] capacidade de resposta por especialistas [...] foco na componente operacional. Pontos Fracos: Dependência [...] com a COVID-19 houve restrições no Apoio Sanitário e alimentação. Ameaças: “Perda de autonomia e capacidade de reação/flexibilidade da Força. Oportunidades: A eficiência do serviço prestado e partilha de recursos”.	6.1.2; 6.1.4; 6.1.5; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.3; 6.3.3; 6.4.2; 6.4.3
3	Pontos Fortes: “Como não termos capacidade de projeção estratégica, a externalização facilita em muito a capacidade para termos um apoio logístico eficaz e de qualidade. Pontos Fracos: Falta de autonomia e de prioridade de apoio. Ameaças: estar dependente e não ser autossuficiente em casos e emergência ou corte de fornecimento. Oportunidades: qualidade no apoio logístico a um preço reduzido face ao preço se tudo fosse garantido por Portugal”.	6.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.1.5; 6.2.1; 6.2.3; 6.3.3; 6.4.2; 6.4.3
4	Pontos Fortes: “Qualidade e satisfação dos apoios e a rentabilização de recursos humanos em tarefas operacionais. Pontos Fracos: A elevada dependência de terceiros. Ameaças: Perda de autonomia logística [...] dependência”.	6.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.2.1; 6.3.1; 6.3.3
5	Pontos Fortes: “Redução de recursos humanos, redução de custos, aumento da qualidade e diversidade, redução de burocracia (alfandegas, voos de sustentação, etc), partilha de serviços entre nações. Pontos Fracos: Dependência da prioridade dos EUA”. Ameaças: Segurança na partilha de informação logística (nunca aconteceu). Oportunidades: conhecimento e vantagens da partilha de recursos, equipamentos, espaços e experiências”.	6.1.1; 6.1.2; 6.1.5; 6.1.6; 6.1.7; 6.2.1; 6.2.3; 6.3.2; 6.4.2; 6.4.3
6	Pontos Fortes: “Não haver necessidade de projetar e sustentar os serviços [...] o facto de estarmos inseridos numa estrutura bem definida com todos os serviços já presentes [...] TO preparado para os serviços externalizados [...] qualidade. Pontos Fracos: A dependência de outras nações/ entidades. Ameaças: A segurança e a autonomia, caso a externalização venha de empresas civis. Oportunidades: Aproveitar uma estrutura de provimento logístico que já estava validada por outras nações, a não necessidade de	6.1.1; 6.1.3; 6.1.6; 6.1.7; 6.2.1; 6.3.2; 6.3.3; 6.4.2; 6.4.3



	projetar uma capacidade (homens e meios) e a sua sustentação (sobressalentes)”. Pontos Fortes: “Garantia da qualidade [...] manutenção dos níveis de expectativas [...] diminuição de coordenações logísticas na projeção/rotação [...] resolução de problemas e constrangimentos em TO, não implicando a coordenação nacional [...] pegada logística reduzida [...] rapidez na retração do TO em caso de necessidade. Pontos Fracos: Dependência nos serviços contratualizados [...] a COVID-19 mostrou fragilidades na empresa de confecção/distribuição da alimentação [...] recurso a rações de combate fornecidas pela empresa de alimentação [...] dependência nas dinâmicas impostas pelos países com quem firmamos acordos de apoio bilateral. Ameaças: A dependência das entidades apoiantes [...] TO a mais de 6000km [...] dificuldade no planeamento/projeção atempada. Oportunidades: A garantia de meios operacionais adequados e permanentemente disponíveis [...] implementação de serviços diferenciados e com elevado nível de fiabilidade e confiança”.	
7	Pontos Fortes: “Garantia da qualidade [...] manutenção dos níveis de expectativas [...] diminuição de coordenações logísticas na projeção/rotação [...] resolução de problemas e constrangimentos em TO, não implicando a coordenação nacional [...] pegada logística reduzida [...] rapidez na retração do TO em caso de necessidade. Pontos Fracos: Dependência nos serviços contratualizados [...] a COVID-19 mostrou fragilidades na empresa de confecção/distribuição da alimentação [...] recurso a rações de combate fornecidas pela empresa de alimentação [...] dependência nas dinâmicas impostas pelos países com quem firmamos acordos de apoio bilateral. Ameaças: A dependência das entidades apoiantes [...] TO a mais de 6000km [...] dificuldade no planeamento/projeção atempada. Oportunidades: A garantia de meios operacionais adequados e permanentemente disponíveis [...] implementação de serviços diferenciados e com elevado nível de fiabilidade e confiança”.	6.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.1.4; 6.1.7; 6.1.8; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.3; 6.3.3; 6.4.2; 6.4.3
8	Pontos Fortes: “Diversos serviços disponíveis que satisfazem os requisitos [...] mobilizando menos recursos humanos para a parte logística [...] menor dependência nacional [...] menor impacto ambiental. Pontos Fracos: dependência de terceiros [...] não ser a prioridade. Ameaças: A existência de diversos trabalhadores civis com acesso locais críticos (depósitos água, combustível) e o movimento de viaturas do exterior para o interior da base. Oportunidades: Possibilita focar mais na componente operacional”.	6.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.1.6; 6.1.8; 6.2.1; 6.2.3; 6.3.2; 6.4.1
9	Pontos Fortes: “A distância ao TO, a existência de uma Base com a dimensão e capacidades de HKIA, com existência de várias empresas internacionais como a NSPA e outros exércitos como o dos EUA, permitem reduzir custos e usufruir de um serviço de qualidade sem quase necessidade de apoio nacional. Pontos Fracos: Dificuldade de controlo e validação dos custos associados aos serviços, nomeadamente de manutenção. Ameaças: Sabotagem [...] facilidade de ataques dentro da base com recurso a locais [...] Dependência de terceiros. Oportunidades: Evitar custos associados à projeção/retração de viaturas [...] FND de efetivo menor [...] obtenção de sinergias de outras capacidades [...] partilha de custos”.	6.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.1.5; 6.1.7; 6.2.1; 6.2.2; 6.3.2; 6.3.3; 6.4.3
10	Pontos Fortes: “A NSPA e Empresas Civis, permitiram poupar recursos na projeção e maior flexibilidade na condução das operações logísticas [...] menor efetivo na execução de tarefas, podendo os mesmos ser alocados para tarefas operacionais [...] minimizando o impacto ambiental. Pontos Fracos: Escassez no fornecimento de certos artigos com flutuação de preços e dependência de terceiros. Ameaças: A Força fica mais vulnerável à sabotagem pela partilha de informação logística. Oportunidades: A externalização de viaturas permite agilizar a projeção/retração de Forças, garantindo que as mesmas mantêm a capacidade operacional. [...] canais de abastecimento já estabelecidos por outros países/empresas parceiros/as permite poupar recursos”.	6.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.1.4; 6.1.5; 6.1.6; 6.1.7; 6.1.8; 6.2.1; 6.2.2; 6.3.3; 6.4.1; 6.4.2; 6.4.3
11	Pontos Fortes: “Menor custo de projeção [...] qualidade dos materiais ajustados às necessidades [...] já testados por outras nações. Pontos Fracos: Em situação de crise ou ameaça, os meios escasseiam [...] gerando dependência. Ameaças: dependência pode comprometer a missão por corte nos abastecimentos. Oportunidades: Economias de escala entre nações NATO [...] acesso à NSPA e NCIA, como produtos e equipamentos são certificados e são utilizados por todos os parceiros (interoperabilidade)”.	6.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.1.7; 6.2.1; 6.2.2; 6.3.3; 6.4.2; 6.4.3
12	Pontos Fortes: “Maior satisfação [...] menor pegada logística [...] permite focar na parte operacional. Pontos Fracos: Dependência [...] falta de qualidade dos artigos [...] apoio às operações. Ameaças: Ineficácia do apoio [...] perda de autonomia [...] comprometimento do fluxo, Instabilidade. Oportunidades: Sinergias de esforços [...] otimização recursos”.	6.1.1; 6.1.2; 6.1.8; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.4; 6.3.3; 6.3.4; 6.4.2; 6.4.3
13	Pontos Fortes: “Permite um comprometimento maior no operacional [...] menor impacto ambiental [...] partilha de partes logísticas [...] contratação de especialistas. Pontos Fracos: Dependência [...] perda do controlo logístico [...] apoio às projeções operacionais Ameaças: perda de competências [...] perda de autonomia. Oportunidades: otimização de recursos”.	6.1.2; 6.1.5; 6.1.7; 6.1.8; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.4; 6.3.1; 6.3.3; 6.4.3
14	Pontos Fortes: “Reduz os custos da operação [...] liberta recursos para as operações [...] acesso a profissionais. Pontos Fracos: Dependência de terceiros [...] perante uma ameaça o fluxo pode não ser garantido [...] dificilmente acompanham as operações.	6.1.2; 6.1.5; 5.1.6; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.4; 5.3.1; 6.3.3;



	Ameaças: Perda de autonomia [...] perda de capacidades [...] pode comprometer uma projeção longa. Oportunidades: Obter sinergias com quem faz melhor [...] reduzir custos com a partilha de serviços”.	6.3.4; 6.4.2; 6.4.3
15	Pontos Fortes: “Maior satisfação geral [...] menor impacto ambiental [...] partilha de capacidades. Pontos Fracos: Falta de qualidade e de fiabilidade no TO [...] ficar dependente de terceiros. Ameaças: Se formos dependentes, comprometemos a missão. Oportunidades: ter melhor serviços [...] otimização de recursos humanos, financeiros e materiais”.	6.1.1; 6.1.7; 6.1.8; 6.2.1; 6.2.2; 6.3.3; 6.3.4; 6.4.2; 6.4.3
16	Pontos Fortes: “Liberta recursos para o operacional [...] partilha de apoios logísticos. Pontos Fracos: acompanhamento em operações longe do campo. Ameaças: Dependência [...] não sermos a prioridade. Oportunidades: NTR”.	6.1.2; 6.1.7; 6.2.3; 6.2.4; 6.3.3
17	Pontos Fortes: “Havendo qualidade e confiança, permite libertar responsabilidades logísticas. Pontos Fracos: Falta de confiança e qualidade do mercado civil, mesmo com as nações em TO parceiras da ONU. Ameaças: Ao ficar dependentes e não conseguirem garantir o apoio. Oportunidades: otimização de recursos”.	6.1.3; 6.1.6; 6.1.7; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.4; 6.3.3; 6.4.3
18	Pontos Fortes: “Redução de custos [...] concentrar na parte operacional [...] especialistas. Pontos Fracos: Atuar em todo o TO. Ameaças: Incapacidade para dar resposta às solicitações da força. Oportunidades: tirar partido de serviços no TO”.	6.1.2; 6.1.5; 6.1.6; 6.2.4; 6.3.3; 6.3.4; 6.4.2
19	Pontos Fortes: “Acesso a recursos locais, menor dependência Nacional [...] menor pegada logística [...] partilha de meios. Pontos Fracos: Fraca qualidade no TO [...] dependência [...] apoio às operações fora da base. Ameaças: Perda de autonomia e capacidades [...] emprego operacional do apoio. Oportunidades: juntar capacidades de várias forças”.	6.1.3; 6.1.7; 6.1.8; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.4; 6.3.1; 6.3.3; 6.3.4; 6.4.2
20	Pontos Fortes: “Mais focado para a componente operacional [...] menos recursos afetos à logística [...] permite ter <i>experts</i> em determinados serviços. Pontos Fracos: Nem sempre se vai ao encontro das necessidades [...] dependência e perda de autonomia. Ameaças: À proteção da força [...] perda de <i>know how</i> . Oportunidades: economizar recursos”.	6.1.2; 6.1.3; 6.1.5; 6.2.1; 6.2.2; 6.3.1; 6.3.4; 6.4.3
21	Pontos Fortes: “Menor dependência Nacional, apoio mais célere [...] reduzir custos [...] menor pegada logística. Pontos Fracos: Fraca qualidade e pouca confiança [...] dependência de terceiros [...] obriga a definir prioridades. Ameaças: Perda de autonomia [...] acesso a informação de operações. Oportunidades: Rapidez da prestação de alguns serviços”.	6.1.3; 6.1.8; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.3; 6.3.2; 6.3.3; 6.4.3
22	Pontos Fortes: “A missão da QRF, a elevada probabilidade de projeção para fora da sua MOB e a situação da RCA não é propícia à externalização, tendo a FND de ser autónoma. Isto não significa que não possa existir, e com vantagens, a externalização de serviços de limpeza, lavandaria e mesmo de alimentação e de manutenção em Bangui. Pontos Fracos: Dependência [...] dificilmente apoiam operações. Ameaças: Perda de autonomia [...] grande probabilidade de o apoio falhar. Oportunidades: A alocação de recursos noutras áreas [...] reduzir o peso da logística”.	6.1.2; 6.1.5; 6.1.7; 6.2.1; 6.2.4; 6.3.3; 6.3.4; 6.4.1; 6.4.3
23	Pontos Fortes: “Acesso a melhores serviços [...] partilha de responsabilidades logísticas. Pontos Fracos: Falta de garantia que todas as medidas de segurança e requisitos de certificação com os padrões nacionais e internacionais. Ameaças: A QRF não pode ficar refém da externalização. Oportunidades: Otimização de recursos [...] aproximação da força com as forças vivas no TO [...] colocação dos parcos meios financeiros no "core business" [...] minimizar o impacto na força”.	6.1.5; 6.1.7; 6.2.2; 6.3.3; 6.3.4; 6.4.1; 6.4.2; 6.4.3
24	Pontos Fortes: “Menos tempo de espera de reabastecimentos [...] foco na componente operacional. Pontos Fracos: dependência de outros [...] quebra nos serviços [...] tempos de espera na resolução de problemas [...] apoio às operações fora do campo [...] menor identidade com o apoio. Ameaças: Perda de autonomia em operações [...] comprometimento de operações. Oportunidades: Diminui o potencial empenhado no TO [...] rentabilização de recursos no TO”.	6.1.1; 6.1.2; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.3; 6.2.4; 6.3.3; 6.3.4; 6.4.1; 6.4.3
25	Pontos Fortes: “Custos menores, disponibilidade, facilidade de acesso [...] menor pegada logística. Pontos Fracos: Dependência, prioridades para nações ou entidades [...] apoio às projeções. Ameaças: Monopolização, atividades operacionais dependentes de terceiros. Oportunidades: Custos [...] acesso imediato a serviços e bens”.	6.1.3; 6.1.8; 6.2.1; 6.2.3; 6.2.4; 6.3.3; 6.3.4; 6.4.1; 6.4.2



26	Pontos Fortes: “Redução do fluxo logístico de TN para o TO [...] maior satisfação na Base [...] partilha de apoios com outras forças. Pontos Fracos: A interrupção do fluxo logístico devido ao contexto situacional [...] perda de competências e autonomia. Ameaças: Dependência e segurança em operações. Oportunidades: explorar capacidades implementadas em TO”.	6.1.1; 6.1.3; 6.1.7; 6.2.1; 6.2.2; 6.3.3; 6.3.4; 6.4.2
27	Pontos Fortes: “Menor pegada logística, redução de custos, rapidez, contratação de especialista, Flexibilidade. Pontos Fracos: Perda de know-how, contexto de ameaça, qualidade do mercado, dependência. Ameaças: Dependência, falhas de segurança, fiabilidade. Oportunidades: Sinergias com outras forças e empresas especializadas, reduzir recursos afetos ao apoio logístico”.	6.1.3; 6.1.5; 6.1.8; 6.2.1; 6.2.2; 6.3.1; 6.3.4; 6.4.2; 6.4.3

Quadro 40 - Análise de conteúdo da pergunta aberta 6 aos TO do Afeganistão e da RCA

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Inquiridos	Unidades de enumeração	Resultados (%)
			1 a 27		
Externalização	Pontos Fortes	6.1.1 Possibilita maior satisfação	1; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 15; 24; 26	14	52
		6.1.2 Permite maior foco na componente operacional	1; 2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 16; 18; 20; 22; 24	18	67
		6.1.3 Menor dependência de sustentação nacional	1; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 17; 19; 20; 21; 25; 26; 27	16	59
		6.1.4 Maior flexibilidade	2; 7; 10	3	11
		6.1.5 Permite acesso a especialistas	2; 3; 5; 9; 10; 13; 14; 18; 20; 22; 23; 27	12	44
		6.1.6 Permite reduzir custos operacionais	5; 6; 8; 10; 14; 17; 18	7	26
		6.1.7 Possibilita partilha de responsabilidade logística	5; 6; 7; 9; 10; 11; 13; 15; 16; 17; 19; 22; 23; 26;	14	52
		6.1.8 Redução da pegada logística	7; 8; 10; 12; 13; 15; 19; 21; 25; 27	10	63
	Pontos Fracos	6.2.1 Dependência de terceiros	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 17; 19; 20; 21; 22; 24; 25; 26; 27	24	89
		6.2.2 Existência de lacunas ou quebras	1; 2; 7; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 17; 19; 20; 21; 23; 24; 26; 27	18	67
		6.2.3 Prioridades de apoio <i>ad hoc</i>	1; 2; 3; 5; 7; 8; 16; 21; 24; 25	10	63
		6.2.4 Apoio às operações	12; 13; 14; 16; 17; 18; 19; 22; 24; 25	10	63
	Ameaças	6.3.1 Perda de <i>know how</i>	1; 4; 13; 14; 19; 20; 27	7	26
		6.3.2 Partilha de informação com terceiros	5; 6; 8; 9; 21	5	19
		6.3.3 Perda de autonomia estratégica	2; 3; 4; 6; 7; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 19; 21; 22; 23; 24; 25; 26	21	78
		6.3.4 Comprometimento operacional em projeções	12; 14; 15; 18; 19; 20; 22; 23; 24; 25; 26; 27	12	44
	Oportunidades	6.4.1 Reduzir o impacto do apoio logístico na missão	1; 8; 10; 22; 23; 24; 25	7	26
		6.4.2 Obter sinergias com outras forças/profissionais	1; 2; 3; 5; 6; 7; 10; 11; 12; 14; 15; 18; 19; 23; 25; 26; 27	17	63
6.4.3 Otimização de recursos		1; 2; 3; 5; 6; 7; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 17; 20; 21; 22; 23; 24; 27	20	74	