



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

Curso de Cavalaria

Tirocínio para Oficial

2007/2008

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

DESAFIOS LOGÍSTICOS COLOCADOS À BRIGADA MECANIZADA E SUAS SUBUNIDADES

Autor: Aspirante Tirocinante de Cavalaria Pinho da Cruz

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Torres Afonso

Co-orientador: Major de Cavalaria Santos Faria

Lisboa, Setembro 2008



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

Curso de Cavalaria

Tirocínio para Oficial

2007/2008

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

DESAFIOS LOGÍSTICOS COLOCADOS À BRIGADA MECANIZADA E SUAS SUBUNIDADES

Autor: Aspirante Tirocinante de Cavalaria Pinho da Cruz

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Torres Afonso

Co-orientador: Major de Cavalaria Santos Faria

Lisboa, Setembro 2008

“Amateurs talk tactics; professionals study Logistics”

General Omar Bradley

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, avós, irmãos, tia e primo

Se aqui cheguei, foi porque vim aos vossos ombros.

AGRADECIMENTOS

A realização deste Trabalho de Investigação Aplicada envolveu o contacto e o empenho de várias entidades que comigo colaboraram de variadas maneiras, a quem quero exprimir os meus agradecimentos.

Em primeiro lugar, à Academia Militar, que me proporcionou as condições para a sua realização.

Ao meu orientador, TCor Torres Afonso, por todo o seu apoio, pela permanente colaboração, pelas suas sugestões e por toda a dedicação, amizade e empenho.

Ao meu co-orientador, Maj Santos Faria, pela sua boa disposição, disponibilidade e por toda a sua iniciativa, coordenando tudo o que foi necessário para que o meu estágio na Brigada Mecanizada fosse o mais produtivo possível.

Ao Maj Antão, pelas suas sugestões, esclarecimento de dúvidas, e principalmente pela sua disponibilidade.

Agradeço a todas as entidades entrevistadas pela forma empenhada, participada e a disponibilidade que permitiram a obtenção de informação privilegiada, sem a qual era impossível realizar esta dissertação.

Por último, gostaria de agradecer à minha família, pelo seu apoio incondicional que permitiu ter a energia necessária para realizar este trabalho.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
a) <i>Justificação do tema</i>	<i>1</i>
b) <i>Objectivos da tese</i>	<i>1</i>
c) <i>Delimitação</i>	<i>1</i>
d) <i>Definição de um problema</i>	<i>2</i>
e) <i>Limitações ao estudo</i>	<i>3</i>
f) <i>Apresentação da estrutura da tese</i>	<i>4</i>
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
a) <i>A Logística</i>	<i>6</i>
b) <i>A Logística – vertente militar</i>	<i>6</i>
c) <i>A Logística – vertente empresarial</i>	<i>8</i>
d) <i>Outsourcing</i>	<i>9</i>
e) <i>Modularidade</i>	<i>9</i>
f) <i>Princípios da Logística</i>	<i>10</i>
g) <i>Funções logísticas</i>	<i>10</i>
h) <i>Interdependência das funções logísticas</i>	<i>11</i>
i) <i>Síntese conclusiva</i>	<i>11</i>
CAPÍTULO 2 - SITUAÇÃO – CENÁRIO INTERNACIONAL	13
a) <i>Conceito Estratégico da Defesa Nacional</i>	<i>13</i>
b) <i>Conceito Estratégico Militar</i>	<i>13</i>
c) <i>Possíveis cenários de emprego das forças nacionais</i>	<i>14</i>
d) <i>Caracterização de um exército moderno</i>	<i>14</i>
e) <i>Síntese conclusiva</i>	<i>15</i>
CAPÍTULO 3 - REORGANIZAÇÃO DO EXÉRCITO	17
a) <i>Decreto-Lei nº50/93 de 26 de Fevereiro</i>	<i>18</i>
b) <i>Decreto-Lei nº61/06 de 21 de Março</i>	<i>18</i>
c) <i>Síntese conclusiva</i>	<i>19</i>

CAPÍTULO 4 - ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA NA BRIGADA MECANIZADA	20
a) <i>Organização logística na Brigada Mecanizada antes da reestruturação.....</i>	<i>20</i>
b) <i>Organização Logística na Brigada Mecanizada após a reestruturação.....</i>	<i>21</i>
c) <i>Síntese conclusiva</i>	<i>22</i>
CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA.....	23
a) <i>Objecto de estudo e método de abordagem</i>	<i>23</i>
b) <i>Método de procedimento</i>	<i>24</i>
c) <i>Data e local de pesquisa</i>	<i>24</i>
d) <i>População e amostra.....</i>	<i>24</i>
e) <i>Entidades entrevistadas</i>	<i>25</i>
f) <i>Análise e interpretação dos dados qualitativos</i>	<i>27</i>
g) <i>Descrição dos materiais e equipamentos.....</i>	<i>27</i>
CAPÍTULO 6 - A BRIGADA MECANIZADA – RESULTADOS.....	28
a) <i>MGen Gil (Director Coordenador do Estado-Maior do Exército).....</i>	<i>28</i>
b) <i>Cor Medina de Sousa (2ºCmdt do Campo Militar de Santa Margarida)</i>	<i>31</i>
c) <i>TCor Romeiro (Cmdt do BApSvc da BrigMec)</i>	<i>31</i>
d) <i>TCor Ganhão (Chefe da Repartição de Manutenção da DMT).....</i>	<i>34</i>
e) <i>TCor Ribeiro (Cmdt do BApSvc da EPS)</i>	<i>35</i>
f) <i>Maj Faria (Oficial de logística do 1ºBIMec)</i>	<i>35</i>
g) <i>Cap Gomes (Cmdt da CMan de A/G do RMan)</i>	<i>37</i>
h) <i>Cap Moraes (Cmdt do Batalhão de Transportes do RTransp)</i>	<i>38</i>
CAPÍTULO 7 - DISCUSSÃO – ANÁLISE DE RESULTADOS	40
CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO	42
a) <i>Conclusões gerais.....</i>	<i>42</i>
b) <i>Confirmação/negação das hipóteses.....</i>	<i>45</i>
c) <i>Propostas de solução ao problema</i>	<i>47</i>
d) <i>Desafios logísticos colocados à Brigada Mecanizada e suas subunidades</i>	<i>49</i>
e) <i>Sugestões</i>	<i>49</i>
BIBLIOGRAFIA	51
ENDEREÇOS DE INTERNET	52

ANEXO A - ORGANIGRAMA DA BRIGADA MECANIZADA INDEPENDENTE	54
ANEXO B - ORGANIGRAMA DA BRIGADA MECANIZADA.....	56
ANEXO C - ORGANIGRAMA DO ANTIGO BAPSV C DA BRIGMEC.....	57
ANEXO D - ORGANIGRAMA DO ACTUAL BAPSV C DA BRIGMEC.....	58
ANEXO E - ORGANIGRAMA DA COMPANHIA DE ENGENHARIA.....	61
ANEXO F - ORGANIGRAMA DA COMPANHIA DE TRANSMISSÕES	63
ANEXO G - ORGANIGRAMA DA COMPANHIA DE REABASTECIMENTO E SERVIÇOS	65
ANEXO H - ORGANIGRAMA DO REGIMENTO DE TRANSMISSÕES	67
ANEXO I - ORGANIGRAMA DA UNIDADE DE APOIO	69
ANEXO J - ORGANIGRAMA DA COMPANHIA DE TRANSPORTES	71
ANEXO L - ORGANIGRAMA DO REGIMENTO DE TRANSPORTES	73
APÊNDICE 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA A MGEN GIL.....	75
APÊNDICE 2 - ENTREVISTA A MGEN GIL	77
APÊNDICE 3 - GUIÃO DE ENTREVISTA A TCOR RIBEIRO	95
APÊNDICE 4 - ENTREVISTA A TCOR RIBEIRO.....	97
APÊNDICE 5 - GUIÃO DE ENTREVISTA A TCOR ROMEIRO	103
APÊNDICE 6 - ENTREVISTA A TCOR ROMEIRO.....	105
APÊNDICE 7 - GUIÃO DE ENTREVISTA A TCOR GANHÃO	121
APÊNDICE 8 - ENTREVISTA A TCOR GANHÃO.....	122
APÊNDICE 9 - GUIÃO DE ENTREVISTA A MAJ FARIA.....	127
APÊNDICE 10 - ENTREVISTA A MAJ FARIA	128
APÊNDICE 11 - GUIÃO DE ENTREVISTA A MAJ FARIA (2ª ENTREVISTA).....	131
APÊNDICE 12 - 2ª ENTREVISTA A MAJ FARIA.....	133
APÊNDICE 13 - GUIÃO DE ENTREVISTA A COR MEDINA DE SOUSA.....	137
APÊNDICE 14 - ENTREVISTA A COR MEDINA DE SOUSA	138
APÊNDICE 15 - GUIÃO DE ENTREVISTA A CAP GOMES	140
APÊNDICE 16 - ENTREVISTA A CAP GOMES.....	141
APÊNDICE 17 - GUIÃO DE ENTREVISTA A CAP MORAIS.....	142
APÊNDICE 18 - ENTREVISTA A CAP MORAIS	144
APÊNDICE 19 - PRINCÍPIOS DA LOGÍSTICA.....	148

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1: Problema geral.....	2
Quadro nº 2: Problema derivado 1	3
Quadro nº 3: Problema derivado 2	3
Quadro nº 4: Perguntas de confirmação das hipóteses.....	3

LISTA DE SIGLAS

A/D	Apoio Directo
A/G	Apoio Geral
AM	Academia Militar
BRR	Brigada de Reacção Rápida
C2	Comando e Controlo
CC	Carro de Combate
CCS	Companhia de Comando e Serviços
CEDN	Conceito Estratégico da Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CME	Centro Militar de Electrónica
CMSM	Campo Militar de Santa Margarida
CPC	Curso de Promoção a Capitão
CPX	<i>Command Post Exercise</i>
CRS	Companhia de Reabastecimento e Serviços
CRT	Companhia de Reabastecimento e Transportes
DMT	Direcção de Material e Transportes
EM	Estado-Maior
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EPS	Escola Prática dos Serviços
EU	União Europeia
EUA	Estados Unidos da América
FA	Forças Armadas
FND	Força Nacional Destacada
FOPE	Força Operacional Permanente do Exército
GCC	Grupo de Carros de Combate
GM	Guerra Mundial
GU	Grande Unidade
HMP	Hospital Militar Principal
HMR	Hospital Militar Regional
LNO	Listas de Níveis Orgânicos
MM	Manutenção Militar
NAMSA	<i>NATO Maintenance and Supply Agency</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>

Lista de Siglas

NBQ		Nuclear, Biológico e Químico
NEP		Normas de Execução Permanente
NRF		<i>NATO Response Force</i>
OB		Ordem de Batalha
OGME		Oficinas Gerais de Material de Engenharia
ONU		Organização das Nações Unidas
PE		Polícia do Exército
QG		Quartel General
TIA		Trabalho de Investigação Aplicada
TO		Teatro de Operações
TPO		Tirocínio para Oficial
UALE		Unidade de Aviação Ligeira do Exército

LISTA DE ABREVIATURAS

AApSvc	Área de Apoio de Serviços
ACar	Anti-Carro
BApSvc	Batalhão de Apoio de Serviços
BIMec	Batalhão de Infantaria Mecanizado
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigMec	Brigada Mecanizada
CAdm	Companhia de Administração
Cap	Capitão
CEng	Companhia de Engenharia
CMan	Companhia de Manutenção
CmdBrig	Comando da Brigada
CmdLog	Comando da Logística
CmdOp	Comando Operacional
Cmdt	Comandante
Cor	Coronel
CSan	Companhia Sanitária
CTm	Companhia de Transmissões
CTransp	Companhia de Transportes
IN	Inimigo
LRAg	Local de Reabastecimento de Água
Maj	Major
MGen	Major-General
RMan	Regimento de Manutenção
RTm	Regimento de Transmissões
RTransp	Regimento de Transportes
SecMun	Secção de Munições
SecrMan	Secretaria de Manutenção
SecrReab	Secretaria de Reabastecimento
TCor	Tenente-Coronel
Ten	Tenente
Un	Unidade
UnAp	Unidade de Apoio

RESUMO

Este Trabalho de Investigação Aplicada intitulado “*Desafios Logísticos Colocados à Brigada Mecanizada e suas Subunidades*”, tem como objectivo propor uma possível solução logística à Brigada Mecanizada, adequada à nova orgânica do Batalhão de Apoio de Serviços, com base no levantamento de duas hipóteses derivadas e uma hipótese geral.

A abordagem adoptada para este trabalho é a qualitativa, pelo facto da temática ser específica, com pouca informação sobre a mesma. Recorreu-se na investigação documental a diversa bibliografia sobre logística, trabalhos académicos, legislação, artigos relacionados com esta matéria, etc. Na investigação de campo, a técnica utilizada para aquisição de informação é o inquérito (entrevista), tendo como instrumento um guião estruturado consoante o tipo de entrevista.

Realizada a análise dos resultados, foi possível constatar que o modelo pretendido pela reestruturação do Exército ainda não foi adoptado por completo. Existe uma descoordenação na alocação de meios humanos e materiais, que se traduz num deficiente apoio de serviços às unidades utilizadoras.

A grande diversidade de missões a cumprir pelo Exército obriga-o a ser altamente flexível, sendo os meios escassos, é impreterível rentabilizar os seus recursos. Nesse sentido, a modularidade do apoio de serviços é uma solução optimizadora dos meios, pondo à disposição das unidades de manobra apenas o necessário à missão.

Com vista à modularidade, concentrou-se o apoio de serviços das Brigadas nas unidades de apoio geral, numa lógica de sustentação do próprio Exército. Todavia, esta concentração não é eficaz, os meios materiais não foram alocados nestas unidades e o pessoal específico para lidar com estes meios foi disperso pelas várias unidades do País.

A reestruturação do Exército, no caso particular da Brigada Mecanizada leva a um corte no Batalhão de Apoio de Serviços, originando uma perda das valências das funções logísticas: Reabastecimento, Transporte e Evacuação e Hospitalização. A Brigada Mecanizada vê assim o seu suporte quotidiano logístico ameaçado.

Para providenciar um eficiente *output* logístico às unidades operacionais, o apoio de serviços deve ser estruturado de forma adequada, de modo a garantir as capacidades às forças, indispensáveis ao sucesso das operações militares.

Palavras-chave: REESTRUTURAÇÃO, APOIO DE SERVIÇOS, MODULARIDADE, FLEXIBILIDADE, SUSTENTAÇÃO.

ABSTRACT

This work entitled “*Logistics Challenges offered to the Mechanized Brigade and its Sub-units*”, aims to propose a possible logistic solution for the Mechanized Brigade, appropriate to the new structure of the Support Services Battalion, based on a general hypothesis and two derived hypotheses.

The approach adopted for this work is one of quality, because the issue is too specific, with little information about the same. Recourse was made for the documentary investigation to the diverse logistics literature, academic works, law, articles related with this matter, and so on. In the field investigation, the technique used for information acquisition is the interview. Its instrument is a structured script depended on the type of interview.

Analyzing the results, it was possible to see that the model pursued by the Army in its restructuring has not been adopted completely. There is an allocation discord in the human and material resources, which results in an inadequate support service to the user units.

The great diversity of tasks to be accomplished by the Army, require it to be highly flexible. However, the means are lacking, thus it is imperative to not waste the Army's resources. Accordingly, the support services modularity can provide a means to optimize the solution, deploying to the active units, only what is strictly necessary for the mission.

In order to modularized the Army Brigades support services, they were united in the general support unit, in a logic of Army support. However, this concentration is not effective, materials resources were not allocated to the units and technical staff who required them, but were dispersed to the various units throughout the country.

The Army restructuring leads to a cut in the Support Services Battalion, causing a loss of logistical support for these functions: Replenishment, Transportation and Health. The Mechanized Brigade see its daily logistical support threatened.

To provide an efficient logistical output to the operational units, the support services must be structured in an appropriate manner to preserve the capabilities of the force, which are essential to the military operation's success.

Key words: RESTRUCTURING, SUPPORT SERVICES, MODULARITY, FLEXIBILITY, SUPPORT.

INTRODUÇÃO

a) *Justificação do tema*

Sendo a logística o elo essencial no desenvolvimento e manutenção das capacidades dos exércitos, é de elevada importância que esta área seja estudada ao nível das unidades operacionais, neste caso, a Brigada Mecanizada (BrigMec). Este estudo permitirá revelar possíveis pontos fracos na sua estrutura e funcionamento, para, de um modo sistematizado, fazer frente a estes problemas, com o objectivo de proporcionar um bom funcionamento das diversas unidades da referida Brigada.

A nova estrutura orgânica superior do Exército gerou alterações estruturais que poderão trazer incapacidades logísticas. Com esta nova realidade é pertinente saber que adaptações foram promovidas para se manter a eficiência logística ou, por outro lado, que linhas foram seguidas a fim de se melhorar essa eficiência.

b) *Objectivos da tese*

Para este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), tem-se como objectivo geral, propor uma solução para um possível problema logístico, adequado à actual BrigMec, de forma a indicar uma pista para um melhor funcionamento da logística naquela unidade (Un).

Como objectivos específicos, pretende-se conhecer e contactar com a nova orgânica das Subunidades da BrigMec, identificar possíveis problemas no apoio logístico naquela Grande Unidade (GU), fruto da reestruturação do Exército e, finalmente, fazer uma análise do actual modelo proposto.

c) *Delimitação*

Sendo a informação sobre a temática escassa, optou-se por dar mais importância à informação obtida por entrevistas a entidades que lidam com a logística no dia-a-dia, em detrimento da informação documental, por se demonstrar mais precisa e actual, sobre o objecto do trabalho. Sendo o objecto do trabalho o modo e a capacidade do apoio de serviços à BrigMec, concretamente o apoio prestado pelo Apoio Geral (A/G), a análise recai fundamentalmente sobre a informação recolhida em entrevistas realizadas a entidades que tem funções de chefia naquelas unidades, e nas unidades que com elas se relacionam.

d) Definição de um problema

Após uma fase inicial de estudo, análise documental e pesquisa de campo, foi possível definir variáveis de realce para a abordagem do problema. Estas variáveis foram identificadas nas entrevistas exploratórias, o que permitiu induzir pistas para a elaboração do problema geral. Seguidamente, relacionando as variáveis com as subvariáveis, foi possível formular uma hipótese ao problema geral. Assim sendo:

Quadro nº 1: Problema geral.

Problema Geral		Existem incapacidades de resposta das funções logísticas na BrigMec, fruto da Reestruturação?	
Capacidade de resposta das funções logísticas		Reestruturação do Exército (no A/G)	
Variáveis	Subvariáveis	Variáveis	Subvariáveis
Prontidão Operacional	Meios humanos	Flexibilidade	Aplicação do novo conceito
	Meios materiais	Modularidade	Resistência à mudança
			Comando e controlo (C2)
Hipótese Geral	A dispersão de meios humanos e materiais diminui a capacidade de resposta adequada do apoio de serviços à BrigMec.		

Para testar a veracidade da hipótese, são levantadas as seguintes questões:

- O conceito modularidade do apoio de serviço faz parte da doutrina do Exército (quadros orgânicos)?
- Existe receptividade do novo modelo por parte dos vários Comandantes das Un?
- Há um eficaz C2 por parte do Comando Operacional (CmdOp), relativo ao apoio de serviços?
- Os meios humanos e materiais são os adequados para um eficiente A/G?

Após definido o problema geral, foi possível constatar através de outros contactos no terreno, que havia alguns problemas com ele relacionados. Estes problemas derivados assentam noutras variáveis que, uma vez relacionadas, apontam para duas hipóteses derivadas.

Pela abrangência da temática, o objectivo da elaboração do problema geral e a elaboração de problemas derivados é de particularizar as questões a tratar, de modo que a confirmação ou não das hipóteses derivadas permita ir ao encontro da hipótese geral, de modo a ser possível responder por sua vez ao problema geral. Assim, são colocados dois problemas derivados:

Quadro nº 2: Problema derivado 1.

Problema Derivado		<i>Como é que as funções logísticas após a reestruturação, se reflectiram na capacidade operacional da BrigMec?</i>	
<u>Capacidade de resposta das funções logísticas</u>		<u>Reestruturação do Exército (no A/G)</u>	
<u>Variáveis</u>	<u>Subvariáveis</u>	<u>Variáveis</u>	<u>Subvariáveis</u>
Prontidão Operacional	Treino Operacional	Flexibilidade	Separação física de meios humanos e materiais
	Manejo do material	Concentração	
	Uniformidade de processos		Efectivo
Hipótese Derivada	<i>A flexibilidade do apoio logístico diminui a prontidão operacional.</i>		

Quadro nº 3: Problema derivado 2.

Quadro II - O Problema derivado 2:			
Problema Derivado	Porque é que a função logística Manutenção não consegue dar resposta às necessidades operacionais?		
Capacidade da função logística Manutenção		Reestruturação do Exército (no A/G)	
Variáveis	Subvariáveis	Variáveis	Subvariáveis
Prontidão Operacional	Verbas	Flexibilidade	Outsourcing
	Escalão de Manutenção		Número de exercícios
	Morosidade		Efectivo
Hipótese Derivada	A flexibilidade do apoio logístico provoca a deterioração dos meios.		

Para confirmar ou não estas hipóteses, são colocadas as seguintes questões:

Quadro nº 4: Perguntas de confirmação das hipóteses.

1ª Hipótese Derivada	2ª Hipótese Derivada
O número de exercícios foi o suficiente?	Com a concentração do apoio de serviços no A/G, há capacidade de manter o material em condições operacionais?
O pessoal lida com o material?	
Há uniformidade de procedimentos?	Existe efectivo para a manutenção do material?
Houve concentração de meios materiais e humanos no A/G?	
Os quadros orgânicos da Escola Prática dos Serviços (EPS) estão preenchidos?	Com a reestruturação, a Manutenção permite a operacionalidade dos meios em tempo?
	Existem verbas para os sobressalentes?

e) Limitações ao estudo

Iniciada a investigação para este TIA, a primeira dificuldade encontrada prendeu-se com a escassa informação sobre a temática a tratar. A existente baseava-se na doutrina retirada de manuais escolares e documentos com muitos anos, que se mostravam muitas vezes inadequadas para a prática da logística no dia-a-dia. Este facto veio a confirmar-se na

investigação de campo, em que muitas das vezes a doutrina não era aplicada, por se mostrar desajustada. Por outro lado, não há trabalhos relacionados com esta temática, uma vez que se baseia na recente reestruturação do Exército em 2006, dificultando a comparação de outros problemas e hipóteses, de modo a poder-se partir para problemas mais específicos de investigação. Contudo, foram encontrados alguns trabalhos académicos que abordavam vários aspectos logísticos pertinentes ao tema a tratar.

Sendo a informação escassa, houve a necessidade de ir em busca de informação fidedigna, essencialmente presente nas pessoas que lidavam ou lidaram com a logística na prática. No entanto, algumas destas pessoas demonstravam sobretudo o conhecimento doutrinário. Constatou-se que existem poucas pessoas com conhecimento de logística na prática.

Devido ao tempo disposto para a realização do trabalho e principalmente à limitação no número de páginas permitido para a realização deste TIA, o tema é escalpelizado até ao escalão Companhia.

f) Apresentação da estrutura da tese

Este trabalho está estruturado em nove capítulos, que abordam de um modo geral a logística, tendo como pano de fundo a logística na BrigMec e a reestruturação do Exército. Esta estruturação tem em conta o desenvolvimento de determinados assuntos, de forma a haver uma ligação coerente de conceitos, levando ao leitor um seguimento lógico de todo o texto.

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

- Introdução
- Enquadramento Teórico
- Situação – Cenário Internacional
- Reorganização do Exército
- Organização Logística na Brigada Mecanizada
- Metodologia
- A Brigada Mecanizada – Resultados
- Discussão – Análise de Resultados
- Conclusão

Os parágrafos a seguir descrevem sumariamente o conteúdo de cada um dos capítulos que compõem este trabalho.

O primeiro capítulo, enquadramento teórico, faz uma breve abordagem à evolução da logística, de modo a evidenciar o desenvolvimento desta e seus vários estágios. São ainda apresentados vários conceitos que encorpam a teoria que sustenta este TIA.

O capítulo dois faz uma referência à conjectura do cenário internacional. Neste capítulo é abordado o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), que é o precursor do Conceito Estratégico Militar (CEM), os possíveis cenários onde as forças militares nacionais poderão ser empregues e finalmente a caracterização de um Exército moderno. Este capítulo pretende enquadrar o tema no campo da estratégia, de forma a explicar a origem do problema do assunto abordado.

O terceiro capítulo aborda o resultado da alteração no cenário internacional, a reorganização do Exército. Neste capítulo é descrito como é que o Exército se reorganizou de forma a responder ao novo CEM, demonstrando as novas valências exigidas ao Exército Português. No quarto capítulo é escalpelizada a evolução do Batalhão de Apoio de Serviços (BApSvc), Un que presta o apoio logístico à BrigMec, de forma a dar uma ideia das novas possibilidades e restrições desta Un de apoio.

No fim de cada um destes capítulos, é feita uma síntese conclusiva, com o objectivo de orientar o leitor nos aspectos mais relevantes da teoria nesse capítulo.

No capítulo cinco, é feita uma descrição do caminho do trabalho de pesquisa, ou seja, são referidas as etapas de todos os procedimentos, métodos, técnicas e instrumentos utilizados na elaboração deste trabalho, de forma a dar a conhecer de que forma foi conduzida a aquisição e tratamento da informação, necessária a esta dissertação.

O capítulo seis, é composto pela análise das entrevistas realizadas às várias entidades relacionadas com a logística da BrigMec. Neste capítulo é mostrado como é que os problemas logísticos são vistos pelas próprias entidades que lidam com eles diariamente. Aqui são descritos os verdadeiros problemas na BrigMec, as propostas dessas entidades para um melhor funcionamento do apoio de serviços e ainda, os aspectos positivos relativos ao seu funcionamento.

No sétimo capítulo, é realizado o estudo das várias entrevistas, com vista a estabelecer uma relação das várias respostas, de forma a obter uma ideia concreta do problema a tratar. Procura-se fazer uma correlação entre as variáveis inerentes a cada problema proposto, de modo a dar pistas para uma confirmação ou não das hipóteses colocadas aos ditos problemas.

No último capítulo, são coligidas as conclusões tidas em conta a partir da correlação da teoria adoptada e das análises das várias entrevistas realizadas, confirmando ou não as hipóteses levantadas. Seguidamente, são propostas possíveis soluções ao problema geral, apresentado no início do TIA. Por fim, são explanados os desafios logísticos colocados à BrigMec e suas subunidades e algumas sugestões para estudos futuros com vista o aperfeiçoamento do apoio logístico.

CAPÍTULO 1

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

a) A Logística

Os filósofos gregos da antiguidade, foram os primeiros a utilizar o termo “logística”, concretamente, os da escola aristotélica. Estes distinguiram o raciocínio correcto, determinado pela dedução da analogia, utilizando como instrumento as palavras e as frases, a que chamavam lógica. Ao raciocínio baseado em algarismos e símbolos matemáticos chamavam logística.¹

b) A Logística – vertente militar

A logística é uma das actividades económicas mais antigas e um dos conceitos de gerência mais modernos dos nossos tempos. Antes do homem de negócios se aperceber da importância da logística no mundo empresarial, já o estratega militar a usava para movimentar exércitos, para fazer a guerra.²

Eram os militares mais astutos, utilizando a logística proficientemente que conseguiam alcançar a vitória no campo de batalha. Isto veio a confirmar-se com Napoleão, com o seu conhecido erro, dizendo “Não me falem de víveres”. O General ao reconhecer o seu erro passou a afirmar: “Os soldados marcham sobre os estômagos”.

É evidente que, segundo Charles Ardant du Picq, “é a inteligência que vence as batalhas, sempre as venceu e sempre as vencerá”. No entanto, Charles De Gaulle afirmava que “A inteligência, (é certo), que reúne as variáveis, estuda-as, ordena-as, prepara a concepção, mas não dá à luz (...)”. Isto quer dizer que nada serve se não tivermos meios para passar da concepção à acção. A “inteligência”, vulgo sabedoria, nada significa se não tivermos a capacidade. Estes dois factores são indissociáveis na prossecução de um determinado fim, condicionam-se mutuamente.³

¹ CARVALHO, José M. C. (2004) (3ª ed.) *Logística*. Lisboa: edições Sílabo. p. 19.

² CARVALHO, José M. C., op. cit. p. 20.

³ Idem

Para se obter a vitória no campo de batalha, a logística tem que estar em perfeita sintonia com a manobra. A logística, pela sua abrangência, condiciona qualquer manobra militar, não vale a pena pensar em astúcias e estratégias (como exemplo, o cavalo de Tróia), ou novas formas de fazer a guerra (como exemplo as Un blindadas apoiadas por uma aviação de combate, utilizadas pelos alemães na 2ª Guerra Mundial (GM), dando origem ao ataque relâmpago ou *Blitzkrieg*.) sem ter a capacidade para acompanhar a mestria e a originalidade da manobra.⁴

É fácil constatar que a logística tem ganho uma importância cada vez maior no Teatro de Guerra, em que as operações militares têm sido cada vez mais complexas, quer pelo ambiente em que decorrem, quer pelos meios utilizados, assim como os recursos necessários para que estes meios funcionem e possam ser eficientes.⁵ Quando olhamos para a história militar, podemos ver que um soldado romano combatia e sobrevivía com apenas 1 kg de abastecimentos por dia, em 1870 este valor ascendia aos 8 kg. Já em 1918 este valor passava para os 18 kg, em 1943 para os 30 kg e nos dias de hoje para mais de 100 kg.⁶ Com esta evolução relacionada com o aumento da mobilidade das forças, rapidamente é possível constatar que é necessário hoje em dia produzir, adquirir, transportar, armazenar e distribuir em tempo oportuno uma enorme quantidade de abastecimentos para se poder dar resposta às operações militares.⁷

A logística está presente cada vez mais em todas as áreas do saber empresarial, inclusive no meio militar. Como definição, a logística faz parte dos “conhecimentos e actividades militares que visam assegurar às forças armadas a satisfação das suas actividades materiais, na quantidade, qualidade, momento e lugar adequado”.⁸ Esta ocupa-se concretamente dos seguintes aspectos: concepção, fabrico, obtenção, armazenagem, transporte, distribuição, manutenção, evacuação e destino dos materiais. Ainda se encarrega do transporte, da evacuação e hospitalização do pessoal e animais, obtenção ou construção e destino de instalações, como também a obtenção e prestação de serviços.⁹

Na sequência dos aspectos que a logística trata, a sua missão nas operações militares consiste em desenvolver e manter o máximo potencial de combate através do apoio de sistemas de armas. Assim sendo, a missão é levada a cabo quando o pessoal e material adequados são colocados no lugar próprio, em tempo oportuno e nas melhores condições de eficiência. Em suma, a logística alimenta, atesta, municia e repara os sistemas de armas.¹⁰

⁴ CARVALHO, José M. C., op. cit. p. 20.

⁵ ACADEMIA MILITAR (2007) *Cadeira M151 Logística*. Lisboa. p. 10.

⁶ CARVALHO, José M. C., op. cit. p. 22.

⁷ CARVALHO, José M. C., op. cit. p. 22.

⁸ ACADEMIA MILITAR, op. cit. p. 10

⁹ ACADEMIA MILITAR, op. cit. p. 10-11

¹⁰ ACADEMIA MILITAR, op. cit. p. 11.

c) A Logística – vertente empresarial.

Após o período da 2GM, com a evolução militar e do posterior *boom* do *marketing*, o primeiro grande marco da logística empresarial acontece com o lançamento do artigo de Peter Drucker,¹¹ “*The Economy Dark Continent*”, ao referir a logística (na altura ainda só distribuição física) como a face obscura da economia, verdadeiro território por explorar, e a última fronteira da gestão.

Em 1968, Gepfert¹² vem afirmar a necessidade da constituição de uma área funcional que tomasse conta das distintas actividades de base da logística, desde a constituição e gestão de *stocks*, passando pelo transporte e programação de rotas e terminando na gestão do equipamento e manutenção.

Em 1977, Heskett¹³ vem afirmar um dos aspectos mais importantes da logística da actualidade. A logística tem que estar intrinsecamente ligada à estratégia.

É em 1984 com Shapiro¹⁴ que a logística é “recentrada” de modo a focalizar a vertente de serviço. O serviço ao cliente/consumidor passa a ser o *output* logístico por excelência.

No mesmo ano, Sharman,¹⁵ com a pressão do baixo custo, do grande processamento de dados e da fluidez na transmissão, refere-se aos sistemas de informação. Os sistemas de informação nesta altura mostravam os primeiros resultados motivadores. Sharman afirma mesmo que é necessário o corte completo com a visão limitada de distribuição física, de modo a termos uma logística total.

Nesta fase é patente a importância da ligação entre a estratégia global (análise, planeamento e gestão) e os sistemas logísticos empresariais, porque estes sistemas logísticos necessitam de uma intervenção estratégica para a sua condução. É inevitável a ligação entre a logística e o desempenho da organização, a todos os níveis.

Neste momento, a logística é vista como “um sistema de actividades integradas pelo qual fluem produtos e informação, desde a origem ao ponto de consumo, sustentado por factores que determinam a vertente de disponibilização da organização, isto é, um sistema que responda em tempo certo, com a quantidade correcta e que se conecte aos locais mais apropriados”.¹⁶

Até aqui a logística tem sido uma área “invisível” das organizações, no entanto, quando há roturas de *stock*, existem ordens de encomenda desencontradas, baixas *performances*, há disponibilizações erradas de produtos ou serviços, com colocações fora de tempo, em locais incorrectos ou em quantidades pouco indicadas, é fácil de ver que a “culpa é da logística”.

Actualmente, a definição aceite de logística é o “processo estratégico (porque acrescenta valor, permite diferenciação, cria vantagem competitiva, aumenta a produtividade e

¹¹ CARVALHO, José M. C., op. cit. p. 23.

¹² CARVALHO, José M. C., op. cit. p. 24.

¹³ Idem

¹⁴ CARVALHO, José M. C., op. cit. p. 27.

¹⁵ CARVALHO, José M. C., op. cit. p. 28-29.

¹⁶ CARVALHO, José M. C., op. cit. p. 29.

rendibiliza a organização) de planeamento, implementação e controlo de fluxos de materiais/produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem ao de consumo (se bem que hoje se ponha em causa a lógica da origem e do destino), de acordo com as necessidades dos elementos a serem servidos pelo sistema logístico em causa”.¹⁷

d) Outsourcing

Este conceito é uma palavra inglesa que significa fonte externa. Separando a palavra, “out” significa fora e “source” ou “sourcing” significa fonte.¹⁸ *Outsourcing* é um processo que tem em vista a obtenção de serviços, fora da empresa, através de contratação dos mesmos.

O *Outsourcing* é um processo que trouxe inovação, evoluções ao negócio e mais competitividade empresarial.¹⁹ E ainda permite às empresas reduzir custos e melhorar a previsão dos mesmos, conduzindo a uma concentração nas suas competências essenciais.²⁰ Este conceito permite diminuir os riscos envolvidos na formação e recrutamento do pessoal, uma vez que, as empresas de *Outsourcing* são especialistas em determinadas aptidões e conhecimentos relevantes.²¹

e) Modularidade

Actualmente, em situações de crise ou conflito, quando os Comandantes solicitam apoio, normalmente não é necessária uma Un de apoio logístico por inteiro. Nesse sentido, a modularidade permite uma metodologia para articular uma força, de modo a colocar as quantidades certas das funções logísticas, bem como os meios necessários no lugar e no momento certos, para satisfazer as necessidades de um Exército com vários tipos de missões.²²

Uma organização modular é composta por elementos, módulos, que são um conjunto de equipamentos e pessoal para os operar, com uma determinada capacidade e missão.²³

¹⁷ CARVALHO, José M. C., op. cit. p. 31.

¹⁸ Outsourcing (Disponível na Web em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>. Acedido em 09 de Julho de 2008)

¹⁹ Lógica (Disponível na Web em: <http://www.logica.pt/servi%C3%A7os+de+outsourcing/350230180>. Acedido em 09 de Julho de 2008)

²⁰ Idem

²¹ Idem

²² RAMALHETE, Rui A. C. J. (2000) *A Constituição Modular das Unidades de Apoio Logístico*. Lisboa. p. 13. 195 p. Trabalho de Investigação de Longa Duração (CEM) – Instituto de Altos Estudos Militares.

²³ MINISTÉRIO DA DEFESA (2007) Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 4-00, *Logística*, Lisboa: Comando da Instrução e Doutrina - Exército. p. 3-1.

Estes módulos são oriundos de uma Un, que continuará a cumprir as suas missões funcionais, restritivamente.²⁴

Estes módulos são intermutáveis, expansíveis e redutíveis, permitindo aumentar ou diminuir de forma integrada e rápida as capacidades e as funções necessárias, para satisfazer as variadas missões e necessidades da força. Este conceito permite seleccionar capacidades e funções por medida, ou seja, o indispensável, optimizando meios e custos. É a ferramenta essencial para identificar, optimizar e mobilizar em tempo oportuno, os meios necessários à missão.²⁵

f) Princípios da Logística²⁶

A finalidade dos princípios da logística é orientar o planeamento e execução de todas as actividades logísticas, com o intuito de colocar o pessoal e o material adequados no local próprio, em tempo oportuno e nas melhores condições de eficiência, de modo a ser possível obter o sucesso em operações. Os princípios da logística são: Integração, Unidade de Comando, Interdependência com a Manobra, Provisão e Suficiência, Economia, Flexibilidade, Simplicidade, Visibilidade e Transparência e Sinergia.²⁷

g) Funções logísticas²⁸

Os grupos de actividades agrupadas de acordo com as suas afinidades, são definidas por funções logísticas. Como funções logísticas temos o Reabastecimento, Manutenção, Transporte, Evacuação e Hospitalização e Serviços.

O Reabastecimento consiste num conjunto de actividades visando o fornecimento dos artigos necessários para equipar, manter e fazer actuar as tropas.

A Manutenção é caracterizada pelo conjunto de actividades relativas à conservação do material em condições de operacionalidade e assegurar essa condição ao material que a não possui.

O Transporte consiste em todas as actividades relativas ao deslocamento do pessoal e material.

²⁴ RAMALHETE, Rui A. C. J. (2000) *A Constituição Modular das Unidades de Apoio Logístico*. Lisboa. p. 15. 195 p. Trabalho de Investigação de Longa Duração (CEM) – Instituto de Altos Estudos Militares.

²⁵ RODRIGUES, Jocelino N. B. (1998). *A Organização Modular das Forças – Necessidade, Objectivo e Impacto*. Lisboa. p. 10, 11. 169 p. Trabalho de Investigação de Longa Duração (CEM) – Instituto de Altos Estudos Militares.

²⁶ Ver apêndice 19

²⁷ ACADEMIA MILITAR, op. cit. p. 11.

²⁸ ACADEMIA MILITAR, op. cit. p. 15.

A Evacuação e Hospitalização caracteriza-se pelas actividades de carácter sanitário, com vista a preservação dos efectivos, quer de homens, quer de animais, e a recuperação dos feridos e doentes.

Os Serviços são o conjunto de actividades de apoio, com o objectivo de proporcionar a vida e bem-estar das tropas em campanha e o apoio de outras funções logísticas.

h) Interdependência das funções logísticas²⁹

As funções logísticas não funcionam individualmente, estas relacionam-se entre si de modo a apoiarem-se mutuamente. Algumas das funções referidas só funcionam consoante outras funções, como é o caso das funções Reabastecimento, Manutenção e Transporte.

O Transporte nunca poderá funcionar sem o reabastecimento de combustível, óleos, sobressalentes, etc. E a Manutenção permite menor frequência de intervenção da função Reabastecimento, através da preservação dos materiais. Por outro lado, a Manutenção está dependente do reabastecimento dos sobressalentes.

i) Síntese conclusiva

A vitória é o único desfecho esperado no fim de uma guerra e para atingi-la é necessário sustentá-la. A logística apareceu com os militares com o intuito de garantir a supremacia sobre os seus inimigos, através do transporte de pessoal e material para o lugar próprio, em tempo oportuno e nas melhores condições de eficiência. Era desta forma que a logística garantia o potencial de combate, dando a capacidade à manobra táctica.

Com a natural evolução do modo de se fazer a guerra, a complexidade das operações tácticas aumentou consideravelmente, obrigando a logística a aperfeiçoar a sua resposta às exigências militares. Era imprescindível haver uma sintonia entre a manobra táctica e logística de forma a garantir um fluxo ininterrupto de pessoal, material e de abastecimentos nas várias funções logísticas.

A logística empresarial nasce como uma visão de distribuição física, limitada às necessidades competitivas do mercado. Nesse sentido, a logística desenvolve-se de modo a tratar da constituição e gestão de *stocks*, transporte e programação de rotas e gestão dos equipamentos e sua manutenção. É o corte total com a distribuição física. A logística passa a estar ligada à estratégia da organização, estando presente em todos os níveis da mesma.

Da logística empresarial, verifica-se que a garantia de uma melhor prestação de serviços (Un de apoio de serviços) aos seus clientes (Un de manobra) e com menos custos é uma necessidade fundamental para se ser competitivo no mercado.

²⁹ ACADEMIA MILITAR, op. cit. 16.

As operações militares têm vindo a aumentar o seu grau de complexidade e imprevisibilidade, nesse sentido, dos conceitos apresentados, a flexibilidade é o que melhor define o apoio logístico, pela grande variedade de situações em que as FA poderão ser envolvidas. Por outro lado, para apoiar uma força que se depara com uma diversidade de situações e missões, esta tem que ser apoiada com os meios e efectivos adequados, optimizados por módulos logísticos adaptados à missão.

Sendo a logística a área dos “conhecimentos e actividades militares que visam assegurar às FA a satisfação das suas actividades materiais, na quantidade, qualidade, momento e lugar adequado”,³⁰ ela é o garante da guerra, alimentando, atestando, municiando e reparando os sistemas de armas.

³⁰ ACADEMIA MILITAR, op. cit. p. 10.

CAPÍTULO 2

SITUAÇÃO – CENÁRIO INTERNACIONAL

A segurança adquiriu novas vertentes que passam desde a protecção dos direitos humanos, ao restabelecimento e manutenção da paz nas regiões do globo afectadas por conflitos. O cenário internacional é marcado pela conflitualidade e insegurança, obrigando os actores internacionais a adoptarem soluções adequadas, com vista a implementar um sistema colectivo de segurança abrangente.³¹ Nesse sentido, Portugal alterou o seu CEDN para fazer face à nova tipologia de ameaças, na actual conjectura internacional.

a) Conceito Estratégico da Defesa Nacional

As linhas de acção dos vários sectores do Estado que concorrem para a consecução dos objectivos da política de Defesa Nacional, são definidas por um documento, o CEDN. Nele estão espelhadas uma avaliação dos contextos estratégicos internacional e nacional, os valores permanentes da Defesa, a designação do espaço estratégico onde se afirmam e protegem os interesses do Estado, as ameaças relevantes, o sistema de alianças e as missões e capacidades necessárias para dar resposta às ameaças e riscos.³²

b) Conceito Estratégico Militar³³

Todos os aspectos implícitos no CEDN relacionados com a componente militar, são explanados no CEM. Com a orientação geral do CEDN, o CEM desenvolve as orientações relacionadas com a componente militar de defesa, e define as missões atribuídas às FA e aos Ramos. O CEM é a base para a preparação e actualização dos planos de defesa militar e dos planos de contingência, conforme apropriado.

³¹ RAMALHETE, Rui A. C. J. (2000) *A Constituição Modular das Unidades de Apoio Logístico*. Lisboa. p. 5. 195 p. Trabalho de Investigação de Longa Duração (CEM) – Instituto de Altos Estudos Militares.

³² Conceito Estratégico da Defesa Nacional (Disponível na Web em: <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/politica/cedn/>. Acedido em 26 Junho de 2008)

³³ Conceito Estratégico Militar (Disponível na Web em: <http://216.239.59.104/search?q=cache:UjMOoeB-XGEJ:www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/politica/cedn/cem/+Conceito+estrategico+militar&hl=pt-PT&ct=clnk&cd=1&gl=pt>. Acedido em 27 de Junho de 2008)

c) Possíveis cenários de emprego das forças nacionais

Actualmente, organizações como a Organização das Nações Unidas (ONU), União Europeia (EU) e a *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) são chamadas a intervir militarmente em missões de apoio à paz, através de constituição de forças multinacionais. As missões mais prováveis onde as forças do Exército poderão intervir são:³⁴

Alta probabilidade

- Missões do interesse do Estado, no âmbito da ONU ou de organizações regionais de defesa e segurança – Operações de Apoio à Paz;
- Missões humanitárias, no mesmo âmbito;
- Situações de crise ou conflito regionais que possam afectar os interesses nacionais, dentro e fora do território nacional;
- Missões de interesse público, em apoio de outras estruturas do Estado;
- Missões de protecção e evacuação de comunidades portuguesas no estrangeiro;
- No âmbito da cooperação, nomeadamente com os países africanos e asiáticos lusófonos;
- Na preservação da segurança e valorização do ambiente, perante missões de interesse público devidamente estruturadas e bem definidas;

Média probabilidade

- Missões de defesa colectiva, no âmbito das organizações regionais de defesa e segurança;
- Missões no âmbito de coligações “*ad hoc*”, para defesa de interesses e/ou recursos especiais;

Baixa probabilidade

- Missões de defesa territorial directa da integridade dos espaços nacionais;
- Missões no âmbito de um confronto nuclear;

d) Caracterização de um exército moderno

Actualmente, com a diversidade de ameaças e compromissos internacionais, os exércitos deparam-se com uma extensa panóplia de missões a cumprir. Portugal, como membro de várias organizações que visam a segurança tanto dentro, como além fronteiras, obriga o seu Exército a estar preparado para fazer face a estes novos desafios. O Exército, para cumprir

³⁴ RAMALHETE, Rui A. C. J. (2000) *A Constituição Modular das Unidades de Apoio Logístico*. Lisboa. p. 8, 9. 195 p. Trabalho de Investigação de Longa Duração (CEM) – Instituto de Altos Estudos Militares.

as suas missões e compromissos internacionais, tem que ter forças com determinadas capacidades militares, como a flexibilidade, a mobilidade, a sustentabilidade e a informação estratégica, potenciadas pela capacidade de projecção adequada e pela disponibilidade das forças e meios, que se traduzem no grau de operacionalidade das Un e da sua capacidade de sustentação. Estas capacidades têm como objectivo otimizar custos, colocando as forças de forma rápida, onde os interesses nacionais sejam ameaçados, evitando a necessidade de ter forças permanentes no terreno.³⁵

Um Exército moderno é aquele capaz de cumprir uma diversidade de missões em cenários diferentes e para tal, as suas Un têm que ser flexíveis e com capacidade de projecção e sustentação operacional que lhe permita actuar rapidamente e permanecer no terreno após receber a missão.³⁶

e) Síntese conclusiva

Com a segurança e defesa a tomarem novos contornos no cenário internacional, os países tiveram a necessidade de se adaptarem para conseguir dar respostas eficientes aos novos factores de instabilidade e de imprevisibilidade. As ameaças e riscos presentes actualmente são difusos e indiscriminados, tornando-se mais difícil identificar situações reais de perigo para os interesses nacionais. Nesse sentido, os Estados deixaram de ver a defesa do território nacional como uma prioridade, passando a defender os seus interesses além fronteiras. O cenário internacional obriga a uma visão mais alargada de segurança, com maior preocupação com os focos de insegurança e suas crises que surgem um pouco por todo o mundo.

Com uma nova tipologia de ameaças, as alianças e as organizações internacionais desenvolveram-se, com o objectivo primordial da segurança internacional. Portugal, como membro da EU, participa na Política Europeia de Segurança e Defesa (PESD). Como interesse nacional e estratégico, a participação nas missões *Petersberg*³⁷ são uma preocupação permanente no que diz respeito à resolução de conflitos ou de crises. Este facto obriga as suas FA a terem os meios necessários para cumprir os seus compromissos internacionais. Para tal, as FA Portuguesas devem ter uma organização flexível e modular, própria aos requisitos modernos de empenhamento operacional, conjunto e combinado,

³⁵ RAMALHETE, Rui A. C. J. (2000) *A Constituição Modular das Unidades de Apoio Logístico*. Lisboa. p. 6. 195 p. Trabalho de Investigação de Longa Duração (CEM) – Instituto de Altos Estudos Militares.

³⁶ RAMALHETE, Rui A. C. J. (2000) *A Constituição Modular das Unidades de Apoio Logístico*. Lisboa. p. 6, 7. 195 p. Trabalho de Investigação de Longa Duração (CEM) – Instituto de Altos Estudos Militares.

³⁷ As “missões de *Petersberg*” fazem parte integrante da Política Europeia de Segurança e de Defesa (PESD). Foram incluídas expressamente no Tratado da União Europeia (artigo 17.º) e abrangem:

-As missões humanitárias ou de evacuação dos cidadãos nacionais.

-As missões de manutenção da paz.

-As missões de forças de combate para a gestão das crises, incluindo operações de restabelecimento da paz.

privilegiando a interoperacionalidade dos meios e, com capacidades crescentes de projecção e sustentação, protecção de forças e infra-estruturas, comando, controlo, comunicações e informações.

Para fazer face às missões de alta probabilidade em que o nosso Exército poderá participar, este tem que estar preparado para fazer face a uma variada panóplia de missões e para tal, as forças do Exército têm que possuir certas capacidades, inerentes a este tipo de missões, como é o exemplo da flexibilidade, a mobilidade, a sustentabilidade e a informação estratégica, potenciadas pela capacidade de projecção adequada e pela disponibilidade das forças e meios, que se traduzem no grau de operacionalidade das Un e da sua capacidade de sustentação. O Exército para ser capaz e credível tem que cumprir uma panóplia de missões em cenários diferentes, no entanto, para que isto seja possível, as FA têm que ter disponíveis os meios e efectivos adequados a essas missões.

CAPÍTULO 3

REORGANIZAÇÃO DO EXÉRCITO

O Exército, sendo uma organização operacional baseada unicamente em militares profissionais, reorganizou-se, de forma a racionalizar e a economizar os seus meios. Neste sentido, as Regiões Militares do Norte, Sul e Lisboa (Governo Militar de Lisboa) foram extintas. As restantes alterações estão a ser realizadas progressivamente até que o Exército passe completamente da estrutura definida pela Lei Orgânica de 1993 para a definida pela Lei Orgânica actual.³⁸

Algumas das alterações mais significativas na nova estrutura do Exército são:³⁹

- Alteração da estrutura do comando superior do Exército;
- Organização das forças operacionais do Exército na forma de Força Operacional Permanente do Exército (FOPE) e as Un territoriais passam a ser da Estrutura Base do Exército;
- Extinção dos comandos territoriais e de natureza territorial. Deste modo, além das Regiões Militares, foi extinto o Comando de Tropas Aerotransportadas e o Campo Militar de Santa Margarida (CMSM) deixou de ser comando territorial. As Zonas Militares dos Açores e da Madeira mantém-se, mas deixam de ser consideradas comando territorial;
- As GU passaram a ter a sua organização e denominação alterada. Desse modo, a Brigada Mecanizada Independente⁴⁰ passou a BrigMec⁴¹, a Brigada Ligeira de Intervenção passou a Brigada de Intervenção (BrigInt) e a Brigada Aerotransportada Independente passou a Brigada de Reacção Rápida (BRR).

Segundo o Chefe do Estado-Maior (CEME), General Valença Pinto, na sua entrevista⁴² concedida ao Jornal do Exército em 2004, diz ser sua intenção criar uma FOPE, com 55% dos efectivos totais (2/3 do pessoal contratado) e uma estrutura em 3 Brigadas – BrigMec, BrigInt e BRR – a completar com as forças dos Açores e da Madeira e de A/G.

Nessa mesma entrevista, o CEME afirmava que a BrigMec devia “reter o carácter de escola de armas combinadas e as características de máxima protecção, máximo poder de fogo e choque, valências que a tornam insubstituível e indispensável nos cenários de alta intensidade de violência que, como é manifesto, continuam a existir”.

³⁸ Exército Português (Disponível na Web em http://pt.wikipedia.org/wiki/Ex%C3%A9rcito_Portugu%C3%AAs. Acedido em 04 de Janeiro de 2008)

³⁹ Exército Português (Disponível na Web em http://pt.wikipedia.org/wiki/Ex%C3%A9rcito_Portugu%C3%AAs. Acedido em 04 de Janeiro de 2008)

⁴⁰ Ver Anexo A

⁴¹ Ver Anexo B

⁴² JORNAL DO EXÉRCITO. 2004, Outubro, nº533. *Jornal do Exército Entrevista*.

Segundo a directiva nº193 de Outubro de 2003, o General Valença Pinto esperava que “o Exército deixasse de ser prioritariamente um corpo gerador de forças, para ser essencialmente uma força operacional, projectável, permanentemente pronta a ser empenhada, acrescida naturalmente das estruturas necessárias ao seu apoio”.

a) Decreto-Lei nº50/93 de 26 de Fevereiro

Este Decreto-Lei trouxe algumas modificações na organização do Exército no sentido de adequar os recursos humanos e económicos à realidade social nacional, sem abdicar da capacidade de intervenção em qualquer parte do território nacional.

Os principais pontos a que o presente Decreto-Lei se refere são tornar o Exército versátil, mais pequeno, mas mais eficaz, sem perder capacidade de garantir os compromissos internacionais do Estado, especialmente numa altura em que a segurança se apresenta internacionalmente cada vez mais colectiva. Com a reorganização do Exército pretendia-se melhorar a sua operacionalidade, simplificando a sua estrutura, passando pela racionalização, redução e economia de meios.

O Exército seria mais pequeno, mantendo o Regimento como Un base da estrutura, com grande mobilidade, prontidão e flexibilidade, capaz de crescer por mobilização.

Relativamente à estrutura superior do Exército, pretendia-se uma melhor gestão de recursos com vista a uma maior operacionalidade a partir da separação das tarefas de planeamento, das de direcção e execução. Com esta separação e com a concentração de órgãos administrativo-logístico, conseguia-se uma redução de órgãos e eliminação de duplicações desnecessárias, como resultado da racionalização e funcionalidade da estrutura adoptada.

b) Decreto-Lei nº61/06 de 21 de Março

Com o fim da conscrição, o efectivo reduziu-se substancialmente, tornando a organização territorial desajustada, obrigando a aprovação de uma nova estrutura orgânica adequada às necessidades actuais.

Esta reorganização rege-se pelos princípios de racionalização, simplicidade e economia de meios, com o objectivo de melhorar a flexibilidade, a capacidade de projecção e a prontidão da força militar.

Com esta transformação, o Exército passa a integrar uma componente operacional designada por FOPE e uma componente fixa, dividida em Estrutura de Comando e a Estrutura Base.

A FOPE é constituída pelas Un operacionais que têm como objectivo as missões de natureza operacional, missões conjuntas e combinadas e outras missões de interesse público.

A Estrutura de Comando inclui os órgãos descentralizadores da acção de comando do Chefe do Estado-Maior do Exército, visando o planeamento de curto prazo e de direcção e execução. O Estado-Maior (EM) do Exército, órgão de apoio à decisão do CEME, tem as tarefas de planeamento de médio e longo prazos.

A Estrutura base, conformada pela Un de referência, o Regimento, surge da extinção dos comandos territoriais e de natureza territorial.

c) Síntese conclusiva

A nova lei orgânica do Exército Português (Decreto-Lei nº61/2006 de 21 de Março) que substitui a lei homóloga de 1993 (Decreto-Lei nº50 de 26 de Fevereiro), produziu uma profunda reorganização, com o objectivo principal de passar o Exército Português de uma organização territorial baseada no serviço militar obrigatório para uma organização operacional baseada em militares profissionais. Este facto trouxe implicações imediatas na sua organização. Tendo o efectivo reduzido substancialmente, tornou a organização territorial desajustada, obrigando a aprovação de uma nova estrutura orgânica adequada às necessidades actuais. Esta reorganização, tendo como base os princípios de racionalização, simplicidade e economia de meios tem como objectivo melhorar a flexibilidade, a capacidade de projecção e a prontidão da força militar, tornando o Exército mais eficaz face às novas solicitações no contexto internacional actual. A necessidade do Exército de cumprir uma variada panóplia de missões, desde missões de resposta a crises e operações de apoio à paz, às missões no âmbito da guerra convencional global e guerras nucleares de teatro e estratégias de defesa territorial, obriga a esforços no sentido de manter a sua força operacional, projectável, permanentemente pronta a ser empenhada.

CAPÍTULO 4

ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA NA BRIGADA MECANIZADA

a) Organização logística na Brigada Mecanizada antes da reestruturação⁴³

Antes da reestruturação, a BrigMec era uma Brigada Independente, considerada como GU de composição orgânica fixa, estruturada de modo a poder cumprir missões com uma certa amplitude no tempo e no espaço. Além de Un de manobra, de apoio de combate e de apoio de fogos, possuía organicamente Un de apoio de serviços que lhe facultavam a autonomia de que necessitava, para realizar as operações que lhe fossem atribuídas.

Pela composição orgânica, a BrigMec constituía-se elo da cadeia de apoio de serviços, era constituída pelo Comando da Brigada, Un de manobra (Infantaria e Cavalaria), de apoio de combate, de apoio de fogos e de apoio de serviços de escalão Batalhão.

A organização logística da BrigMec era funcional, isto é, as Un de execução logística tinham a seu cargo as acções relativas a uma ou mais funções logísticas que estavam integradas no BApSvc.⁴⁴ O Cmdt do BApSvc era o principal operador logístico da BrigMec e o interlocutor do Cmdt da Brigada para o apoio logístico.

O BApSvc tinha como missão fornecer apoio de serviços a todos os elementos orgânicos e de reforço da BrigMec, nomeadamente o reabastecimento, o transporte, a manutenção, os serviços de campanha, a evacuação e hospitalização, administração de pessoal e financeira.

Este Batalhão era constituído por um Comando e Destacamento de Comando, que tinha como função primordial assegurar o comando e controlo das subunidades orgânicas e de reforço do BApSvc, com excepção do controlo funcional dos elementos do EM especial e pessoal da BrigMec, orgânicos da Companhia de Administração (CAdm). Este Comando e Destacamento de Comando era constituído por órgãos de carácter específico, a Secretaria de Reabastecimento (SecrReab), a Secretaria de Manutenção (SecrMan) e a Secção de Munições (SecMun).

Além deste Comando e Destacamento de Comando, o BApSvc era composto pela Companhia Sanitária (CSan), Companhia de Reabastecimento e Transportes (CRT) e a Companhia de Manutenção (CMan), que asseguravam o apoio logístico nas suas funções específicas, a Hospitalização e Evacuação, o Reabastecimento e Transporte, e a Manutenção, respectivamente.

⁴³ ACADEMIA MILITAR, op. cit. p. 34, 35, 37, 39, 44, 45, 47, 50, 54 e 55.

⁴⁴ Ver Anexo C

Na BrigMec, fora do BApSvc, havia Un com responsabilidades logísticas, nomeadamente a Companhia de Comando e Serviços (CCS) da BrigMec, a Companhia de Engenharia (CEng) e a Companhia de Transmissões (CTm).

A CCS, por intermédio do seu Pelotão de Polícia do Exército (PE) assegura a fiscalização da circulação (até nove Postos de Fiscalização de Circulação) em proveito da BrigMec.

A CEng tinha a possibilidade do reabastecimento de água potável à BrigMec (através da sua Secção de Comando) montando até dois Locais de Reabastecimento de Água (LRAg) e efectuava limitados serviços de construção (através dos seus Pelotões de Engenharia).

A CTm tinha como função assegurar o reabastecimento e a manutenção de material criptográfico da BrigMec, por intermédio da sua Secção de Transmissões.

b) Organização Logística na Brigada Mecanizada após a reestruturação

Com a reestruturação do Exército, o BApSvc⁴⁵ sofre uma remodelação no seu organigrama. No entanto, a missão e as possibilidades mantêm-se. Relativamente à orgânica anterior, o Comando e Destacamento de Comando deixa de ter as SecrReab, SecrMan e a SecMun sobre a sua alçada. Estas secretarias passam a responder ao Comando do BApSvc.

A grande alteração, está na desactivação de duas Companhias, a CRT, e a CSan. As funções logísticas a cargo daquelas Companhias são executadas apenas quando accionada a Ordem de Batalha (OB), ou seja, quando há um exercício ou um aprontamento de uma Força Nacional Destacada (FND). As funções logísticas de Reabastecimento e Serviços são garantidas pela EPS, por intermédio da sua CRS.⁴⁶ A função logística de Transportes é garantida pela CTransp⁴⁷, do Regimento de Transportes (RTransp).⁴⁸ A função logística Evacuação e Hospitalização é garantida pelo Hospital Militar Principal e pelos Centro de Saúde de Évora e Tancos/Santa Margarida.⁴⁹ No entanto, a missão do BApSvc refere que aquela Un presta apoio de serviços a todos os elementos orgânico e de reforço à BrigMec, compreendendo o Reabastecimento, Transporte, Manutenção, Serviços de Campanha, Evacuação e Hospitalização.⁵⁰

Em relação às Un não pertencentes ao BApSvc, à excepção da CCS, sofrem também alterações nas suas missões e possibilidades. A CEng⁵¹ perde a possibilidade do reabastecimento de água potável à BrigMec, e a CTm⁵² deixa de ter a função de assegurar o reabastecimento e a manutenção de material criptográfico da BrigMec, por intermédio da sua Secção de Transmissões.

⁴⁵ Ver Anexo D

⁴⁶ Ver Anexo G

⁴⁷ Ver Anexo J

⁴⁸ Ver Anexo L

⁴⁹ Ver Anexo D

⁵⁰ Idem

⁵¹ Ver Anexo E

⁵² Ver Anexo F

c) Síntese conclusiva

A reestruturação do Exército provocou grandes mudanças na orgânica do BApSvc. A desactivação da CRT e da CSan fez com que a BrigMec deixasse de ser uma Brigada Independente, passando a estar dependente de outras Un de A/G, em situação de treino operacional ou quando há um aprontamento de uma FND. Neste momento, a sua organização funcional passa a estar limitada à função de Manutenção, através da CMan. Por outro lado, as Companhias de Engenharia e de Transmissões perdem, com esta transformação as responsabilidades logísticas que lhes estavam atribuídas. O reabastecimento de água potável é garantido pela CRT,⁵³ quando accionada a OB e o reabastecimento e manutenção do material criptográfico é garantido pelo RTm.⁵⁴

Com esta reestruturação, o BApSvc sofre um grande corte na capacidade de apoiar a BrigMec, deixando de ter a possibilidade de apoiar no dia-a-dia as várias funções logísticas às subunidades da BrigMec. Estas funções logísticas são prestadas à BrigMec apenas quando é accionada a OB, ou seja, quando há exercícios ou um aprontamento de uma FND. As áreas logísticas de Reabastecimento, Transporte e Evacuação e Hospitalização ficam ameaçadas no apoio diário às subunidades da BrigMec.

Relativamente à orgânica da BrigMec, esta sofre alteração.⁵⁵ Esta Brigada passa a ter na sua constituição, uma Unidade de Apoio (UnAp),⁵⁶ que garante o apoio administrativo-logístico às Un e Órgãos militares implantados na área de Santa Margarida.

⁵³ Ver Anexo G

⁵⁴ Ver Anexo H

⁵⁵ Ver Anexos A e B

⁵⁶ Ver Anexo I

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA

a) Objecto de estudo e método de abordagem

O objecto de estudo surge no âmbito da reestruturação do Exército, de acordo com a nova lei orgânica do Exército Português, o Decreto-Lei nº61/2006 de 21 de Março. Assim sendo, o objecto de estudo implícito na temática é o modo e a capacidade do apoio de serviços à BrigMec, concretamente o apoio prestado pelo BApSvc e pelo A/G, constituído pela EPS, pelo RTransp e pelo HMP/Centro de Saúde de Évora e Tancos.

Para este TIA recorre-se a uma abordagem qualitativa, baseada na investigação documental e na investigação de campo. Na investigação documental recorre-se a bibliografia sobre logística, trabalhos académicos, legislação e artigos relacionados com esta matéria e a outras fontes documentais julgadas necessárias.

Na investigação de campo, o método de investigação científica utilizado é o inquisitivo, sendo a técnica utilizada o inquérito, por intermédio da entrevista. Como instrumento, é utilizado um guião com um determinado número de perguntas. Para entrevistas não estruturadas (exploratórias) é utilizado um guião com poucas perguntas, com carácter mais aberto, de modo a dar a possibilidade ao entrevistado de abordar vários pontos, possibilitando determinar o objecto de estudo. No extremo oposto, para entrevistas estruturadas, é elaborado um guião com várias perguntas, nunca ultrapassando as dez, de carácter fechado, de modo a confrontar o entrevistado com problemas identificados ao longo da investigação de campo.

Devido à falta de experiência sobre a logística na BrigMec e pelo facto da população a estudar ser reduzida, opta-se por não se fazer questionários. Em situações em que a amostra é muito pequena, é pouco provável encontrar diferenças significativas entre valores médios. A aplicação de um questionário a uma população ou amostra muito pequena significa um gasto desnecessário de tempo, dinheiro e esforço, para uma ausência de um resultado “representativo”.⁵⁷ Para uma aplicação adequada de técnicas estatísticas próprias de um questionário, a amostra tem que ter um “tamanho” mínimo, o que não se verifica na situação em estudo, nesse sentido, como é referido anteriormente, a investigação baseia-se em entrevistas.

⁵⁷ HILL, Manuela M.; HILL, Andrew (2005) (2ª ed.) *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo. p. 54.

b) Método de procedimento

A investigação de campo iniciou-se com entrevistas não estruturadas, no sentido dos entrevistados abordarem o assunto em foco, tocando em várias questões, de forma a poder-se ter noção dos problemas reais que acontecem na prática. Com isto, foi possível retirar algumas ilações sobre os verdadeiros problemas que acontecem na BrigMec, limitando o espaço da problemática a que se pretende dar resposta. Seguidamente, utilizou-se o tipo de entrevista semi-estruturada com o objectivo de limitar ao máximo as questões fulcrais em análise, de modo a poder-se registar um conjunto de problemas, no âmbito da logística na BrigMec. Por fim, passou-se para as entrevistas estruturadas, quando já se tinha um maior conhecimento sobre um conjunto de problemas na BrigMec e nas Un que prestam o apoio de serviços. Deste modo, foi possível aprofundar as questões referidas em entrevistas anteriores, confrontando ideias, obtendo propostas e críticas de várias entidades, em diferentes níveis hierárquicos. Foi assim possível estruturar uma ideia concreta dos reais problemas daquela Brigada, de modo a permitir realizar um estudo analítico do problema central do tema em questão.

c) Data e local de pesquisa

As “leituras e entrevistas exploratórias devem ajudar a constituir a problemática de investigação.”⁵⁸ Neste sentido, o programa de trabalhos começou a ser implementado em finais de 2007, com pesquisa bibliográfica sobre a logística, maioritariamente sobre a vertente empresarial, de modo a possibilitar enquadrar as entrevistas exploratórias. Visto não existir tanta diversidade de informação recente na vertente militar da logística, a informação fidedigna sobre esta matéria estaria com as pessoas que lidam com a logística todos os dias, as “testemunhas privilegiadas”.⁵⁹ Como estas pessoas vivem a logística “real”, têm um bom conhecimento dos problemas, são as entidades mais indicadas para obter informação sobre esta temática.

A partir do início de 2008, partiu-se para a investigação de campo, nas seguintes Un: Comando da Logística (CmdLog), EPS, Instituto de Estudos Superiores Militares, Regimento de Manutenção (RMan), Regimento de Transportes, Estado-Maior do Exército e principalmente a BrigMec.

d) População e amostra

Ao conjunto de elementos acerca dos quais se pretende saber algo, chama-se população. Sendo a população deste trabalho, os Oficiais que têm ou tiveram funções ligadas à

⁵⁸ CAMPENHOUDT, Raymond. Q. L. V. (2005) (4ª ed.) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. p. 69.

⁵⁹ CAMPENHOUDT, Raymond. Q. L. V. op. cit. p. 71.

logística da BrigMec, este conjunto é reduzido no seu número. Isto leva a concluir que a população e a amostra (parte representativa da população) são coincidentes. As entidades entrevistadas (população/amostra) com vista a obtenção de informação são as seguintes:

- MGen Gil, Director Coordenador do Estado-Maior do Exército;
- Cor Medina de Sousa, 2ºCmdt do CMSM;
- TCor Ribeiro, Chefe da Repartição de Apoio à Manutenção da Direcção de Material e Transportes (DMT);
- TCor Romeiro, Cmdt do BApSvc da BrigMec;
- TCor Ribeiro, Cmdt do BApSvc da EPS;
- TCor Ganhão, Chefe de Repartição de Manutenção da DMT;
- TCor Roque, Cmdt da UnAp;
- Maj Faria, Oficial de Logística do 1ºBIMec;
- Maj Fernandes, Adjunto da Partição de Planeamento de Meios do EM do CmdLog;
- Maj Ferreira, Cmdt da SecrReab da BrigMec;
- Cap Gomes, Cmdt da CMan de A/G do RMan;
- Cap Morais, Cmdt do Batalhão de Transportes do RTransp;
- Ten Pais, 2ºCmdt da CEng;

e) Entidades entrevistadas

Para aquisição de informação foram entrevistadas várias entidades que estavam, ou estão de alguma forma ligadas à logística da BrigMec. Foram feitas várias entrevistas, porém, apenas são analisadas aquelas que se mostram de maior interesse e pertinência para este TIA. As entrevistas não analisadas constituíram-se como entrevistas exploratórias, em que o objectivo era obter o mínimo de informação, de modo a aferir os reais problemas logísticos da BrigMec.

Optou-se por entrevistar o Exmo. MGen Gil, por ter sido a entidade que participou na coordenação e direcção da reestruturação do Exército, elemento chave para se entender as razões desta nova estrutura e o modo de funcionar pretendido para o Exército. Esta entrevista foi fulcral para se saber o objectivo da reestruturação do Exército e por outro lado, para orientar o problema e estruturar as próximas entrevistas às entidades que estavam realmente “no terreno”. Foi esta entrevista que permitiu partir para entrevistas mais específicas, entrevistas semi-estruturadas e entrevistas estruturadas.

A entrevista com o Cor Medina de Sousa teve como objectivo primordial, confrontá-lo com as possíveis soluções logísticas para a BrigMec, propostas pelo TCor Romeiro, de forma a verificar se eram exequíveis. Ainda foi possível tomar conhecimento da missão e a natureza da UnAp e da CCS do Quartel General (QG) da BrigMec.

Com vista a identificar as alterações desta reestruturação no escalão superior, o CmdLog, e as necessárias coordenações entre este Comando e a BrigMec, entrevistou-se o TCor Ganhão, responsável pela ligação logística entre este órgão e aquela Brigada.

O BApSvc da BrigMec e o BApSvc da EPS, as duas Un logísticas de realce para aquela Brigada, são as Un que sofrem com maior intensidade a reestruturação. Nesse sentido, foram entrevistados os Comandantes dessas Un, TCor Romeiro e TCor Ribeiro, respectivamente os Comandantes do BApSvc da BrigMec e do BApSvc da EPS. Estas entrevistas tinham o objectivo de conhecer as reais dificuldades logísticas e lacunas naquelas Un, que estão intrinsecamente ligadas. Esta informação é deveras útil para confrontação de algumas situações de forma a adquirir a percepção das lacunas existentes. Ainda foi possível obter as opiniões e propostas daqueles Comandantes, para um possível melhoramento do apoio de serviços à BrigMec, constituindo-se pistas importantes para uma possível proposta de solução, para um apoio de serviços mais eficaz e eficiente àquela Brigada.

O Maj Faria foi mais uma entidade importante para a aquisição de informação, concretamente da logística de um Agrupamento Mecanizado, a *NATO Response Force 12* (NRF). A entrevista com este Oficial permitiu conhecer também algumas dificuldades decorrentes na BrigMec, mas fundamentalmente, permitiu saber de que forma é que estas dificuldades se repercutem na prontidão operacional daquele Agrupamento.

A entrevista com o Cap Gomes, Cmdt da CMan de A/G do RMan, permitiu saber se aquele Regimento tem realmente a capacidade de prestar o escalão de Manutenção Intermédio de A/G à BrigMec, que é da sua responsabilidade. Foi possível ainda saber quais as principais diferenças entre a Manutenção Intermédia de A/G e a de Apoio Directo (A/D) e as consequências de cada uma delas, relativamente ao tempo de reparação e à morosidade de disponibilização do material às Un utilizadoras.

A entrevista realizada ao Cap Moraes, Cmdt do Batalhão de Transportes, tinha como objectivo confirmar se o conceito de modularidade é aplicado doutrinarmente às forças de A/G, no apoio à BrigMec. Sendo o RTransp a Un responsável pelo Transporte àquela Brigada, quando é accionada a OB, pretendeu-se saber também de que modo a força cedida se integra no A/G, em termos de relação de comando.

Pretendeu-se saber também de que forma são feitas as coordenações entre o RTransp e a BrigMec, de modo a tirar ilações sobre a diferença entre o material pedido pela Brigada e o material cedido. Por fim, pretendeu-se saber se o RTransp tinha sido reforçado em termos de pessoal e material oriundos da CRT da BrigMec, entretanto desactivada, e por outro lado, saber se aquele Regimento tem a capacidade de Manutenção dos seus meios materiais.

f) Análise e interpretação dos dados qualitativos

A análise dos dados na investigação qualitativa consiste em três passos, segundo o modelo interactivo de Miles e Huberman:⁶⁰ a *redução dos dados*, a sua *apresentação* e *interpretação*.

Segundo aqueles dois autores, a *redução* dos dados é definido como o processo “de selecção, de simplificação, de abstracção e de transformação” do material compilado. Nesse sentido, durante a reunião dos dados para a realização deste trabalho, maioritariamente oriundos de entrevistas, foi feito uma selecção destas, que continham informação que permitisse colocar as questões de partida e dar resposta às hipóteses colocadas no início do trabalho.

Na *apresentação dos dados* é realizado um tratamento dos dados, em que é feito “a estruturação de um conjunto de informações que vai permitir tirar conclusões e tomar decisões”.⁶¹ Sendo as entrevistas a fonte privilegiada de aquisição de informação, estas são resumidas, salientando-se os principais pontos referidos pelas entidades, sendo estes explanados no capítulo 6 - A BrigMec – Resultados.

A *interpretação dos dados* trata-se de “extrair significados a partir de uma apresentação-síntese dos dados (...)”.⁶² A *interpretação* acontece desde o início da recolha de dados com a formulação de hipóteses, com base na informação obtida até à data, até às conclusões.

Com base na análise das entrevistas, é feito um estudo em que o objectivo é obter respostas às perguntas colocadas. Este estudo, com base na relação das várias variáveis identificadas no início do trabalho, permite a confirmação/negação das hipóteses, dando pistas para as conclusões finais. A *interpretação dos dados* é explanada nos capítulos Discussão – Análise de Resultados e Conclusão.

g) Descrição dos materiais e equipamentos

Na recolha e tratamento da informação para análise foi utilizado diverso material e equipamento (*hardware* e *software*):

- Ferramenta de registo: um leitor áudio digital MP3, marca *Zipy* com o qual se gravaram as entrevistas;
- Equipamentos informáticos: computador hp *Pavilion dv6000*, com processador AMD *Turion™ 64 X2 Mobile Technology TL-64 2,2 GHz*, sendo o sistema operativo o *Windows Vista* (32 bit) e uma impressora hp *Photosmart C5280 all-in-one*;
- Programas: *Corel Draw*, *Office 2007*, onde sobressaem o *Word* (processamento de texto) e o *PowerPoint* (apresentação de slides). Para reprodução áudio é utilizado o *RealPlayer*;

⁶⁰ LESSARD-HÉBERT, Michelle., GOYETTE, Gabriel., BOUTIN, Gérald. (2005) (2ª ed.) *Investigação Qualitativa, Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget. p. 107.

⁶¹ LESSARD-HÉBERT, Michelle., GOYETTE, Gabriel., BOUTIN, Gérald. op. cit. p. 118.

⁶² LESSARD-HÉBERT, Michelle., GOYETTE, Gabriel., BOUTIN, Gérald. op. cit. p. 122.

CAPÍTULO 6

A BRIGADA MECANIZADA – RESULTADOS

a) MGen Gil (Director Coordenador do Estado-Maior do Exército)

No sentido de esclarecer todo o processo de reestruturação do Exército, foi entrevistado um dos principais responsáveis por esta transformação, Exmo. MGen Gil.

Muitas foram as questões apontadas que substanciaram a transformação no Exército. Primeiro de tudo foi a alteração radical da situação internacional quer ao nível das ameaças, das alianças, quer ao nível das missões que são colocadas. A necessidade das FA serem olhadas e organizadas prioritariamente para a defesa directa do território deixou de ter sentido. As FA passam a constituir-se prioritariamente como um instrumento da política externa do Estado, mais vocacionadas para a projecção de forças do que para a defesa directa do território. O que significa menos forças, mas mais flexíveis, mais capazes de serem projectáveis e de responder às necessidades.

Outra questão apontada foi o fim do Serviço Militar Obrigatório. Este facto levou à diminuição dos recursos humanos em quantidade e um acréscimo de necessidades no que se refere aos recursos financeiros para pagar o Exército profissional, o que obrigou seriamente a dimensionar a estrutura das FA e os efectivos.

No entanto, quando questionado sobre a exequibilidade do modelo proposto na reestruturação, o MGen Gil foi peremptório ao afirmar que neste momento o modelo da reestruturação ainda não é exequível, porque o Sistema de Forças que foi montado para ser exequível, acabou por partir de alguns pressupostos que não estavam a ser respeitados. Na sua opinião, para inverter esta situação, é necessário passar por uma avaliação da dimensão do próprio sistema. O objectivo no primeiro nível de empenhamento é três Un de escalão Batalhão, de forma continuada. Portanto, tem que haver capacidade de ter em permanência nove Un de escalão Batalhão, embora com níveis de prontidão e de preenchimento diferentes. Não é necessário tê-los em permanência a 100%, em termos de efectivo. Tem de haver três empenhados e três em aprontamento para os substituir. Os três que regressassem, ficariam em reorganização, não havendo necessidade de os ter a 100%. Depois de uma análise sobre o empenhamento de uma Brigada durante quatro ou seis meses, chegou-se à conclusão que o Exército esgotaria os seus recursos. No entanto, a probabilidade de emprego de uma Brigada é muito reduzida. Isto indicou que devia concentrar-se aquilo que é passível de ser comum, nomeadamente a área do apoio de serviços e a área de apoio de combate. Porque se se continuasse a manter as três Brigadas completas, o novo modelo deixaria de ser exequível.

Outro aspecto crítico referenciado foi o rácio orçamental com as despesas com o pessoal. Acontece que se ultrapassar os 75% de despesas com o pessoal, o modelo está falido, a instituição está falida e neste momento situa-se nos 87%. É necessário encontrar fórmulas de tornar o modelo exequível, e para tal, o MGen Gil acredita que isto passa pela modularização do apoio de serviço.

Sendo as operações de escalão Batalhão apontadas por aquele Oficial General como a grande vocação do nosso Exército, deve-se organizar as Brigadas no sentido de as capacitar de forma a responderem a um Batalhão e terem outro a aprontar. Como a probabilidade de projectar uma Brigada é mínima, deve-se reduzir os efectivos para um patamar exequível, de modo a rentabilizar os efectivos e simultaneamente os equipamentos porque não há dinheiro para investimento.

Foi referido que não há necessidade de haver um BApSvc numa Brigada. Essa situação conduziria a um desperdício de recursos, porque o emprego real de um BApSvc de uma Brigada como um todo é muito remota.

Quando confrontado com uma suposta dispersão de meios, o MGen Gil discordou com a dita afirmação. Os meios foram concentrados na mão do escalão superior, concentrando-se os recursos que eram comuns às três Brigadas, numa lógica de rentabilização, de modo a que o modelo fosse sustentável. No entanto, com os meios agora concentrados no A/G, sempre que há um exercício de poucos dias no País, obriga a que os meios sejam deslocados constantemente, deixando de ser rentável. Na opinião do MGen Gil, os exercícios para serem rentáveis devem ser de um mês, de modo a concentrar os módulos em tempo e adequadamente, sendo assim possível treinar e ganhar durante um ano uma cultura e uma capacidade de actuar no apoio da Brigada. É um desafio para o CmdOp planear os exercícios das Brigadas nesse sentido.

Quando se questionou sobre a incapacidade da BrigMec garantir as funções Reabastecimento e Transporte, devido à desactivação da CRT, o entrevistado considerou que o modelo em si tinha sido levado ao extremo e teria que sofrer alguns ajustamentos. A modularidade foi longe de mais naquela BrigMec, porque o BApSvc da BrigMec era o grande suporte logístico de toda a Brigada no dia-a-dia e esqueceu-se esse pormenor. A solução passará por accionar novamente o BApSvc no dia-a-dia, como funcionava anteriormente, ou seja, aquele núcleo na BrigMec terá que ser ligeiramente mais do que o comando, para que ele possa efectivamente garantir o apoio diário da Brigada.

Mais uma vez o problema da falta de efectivos foi referido, eram necessários 14 000 Praças e tem-se cerca de 10 000. Para fazer frente a este problema, viu-se a modularidade como uma possível solução, sem esquecer os níveis de prontidão e níveis de preenchimento com os encargos operacionais. Outra solução para fazer face ao problema de efectivos passava pelo fecho de Un, durante o tempo que grande parte do seu efectivo estivesse em missão

no exterior. No entanto, existe uma resistência a este aspecto, as pessoas não aceitam esta situação.

Outro aspecto referenciado como menos positivo é o facto de não haver capacidade de se ter um Batalhão em alta intensidade, devido aos equipamentos que ainda não existem. Espera-se que haja essa capacidade em 2010.

Outro facto a ter em conta é a BrigMec ter sido sempre uma escola de Brigada completa, o que leva a grandes dificuldades na adaptação ao novo modelo. Exige-se que além de ser uma escola de Brigada de vez em quando, passe a ser uma escola concentrada em operações de escalão Batalhão.

Segundo o MGen Gil, o modelo foi concentrado, construído de modo a aceitar estes riscos de as Brigadas não estarem completas e perder-se estas sinergias de apoio de serviço e mesmo na área de apoio de combate.

Actualmente existem quatro a cinco Un tipo Regimento a mais do que as necessidades directas do Sistema de Forças, que consomem recursos humanos e recursos de sustentação. Com o fecho destas Un, podia-se poupar dinheiro e efectivos, que poderiam ser empregues noutras Un, onde a necessidade é grande. No entanto, as razões que se prendem para se manter estes números de Un são as seguintes:

- Cautela para ver a evolução do próprio modelo, para permitir corrigir o dispositivo e ter alguma capacidade de flexibilidade;
- Seria prejudicial desertificar o sul do Tejo;
- Para garantir o fluxo de carreira até Coronel;

Uma dificuldade apontada pelo MGen Gil encontra-se no orçamento que é dado ao Exército, que é menos de 680 milhões de euros/ano e que não tem sido actualizado. Tem-se mantido constante, com tendência para diminuir em absoluto cada ano, sem ter em conta a inflação nem os aumentos salariais. Para fazer face a este problema, diminuiu-se a estrutura, mas o poder político rapidamente retirou a fatia orçamental correspondente a essa diminuição. O poder político tem que olhar para as FA numa lógica da sua própria sustentação e no mínimo, garantir uma estabilidade orçamental anual. Não diminuir o orçamento às FA e pelo menos garantir uma actualização salarial. Se assim não for, a dificuldade é enorme na gestão financeira do Exército. Sem um compromisso político, o Exército não consegue resolver esse problema, originando uma situação de insustentabilidade.

Em termos práticos, as verdadeiras questões centram-se na logística ao nível da Companhia e do Batalhão. Deve-se saber realmente como se processa o Reabastecimento e a Manutenção naqueles escalões. E isto é outro factor negativo na logística apontado pelo Oficial General. Há pouca gente a trabalhar no apoio de serviços nos baixos escalões.

Na opinião do MGen Gil, a única forma da Brigada ser capaz de um dia ser uma Brigada, é que ela se concentre em coisas pequenas para que possa ser mais, com os recursos que o Exército lhe dispõe.

b) Cor Medina de Sousa (2ºCmdt do Campo Militar de Santa Margarida)

Quando questionado sobre a eventual duplicação de funções da UnAp e do BApSvc, este afirmou que não era verdadeiro. Cada uma destas Un pertence a uma organização diferente, a uma estrutura diferente. O BApSvc pertence à FOPE e a UnAp pertence à Estrutura Base, ou seja, cada Un tem a sua missão própria, diferentes uma da outra. Quando foi questionado sobre uma possível concentração destas Un, afirmou não ser possível, devido às diferentes estruturas em que estão inseridas. Deve haver um BApSvc e uma UnAp. A primeira presta apoio de campanha e outra presta apoio de serviços para a Estrutura Base em tempo de paz.

Uma questão apontada pelo Cor Medina de Sousa é o facto de haver algumas tarefas remanescentes no BApSvc, que ainda são tratadas naquela Un. O depósito de fardamentos e o controlo de combustíveis fazem parte da função Reabastecimentos. Com a desactivação da CRT, essas tarefas deviam ter passado para a Estrutura Base.

Algo que tem que ser alterado e solucionado é a própria dimensão da UnAp. Esta Un não tem uma estrutura adequada, tanto em pessoal como em material, para cumprir todas as suas missões.

Uma possível concentração da CCS, do BApSvc e da UnAp, não é possível. Cada uma delas tem a sua missão perfeitamente definida. Não será lógico atribuir ao BApSvc a CCS do Comando da Brigada (CmdBrig), porque este Batalhão é para apoiar a Brigada como um todo e a CCS é para apoiar o CmdBrig. Podendo o CmdBrig e as restantes subunidades serem utilizadas isoladamente, ambas necessitam de uma estrutura logística própria que os apoie.

c) TCor Romeiro (Cmdt do BApSvc da BrigMec)

Aquando da entrevista com o Cmdt do BApSvc da BrigMec, TCor Romeiro, este referiu vários problemas existentes na sua Un derivados da reestruturação, com a desactivação da CRT e da CSan.

No exercício Rosa Brava 2008, a função Evacuação e Hospitalização teve que ser mais aligeirada, porque o pessoal era escasso para funcionar doutrinariamente. Quanto ao Reabastecimento, a Classe V (munições) não foi treinada, porque as Un já levavam consigo as munições necessárias. O reabastecimento da Classe III (combustíveis e lubrificantes) foi garantido pelos meios ainda na posse do BApSvc.

Outro aspecto que correu mal foi a própria OB, que quando foi accionada, a EPS devia ter enviado 149 homens, no entanto, só vieram 27. O Pelotão de Transportes da CRT, que vem do RTransp, trouxe pessoal a menos. Na constituição da CSan, houve o mesmo problema de efectivos. O número de homens para o apoio sanitário ficou aquém do esperado. Da OB veio um número inferior necessário para que o exercício se realizasse adequadamente.

Relativamente ao pessoal da célula sanitária, este não tinha treino em situação de campanha. Este pessoal apenas estava habituado ao serviço em Hospital, o que obrigou a instruir, equipar e armar estes militares em pouco tempo, de modo a cumprirem a missão.

Outra situação menos positiva neste tipo de apoio por módulos notado neste exercício, foi o facto de algum pessoal não ter o treino e conhecimento adequado. O pessoal do Pelotão de Reabastecimentos da EPS nunca tinha feito reabastecimentos de Classe I (víveres), através da distribuição por lotes, procedimento este, usual no BApSvc. Mais uma vez foi necessário instruir o pessoal sobre os procedimentos a tomar, próprios neste tipo de exercícios, de modo a uniformizar os procedimentos.

Foi referido pelo entrevistado que esta reestruturação poderá pôr em causa um conjunto de procedimentos técnicos, muito específicos, que assentam em especialistas, que se desaparecerem, o *know how* presente ainda na BrigMec perder-se-á.

Outra situação que correu menos bem foi o facto da EPS, para o exercício Rosa Brava, não ter tido capacidade de resposta. Só foi possível executar todas as acções previstas durante o exercício, graças à dedicação do pessoal e do empenhamento de meios ainda existentes no BApSvc.

Na opinião do TCor Romeiro, o A/G devia ter pessoal e equipamentos suficientes, no entanto, ainda há material que está no BApSvc que poderia estar na EPS, de modo que quando o pessoal se apresentasse, viesse treinado e com material. A questão é que o escalão superior ainda não determinou que os meios da desactivada CRT fossem para o A/G. Caso isto aconteça, a EPS deve ter pessoal suficiente de modo a garantir a manutenção deste material, o que não acontece hoje.

Segundo o TCor Romeiro, outro aspecto que deveria ser corrigido era o planeamento por parte do CmdOp, dos exercícios das várias Un. Os exercícios deviam ser desfasados no tempo, de modo a permitir às Un de A/G garantirem o apoio adequado. No caso de não ser possível desfasar os exercícios, o CmdOp devia estabelecer prioridades no apoio, ou então delegar essa função à EPS. Em último caso, garantia que a EPS estivesse a 100% de efectivos e de material para poder apoiar todos estes exercícios.

Uma lacuna que foi denunciada pelo Cmdt do BApSvc da BrigMec foi o facto dos módulos de apoio de serviço não estarem contemplados em quadro orgânico. Segundo o quadro orgânico do BApSvc, assinado e aprovado em 15/02/06 pelo General CEME, não prevê módulos de apoio de serviços.

Neste momento, existem problemas tanto nos apoiados como nos apoiantes. Uns têm os meios, os outros têm o pessoal. É necessário que se concentre o pessoal e o material no A/G, de modo a que a EPS tenha capacidade para satisfazer os pedidos.

Neste exercício só se treinou a função logística Manutenção e o reabastecimento da Classe I, o que quer dizer que a CRT terá que ter o efectivo completo para poder treinar as outras

funções e classes. No dia que for necessário, os fluxos logísticos que são doutrinários, não estão treinados nem implementados.

A Manutenção realizada no BApSvc, por intermédio da CMan é a Manutenção Intermédia de A/D. Quando existe uma avaria fora da competência da CMan, a Secção de Manutenção informa a DMT, que é o órgão que irá decidir por uma das seguintes situações: retirar e enviar o componente para as Oficinas Gerais de Material de Engenharia (OGME) ou enviar o equipamento completo para as OGME e/ou Centro Militar de Electrónica (CME). No entanto, há situações que a CMan realiza trabalhos de Manutenção acima da sua competência, com autorização da DMT, porque aquela Companhia tem capacidade para tal. A Manutenção Intermédia de A/G (antigo 4º escalão) é suprimido pela incapacidade de resposta do RMan, passando para o escalão imediatamente a seguir, a Manutenção de Depósito (OGME).

Relativamente ao escalão superior, o CmdLog sofreu alterações, as direcções foram concentradas numa, a DMT, o que obriga a reajustar alguns fluxos logísticos, em tempo de paz e adequá-los a este processo de transformação.

Hoje existe um problema relativo ao encargo operacional pedido à BrigMec, que é um Agrupamento Mecanizado. Doutrinariamente, isto quer dizer que não há necessidade de um BApSvc, apenas necessidade dos trens de combate e de campanha.

Uma questão que deve ser repensada de modo a que a BrigMec funcione convenientemente, é que o encargo operacional seja estável por algum tempo, porque a estrutura da BrigMec não é flexível. O encargo operacional tem que ser constante por algum tempo, de modo a ser possível definir o produto operacional e com ele o apoio de serviços necessário.

Outro aspecto apontado pelo TCor Romeiro foi que o apoio de serviços na BrigMec foi reduzido em exagero. A BrigMec tem as suas subunidades concentradas, traduzindo-se num número considerável de homens, que merecem alguma atenção. Estes homens têm as suas necessidades, logo tem que haver estruturas para garantir o alojamento, fardamento, alimentação a este efectivo.

Como aspectos positivos salientados por TCor Romeiro foi a rápida integração do pessoal sanitário. Outro aspecto que permitiu que o exercício corresse bem, foi o facto do pessoal que tinha ficado no BApSvc estar presente, ou seja, houve possibilidade de instruir o novo pessoal que veio do A/G, permitindo um correcto desenrolar do exercício.

Outro aspecto positivo foi a capacidade de se ter conseguido rentabilizar os poucos efectivos disponibilizados para apoiar o exercício.

A prontidão do pessoal de transportes foi outro factor positivo neste exercício. Este pessoal estava bem treinado, para o que muito contribuiu a presença de um Sargento que tinha estado na CRT, facilitando a integração e uniformidade de procedimentos durante o Rosa Brava.

Os procedimentos da função de Manutenção foram testados, sendo os resultados bastante positivos, tanto ao nível desta função, igualmente ao nível do Comando do BApSvc. Suas secretarias funcionaram de forma eficaz, de acordo com os princípios doutrinários.

Como propostas de melhorar o apoio de serviços à BrigMec, o Cmdt do BApSvc considera que aquela Brigada devia ser vista de outra forma, por ser diferente das outras duas Brigadas. Os meios, equipamentos e pessoal estão concentrados, o que obriga a outros cuidados.

Noutro sentido, o TCor Romeiro afirmou que é preciso definir o encargo e as capacidades da Brigada, de forma a ser possível definir-se as Un, os meios, o efectivo e equipamento necessários. No entanto, face à escassez de material e de efectivos, há que concentrar. Deste modo, devia-se dotar as forças de A/G com pessoal, material e equipamentos com celeridade, para não se perder procedimentos e conhecimentos técnicos.

Para rentabilizar o pessoal que está nas messes e nos bares, podia-se pôr a hipótese de se dar subsídios de alimentação, ou adoptar o *outsourcing*. Viria uma empresa civil garantir a alimentação do pessoal, garantindo-se a libertação de pessoal para a parte operacional.

d) TCor Ganhão (Chefe da Repartição de Manutenção da DMT)

Segundo TCor Ganhão, um dos grandes problemas da BrigMec é a falta de pessoal, principalmente de pessoal especializado. No entanto, este problema não foi originado pela reestruturação ocorrida em 2006, é um problema antigo, que se prolonga até aos dias de hoje.

A BrigMec é uma Un operacional e como tal, os exercícios são uma constante no CMSM. Com a desactivação da CRT no BApSvc, algumas classes ficaram ameaçadas, como é o caso dos víveres. Simples questões se colocaram, como por exemplo, quem iria buscar a alimentação? Quem confeccionava e distribuía a alimentação?

A logística está dependente das verbas disponibilizadas. Se não houver estas verbas, todo o apoio logístico fica ameaçado. Sem dinheiro, não se pode garantir os sobressalentes para se manter as viaturas. No entanto, para o caso da NRF12, houve uma verba específica, que permitiu requisitar material aos Estados Unidos da América (EUA) e à *NATO Maintenance and Supply Agency* (NAMSA).

Com a reestruturação, o CmdLog, sofreu alterações. As várias Direcções fundiram-se numa, a DMT. O pessoal das Direcções extintas acabou por ir para outras Un, deixando a DMT sem especialistas nas áreas que foram concentradas naquela Direcção. De resto, tudo continua na mesma, os procedimentos continuam os mesmos, apenas é necessário dar mais apoio.

Como aspectos positivos da fusão das Direcções numa, é que agora existe uma uniformidade de procedimentos, as verbas são empregues adequadamente e com esta concentração, foi possível diminuir o número de pessoas.

Na opinião do TCor Ganhão, todo o processo logístico deve ser informatizado, ganhando-se tempo de resposta aos pedidos.

e) TCor Ribeiro (Cmdt do BApSvc da EPS)

Quando se questionou o Cmdt do BApSvc da EPS, se concordava com os objectivos da reorganização, ou seja, uma concentração de meios de modo a aumentar a eficiência e eficácia dos recursos humanos, materiais e financeiros, este respondeu que consideraria ser uma medida positiva devido à falta de pessoal e material que existe. O que é agravado pelo facto de ao nível do material, ainda não existir o respectivo quadro orgânico, não tendo até à data sido proposto.

Segundo TCor Ribeiro, existem alguns problemas nesta nova doutrina. Com a adopção do conceito modular, foram constituídos módulos, com pessoal e material específico para cada função. Quando há um exercício, estes módulos são accionados para satisfazer os pedidos de apoio às Un, neste caso, a BrigMec. No entanto, quando os Agrupamentos vão para o exterior, o pessoal da EPS acaba por não ir, ou seja, vai-se contra o conceito modular. O conceito modular acaba por ser aplicado apenas em exercícios.

Outro aspecto referenciado pelo TCor Ribeiro foi o facto do material das Un desactivadas não ter vindo para a EPS. Com o grande número de exercícios a apoiar por esta Un, o material não chega e o pessoal é sobrecarregado. Mesmo que se recebesse o material das outras Un, a EPS não teria capacidade para o manter, porque não há possibilidade de realizar contratos com empresas civis.

Outro aspecto que corre menos bem, é o facto do escalão superior não ter controlo sobre a calendarização dos exercícios das Brigadas. Os exercícios não são calendarizados convenientemente, havendo sobreposição de exercícios. Quando há exercícios ao mesmo tempo, o CmdOp não estabelece prioridades, de modo a orientar a disponibilização adequada dos meios.

Por fim, segundo o Cmdt do BApSvc da EPS, a sua Companhia de Reabastecimento e Serviços (CRS) não tem capacidade para apoiar um Agrupamento.

f) Maj Faria (Oficial de logística do 1ºBIMec)

Segundo o Maj Faria, o principal problema na BrigMec é a desactivação da CRT e da CSan no BApSvc. O reabastecimento nas diversas classes, como exemplo os sobressalentes, combustíveis e lubrificantes ficou ameaçado. Neste momento, a CRT só existe quando é accionada a OB.

A OB originou um problema de manutenção dos equipamentos, estes só são utilizados quando a OB é accionada, logo, estes equipamentos vão-se degradando por falta de uso.

As falhas logísticas são permanentes e tem que se dar uma resposta em tempo de modo a não prejudicar o bem-estar do pessoal. O inimigo (IN) para o Oficial de Logística são as falhas logísticas, sempre que falta algo, a culpa recai no Oficial de Logística.

O apoio logístico é prestado por Un de A/G, como é o caso da EPS. Este facto obriga que a EPS nomeie pessoal para prestar apoio à BrigMec quando ela precisa. Isto significa que o pessoal tem que se deslocar, havendo mais probabilidades de quebra no moral. Outro aspecto relativo a isto é o facto de o entrosamento entre o pessoal da BrigMec e o de fora não existir, levando a alguma ineficiência por parte deste efectivo. Com esta necessidade de deslocamento de pessoal, há mais gastos. É necessário pagar guias de marcha, dar mais formação e prestar manutenção extra.

Com esta reestruturação, a extinção de algumas secretarias originou uma sobrecarga de tarefas e não há uma noção concreta sobre a quem direccionar os problemas. Isto tem influência nos primeiros escalões de Manutenção. Agora há lacunas nos escalões de Manutenção. Sempre que existe um problema com uma viatura, ela é evacuada.

Com o apoio de serviços concentrado em Un de A/G, juntar todo este apoio espalhado pelo País é algo complexo, tornando mais difícil a preparação de um exercício. Se um aprontamento leva seis meses para juntar a força, para um exercício de 15 dias tudo se complica, porque tem que haver um período de adaptação e treino.

Quanto ao número de exercícios na BrigMec, a nível de Brigada são três por ano, dois Rosa Brava e um *Orion* e o exercício internacional com a Espanha. Depois ao nível de escalão de Batalhão são vários, cada um deles faz um a dois exercícios por ano.

No que diz respeito à logística, na prática, o IN é real, ele “ataca todos os dias”. O grande desafio do Oficial de Logística é dar solução a todas as situações que aparecem em qualquer altura e de qualquer natureza.

Após a primeira entrevista com o Maj Faria, foi possível realizar entrevistas com outras entidades relacionadas com a logística da BrigMec, que levantaram outras questões. Nesse sentido, as mesmas foram colocadas ao Maj Faria numa segunda entrevista.

Quando se questionou sobre os problemas no aprontamento da NRF12, disse que estes se substanciavam nas coordenações e na cedência de materiais. Neste tipo de força, os materiais necessários são muitos, o que obriga a uma grande coordenação com as Un. No entanto, os materiais pedidos para uma NRF são essenciais para as outras Un, o que dificulta a cedências destes.

Ainda em termos de equipamentos, existem alguns que são escassos para a necessidade de uma NRF, tais como os equipamentos de visão nocturna, NBQ, material sanitário e anti-carro (ACar). O mesmo se passa com as munições, concretamente as de Carro de Combate (CC) e para o sistema TOW.

Outra questão apontada pelo Maj Faria tem a ver com a importância que se dá ao planeamento da logística. A logística não é planeada com o mesmo cuidado que as operações e as informações.

Em termos doutrinários, com a reestruturação houve alterações, no entanto, existe dificuldade em pôr em prática a nova doutrina. Continua-se a aplicar os mesmos conceitos de apoio logístico de campanha que eram aplicados há 20 anos.

Outro aspecto negativo é que os militares têm a tendência para evitar a logística. Como é uma área trabalhosa e que é de grande responsabilidade para os Comandantes e para todos que trabalham nela, os militares “fogem” dela.

Na opinião do Maj Faria, para que um BApSvc de um Agrupamento Mecanizado em alta intensidade pudesse apoiar adequadamente, devia ser muito reforçado. Ao contrário do que é doutrinário, um Agrupamento Mecanizado precisa de um BApSvc, porque a *host nation* não fornece tudo o que é necessário, principalmente antes de este Agrupamento ser projectado.

Actualmente, quando se pretende ter material, viaturas operacionais com o BApSvc presente, isto não é possível, em grande parte devido à falta de efectivos no BApSvc.

Segundo o Maj Faria, no aprontamento da NRF12, a EPS teve capacidade para apoiar adequadamente. Com meios relativamente novos, tendo conseguido ser auto-suficiente.

No que respeita à Classe III, os combustíveis e lubrificantes foram suficientes para o aprontamento desta NRF12.

Como propostas para um melhor desempenho logístico da NRF, no entender do Maj Faria, o tempo de planeamento dado à logística deve ser maior, o que permitiria efectuar um planeamento mais cuidado e pormenorizado. Além disto, a logística devia andar a par com as operações, de modo a assegurar um apoio adequado às necessidades operacionais.

Um outro desafio que existe é conseguir passar a logística da prática para a teoria, porque o que se passa na prática é completamente diferente da teoria.

g) Cap Gomes (Cmdt da CMan de A/G do RMan)

Quando confrontado com uma suposta incapacidade do RMan prestar a Manutenção Intermédia de A/G, este discordou com a dita afirmação. O RMan tem a capacidade para realizar trabalhos ao nível daquele escalão.

Depois de se questionar sobre a grande diferença entre a Manutenção Intermédia de A/D e a de A/G, aquele oficial referiu que ao fim ao cabo, consistia no tempo que uma Un ficava sem a viatura. Na Manutenção Intermédia de A/D, a viatura depois de reparada regressa à Un. Na Manutenção Intermédia de A/G, a viatura depois de reparada regressa ao canal, ou seja, ela só regressa à Un depois de ser feita uma requisição a pedi-la ao canal. Isto faz com que a Un fique sem a viatura durante mais tempo.

Segundo o Capitão Gomes, a BrigMec com a capacidade de manutenção até ao escalão Manutenção Intermédia de A/D é o suficiente para manter a capacidade operacional daquela Un, desde que essa manutenção preventiva seja realizada.

Na opinião daquele Oficial, um dos desafios colocados à BrigMec seria a desburocratização de todo o processo logístico, diminuindo desta forma, o tempo que uma Un fica à espera da sua viatura.

h) Cap Moraes (Cmdt do Batalhão de Transportes do RTransp)

Quando foi questionado sobre a modularidade do apoio de serviços, o Cap Moraes referiu que o BApSvc tem uma CRT em OB, tendo sido definido que as partes do Reabastecimento e Serviços são da responsabilidade da EPS. A parte dos Transportes é da responsabilidade do RTransp, que tem que ceder um Pelotão, que fica sob o comando da EPS. Este Pelotão é constituído por cinco Secções, portanto, é um Pelotão reforçado, com 77 militares. Porém, isto é só no papel, porque aquele Regimento não tem todos os meios, quer pessoal, quer material.

Tanto o material, como o pessoal são escassos, nesse sentido, o RTransp constitui a Companhia de Transportes/Forças de A/G a partir das Companhias de Transportes e a CCS. Com este procedimento, consegue-se atingir os 70% em pessoal.

Neste momento, a Companhia de Transportes/Forças de A/G cede apenas os seus Pelotões para constituir módulos para apoio ao Exército. No entanto, estes módulos são definidos pelo comando desta Companhia, consoante as necessidades, porque não existe nenhum documento a defini-lo.

Para o Rosa Brava, apenas foram 19 militares, seis viaturas pesadas e um jipe, a pedido do TCor Romeiro, porque não havia necessidade de enviar todo o Pelotão que vem em OB. Mesmo que ele pedisse esse Pelotão completo, não haveria capacidade de o constituir.

A nível tático, as Un de manobra são auto-suficientes. Os exercícios que são realizados na BrigMec são aos baixos escalões. As subunidades com os seus meios orgânicos, conseguem transportar os seus abastecimentos, do BApSvc até à sua Un. No entanto, existe outra Un encarregue de levar os abastecimentos ao BApSvc. As Un de Transporte, como trabalham ao nível Divisionário, transportam grandes volumes, por isso, é que este tipo de Un não faz transporte aos locais de combate. Na prática, as viaturas do RTransp apoiam a BrigMec de modo a colmatar as suas lacunas, no que diz respeito ao Transporte.

Neste momento, o RTransp está nos 47%, em termos de viaturas, mas é à custa de outras viaturas. A Secção de Transporte de 20 t, por exemplo, não tem todas as viaturas daquela tonelagem. Para colmatar esta falta, utiliza-se viaturas de quatro e cinco toneladas.

A capacidade de transporte mede-se pela capacidade de carga. Pode-se ter o número de viaturas previstas em quadro orgânico, mas se essas viaturas não têm a capacidade de carga referida, é como se não as tivessem.

O RTransp não recebeu nada da CRT da BrigMec. Os meios que aquele Regimento utiliza já lá existiam. Porém, os meios são escassos para apoiar todo o Exército, nesse sentido, é sacrificado a parte do encargo operacional, da Companhia de Transportes/Forças de A/G.

Relativamente aos condutores, o RTransp não tem a necessidade de pedir pessoal a outras Un, no entanto, há situações esporádicas em que são solicitados condutores, concretamente para conduzir os 17 autocarros que existem no Regimento. Estas situações acontecem por vezes em dias de cerimónias.

A capacidade de Manutenção é adequada às necessidades do RTransp. A Secção de Manutenção realiza trabalhos até ao escalão de Manutenção Intermédia de A/D, havendo algumas situações relativos aos autocarros, que é necessário socorrer-se a empresas civis.

CAPÍTULO 7

DISCUSSÃO – ANÁLISE DE RESULTADOS

A reestruturação do Exército pretende flexibilizar o apoio de serviços, através da modularidade. No entanto, este processo não é perfeito, originando algumas falhas no apoio de serviços. Os meios e os equipamentos das Un desactivadas não foram alocados nas Un de A/G, o que causa problemas relativos ao treino do pessoal, por estar afastado dos meios que devia manejar. Por outro lado, o efectivo relativo ao Reabastecimento e Serviços de A/G encontra-se na EPS, no entanto, este efectivo não corresponde ao seu quadro orgânico de pessoal completo, ficando aquém do adequado ao apoio das Un que dele dependem.

É atribuída à EPS a responsabilidade de garantir o A/G, no que diz respeito a algumas áreas do apoio logístico, no entanto, tem até agora sentido grandes dificuldades no cumprimento desta missão, devido ao facto de não ter o seu quadro orgânico completamente preenchido, tanto em pessoal, como em material. A EPS tem que se socorrer de outras Un para colmatar estas limitações, o que origina uma grande necessidade de coordenações, diminuindo a eficácia e a eficiência no apoio prestado.

Ao nível da BrigMec, tem havido treino em exercício, de algumas funções logísticas e classes de abastecimento, concretamente a Manutenção, a Evacuação e Hospitalização e o Reabastecimento. Relativamente às classes, foram treinadas as Classes I e III.

Realizados que já foram vários exercícios, continua sem haver um treino adequado de todas as outras áreas logísticas.

Com a separação física dos meios humanos e materiais originada pela reestruturação do Exército, o pessoal destinado às tarefas do apoio de serviços não tem a possibilidade de manejar o material. O quadro orgânico de material não existe na EPS, nesse sentido, o pessoal só tem contacto com o mesmo quando há exercícios, ou seja, há necessidade de uniformizar previamente procedimentos.

Sendo o apoio de serviços garantido sob a forma do A/G, as Un que prestam este apoio passam a ter uma sobrecarga de exercícios, o que leva a um maior desgaste do material. Na EPS, o pouco que lá existe já está em mau estado, o que é agravado pelo facto de aquela Un não ter capacidade para efectuar a Manutenção, muito menos realizar contratos com empresas externas para tal função.

Se o material que ainda está no BApSvc fosse para a EPS, esta Un não teria o efectivo suficiente para garantir a sua manutenção.

A CMan é a única Companhia que permanece na BrigMec, garantindo a manutenção dos meios daquela Brigada. No entanto, a função Manutenção tem algumas lacunas por falta de

sobressalentes, que são escassos. As verbas específicas para a aquisição de sobressalentes aos EUA são limitadas, dificultando a tarefa da função logística Manutenção à BrigMec.

A reestruturação do Exército visa um novo modelo, assente na modularidade do apoio de serviços. No entanto, como refere o Cmdt do BApSvc, a modularidade ainda não é conceito doutrinário, o quadro orgânico do BApSvc não refere módulos nem equipas com determinadas funções ou tarefas. Contudo, o conceito preconizado nesta reestruturação não é seguido, porque os módulos não são projectados com os Agrupamentos, contrariando o tal conceito de modularidade. Há uma dificuldade de colocar em prática a nova doutrina proposta. A mentalidade patente no Exército ainda não aceitou por completo o novo conceito.

O CmdOp é o escalão superior que tem a seu cargo a calendarização dos exercícios das três Brigadas. Tem acontecido a calendarização dos vários exercícios em simultâneo, tornando o apoio de serviços por parte da EPS muito difícil de efectuar.

Os meios humanos e materiais, estão concentrados na mão do escalão superior (CmdOp), no entanto, o pessoal específico que estava no BApSvc está disperso pelas várias Un do País, não tendo sido concentrado na EPS. Esta Un acabou por não receber nenhum material e pessoal proveniente da CRT do BApSvc, mantendo um efectivo reduzido para tantos exercícios.

CAPÍTULO 8

CONCLUSÃO

a) Conclusões gerais

Para se obter sucesso nas operações militares, as forças têm que ter capacidades para cumprir os planos estabelecidos pelos decisores militares. Essas capacidades só são garantidas desde que o apoio logístico seja eficaz, pondo todos os materiais, na quantidade, qualidade, momento e lugar adequado às forças, potenciando as capacidades destas. Nesse sentido, o serviço às Un utilizadoras deve ser o *output* logístico por excelência, de forma a alcançar a vitória no campo de batalha.

Com a crescente complexidade e imprevisibilidade das operações militares, é imperativo flexibilizar as forças do Exército, de forma que este consiga responder às diversas missões que lhe são exigidas. Sendo a economia um dos princípios da logística, é importante adequar os meios necessários à missão, de modo a otimizar o esforço de guerra, evitando desperdícios de meios humanos e materiais. No entanto, para uma missão, quanto ao apoio de serviços, nem sempre há a necessidade de empregar uma Un de apoio de serviço por completo. A optimização dos meios passa pela modularização deste apoio, dispondo apenas o necessário às Un de manobra.

A conjectura internacional sofreu uma alteração com a implosão da União Soviética, originando outro tipo de ameaças às várias Nações. Nesse sentido, Portugal teve a necessidade de rever o seu CEDN, de forma a ajustar os seus esforços às actuais ameaças, orientando as FA e os seus Ramos às novas missões e possibilidades. Sendo as FA um instrumento da política externa do Estado, estas são agora mais vocacionadas para a projecção de forças, em detrimento da defesa do território. As missões *Petersberg* constituem-se agora uma prioridade para Portugal. Isto significa que são necessárias menos forças, mas mais flexíveis, mais capazes de serem projectáveis, de modo a cumprirem os compromissos internacionais que Portugal assumiu.

O fim do Serviço Militar Obrigatório levou a uma drástica diminuição no número de efectivos no Exército, contudo, com uma racionalização destes meios humanos, os novos objectivos do CEM são cumpridos através de uma criteriosa gestão de recursos humanos. Tendo a noção da baixa probabilidade de emprego de uma Brigada, o Exército deve orientar o seu esforço para ter três Un de escalão Batalhão, jogando-se com os níveis de prontidão e de preenchimento das várias Un do País, rentabilizando os meios materiais e humanos. Este é o objectivo central da reestruturação, a rentabilização de efectivos e equipamentos. Isto só é possível se se concentrar o que é comum nos três BApSvc das respectivas Brigadas,

modularizando o apoio de serviços, otimizando deste modo os reduzidos meios humanos e materiais do Exército. É a questão da eficácia e eficiência dos meios que é necessário ter em conta, permanentemente.

Na BrigMec, tal como as outras Brigadas, com vista a rentabilização dos meios de apoio de serviço, os mesmos foram atribuídos às Un que garantiam o A/G. No entanto, foi esquecido que as três Brigadas são diferentes, apenas a BrigMec era independente, ou seja, tinha organicamente meios de apoio que necessita. A concentração do apoio de serviços cria grandes dificuldades à BrigMec, porque lhe tirou uma parte importantíssima para o seu normal funcionamento. A desactivação da CRT e da CSan causa grandes impedimentos ao funcionamento do BApSvc, Un que presta apoio de serviços. Sendo este Batalhão o suporte logístico diário da BrigMec, com estes cortes deixa de ter capacidades de satisfazer adequadamente as Un utilizadoras.

Outro problema relacionado com o corte realizado no apoio de serviços na BrigMec, é a perda do pessoal técnico, por terem sido colocados em várias Un do País, devido à desactivação de subunidades no BApSvc. Esta perda foi prejudicial, o que já foi comprovado durante os exercícios entretanto realizados pela BrigMec. Com este pessoal, perde-se o conhecimento específico das várias áreas técnicas da logística, impossibilitando a passagem do *know how* para o pessoal oriundo das Un de A/G, que não tem os procedimentos normais implementados. Contudo, há ainda algum pessoal que “resistiu” à reestruturação, que acabou por ficar na BrigMec. Este facto foi essencial nos últimos exercícios, permitindo a instrução dos vários procedimentos rotineiros ao pessoal que tinha vindo apoiar a BrigMec. Foi possível uniformizar procedimentos, o que seria muito difícil se este pessoal técnico ainda não estivesse naquela Brigada.

Esta reestruturação, para além dos problemas que cria, como já foi referido com a desactivação da CRT e da CSan, torna o treino de algumas funções logísticas e classes de reabastecimentos impossível de efectuar. Só houve possibilidade de praticar as Classes I, III e a função logística Manutenção. Tal foi originado pela desactivação daquelas Un e por não ser possível concentrar a OB, tanto em material como em pessoal, para a realização dos exercícios. Esta situação poderá levar à perda de todos os procedimentos normais no Reabastecimento das várias classes e realização das funções logísticas.

Ao nível do escalão superior (CmdOp), ainda não foi dada ordem para que os meios fossem concentrados nas Un de A/G. A CRS na EPS acabou por não receber nenhum efectivo nem material da CRT desactivada. Isto obriga a CRS a desdobrar os seus reduzidos meios humanos e materiais por todos os exercícios realizados no País.

No caso da EPS recebesse todo o material da CRT, outro problema se colocaria. Com o quadro orgânico de pessoal altamente deficitário, não há capacidade de manter aquele material. Podia-se colocar o *outsourcing* como solução, no entanto, constatou-se que não há possibilidades financeiras para tal. Uma reestruturação em qualquer instituição ou

organização, deve ser acompanhada por novos investimentos, o que não se verificou no Exército. Nesse sentido, a EPS não tem, nem terá capacidade para ter os meios concentrados na sua orgânica.

Um dos objectivos da reestruturação do Exército é a rentabilização dos meios, adoptando uma ideia de concentração do que é comum no apoio de serviço das três Brigadas, aceitando a modularidade como o conceito chave. Todavia, o apoio de serviços por módulos não vem na doutrina, concretamente no quadro orgânico de pessoal do BApSvc da BrigMec. Há referência aos módulos nos quadros orgânicos de pessoal da Companhia de Transportes (CTransp) e da CRS. No entanto, estes módulos não são definidos em termos de material e pessoal, sendo este processo feito à medida das necessidades do exercício e do momento. O conceito pensado ainda não foi passado para o papel, ainda não houve a concretização plena doutrinária da modularidade. Porém, a EPS tem o seu apoio de serviços estruturado em módulos, com equipas orientadas para determinadas tarefas específicas. Estes módulos são alocados sempre que uma Un necessita dos apoios logísticos para exercícios, no entanto, nas missões para o exterior, estes módulos não são projectados com a força. Há uma incoerência em todo este processo.

Relativamente à rentabilização do próprio pessoal que está na BrigMec, a fusão da UnAp, do BApSvc e da CCS do QG seria uma possibilidade, no entanto, esta situação não é possível pelo facto de cada uma destas Un terem missões diferentes. Outra razão que se prende com este assunto, é o facto de a UnAp pertencer à Estrutura de Base do Exército e o BApSvc pertencer à FOPE, o que torna a fusão impensável, por serem estruturas diferentes. A UnAp presta apoio à componente territorial e o BApSvc presta apoio à componente operacional, sendo ambas necessárias e imprescindíveis.

Actualmente, segundo o novo CEM, é exigido à BrigMec um Agrupamento Mecanizado, que doutrinariamente não necessita de um BApSvc. O apoio de serviços é prestado pela *host nation*, contudo, isto só acontece quando a força é projectada. Enquanto esta força está em aprontamento, esta necessita de apoio, ou seja, o BApSvc tem que existir e funcionar de modo a garantir a operacionalidade de todos os sistemas de armas. Como foi referido pelo General Valença Pinto, a BrigMec deve “reter o carácter de escola de armas combinadas e as características de máxima protecção, máximo poder de fogo e choque, valências que a tornam insubstituível e indispensável nos cenários de alta intensidade de violência (...)”. Nesse sentido, não se pode “mutilar” o BApSvc, com o risco de pôr em causa a operacionalidade da BrigMec e com isto, as suas valências.

Depois da desactivação da CRT e da CSan, a única Companhia que o BApSvc manteve foi a CMan, de modo a assegurar a manutenção do material da BrigMec. A Manutenção naquela Brigada acontece até ao escalão de Manutenção Intermédia de A/D. No entanto, as avarias que ultrapassem esse escalão, o equipamento tem que ser enviado para o escalão acima, o escalão de Manutenção Intermédia de A/G, realizado no RMan. Esta situação leva

a tempos de reparação morosos, sendo este equipamento depois de ser reparado, colocado no canal, atrasando assim a disponibilidade deste.

Nos exercícios realizados na BrigMec há uma dificuldade de coordenação e de cedências de material. Existe uma falta de C2 por parte do escalão superior quanto ao material que deve ser cedido impreterivelmente para a realização daqueles exercícios. Esta situação deve ser sanada o mais rápido possível, de modo a tornar este processo mais célere, ganhando-se proficiência em todo o processo de aprontamento.

A logística ainda não é vista como a área do conhecimento potenciadora da capacidade operacional pura. Ela é negligenciada em detrimento das operações e informações, ou seja, não se respeita um dos princípios da logística, a Interdependência com a Manobra.

Sendo a sustentabilidade do Exército palavra de ordem, o modelo da reestruturação foi bem pensado, em ordem de permitir àquela instituição cumprir os seus compromissos nacionais e internacionais. Porém, para que seja realmente eficaz, o modelo terá que sofrer um ajuste, de modo a colmatar as lacunas criadas.

b) Confirmação/negação das hipóteses

Segundo as respostas nas entrevistas realizadas na investigação de campo, foi possível verificar as variáveis colocadas em estudo, para confirmação, ou por outro lado, a negação das hipóteses aos problemas postos.

Com vista a uma conclusão sobre a confirmação ou não da hipótese geral proposta no início deste TIA, são analisadas em primeiro lugar, as duas hipóteses derivadas. Neste sentido, é dada resposta às questões relacionadas com as variáveis daquelas hipóteses, no âmbito da problemática em estudo.

Quando a **reestruturação do Exército** foi pensada, esta teve em vista a flexibilidade do apoio de serviço, com base na modularidade. Todavia, não houve a concentração de meios materiais e humanos no A/G, originando uma separação física entre o Homem e o Material.

Junto a este problema de concentração de meios, o problema de efectivos é patente nas Un de A/G. Como exemplo, a EPS tem os seus quadros orgânicos altamente deficitários, o que dificulta o apoio às Un utilizadoras, traduzindo-se numa fraca flexibilidade, demonstrada pela incapacidade da EPS prestar apoio adequado a mais que uma Un, no mesmo momento.

A **capacidade de resposta das funções logísticas** é fundamental na capacidade de uma força operacional, traduzindo-se na sua prontidão operacional. Contudo, esta prontidão operacional é influenciada por vários factores.

O treino operacional existe em número suficiente, claramente verificado pela quantidade de missões que a EPS tem que cumprir, tal como acontece na BrigMec, com vários exercícios realizados anualmente. No entanto, este número de exercícios realizados, não permite que o pessoal especializado nas determinadas funções logísticas, lide com o material a elas

afecto. Os meios materiais e humanos, ao estarem alocados em locais diferentes, não permitem que haja manuseamento frequente, de modo a ganhar-se a rotina de procedimentos, necessária à realização ideal daquelas tarefas. A uniformidade de procedimentos é essencial a um proficiente apoio de serviços, visando a prontidão operacional da força.

Vistos estes pontos estudados, confirma-se que a flexibilidade do apoio de serviços diminuiu a prontidão operacional.

A flexibilidade do apoio de serviços no A/G, fruto da **reestruturação**, obriga a uma necessidade de garantir a **capacidade de Manutenção** de todo o material depositado nas Un de A/G. Porém, estas Un, como é o caso da EPS, não tem efectivo suficiente para garantir a Manutenção deste material. Este facto é agravado pelo grande número de exercícios que esta Un tem que apoiar, levando à deterioração do material. Contudo, a EPS, além de não ter a capacidade de garantir a Manutenção pelos seus meios, também não tem a possibilidade de contratar uma empresa civil (outsourcing) para realizar esse serviço, ficando em jogo a conservação de material, que já é escasso no Exército.

A função Manutenção é garantida à BrigMec, através da sua CMan. A Manutenção é realizada até ao escalão de Manutenção Intermédia de A/D mostrando-se suficiente para garantir a presença do material em condições operacionais. No entanto, a indisponibilização de verbas por parte do poder político para os sobressalentes impede a disponibilização mais célere dos equipamentos.

Uma avaria superior à capacidade da CMan da BApSvc significa a perda morosa do material, devido ao tempo de reparação e principalmente devido à burocracia do processo logístico. Este facto leva à falta deste material para a missão, com consequências na prontidão operacional.

Observando todos estes factores, confirma-se que a flexibilidade do apoio de serviços provocou a deterioração dos meios.

Confirmadas as hipóteses aos problemas derivados, aborda-se as questões que levam à confirmação ou não da hipótese geral. Esta situação conduz ao problema geral deste TIA, como a uma possível proposta ao problema.

O objectivo da **reestruturação** seria numa lógica de sustentação do Exército, rentabilizar os meios humanos e materiais, que são escassos actualmente, concentrando-os nas Un de A/G. Nesse sentido, a flexibilidade e a modularidade do apoio de serviços eram os conceitos chave para se ser eficaz e eficiente com os poucos recursos que o Exército possui. Porém, houve “areia na engrenagem” neste processo. O conceito deste modelo da reestruturação tem lacunas. A modularidade não está patente em todos os quadros orgânicos, nomeadamente o do BApSvc, sendo por isso, de difícil aplicação. É uma situação dúbia, que permite uma resistência natural à mudança. A modularidade acaba por ser aceite numa situação, mas noutras não, havendo aqui uma contrariedade ao modelo pretendido ao

Exército. Esta situação é agravada com a falta de C2 do CmdOp, relativo à situação do material e do pessoal. Sendo a concentração uma necessidade do Exército, para rentabilizar meios humanos e materiais, o CmdOp ainda não deu ordem para que o material e pessoal fosse alocado nas Un de A/G.

A **reestruturação do Exército** alterou a **capacidade de resposta das funções logísticas** à BrigMec, com a desactivação da CRT e da CSan no BApSvc. A concentração das funções logísticas, com excepção da Manutenção, nas Un de A/G, trouxe um problema com a alocação do pessoal e material, oriundo destas Companhias desactivadas. O pessoal técnico foi disperso pelas várias Un do País e o material manteve-se depositado no BApSvc da BrigMec. Além de se ter perdido *know how* com aquele pessoal, esta situação levou à separação dos meios humanos e materiais, com influência directa na prontidão operacional. Actualmente, o pessoal destinado a operar com os equipamentos está na EPS e o material está na BrigMec, traduzindo-se numa ineficiência de treinos e procedimentos, necessários a um adequado apoio de serviços àquela Un.

Com isto, confirma-se que a dispersão de meios humanos e materiais diminui a capacidade de resposta adequada do apoio de serviços à BrigMec.

c) Propostas de solução ao problema

O problema deparado com esta nova doutrina começa nela própria. O novo modelo proposto ao apoio de serviços da BrigMec, seria substanciado na concentração deste, em Un de A/G, de modo a rentabilizar os meios escassos do Exército. Numa lógica de flexibilizar este apoio às várias Un do país, este modelo previa a modularidade destes meios. Contudo, a doutrina patente nos quadros orgânicos de pessoal do BApSvc, não prevê módulos de apoio de serviços, ao contrário dos quadros orgânicos de pessoal da CRT e da CTransp. Torna-se desta maneira, uma situação ambígua para os Comandantes das Un, quando a OB é accionada. Os Comandantes deviam esperar determinados módulos logísticos predefinidos, no entanto isso não acontece. No caso da EPS, foi accionado a OB, tendo vindo um número reduzido de homens e pouco material, porque o material continua sediado no BApSvc. Assim sendo, uma solução possível passa pela concentração de meios materiais e humanos na EPS, na sua CRS. Com os meios juntos numa mesma Un, seria mais fácil e exequível definir os módulos e treiná-los, de modo a que quando estes fossem accionados, chegassem à Un a ser apoiada devidamente treinados e com os procedimentos perfeitamente implementados, garantindo um apoio mais adequado e proficiente.

No caso da CTransp, os meios materiais e humanos foram os necessários para o exercício, porém, os módulos não estavam definidos. Foi necessário que o Cmdt do BApSvc estabelecesse coordenações com o Cmdt do Batalhão de Transportes do RTransp, para obter os meios relativos ao Transporte. Mais uma vez, a indefinição destes módulos levou a

um jogo de coordenações e cedências. Foi preciso jogar com o material que existia e o que podia ser cedido. Com isto, uma solução passa pela definição dos módulos, em quadro orgânico de pessoal e material das Un de A/G. Deste modo, seria mais prático para as Un de A/G, como para o BApSvc, saberem quais os módulos a atribuir.

Actualmente, o número de efectivos no Exército é reduzido, levando a elevadas dificuldades para garantir determinadas tarefas. Este facto leva a uma gestão criteriosa dos recursos humanos do Exército. Nesse sentido, como se faz no mundo empresarial civil antes de uma reestruturação, há um real investimento, de forma a providenciar uma transição o menos brusca possível à própria organização ou instituição. A reestruturação do Exército devia ser acompanhada de um investimento, concretamente para subsídios de alimentação e contratação de serviços, apostando no *outsourcing*, nomeadamente de *catering* ou outros que não se constituem como essenciais no “*core business*” do Exército. Esta situação iria libertar pessoal para a parte operacional, o “*core business*” do Exército, constituindo-se uma forma de gestão de recursos humanos.

A reestruturação do Exército fez com que o BApSvc da BrigMec perdesse a sua capacidade de prestar apoio nas várias funções logísticas, ameaçando deste modo o apoio de serviços no dia-a-dia daquela Brigada. O apoio logístico, mantendo a filosofia da reestruturação, devia ser ampliado de forma a ser possível garantir aquele apoio. Uma resposta possível a esta situação, passaria por um acréscimo dos quadros orgânicos do BApSvc, ou por um aumento dos quadros orgânicos de pessoal da UnAp, em que o efectivo desta Un, em reforço ao BApSvc, permitiria que todas as funções logísticas fossem garantidas.

O apoio de serviços é hoje garantido pelas Un de A/G, sendo o material destas, usado com maior frequência. O apoio a todas as Un do País obriga a uma maior necessidade de Manutenção, o que leva a um reforço inevitável das capacidades para o permitir. Isto passa por um investimento financeiro às Un de A/G, de forma a poderem contratar os serviços de Manutenção, ou, por outro lado, aumentarem os quadros orgânicos de material e pessoal, concretamente, na EPS, de forma a ser possível garantir a Manutenção naquela Un.

Com a permanente solicitação dos vários meios materiais das Un, concretamente as de A/G, a Manutenção deve ser o mais célere possível, nesse sentido, as reparações devem ser realizadas rapidamente. Contudo, isto só é possível com uma disponibilização de verbas para os sobressalentes. Mais uma vez o investimento é necessário, para que toda a “máquina logística” funcione fluidamente, sem sobressaltos. Por outro lado, a celeridade da Manutenção ao mais alto escalão passa pela redução da burocracia logística. Depois do material estar reparado, ao nível do escalão Manutenção Intermédia de A/G, este devia ser disponibilizado de imediato às suas Un. Deste modo, a prontidão operacional, tanto das Un de manobra, como as de apoio de serviços, seria potenciada.

d) Desafios logísticos colocados à Brigada Mecanizada e suas subunidades

Um desafio logístico que se põe à BrigMec é a recepção dos novos CC, os *Leopard*. Este novo sistema de armas irá ser um desafio ao nível de estruturas, (no que diz respeito aos hangares oficiais, espaços de estacionamento, etc.) de formação (técnicos de manutenção, instrutores, condutores, etc.), e ao nível logístico (implementação de novos fluxos logísticos, pelo facto de ser um novo país a requisitar os sobressalentes, etc).

Um outro desafio que se prende com a logística nesta Brigada será a mudança de mentalidades. A manutenção de todos os procedimentos antigos, faz com que se atrase os novos procedimentos necessários à eficiência e eficácia dos meios escassos do Exército. Estes procedimentos devem deixar de ser praticados, de modo a exercitar os novos, criando as sinergias necessárias para o bom funcionamento logístico, especialmente as coordenações com as Un de A/G, quer nos exercícios em Santa Margarida, quer nas missões das Un projectadas, oriundas da BrigMec. Nesse sentido, a adaptação ao novo modelo, que tem como palavra de ordem a modularidade e a flexibilidade do apoio de serviços nas Un de A/G, é uma necessidade impreterível à rentabilização dos meios escassos de que o Exército dispõe. A adaptação e a iniciativa para fazer funcionar estes novos esquemas de trabalho no apoio de serviço são a chave para a sustentação do Exército, que vê hoje as suas possibilidades ao nível de meios materiais, humanos e financeiros reduzidos ao mínimo.

e) Sugestões

Sugere-se que no futuro se faça um estudo comparativo da reestruturação do Exército com uma situação análoga com uma ou mais reestruturações de sucesso no mundo empresarial civil ou mesmo de outros exércitos. Este método, o *benchmarking*, permitirá tirar conclusões deveras pertinentes para uma possível adaptação do processos e métodos vantajosos para o Exército, concretamente os relacionados com: a liderança, os recursos humanos, a organização e divisão do trabalho, as tecnologias de informação empregues e finalmente, a adaptabilidade à mudança.

Com vista à procura de uma solução para a celeridade do apoio de serviços à BrigMec, sugere-se que seja estudado a informatização de todo o processo logístico entre aquela Brigada e as Un de A/G. Uma base de dados com todos os meios materiais e humanos das Un de A/G, com informação das condições e a disponibilidade daqueles, permitiria uma melhor gestão, ao nível de coordenações e cedências.

“Na logística o IN são as falhas logísticas, ele é real, ataca todos os dias”

Major de Cavalaria Santos Faria

BIBLIOGRAFIA

ACADEMIA MILITAR (2007) *Cadeira M151 Logística*. Lisboa

CAMPENHOUDT, Raymond. Q. L. V. (2005) (4ª ed.) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

CARVALHO, J. Eduardo. (2002) *Metodologia do Trabalho Científico “Saber-Fazer” da Investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.

CARVALHO, José M. C. (2004) (3ª ed.) *Logística*. Lisboa: edições Sílabo.

ECO, Umberto. (1998) (7ª ed.) *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas*. Lisboa: Editorial Presença.

HILL, Manuela M.; HILL, Andrew (2005) (2ª ed.) *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

LESSARD-HÉBERT, Mitchelle., GOYETTE, Gabriel., BOUTIN, Gérald. (2005) (2ª ed.) *Investigação Qualitativa, Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

MINISTÉRIO DA DEFESA (2007) Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 4-00, *Logística*. Lisboa: Comando da Instrução e Doutrina - Exército.

RAMALHETE, Rui A. C. J. (2000) *A Constituição Modular das Unidades de Apoio Logístico*. Lisboa. 195 p. Trabalho de Investigação de Longa Duração (CEM) – Instituto de Altos Estudos Militares.

SARMENTO, Manuela (2008) *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

SOUSA, Gonçalo V. (2005) *Metodologia da Investigação, Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos*. Porto: Livraria Civilização Editora.

ENDEREÇOS DE INTERNET

1. Ministério da defesa

[http://216.239.59.104/search?q=cache:UjMOoeB-](http://216.239.59.104/search?q=cache:UjMOoeB-XGEJ:www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/politica/cedn/cem/+Conceito+estrategico+militar&hl=pt-PT&ct=clnk&cd=1&gl=pt)

[XGEJ:www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/politica/cedn/cem/+Conceito+estrategico+militar&hl=pt-PT&ct=clnk&cd=1&gl=pt](http://216.239.59.104/search?q=cache:UjMOoeB-XGEJ:www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/politica/cedn/cem/+Conceito+estrategico+militar&hl=pt-PT&ct=clnk&cd=1&gl=pt)

Apresenta a definição do Conceito Estratégico Militar. Define a Situação Geoestratégica de Portugal, o Espaço Estratégico de Interesse Nacional e o Espaço Estratégico de Interesse Nacional Permanente.

2. Ministério da Defesa

<http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/politica/cedn/>

Apresenta a definição do Conceito Estratégico da Defesa Nacional e quem participa na sua elaboração. Contém o CEDN, explícito no Diário da República.

3. Wikipédia, a enciclopédia livre

http://pt.wikipedia.org/wiki/Ex%C3%A9rcito_Portugu%C3%AAs

Apresenta sumariamente a história do Exército Português.

Apresenta a organização, as armas e serviços do Exército.

4. Wikipédia, a enciclopédia livre

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

Apresenta a definição de Outsourcing, as diferenças entre Outsourcing e Terceirização e os benefícios e riscos do Outsourcing.

5. Lógica

<http://www.logica.pt/servi%C3%A7os+de+outsourcing/350230180>.

Apresenta uma breve evolução do Outsourcing, evidenciando as vantagens e inconvenientes deste conceito.

6. Comunicado do Conselho de Ministros de 23 de Fevereiro de 2006

http://66.102.9.104/search?q=cache:guP62HvapS8J:www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC17/Conselho_de_Ministros/Comunicados_e_Conferencias_de_Imprensa/20060223.htm+transforma%C3%A7%C3%A3o+do+exercito&hl=pt-PT&ct=clnk&cd=5&gl=pt.

Aborda a transformação do Exército, concretamente os seus objectivos, princípios e a sua nova organização.

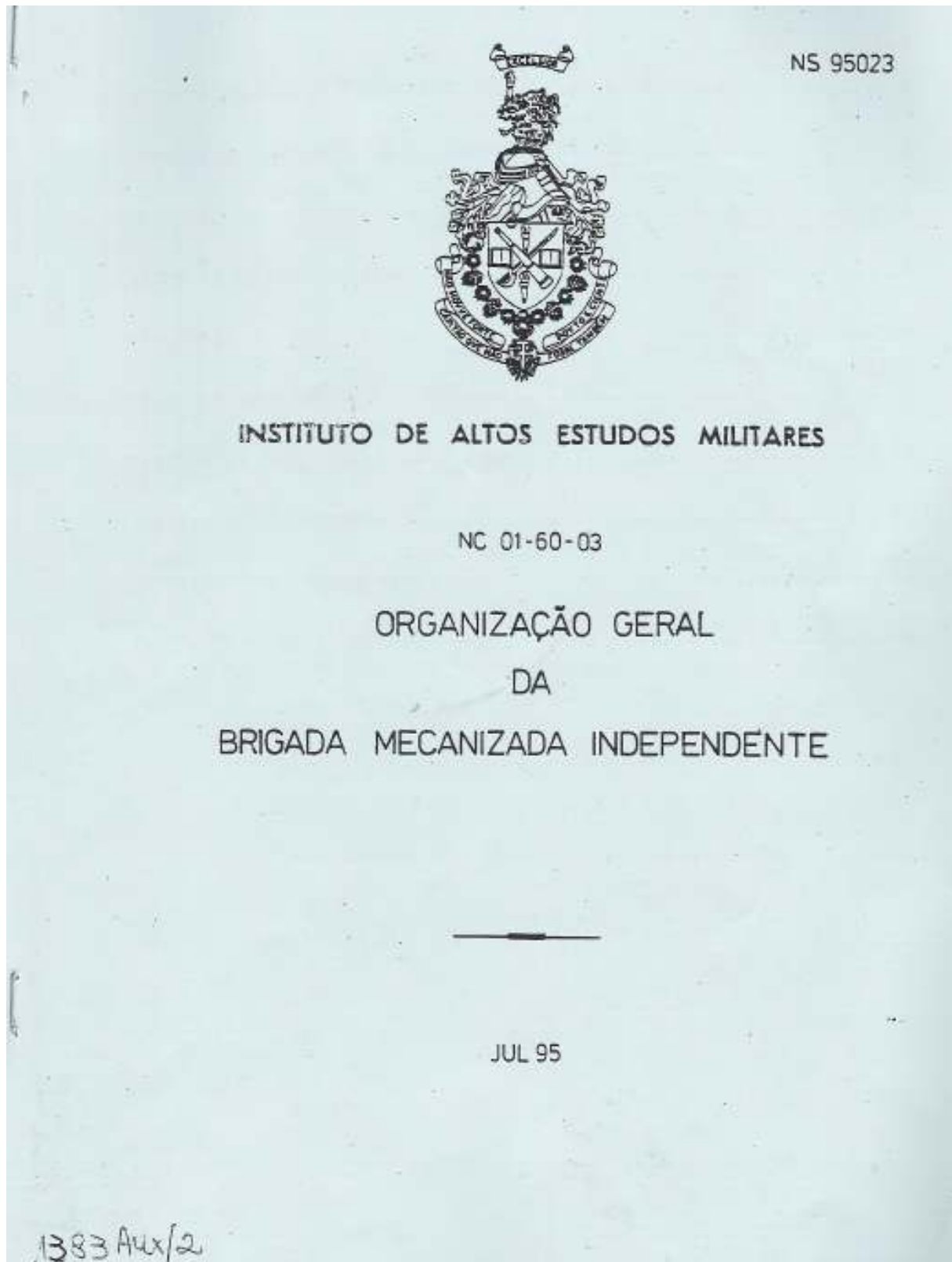
7. Exército Português

http://www.exercito.pt/portal/exercito/_specific/public/allbrowsers/asp/projuorg.asp?stage=1.

Apresenta o organigrama da BrigMec.

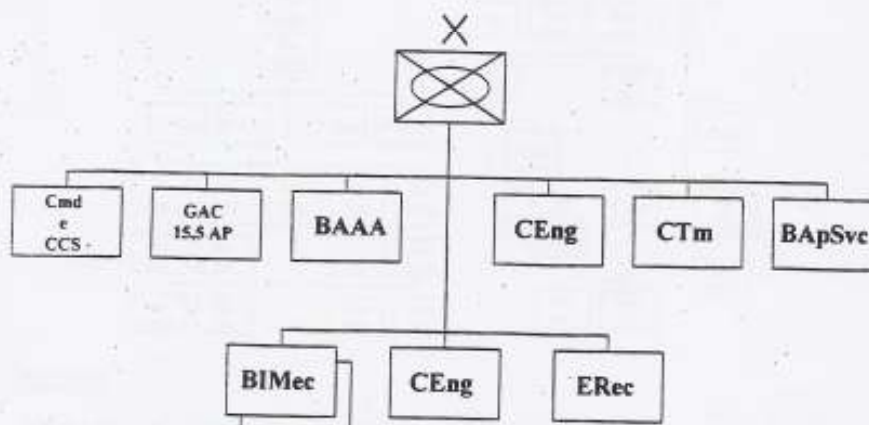
ANEXO A

ORGANIGRAMA DA BRIGADA MECANIZADA INDEPENDENTE



BRIGADA MECANIZADA INDEPENDENTE
(ORGANIZAÇÃO GERAL)

1. COMPOSIÇÃO



2. POSSIBILIDADES

Com os efectivos completos esta unidade tem as seguintes possibilidades:

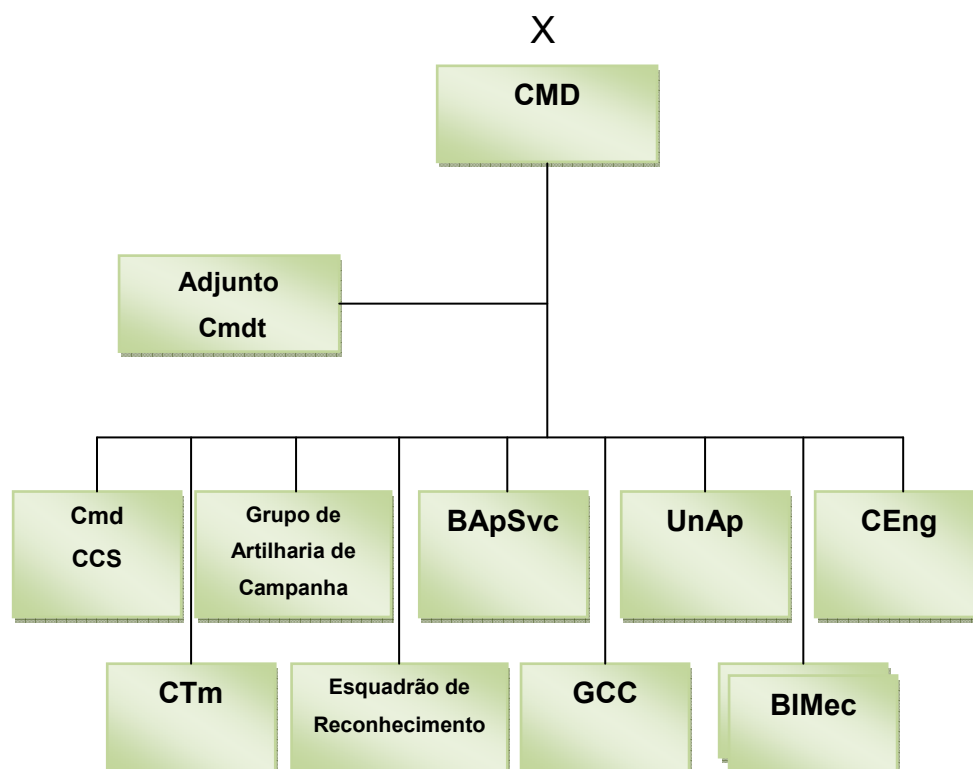
- Conduzir operações ofensivas em ambiente nuclear e não nuclear;
- Conduzir e manter operações de combate contra forças terrestres similares em áreas onde for requerida uma força de escalão inferior a Divisão ou ainda como parte de uma força de escalão superior;
- Conduzir operações com apoio logístico limitado;
- Operar como força atribuída ou de reforço a uma divisão.

3. LIMITAÇÕES

Não dispôr de meios aéreos orgânicos.

ANEXO B

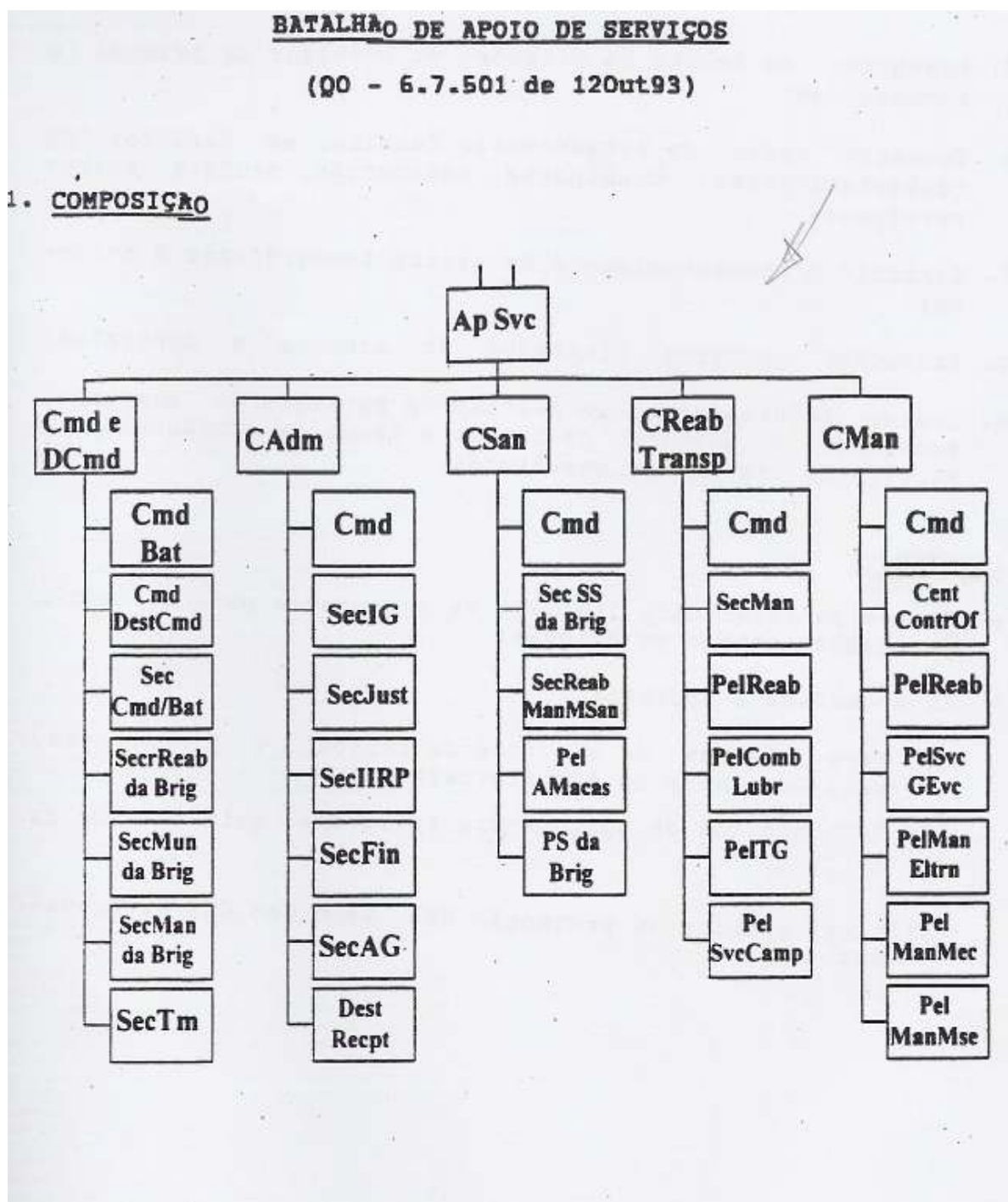
ORGANIGRAMA DA BRIGADA MECANIZADA⁶³



⁶³ Brigada Mecanizada (Disponível na Web em: http://www.exercito.pt/portal/exercito/_specific/public/allbrowsers/asp/projuorg.asp?stage=1 Acedido em 27 de Julho de 2008)

ANEXO C

ORGANIGRAMA DO ANTIGO BAPSV C DA BRIGMEC



ANEXO D

ORGANIGRAMA DO ACTUAL BAPSV C DA BRIGMEC

RESERVADO

S.  R.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

BRIGADA MECANIZADA

BATALHÃO DE APOIO DE SERVIÇOS

BApSvc

(SANTA MARGARIDA)

NÚMERO
24.0.09

Aprovado em 18/06/06

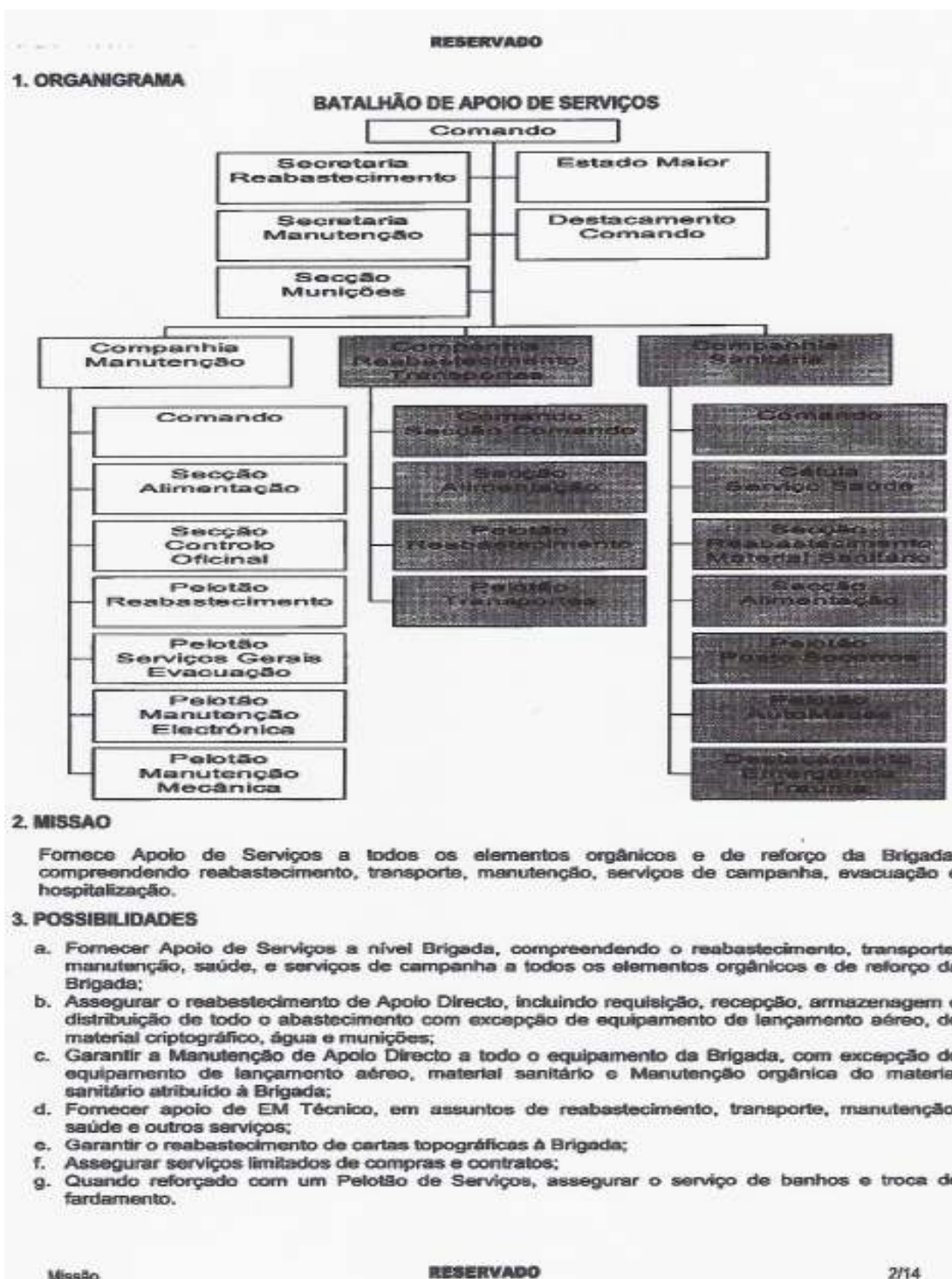
Observações:

O GEN CEME



Capa

RESERVADO



Anexo D - Organograma do Batalhão de Apoio de Serviços

130.000	COMPANHIA SANITÁRIA							(9)
130.100	COMANDO							
191	Comandante	CAP	Medicina	1				
192	2º Comandante	SUBALT	QO Arma / Svc	1				
193	Adjunto do Comandante	SAJ	QO Arma / Svc		1			
194	Auxiliar	TSAR	QO Arma / Svc			1		
195	Condutor / Operador Rádio	CABO	AF18-TP				1	
196	Condutor / Operador Rádio	SOLD	AF18-TP				1	
	COMANDO		Subtotal	2	2	2		
130.200	CELULA DO SERVIÇO DE SAÚDE							
197	Oficial Médico	MAJ	Medicina	1				
198	Especialista Medicina Preventiva	TSAR	Medicina		1			
199	Condutor / Escuritário	SOLD	AF18-TP				1	
	CELULA DO SERVIÇO DE SAÚDE		Subtotal	1	1	1		

BAdSvc

RESERVADO

9/14

BATALHÃO DE APOIO DE SERVIÇOS					24.0.09			
Subunidade / Onda	Nº	Cargo	Grado	Qualificação Especial / Área Funcional	8	9	10	11
132.000								
132.010								
COMANDO	229	Comandante	SUBALT	Técnico EnfermDiagTerapêutica	1			
	230	Sargento de Pelotão	TSAR	QO Arma / Svc		1		
	231	Socorrista	CABO	AF19-S			1	
				SOMA	1	1	1	
130.620								
SECÇÃO DE AUTOMACAS (A-4)	232	Comandante	TSAR	Medicina		4		
	233	Socorrista	CABO	AF19-S			4	
	234	Socorrista	SOLD	AF19-S			8	
				SOMA	0	4	12	
		PELOTAO DE AUTOMACAS		Subtotal	1	5	13	
130.700								
DESTACAMENTO DE EMERGÊNCIA E TRAUMA (DET) - Garantido pelo 1º CM								
		DESTACAMENTO DE EMERGÊNCIA TRAUMA		Subtotal	0	0	0	
		COMPANHIA SANITÁRIA		TOTAL	11	25	38	
RESUMO DO BATALHÃO DE APOIO DE SERVIÇOS								
		COMANDO			2	1	2	
		ESTADO-MAIOR			5	5	4	
		DESTACAMENTO DE COMANDO			0	4	16	
		SECRETARIA DE REABASTECIMENTO			3	5	5	
		SECRETARIA DE MANUTENÇÃO			1	1	1	
		SECÇÃO DE MUNIÇÕES			1	1	2	
		COMPANHIA DE MANUTENÇÃO			7	36	95	
		COMPANHIA DE REABASTECIMENTO E TRANSPORTE			(4)	(28)	(117)	
		COMPANHIA SANITÁRIA			(11)	(25)	(38)	
		TOTAL			19	53	125	197
NOTAS:								
A inventar quando em treino operacional ou Batalhão projectado em situação campanha. Em tempo paz com o Batalhão aquartelado, estes elementos estão em OB.								
(1) É, em acumulação de funções, o Comandante do Destacamento de Comando.								
(2) É, em acumulação de funções, o Adjunto do Comandante do Destacamento de Comando.								
(3) Habilitado com o Curso de Transmissões.								
(4) Habilitado com Carta de Condução.								
(5) Habilitado com o Curso de Transportes.								
(6) É, em acumulação de funções, o Comandante da Equipa de Manutenção.								
(7) O Comando e Secção de Comando, Equipa de Alimentação e o Pelotão de Reabastecimento são garantidos pela Companhia de Reabastecimento e Serviços das Forças de Apoio Geral.								
(8) Garantida pela Companhia de Transporte das Forças de Apoio Geral.								
(9) A garantir pelo Hospital Militar Principal ou pelos Centro de Saúde de Évora e Tancos / Santa Margarida.								

ANEXO E
ORGANIGRAMA DA COMPANHIA DE ENGENHARIA

RESERVADO

S.  R.
MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

BRIGADA MECANIZADA
COMPANHIA DE ENGENHARIA

CEng
(SANTA MARGARIDA)
NÚMERO
24.0.06

Aprovado em 15 Set 06

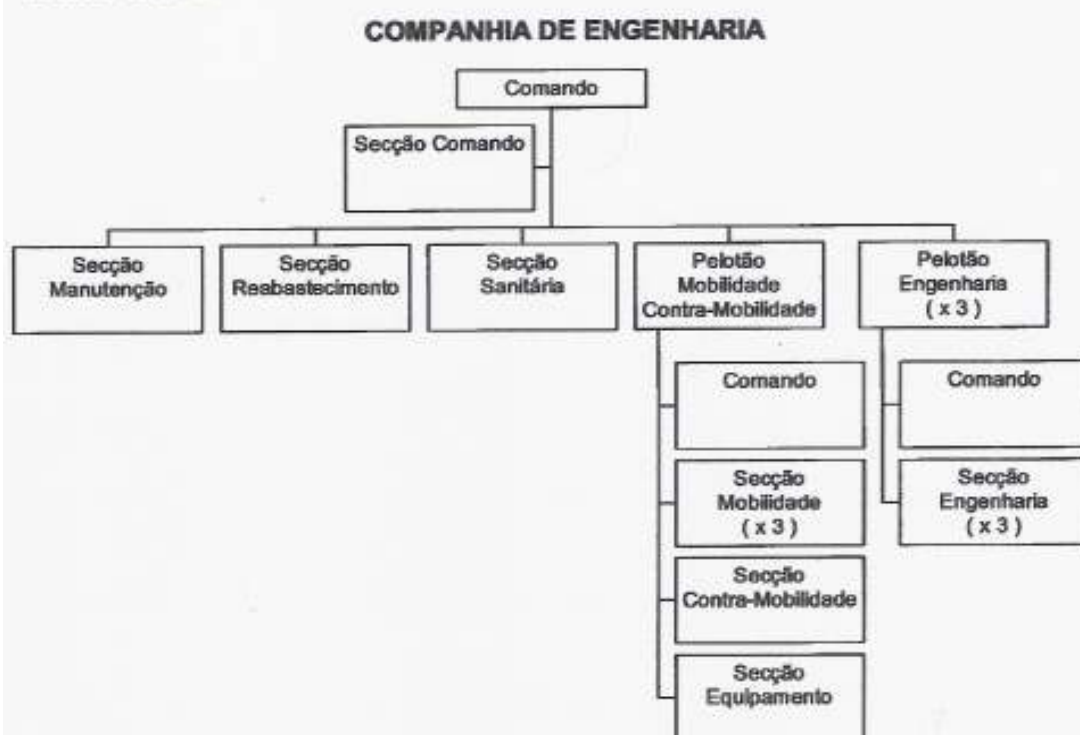
Observações:

O GEN CEME


Capa

RESERVADO

1. ORGANIGRAMA



2. MISSÃO

Executa trabalhos de mobilidade, contramobilidade e protecção em proveito da Brigada, aumentando o seu potencial de combate.

3. POSSIBILIDADES

Assegurar reconhecimento de Engenharia e produção de informações de Engenharia para a Brigada.

4. LIMITAÇÕES

- a. Reduzida capacidade para executar tarefas de Apoio Geral;
- b. Necessidade de apoio adicional de apoio de serviços.

Missão

RESERVADO

2/6

ANEXO F

ORGANIGRAMA DA COMPANHIA DE TRANSMISSÕES

RESERVADO

S.  R.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

BRIGADA MECANIZADA

COMPANHIA DE TRANSMISSÕES

CTm

(SANTA MARGARIDA)

NÚMERO
24.0.08

Aprovado em 15 Ew 06

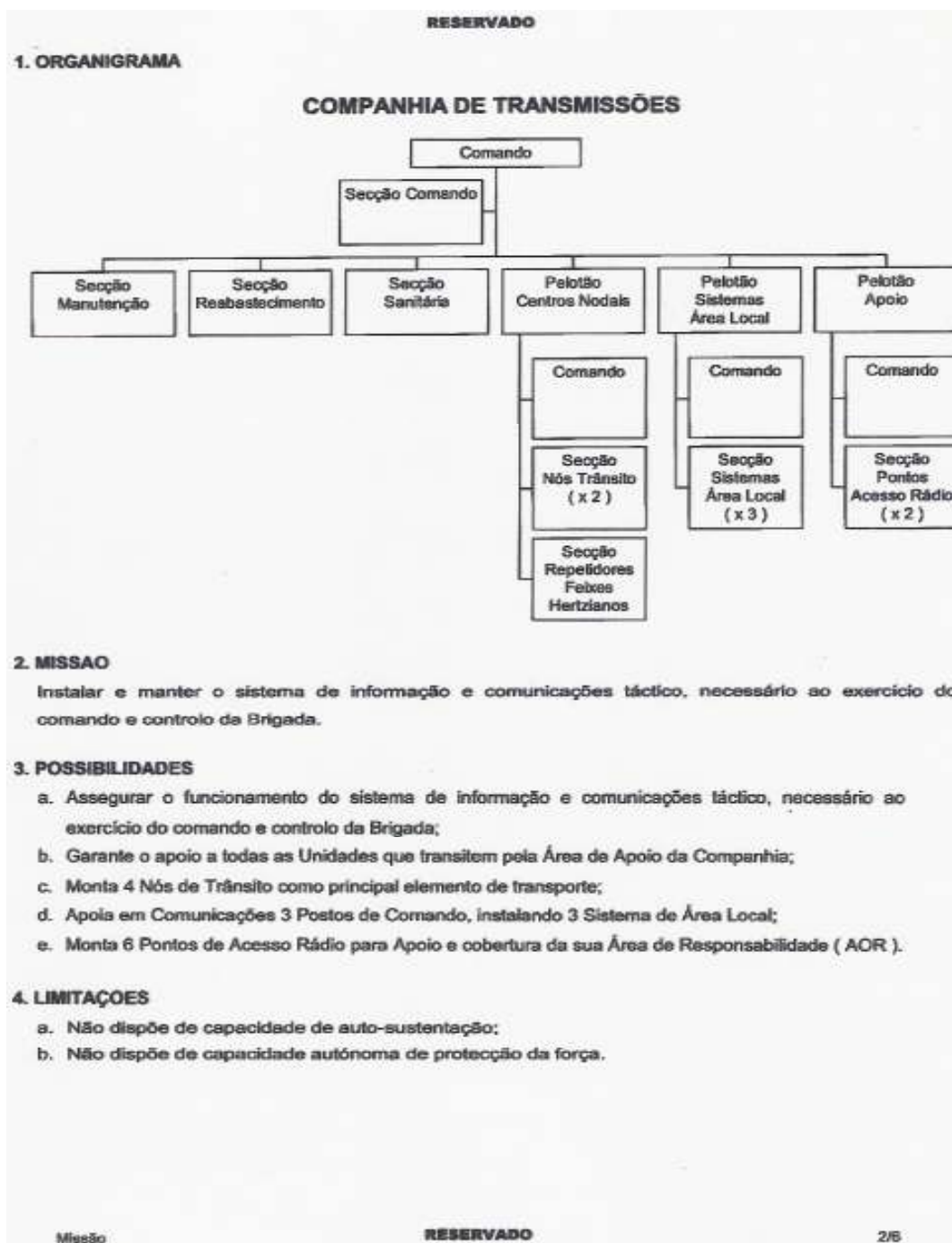
Observações:

O GEN CEME



Capa

RESERVADO



ANEXO G
ORGANIGRAMA DA COMPANHIA DE REABASTECIMENTO E
SERVIÇOS

RESERVADO

S.  R.
MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

FORÇAS DE APOIO GERAL

COMPANHIA DE REABASTECIMENTO E SERVIÇOS

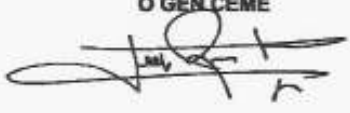
CRiabSvc

(PÓVOA DO VARZIM)

NUMERO
24.0.62

Aprovado em 21/01/07

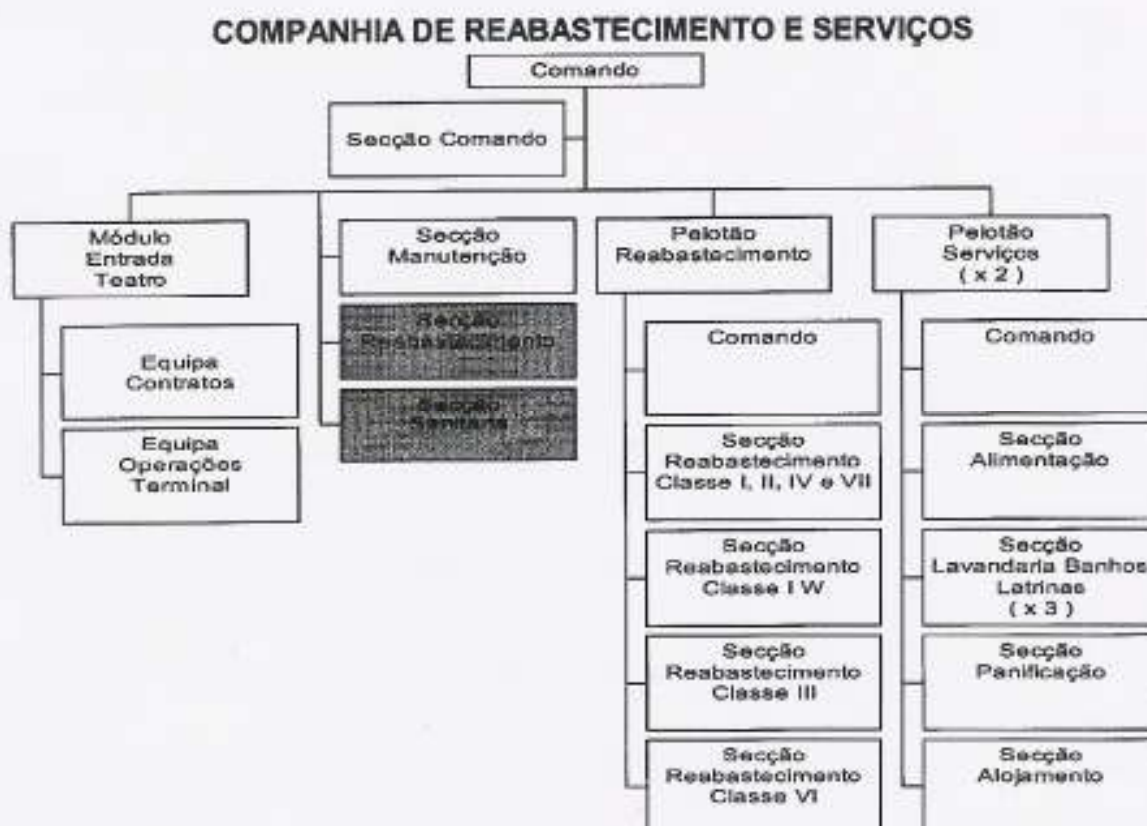
Observações:

O GEN CEME


Capa

RESERVADO

1. ORGANIGRAMA



2. MISSÃO

Garante Serviços de Campanha a uma Brigada e fornece a componente de Reabastecimento para constituir a CReabTransp / BApSvc. Fornece módulos de Reabastecimento e Serviços de Campanha para apoio de uma força, dentro ou fora do Território Nacional.

3. POSSIBILIDADES

- Assegurar a exploração dos recursos locais através de serviços limitados de compras e contratos;
- Obter, armazenar e distribuir os abastecimentos necessários à força;
- No âmbito de outras missões de interesse público, garantir apoio às populações em situações de catástrofes.

ANEXO H

ORGANIGRAMA DO REGIMENTO DE TRANSMISSÕES

RESERVADO

S.  R.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

REGIMENTO DE TRANSMISSÕES

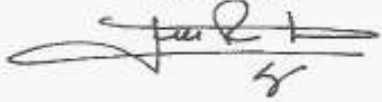
RTm

(LISBOA)

NÚMERO
34.0.00

Aprovado em *22-V-07*

Observações:

O GEN CEME


Capa

RESERVADO

1. ORGANIGRAMA



2. MISSÃO

Instala e mantém o Sistema de Comunicações, de Informação e de Segurança da Informação do Exército, em articulação com o Centro de Dados de Defesa e a Direcção de Comunicações e Sistemas de Informação.

3. POSSIBILIDADES

- a. Assegurar a manutenção das infra-estruturas físicas de sistemas de informação e tecnologias de informação e comunicação das U/E/O;
- b. Instalar e manter Sistemas de Energia e de Som;
- c. Executar pequenas reparações de *hardware*;
- d. Operar os sistemas de gestão de comunicações e de informação;
- e. Assegurar, de forma avançada, a manutenção de sistemas de informação e tecnologias de informação e comunicação, através dos Destacamentos, Norte, Centro e Sul, ZMA e ZMM;
- f. Assegurar a manutenção dos utilizadores do *Active Directory*;
- g. Instalar e manter o *software* de *desktops* e portáteis;
- h. Assegurar a configuração específica dos Portais do Exército;
- i. Garantir um serviço de apoio aos utilizadores;
- j. Assegurar os serviços de rede e os serviços de informática operacional;
- k. Assegurar os serviços de transmissão, comutação e redes IP;
- l. Assegurar o abastecimento, sustentação, operação e controlo das actividades do exército no domínio específico da Segurança da Informação (INFOSEC);
- m. Colaborar em acções no âmbito das outras missões de interesse público, conforme lhe for determinado.

ANEXO I
ORGANIGRAMA DA UNIDADE DE APOIO

RESERVADO

S.  R.
MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

UNIDADE DE APOIO DA BRIGADA MECANIZADA

UnAp Brig Mec

(SANTA MARGARIDA)

NÚMERO
34.0.04

Aprovado em 07 jul 2006

Observações:

O GEN CEME


Capa **RESERVADO**

1. ORGANIGRAMA



2. MISSÃO

Garante o apoio administrativo-logístico às Unidades e Órgãos militares implantados na área de Santa Margarida.

3. POSSIBILIDADES

- a. Assegurar a administração dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- b. Assegurar o Apoio de Serviços em proveito das Unidades aquarteladas, nomeadamente:
 - (1) Manutenção e conservação das infra-estruturas;
 - (2) Funcionamento dos sistemas de abastecimento de água e electricidade e a rede de esgotos;
 - (3) Serviços de Lavandaria, Messes e Bares;
- c. Efectuar a gestão das Casas do Estado;
- d. Apoiar a realização de exercícios, conforme o que lhe for cometido em directivas específicas;
- e. Executar a vigilância, protecção, ordenamento e exploração da fauna e flora;
- f. Colaborar nas acções de Protecção Civil, de acordo com as determinações superiores e legislação em vigor.

ANEXO J

ORGANIGRAMA DA COMPANHIA DE TRANSPORTES

RESERVADO

S.  R.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

FORÇAS DE APOIO GERAL

COMPANHIA DE TRANSPORTES

CTransp

(LISBOA)

NÚMERO
24.0.64

Aprovado em 4/08/03

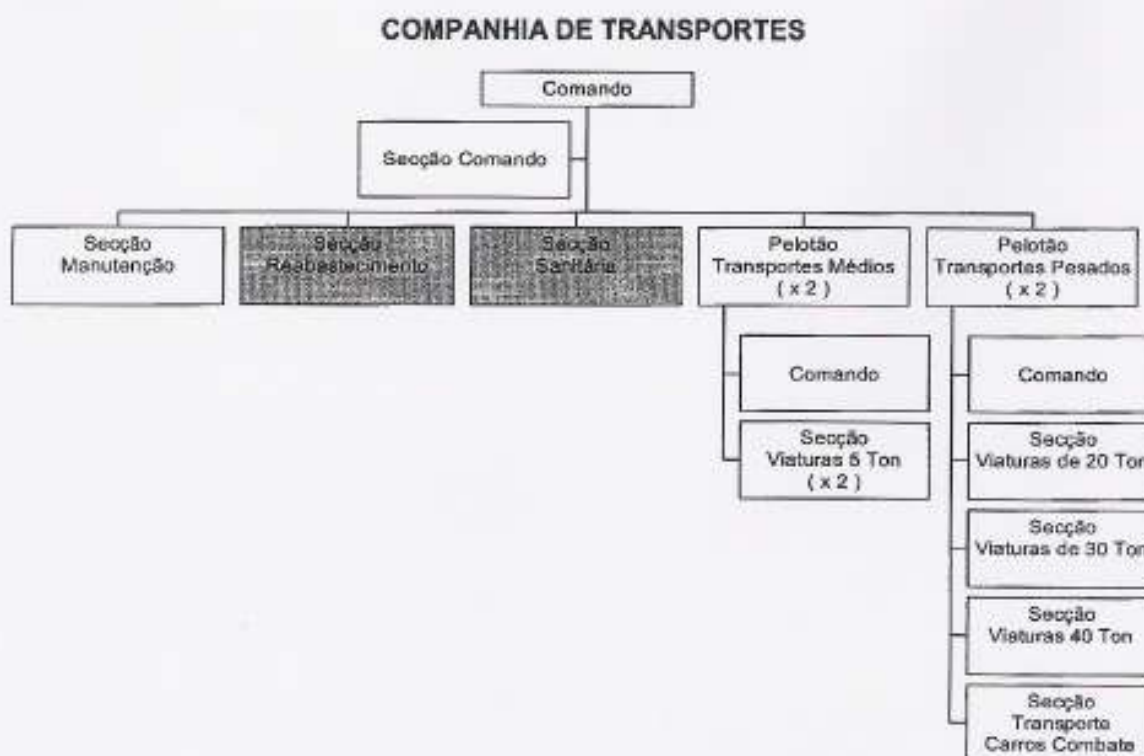
O GEN CEME


Observações:

Capa

RESERVADO

1. ORGANIGRAMA



2. MISSÃO

Assegura o transporte de abastecimentos de todas as classes.

3. POSSIBILIDADES

- Garantir o transporte de artigos de todas as classes;
- Reforçar a capacidade de transporte de uma Brigada;
- Fornecer módulos de transporte para em conjunto com módulos de Reabastecimento e Serviços constituir a CReabTransp/BApSvc/Brigada;
- Fornecer módulos de Transporte a Forças Destacadas, para apoio até três unidades escalão Batalhão.

4. LIMITAÇÕES

Não dispõe de meios de transporte de água e de combustíveis a granel, pelo que só faz transporte destes abastecimentos embalados.

ANEXO L

ORGANIGRAMA DO REGIMENTO DE TRANSPORTES

RESERVADO

S.  R.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

REGIMENTO DE TRANSPORTES

RTransp

(LISBOA)

NÚMERO
32.0.03

Aprovado em 08 de Ag 2006

Observações:

O GEN CEME

4

Capa

RESERVADO

1. ORGANIGRAMA



2. MISSÃO

Assegura o apoio em transportes ao Exército. Apronta uma Companhia de Transportes.

3. POSSIBILIDADES

- Assegurar o apoio em transportes ao Exército;
- Garantir a prontidão de uma Companhia de Transportes;
- Executar o apoio Administrativo-logístico, na fase de preparação e durante a missão, aos militares em missão fora do Território Nacional e não integrados em Forças Nacionais Destacadas;
- Executar o encaminhamento postal militar para as Forças Nacionais Destacadas;
- Executar operações terminal dentro e fora do Território Nacional;
- Colaborar em acções no âmbito das outras missões de interesse público, conforme lhe for determinado,

APÊNDICE 1

GUIÃO DE ENTREVISTA A MGEN GIL

- Apresentação dos objectivos da entrevista e forma de condução;
- Saber se a entrevista pode ser gravada;

Exmo. MGen Gil

Frequento o Tirocínio Para Oficial do Curso de Cavalaria 07/08, e no âmbito desse curso estou a desenvolver o meu Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), “Desafios logísticos colocados à Brigada Mecanizada e suas Subunidades”.

De estudos preliminares efectuados, levantei uma questão logística referente à BrigMec:

- Existem incapacidades de resposta das funções logísticas na BrigMec, fruto da Reestruturação?

1ª O meu General participou na coordenação e direcção da reestruturação do Exército. O que esteve na origem desta reestruturação?

2ª Quais eram os objectivos desta reestruturação?

3ª Segundo o CEDN, as nossas forças devem ter capacidade de ter uma Brigada empenhada, ou três Batalhões, um em cada TO. Será que é exequível para o nosso Exército?

4ª Concentrou-se as actividades das funções logísticas no RTransp, na EPS e no RMan. Quais foram os motivos desta organização “logística”? Não há dispersão de meios?

5ª Com as Un de A/G espalhadas pelo País, há uma grande dificuldade em juntar o apoio logístico, a OB. Para um exercício de 15 dias este facto é impraticável, levando a uma ineficiência na adaptação e treinos no pessoal. Será que esta reestruturação teve em conta estas situações?

6ª Com esta organização, não será mais dispendioso?

7ª Actualmente, o A/G não consegue apoiar a BrigMec. A CRT foi desactivada no BApSvc, só existe em ordem de batalha, tal como a CSan. O Transporte, o Reabastecimento nas diversas classes, de material e peças sobressalentes, combustível e lubrificantes ficaram ameaçados. Esta reorganização teve implicações nefastas no apoio logístico, concretamente na BrigMec, não está previsto um ajustar na orgânica logística, com vista à proficiência do apoio logístico?

8ª A BrigMec tem vindo a participar activamente em missões no estrangeiro. Com a profissionalização o efectivo na BrigMec tem vindo a diminuir, por outro lado, as missões além fronteiras aumentaram, logo há uma maior necessidade de apoio logístico. Como se procurou fazer face a esta nova realidade, tendo em conta a diminuição de efectivos?

9ª Qual o grande desafio logístico para a BrigMec?

10ª Sabe-se que na altura do Serviço Efectivo Normal, havia um grande efectivo e consequentemente, um grande número de Un. Qual o motivo que levou a manter praticamente o mesmo número de Un, se o efectivo diminuiu drasticamente com a profissionalização das nossas fileiras?

APÊNDICE 2

ENTREVISTA A MGEN GIL

- Entrevista semi-estruturada
- Posto: Major-General
- Função: Director Coordenador do Estado-Maior do Exército
- Local: EME (gabinete)
- Data: 28MAI08

1ª O meu General participou na coordenação e direcção da reestruturação do Exército. O que esteve na origem desta reestruturação?

A Reorganização prende-se acima de tudo com três causas fundamentais:

Primeiro, devido a uma mudança radical na situação internacional quer no nível das ameaças, das alianças e das missões que foram colocadas. É preciso entender que deixou de haver uma ameaça directa ao território credível, logo, isso significa que não há mais a necessidade de as forças armadas serem olhadas e organizadas prioritariamente para a defesa directa do território, mas sim, para as novas realidades que implicam a defesa dos interesses nacionais além fronteiras.

A segunda causa deve-se ao facto das FA, pelo motivo da primeira questão, passarem a constituir-se prioritariamente como um instrumento da política externa do Estado, logo, mais vocacionadas para a projecção de forças do que para a defesa directa do território. Significa menos forças, mas mais flexíveis e mais capazes de serem projectáveis para responder às necessidades.

A última causa que está interligada com isto, foi o fim do serviço militar obrigatório. O fim do serviço militar obrigatório significou duas coisas, uma diminuição dos recursos humanos em quantidade e um acréscimo de necessidades de recursos financeiros para pagar o Exército profissional ou semi-profissional. Isto obrigou-nos seriamente a dimensionar a estrutura das FA e dos efectivos. Veja-se por exemplo o sistema de 1993, relativo a este terceiro ponto, que carecia de 53 500 de efectivos. Estava virado prioritariamente para a defesa directa do território. Este sistema vocacionado para a projecção da força precisa de apenas de 24 600. É preciso ter isto em conta, é uma questão que se tem que adaptar claramente aos recursos disponíveis para podermos fazer face às missões.

2ª Quais eram os objectivos desta reestruturação?

Os objectivos da reorganização centram-se na transformação do Exército que estava orientado para a defesa directa do território, num Exército flexível, centrado na prontidão da força e projectável, para se transformar prioritariamente num instrumento de apoio à política externa do Estado e para a defesa dos interesses nacionais além fronteiras. Portanto, este foi o grande desafio da Reorganização, e daí, adaptarmos toda uma estrutura tendo como segundo objectivo, a eficácia do produto final e uma melhor eficiência da utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros. Adaptámos uma estrutura para respondermos às missões que nos eram pedidas, de modo a rentabilizar a utilização dos recursos e que fosse mais barata entre aspas. E aqui, o que é que significa o mais barato? Admitindo um orçamento mais ou menos estável às FA, diminuindo um pouco o peso das despesas com os recursos humanos, num rácio das despesas orçamentais, no sentido de tornar o modelo mais sustentável, para poder libertar verbas. Isto era um dos objectivos desta reorganização, libertar recursos para nos centrarmos num melhor treino operacional, libertando custos de funcionamento, conduzindo a uma racionalização face àquilo que nos era solicitado.

3ª Segundo o CEDN, as nossas forças devem ter capacidade de ter uma Brigada empenhada, ou três Batalhões, um em cada TO. Será que é exequível para o nosso Exército?

Segundo o CEDN, o CEM e os seus níveis de empenhamento, o Exército Português deve ter a capacidade de empenhar até três Un de escalão Batalhão em simultâneo, em três TO diferentes, sendo dois deles respondendo a conflitos de baixa intensidade, aquilo que temos vindo a ser envolvidos e um deles em conflito de alta intensidade, em simultâneo, de forma continuada, o que nos obriga a ter capacidade de fazer a rendição das Un. Em alternativa, empenhar uma Brigada em todo o tipo de cenário ou para qualquer tipo de cenário e missões. Não refere que é de forma continuada, isto significa uma coisa muito importante que deve ser lida como o CEM diz, que é o sistema de forças a montar para responder a estes requisitos, deve estar ao nível dos recursos financeiros disponibilizáveis que o País possa disponibilizar. Nesse sentido, a pergunta que coloca, se isto é exequível para o nosso Exército, foi uma pergunta que se colocou, para a qual nós tivemos que responder no problema dos objectivos da reorganização, ou seja, tornar exequível aquilo que está pedido no CEM, ao nível dos recursos que nos são disponibilizados. E você dir-me-á, é exequível para o Exército? Neste momento ainda não é, por várias razões, mas tem que ser exequível e o Sistema de Forças foi montado para ser exequível, mas ele partiu de alguns pressupostos que não estão a ser respeitados. A exequibilidade deste modelo, para que seja exequível, ele precisa de ser sustentável. Neste momento, nós ainda não encontramos

a sustentabilidade do modelo, portanto, ele ainda não é exequível e estamos à procura de fórmulas para que ele o seja. Mas ele é exequível no seu limite, porque nós estudamo-lo e pensamo-lo. Mas quais são as condições da exequibilidade deste modelo? Ele é exequível se respeitarmos algumas condições, e essa pergunta está muito bem colocada – “Se ele é exequível?” Ele é exequível, mas respeitando um conjunto de condições, porque se estas condições não forem respeitadas, tudo o resto vem por aí abaixo e não funciona. Isto é a base do processo, e esta pergunta é a chave de toda esta questão. Ele não é exequível neste momento mas pode ser exequível, tem que ser exequível! Pode, deve e tem que ser exequível. Primeiro ponto e condição *sine qua none* para que isto se torne exequível, passa por uma avaliação da dimensão do próprio sistema. Se nós fizermos a avaliação da dimensão do sistema e pegarmos no objectivo no primeiro nível de empenhamento, três Un de escalão Batalhão, eu tenho que ter capacidade continuada, ou seja, tenho de substituir a força. Tem que haver capacidade de em permanência de nove Un de escalão Batalhão, embora com níveis de prontidão e de preenchimento diferentes. Mas, atenção ao que eu acabei aqui de dizer, temos que jogar com os níveis de prontidão em conformidade com os patamares de utilização das forças. O que eu quero dizer com isto é que, dos nove, eu não preciso de os ter em permanência a 100% em termos de efectivo. Tenho que ter seis. Tenho que ter três empenhados e três em aprontamento para os substituir. Os três que regressassem ficavam em reorganização, não precisando de os ter a 100%. Posso ter gente em curso, em formação. Porque quem quer o sol e a lua, não tem nada! Isto tem logo à partida uma implicação para o planeamento da rotação das Un e um sinal claro para a gestão dos recursos humanos. Primeiro aspecto e condição *sine qua none* é nós olharmos para os níveis de prontidão e preenchimento dos encargos que não tem de estar todos eles a 100%. Isto quer dizer o seguinte, eu posso ter três Un de escalão batalhão em reorganização. Eu posso ter quadros a fazer cursos, posso ter soldados a fazer reciclagens, etc. Isto é, eu não quero ter efectivos para ter os nove batalhões em permanência, de modo a poder absorver o pessoal que está a fazer cursos, tipo Curso de Promoção a Capitão (CPC), cursos de qualificação, etc. Isto significa ter um volante para garantir esse completamento. Tenho que aceitar que em determinados *timings* do meu percurso, da minha utilização da prontidão dessas 9 Un de escalão Batalhão, quem diz isto, diz todas as outras Un, não ter necessariamente tudo a 100% em permanência. Tenho que aceitar que a seu tempo haverá Un que durante determinado período estão abaixo dos seus níveis, porque não lhes é exigida que a Un esteja pronta. Isto é um desafio para a gestão dos recursos humanos, acima de tudo, um desafio para os Comandos. Quando nós entrarmos a saber que somos capazes de ganhar este desafio, entrar em velocidade cruzeiro nesse desafio, estaremos a caminhar para a exequibilidade do modelo, neste patamar dos recursos humanos.

Segunda questão da exequibilidade, vamos olhar ainda dentro deste mesmo conceito dos níveis de prontidão, o complemento das Brigadas, ou seja, isto vai-nos fazer agora a agulha para o resto que aí tem. Empenhar uma Brigada, não diz que é de forma continuada. Eu não preciso pôr aqui três Brigadas ou três Brigadas em permanência, permanentemente constituídas. Eu tenho que fazer a análise do empenhamento de uma Brigada em conformidade com os recursos nacionais. Isto significa que, se Portugal empenhar uma Brigada durante quatro ou seis meses, Ele esgotará os recursos do Exército. Temos que ter a capacidade de fazer a leitura nestes termos. Se empenharmos uma Brigada, mas temos que ter outras duas, isto não é exequível. O nível de empenhamento não é exequível. Eu só tenho a capacidade de empenhar uma Brigada. Afinal de contas, a probabilidade de alguma vez empenhar uma Brigada é baixíssima! Logo, eu posso fazer as contas às três Brigadas que eu tenho e ter uma lógica de dizer assim: se eu empenhar uma Brigada, eu esgoto os recursos do Exército. Não preciso de ter três Brigadas em permanência, então posso aceitar, devo aceitar, devo implementar, devo passar a cultura da modularização naquilo que é modularizável. Devo concentrar aquilo que é passível de ser comum e estamos na área do apoio de serviços e na área de apoio de combate. Se eu não aceitar este desafio da modularização e continuar a persistir que eu tenho que ter três Brigadas completas, isto deixa de ser exequível, porque esgoto os recursos do Exército. Isto tudo se prende com a grande condição *sine quo none*. Este modelo só é exequível, foi por onde comecei, se fosse sustentável e para ser sustentável, nós temos que ter um rácio orçamental que não pode ultrapassar os 75% de despesas com pessoal. Se ultrapassarmos os 75% de despesas com o pessoal, o modelo está falido, a instituição está falida e neste momento nós situamo-nos nos 87% com despesas com o pessoal. Meu Aspirante, este é que é o grande desafio do Exército Português, tornar isto exequível! Temos que encontrar fórmulas para tornar isto exequível e uma das fórmulas é aquilo que eu acabei de dizer, apostar na modularização. Qual é a nossa grande vocação do Exército português? Operações escalão Batalhão. Nós devemos organizar as Brigadas e colocá-las com capacidades de responder a um Batalhão e terem outro a aprontar, porque se eu quiser que seja aquela Brigada a responder a um desafio de Brigada, compete ao CmdOp alocar àquela Un tudo o que é o A/G e se calhar ir buscar à outra Brigada aquilo que falta. É um conceito e uma mentalidade completamente diferente do conceito de permanência no terreno, para a defesa directa no território. Nós temos que projectar força. Qual é a probabilidade de projectar uma Brigada? É mínima! Nós temos que aceitar outros desafios. Temos que fazer passar este conceito da modularização. Temos que fazer vingar este conceito de modularização. Temos que meter nas cabeças das pessoas, desde o Aspirante até ao General. Têm todos que começar a ver este conceito. Se for bem empregue, é o Exército que fica a lucrar. E eu estou aqui há cinco anos e batalhei pela transformação do Exército, onde estiveram estes princípios da sustentabilidade do modelo. Ele para ser sustentável tem que estar nos 75% e o ideal tinha que ser menos. Ora,

se eu estou nos 87%, é porque estou falido! Nós temos que reduzir os efectivos para um patamar exequível. Eu tenho que rentabilizar os efectivos e simultaneamente os equipamentos, porque não tenho dinheiro para investimento, que é a segunda parte fundamental. Rentabilizar os equipamentos porque não há dinheiro para investir. Se nós fossemos equipar todo o Sistema de Forças, precisávamos de 3 500 milhões de euros, e sabe quanto é que temos disponível a 18 anos? 1 500 Milhões, menos de metade, e ninguém nos vai dar mais dinheiro, portanto, temos que definir prioridades e assumir riscos. O desafio da exequibilidade deste modelo passa também por definir criteriosamente prioridades, aceitando riscos e vulnerabilidades, porque não há soluções perfeitas. A modularidade que encontramos no domínio do apoio de serviços e apoio de combate foi uma resposta para fazer com que este modelo fosse exequível.

4ª Concentrou-se as actividades das funções logísticas no RTransp, na EPS e no RMan. Quais foram os motivos desta organização “logística”? Não há dispersão de meios?

A “dispersão de meios” foi no seguimento do conceito da modularização, para que seja sustentável, para que não haja grandes efectivos. Se a probabilidade de emprego real de um BApSvc de uma Brigada como um todo é baixíssima, será que isto é eficiência e eficácia na utilização de recursos? Não é. É um desperdício de recursos. É evidente que isto chocou mentalidades que estavam habituadas a ter ali um BApSvc, mas em boa verdade, contrariamente à questão que aqui coloca – “Com esta solução não houve dispersão de meios?” – Não! Houve concentração de meios. Na lógica da BrigMec é que eu os dispersei, porque lhe retirei. Não, eu concentrei-os na mão do escalão acima, porque eles não são precisos em permanência. Porque a probabilidade da Brigada que os tinha, de os empregar como um todo é baixa, logo, se eu tenho que rentabilizar recursos numa lógica da sustentação do modelo. Para a Brigada, eu coloquei um no RTransp, outro no RMan, dispersando meios. Na leitura de quem perdeu os meios, é que eu os dispersei. Que é o mesmo para as outras Brigadas. É claro que para a BrigMec foi aquela que mais sofreu, porque foi aquela em que os meios sempre estiveram concentrados, portanto, quando lhe foram tirados, no ponto de vista da BrigMec, eu dispersei-os. É verdade, eu dispersei-os, no ponto de vista da Brigada está certo. Uma Brigada que teve sempre o conceito da concentração, e eu fui da Brigada na CEng, que estava em Tancos, e na altura tinha dois Batalhão de Infantaria Motorizado, um em Abrantes e outro em Tomar e tinha um Grupo de Artilharia em Leiria. Naquela altura, a Brigada estava dispersa, portanto houve um esforço de a concentrar. Agora retirando Un à BrigMec, pondo-as fora dela, houve uma dispersão no ponto de vista da Brigada, mas no ponto de vista de quem tem que ver a panorâmica mais larga, pela lógica toda que eu lhe mostrei, isto foi uma concentração. Concentrei-os para o

modelo ser sustentável e rentabilizar a utilização dos recursos, senão o modelo era insustentável, tinha que ter três BApSvc. Deste modo, tenho três núcleos de apoio de serviços. Tenho Un de A/G onde eu concentrei os recursos que são comuns às Brigadas. Como só empenho uma Brigada de cada vez, com uma probabilidade de empenhamento baixíssima, qual é o problema? É da mesma forma, eu tenho que definir prioridades e assumir riscos.

5ª Com as Un de A/G espalhadas pelo País, há uma grande dificuldade em juntar o apoio logístico, a OB. Para um exercício de 15 dias este facto é impraticável, levando a uma ineficiência na adaptação e treinos no pessoal. Será que esta reestruturação teve em conta estas situações?

Claro que teve, mas tem esse risco. São riscos que estão a acontecer agora e isto é uma realidade que aqui está. Esta realidade é acima de tudo um desafio, porque isto passa acima de tudo pela mudança de mentalidades, porque a Brigada não precisa do BApSvc em permanência, completo para os seus trabalhos de dia-a-dia. Concentre-se a Brigada em operações escalão Batalhão e veja-se já como é.

Se têm que se fazer um exercício de 15 dias, não o façam. Isto já é um desafio para a Brigada, mas acima de tudo, é um desafio para o CmdOp. Façam um exercício de um mês, que seja rentável, para que não seja verdade aquela pergunta que colocou – “Com esta reorganização não será mais dispendiosa?” – Aparentemente pode ser, se eu andar a fazer exercícios de 15 dias repetidamente, em três Brigadas no mesmo ano. Iria ter que alocar recursos que estão dispersos. Seguramente, se eu fizer a leitura assim, a resposta é afirmativa, mas o desafio é que isto não seja, e para tal temos que assumir o conceito da modularidade. Assumir o conceito que em cada ano há um exercício de Brigada. Com maior regularidade, faseado no tempo, de forma a accionar em tempo os módulos de apoio de serviço e de apoio de combate necessários para que a Brigada funcione. Assim, é possível concentrar esses módulos em tempo e adequadamente, que os permita treinar e ganhar durante um ano essa mesma cultura e essa mesma capacidade de actuar no apoio daquela Brigada. Se olharmos para um exercício de 15 dias, é um desperdício total, não conduz a nada.

Afirmativo, nós ponderamos tudo isto na ordem dos riscos. Sabíamos de antemão que isto ia acontecer, naquela perspectiva de assumir riscos e aceitar vulnerabilidades, porque a solução tem vulnerabilidades, falta ganhar aqui sinergias na Brigada que noutra forma haviam.

7ª Actualmente, o A/G não consegue apoiar a BrigMec. A CRT foi desactivada no BApSvc, só existe em OB, tal como a CSan. O Transporte, o Reabastecimento nas diversas classes, de material e peças sobressalentes, combustível e lubrificantes ficaram ameaçados. Esta Reorganização teve implicações nefastas no apoio logístico, concretamente na BrigMec, não está previsto um ajustar na orgânica logística, com vista à proficiência do apoio logístico?

Seguramente que sim. Nós fomos à Brigada e o modelo em si foi levado ao extremo e tem que sofrer alguns ajustamentos. Vamos introduzir ajustamentos no modelo que sem os quais isto não resulta. É preciso também aprender com as situações. De facto, fomos longe demais no que respeita à modularidade e acima de tudo na BrigMec, porque o BApSvc da BrigMec era o grande suporte logístico de toda a Brigada no dia-a-dia e nós esquecemos esse pormenor. E eles fizeram-nos ver que essa solução foi errada, então nós vamos corrigir essa solução, mantendo o conceito da modularidade. E vamos corrigir essa solução de duas maneiras:

- A primeira parte dessa solução é comum às três Brigadas, que é criar núcleos permanentes de tudo o que seja Un escalão Companhia do BApSvc, isto é, para se poder criar as tais sinergias próprias. Portanto, o comando da CRT tem que estar na própria Brigada, depois chega-lhe o Pelotão de Reabastecimento, o Pelotão de Transportes, portanto, chegam-lhe os módulos. O comando da Companhia tem que ter um núcleo permanente para receber os módulos e ter lá o Cmdt da Companhia permanentemente, para ter o controlo;

- A correcção específica para a BrigMec passa por accionar novamente o BApSvc no dia-a-dia, como funcionava anteriormente, ou seja, aquele núcleo na BrigMec terá que ser ligeiramente mais que o comando para que ele possa efectivamente garantir o apoio no dia-a-dia da Brigada. É evidente que isto vai ter como compensação retirar esses efectivos à UnAp do CMSM. Tem que haver aqui o princípio dos vasos comunicantes. Não vamos aumentar os efectivos do Exército. Temos que encontrar soluções, corrigindo anomalias, encontrando soluções e a solução é fazer emigrar alguns efectivos da UnAp, retirar encargos que estávamos a colocar na UnAp e colocá-los no BApSvc. O núcleo permanente daqueles órgãos e daquelas Companhias tinham desaparecido, estavam na totalidade na OB. Vamos agora alterar a situação, vamos criar um núcleo permanente e são os módulos que aparecem quando tem que actuar. Na BrigMec o Comando tem que ter um núcleo permanente mais alargado para poder funcionar. Um núcleo permanente ligado ao Transporte e um núcleo permanente ligado à função Reabastecimento e Serviços, coisa que não vamos ter nas outras Brigadas. Isto porque esta Brigada de facto, tem os seus meios concentrados, tem outras exigências que as outras Brigadas não têm.

Houve uma deficiência no modelo, fomos longe demais e temos que o corrigir, mantendo o conceito de modularidade, pelas razões que se prendem com a terceira questão que

colocou da exequibilidade do modelo, porque ele não é exequível neste momento, pelas razões que acabamos de ver.

8ª A BrigMec tem vindo a participar activamente em missões no estrangeiro. Com a profissionalização o efectivo na BrigMec tem vindo a diminuir, por outro lado, as missões além fronteiras aumentaram, logo há uma maior necessidade de apoio logístico. Como se procurou fazer face a esta nova realidade, tendo em conta a diminuição de efectivos?

Em certa medida fui respondendo a isto, mas ainda há aqui muita coisa a trabalhar para tornar isto passível de responder a este desafio, especialmente para a BrigMec e em certa medida, para algumas partes para a BRR situada em Tancos, a Sul do Tejo. Nós temos dificuldades, sobretudo em Praças. Neste momento nós precisávamos de 14 000 de Praças e temos cerca de 10 000. Isto está mal. Como é que nós vamos dar a volta ao texto? Eu julgo que é problema dos recursos humanos, que mais uma vez nós temos que definir prioridades. É com a modularidade que poderemos resolver isto. Temos que olhar segundo esta perspectiva. A fórmula para darmos a volta a esta questão dos efectivos, que estão abaixo do número estrutural, será jogar com níveis de prontidão e níveis de preenchimento com os encargos operacionais. O mecanismo de gestão dos recursos humanos está na mão do CmdOp e do Comando do Pessoal. Há duas questões que se prendem e uma delas é esta, os níveis de preenchimento e a outra é a administração dos recursos humanos, ou seja, as prioridades da gestão dos recursos humanos. Cada vez mais uma pessoa que entra na instituição militar, quer pela via profissional, Academia Militar (AM) ou a Escola de Sargentos do Exército, ou regime de voluntário ou contrato, tem que perceber quando chegou à instituição militar, pelo menos o pessoal do regime de contrato e voluntariado, tem que ter uma certeza absoluta que os seus dois primeiros anos irão prestar serviço na componente operacional, onde ela é mais necessária. Na componente operacional e se calhar em Santa Margarida. Tem que começar por aí, dando a garantia que se vai aproximando do sítio onde quer ficar. É uma fórmula de gestão de recursos humanos. Tenho os dois mecanismos de ultrapassar isto e têm vindo a ser ultrapassados, porque apesar de tudo, para aqueles que vem prestar serviço militar, as missões no exterior, as FND, acabam por ser um incentivo e como incentivo que é, as pessoas ainda vão oferecendo-se para as missões. Como tal, se a missão está centrada num Batalhão ou numa Un da BrigMec, os recursos lá vão aparecendo para essa missão. Claro que fica o resto em dificuldade e em deficiência, mas, uma vez mais entra aqui o problema da definição de prioridades, assumindo vulnerabilidades e a mudança de mentalidades. Se um Regimento qualquer, o de Infantaria de Viseu, por exemplo, que tem um encargo de um Batalhão de Infantaria e se esse Batalhão sai para uma missão. Qual é o problema de eu

fechar o Regimento? Ficar lá só um Pelotão a tomar conta da Un? Nenhum, é uma questão de mentalidades. As pessoas ainda não aceitam isto e agora o que eu faço com o Regimento? Fecha. Tenho lá dois cozinheiros a tomar conta da alimentação (porque o seu EM é reduzido), para estabelecer a sustentação da força que foi projectada. É este outro aspecto de sermos capazes de fazer uma gestão dos recursos e mudança de mentalidades. É que ninguém aceita esta matéria. É claro que Santa Margarida é diferente. Santa Margarida tem ali uma gestão de campo, mas para isso tem a UnAp. E nós temos que ter a garantia que as Un da componente fixa e isso sim, naquilo que é a especificidade da componente fixa para tratar das infra-estruturas e da segurança dos aquartelamentos. Não podemos deixar que elas desçam abaixo dos 80% que estão previstos nos seus quadros orgânicos, porque senão, aí é que elas rompem pelas costuras. Agora nas FOPE, volta aquilo que eu lhe dizia. Para que eu quero ter as Un todas a 100%? Preciso? Não!

Quando foi feita a reestruturação, os responsáveis da BrigMec disseram que tinham dado cabo da Brigada, muito bem, então era um desafio para a NRF12, que é igual a um Batalhão, um Agrupamento, e eles disseram que não tinham homens. “Mas vocês tem mil e tal homens em Santa Margarida! O Batalhão precisa de 600, como é que vocês não têm homens?! Ah, mas uma Un é um conjunto de sistemas”. Não pode ser! Porque à Brigada pede-se um Batalhão naquele momento! Mais nada. E agora eles dizem-me que tem que ir buscar condutores ao Grupo de Artilharia! E daí? E se eu tiver que tirar atiradores ao 2ºBIMec ou do Grupo de Carros (GCC)? Qual é o problema? O GCC fechou! Para que eu quero um GCC? Com o 2ºGCC, para que eu quero o BIMec? Ninguém está a pedir outro Batalhão! Concentremos as Brigadas em operações de escalão até Batalhão. Mais uma vez passamos pela mudança de mentalidades. É claro que se eu pedir à mesma Brigada, no mesmo período dois Batalhões, aí claro, ela começa a ficar “à rasca”. Mas aí tem que passar para o escalão acima e intervir para desviar meios de outro lado, porque quando hipoteco uma Brigada, eu esgoto os recursos do Exército, ou seja, as outras Brigadas param. É um conceito completamente novo que está em causa e temos que pensar que só dessa forma é que os níveis de empenhamento do nosso Exército são rentáveis, são exequíveis e são eficazes. A eficácia passa por uma utilização eficiente dos meios e dos recursos ao nosso dispor e portanto, se quisermos eficácia de um Batalhão treinado, temos que nos deixarmos de sonhos de Brigadas e de exercícios de Brigadas ou com três Brigadas. Temos que nos concentrar naquilo que é o nosso “*core business*”. O Exército diminuiu. O Exército é para projectar Batalhões, no máximo, Companhias e Batalhões. Porque senão, não é exequível e não está a ser exequível. Nós fizemos aqui uma avaliação de um desafio de constituir Portugal como uma *Friend Work Nation* para um *Battle Group* da UE, o que significa um comando de Brigada e uma Un de escalão Batalhão mais uns apoios de escalão Companhia. 1 500 a 1 600 Homens. Não fomos capazes, quanto mais uma Brigada. Só seremos capazes disso, se tudo correr bem, em 2014, por via apenas e tão só

do reequipamento na área por exemplo, do C2. Não temos capacidade. Sonhamos com Brigadas? Concentremos nos Batalhões e nas Companhias. Porque é devagar se vai ao longe, de patamar a patamar. Não tenho recursos para reequipar o Sistema de Forças para o qual precisava 3 600 milhões de euros e só tenho 1 500 milhões de euros a 18 anos, e não vou ter mais que isto, logo tenho que pensar em prioridades. Eu posso sonhar com três Brigadas, três BApSvc, mas nunca passarão do papel. Nós queremos um Exército capaz, exequível naquilo que lhe é pedido, ou não? Quando isto será exequível? Não faço ideia. Não estarei cá. Esta é a minha resposta. Isto é para desanimar? Meu caro, claro que não, isto é um desafio, tornar isto exequível, porque isto foi ponderado quando foi feita a reorganização. Este Exército já não é para mim, são vocês que vão apanhá-lo. São vocês que vão trabalhar isto. São vocês que vão pagar os nossos erros que nós estamos a cometer. São vocês que vão beneficiar com as nossas decisões adequadas. O futuro dirá. No dia que for TCor, Cmdt de um Grupo de Reconhecimento ou de Carros, aí terá talvez a resposta, se isto foi exequível ou não. Daqui a 20 anos você dirá se foi exequível ou não, ou seja, o período dos 18 anos.

Nós metemo-nos numa aventura, o Exército Português, acaloradamente defendido pela Cavalaria, sobretudo a Cavalaria do Ar. A Unidade de Aviação Ligeira do Exército (UALE), no dia que os helicópteros chegarem e espero que cheguem, porque já gastámos muito dinheiro neles, com rácio dos 80% dos orçamentos com despesas de pessoal, os helicópteros param na placa.

Quando começarem a chegar os *Leopard*, que são um grande desafio para a Cavalaria, com rácios de 87% com despesas com pessoal, é melhor os *Leopard* estarem guardados para desfilar na avenida no dia da Brigada e é isso que a gente quer? Não é. É preferível concentrar-se numa Un de escalão Batalhão Mecanizado moderno, ou continuar a sonhar com uma BrigMec e mais uma mecanizada de rodas moderna e mais uma Brigada “aero-tonta” como eles queriam? Se não formos eficientes na utilização dos meios, nunca chegamos à eficácia. Estamos muito longe disto. O que eu costumo dizer é que nós temos a capacidade de ter uma Companhia de Combate, como aquela que está no Afeganistão. Temos Batalhões em missões de *low-profile*. O que é uma Batalhão da alta intensidade? Não sei se Portugal tem capacidade se envolver nisto, tenho dúvidas da exequibilidade do modelo, mas nós temos de ter essa capacidade, ter um Batalhão em alta intensidade e nós não temos capacidade para isso. Três Batalhões? Sim, temos, já o fizemos na Bósnia, Kosovo e em Timor, mas são de baixa intensidade e são Batalhões iminentemente de manobra. Agora dois Batalhões de baixa intensidade e um em alta intensidade, “eu vou ali já venho”! Neste momento, temos um em baixa intensidade, uma Companhia em baixa intensidade e uma Companhia em baixa/média intensidade no Afeganistão. Temos tido capacidade, mas meter um Batalhão em alta intensidade, ainda não temos essas capacidades. Não é pela capacidade dos nossos quadros, ou da capacidade dos nossos

homens, ou da nossa capacidade de treinar, é devido aos equipamentos que ainda não temos. Mas, seguramente que em 2010 teremos capacidade de atingirmos isso, ou seja, quando tivermos os projectos de equipamento estruturantes, já teremos capacidade de um Batalhão. A Brigada não. Para a Brigada ainda não sabemos quando vamos ter, porque precisamos de estruturas de apoio de serviços ao nível de A/G, com um sistema de apoio de Transporte completa. Precisamos de ter o reaparecimento dos serviços. Precisamos de uma Artilharia capaz. Precisamos de uma Antiaérea capaz. Precisamos de uma Engenharia de combate e não temos. Precisamos de ter um Grupo de Artilharia capaz para acompanhar uma Brigada destas e não temos. Portanto tudo isto são projectos de reequipamento que temos que ir fazendo e ainda não é exequível porque ainda não temos. Fizemos um controle para tudo isto, quando nós fizemos a conta como eu estava a dizer, para um *Battle Group*, em termos de efectivos. Estava bom para 2010, mas por via de equipamento, dos equipamentos modernos e do C2, só em 2014. Estamos no caminho da Brigada, portanto, a exequibilidade não é só na área dos efectivos, é na área da sustentação do modelo e na área da possibilidade de investir no equipamento, que não temos. Nós temos que fazer que isto seja exequível. Neste momento, não é exequível no patamar da Brigada, nem no patamar de Batalhão de combate. O Batalhão de alta intensidade será em 2010, com o fim do projecto da VBR (Viaturas Blindadas de Rodas) 8X8. A Brigada, neste momento não conseguimos dizer, porque *Battle Group* só em 2014. Brigada, vamos ver, 2018...entre 2020 e 2023 nós conseguimos dizer qualquer coisa.

9ª Qual o grande desafio logístico para a BrigMec?

O grande desafio para a BrigMec, neste momento, é de facto adaptar-se ao modelo e fazê-lo funcionar. São desafios das três Brigadas e claramente o da BrigMec é o mais pesado. Mas a BrigMec foi a única Brigada que ficou com CMan completa, também porque é a única que tem meios específicos. O desafio da BrigMec é maior porque? Porque foi sempre uma escola de Brigada completa e foi aquela que teve mais dificuldade em adaptar-se, porque foi sempre uma escola de Brigada. Agora estamos a exigir que além de ser uma escola de Brigada de vez em quando, passe a ser uma escola concentrada em operações de escalão Batalhão e não é fácil. E quer-se que seja Brigada de vez em quando e é isso que está a ser difícil de engolir. O desafio passa por aqui. Não se esqueça daquilo que eu lhe disse, o modelo foi concentrado, construído, aceitando estes riscos de as Brigadas não estarem completas e perder-se estas sinergias de apoio de serviço e em alguma área de apoio de combate, porque não temos novos meios e o entrosamento quebra. É uma vulnerabilidade que temos que aceitar face à probabilidade do emprego daquilo. É o problema de eficácia e de eficiência da utilização dos meios, porque quem quer o sol e a lua, não tem nada, tem um Exército de papel e o que é preferível?

O problema é sempre este: o modelo é perfeito? Não é, e qual é o modelo perfeito? Era termos um Exército sustentável, Brigadas completas, Batalhões completos, equipados e armados com o melhor armamento do mundo. Utopia! É um sonho. O primeiro desafio é a deixarmo-nos de sonhar, melhor, temos que manter o sonho, porque o sonho alimenta a vida e significa o desafio permanente, porque se nós deixarmos de ter desafios, baixamos os braços.

10ª Sabe-se que na altura do Serviço Efectivo Normal, havia um grande efectivo e consequentemente, um grande número de Un. Qual o motivo que levou a manter praticamente o mesmo número de Un, se o efectivo diminuiu drasticamente com a profissionalização das nossas fileiras?

Esta pergunta foge um pouco do tema em questão, mas de alguma forma, esta pergunta fará a ponte para responder a questão que me colocou, no sentido como é que eu iria diminuir os 87% com os encargos salariais. Nós temos um grande número de Un na componente fixa, tipo Regimentos que continuamos a ter, que estão para além das nossas necessidades imediatas. Para uma conta racional, eu diria que temos quatro a cinco Un tipo Regimento a mais do que as necessidades directas do Sistema de Forças, que consomem recursos humanos e recursos de sustentação. Porquê manter estas Un? Há três razões para mantermos o número de Un. A primeira grande razão prende-se com uma situação de alguma cautela para ver a evolução do próprio modelo, para permitir corrigir o dispositivo e termos alguma capacidade de flexibilidade para reorientar o dispositivo e o modelo, portanto, criar alguma folga para reorientar o modelo. Foi a nossa intenção logo à partida, por exemplo, dois Centros de Formação Geral para Praças. A nossa percepção, face aos efectivos que existem, se calhar um bastava, mas lá está, nós precisamos aumentar o recrutamento, portanto, seria adequado assim logo à cabeça cortar para um? Vamos experimentar dois, um para o norte e outro para o sul. Por exemplo, nós queríamos sair de Lamego. Queríamos levar as Operações Especiais para Vila Real ou para Viseu, porque os aquartelamentos já estão para lá do que é razoável. Carecem de intervenções cada vez mais caras, porque estão em antigos conventos, logo, aquilo precisava de um aquartelamento novo. No entanto, interveio o poder político autarca local que se comprometia a construir um aquartelamento novo. É esperar para ver. Vamos aguardar e manter Vila Real e Chaves a meio gás, porque Chaves não tem grande encargo. É o mesmo motivo, o poder político daquela região, o problema de Elvas, em que não houve outra alternativa. Em contrapartida, criou-se um museu que consome ali 60 homens, numa perspectiva lógica, que 30 homens estão no museu e os outros 30 para garantir os vários prédios militares que temos em Elvas. Ainda não conseguimos aliena-los, mas já estão disponibilizáveis, mas que estão à nossa guarda. Temos que garantir isso também.

A segunda razão para manter esse número de Un, prende-se com o problema a sul do Tejo, ou seja, nós não podíamos desertificar Beja e Estremoz. Praticamente o sul não tem nada. Estamos praticamente reduzidos a sul do Tejo e era muito mau desertificarmos essa zona. No entanto, não temos recrutamento a sul do Tejo, temos no Algarve, mas no Alentejo não há. Numa perspectiva de expectativa, não quisemos fechar tudo a sul do Tejo, arriscando a ter praticamente sem encargo operacional, que é o caso de Beja. Estremoz tem um Esquadrão de Reconhecimento ligeiro que está desfeito e tem lá também a CICA (Companhia de Instrução de Condução Automóvel), mas não há necessidade de o lá ter, porque podíamos transferi-lo para um centro de formação geral. Mas lá está, isto tudo foi interligado aqui.

A terceira razão foi o desequilíbrio inter-armas. Extinguiram-se Un de Infantaria e gerais, mas quis-se manter o mesmo número de Un de Artilharia e Cavalaria minimamente equilibradas e depois a de Engenharia, para garantir o fluxo de carreira, porque se fechássemos Un Regimentais, comprometia-se a carreira dos futuros Oficiais do quadro permanente, portanto, tudo isto é discutível, mas são estas as razões fundamentais, que tem de ser reavaliadas.

Um Regimento em termos de orçamento do dia-a-dia, significa cerca de 200 000 euros ano, portanto, cinco Regimentos significa um milhão de euros/ano, já é significativo. Contribuía um pouco para aquele problema do rácio, isto é, diminuir a pressão no ponto de vista da sustentação e manutenção de infra-estruturas e consequente diminuição de efectivos, mas a estrutura regimental significa sempre 180 homens, desde o soldado até o Coronel. Portanto, cinco Regimentos significam cerca de 600 a 700 homens que já é significativo. Como diminuir este rácio dos 87%? Tem que haver aqui algumas soluções mais drásticas. Tem que haver uma segunda etapa e isto passa pelo poder político. O orçamento que é dado ao Exército, que é menos de 680 milhões de euros ano, que não tem sido actualizado, tem-se mantido constante com tendência para diminuir em absoluto cada ano. Este valor não tem tido em conta a inflação nem os aumentos salariais, ou seja, a tendência é que esse número se agrave. Essencialmente, é um problema do poder político, que tem que olhar para as FA numa lógica da sua própria sustentação e no mínimo, garantir uma estabilidade orçamental anual. Não diminuir o orçamento às FA e pelo menos garantir uma actualização salarial. Se isto fosse garantido, se houvesse essa garantia política...Isto não está na mão exclusiva do Exército. O Exército não consegue resolver esse problema/situação sem um compromisso político, o que não se avizinha nem se deslumbra, nem vejo que haja disponibilidade nesse sentido. Não há vontade do poder político. As FA estão para o poder político numa perspectiva completamente diferente. Afastar cada vez mais, diminuir cada vez mais, minimizar as FA não numa lógica do seu relançamento como instituição. Eles lá fazem o discurso, mas na prática, a realidade é outra e o orçamento muito menos. Nós temos que olhar para isto, mas tem que haver um compromisso político, porque ainda há algumas

soluções na nossa mão. Essas soluções só podem ser levantadas e avançadas desde que haja uma vontade do poder político, não baixando os patamares orçamentais, porque se nós diminuirmos a estrutura, eles rapidamente retiram a fatia orçamental correspondente a essa diminuição. Foi o que aconteceu nesta reorganização. Nós fazemos uma transformação e imediatamente cortam-nos no orçamento. Como é que nós podemos corrigir a situação, que tem que partir de um patamar constante, que é responsabilidade do poder político? Eu tenho que ter uma flexibilidade para resolver este problema. Os dinamarqueses, holandeses e os belgas, o exemplo que eles foram buscar agora recentemente (foram buscar os aspectos que são negativos, no meu entender), não foram buscar o complemento desses aspectos, que era um compromisso do Estado. O Estado e os partidos de alternância, todo o poder político se comprometeu no ponto de vista do Estado, que o Orçamento do Estado para as FA era fixo, portanto, eles governam-se assim e reorganizam-se para diminuir o rácio. Com uma garantia assim, era possível partir para avançarmos para uma segunda fase e avaliação deste processo e ter algum espaço de manobra neste domínio. Isto é um ciclo vicioso. A primeira pergunta que fez foi muito bem colocada, vocês dizem que passaram de um efectivo de 51 500 para 24 600, quanto poupam? E nós respondemos: nada! Sim, nada! Porque até agora tivemos a viver sufocados, porque isto conduzir-nos-ia corrigir as assimetrias orçamentais, mas não, cortaram-nos no orçamento. Todo ano nos tem cortado 5% no orçamento. Agora acrescenta-se aos 5% os aumentos salariais e o aumento da inflação, nomeadamente a situação dos combustíveis. E sobre os 1 500 milhões de euros para o reequipamento, todos os anos estão a retirar-nos 40% do está metido em cada ano. Isto está falido. Isto não é sustentável. Estamos nós aqui a sonhar com BApSvc...estão a fechar-nos a torneira! Isto não é sustentável, isto é um desafio permanente para quem aqui está, para encontrar soluções para sustentar este Exército, para que a rapaziada da sua idade, que está no terreno que quer actuar e tem toda a força na guelra para actuar, que querem ter os meios, dizem - “estes gajos que estão lá em cima não vêem isto?” – vêem e de que maneira! Está a ver meu Aspirante? Como corrigir aquela situação? Só com um compromisso político. Temos nós que fazer esforços sucessivos, para que as pessoas percebam em que patamar nos encontramos. Portanto, que sejamos capazes no seu domínio pôr os modelos que estudámos a funcionar, porque enquanto se pensou neste modelo, assumiram-se riscos inerentes do modelo, porque o modelo tem riscos. Perdemos seguramente uma coisa que era muito boa e temos consciência disso, desde o primeiro momento. O General Agostinho, Cmdt da BrigMec e o TCor Romeiro quando lá fui, fizeram questão de me mostrar o BApSvc da BrigMec e levaram-me a ver o parque das viaturas mecanizadas de lagartas, de vários tipos que estavam à espera de manutenção.

– Gil, está a ver esta desgraça?

- Não me digas que eu sou o culpado disto!?

- Está tudo a guardar manutenção...

- Mas eu não deitei abaixo a Companhia de Manutenção...

- Mas eu não tenho cá ninguém!

- Mas é por aí que tu não consegues arranjar isto? Não é! Não é porque não tens dinheiro para consertar isto. E mesmo que tivesses dinheiro, não tinhas sobressalentes, porque os americanos não te dão os sobressalentes. Portanto camarada, tudo aquilo que aqui me estás a mostrar é sucata. Assume isso de vez! Não te enganes a ti próprio, não enganes os teus homens e não queiras enganar a mim, porque há muito que eu já percebi isto. Tudo o que entrou neste teu depósito esquece, é sucata. Isto é um cancro, considera que isto morreu. Está podre, acabou! Encara o “touro pelos cornos”! Foi evacuado para aqui, esquece, é sucata. Isto é duro para quem vive no terreno e sempre se apaixonou por aquilo que ali está, mas quem se apaixona, também tem que ver a realidade e tem que encarar de frente a miséria em que nós vivemos, sob pena de continuarmos a viver na ilusão, e de ilusões sempre vivemos nós! O Exército Português viveu sempre nas ilusões, enquanto os mecanizados andaram. Havia dinheiro para andarem e fazerem tiro e nós iludíamo-nos a nós próprios. Quando eu era Capitão, eu vivia no tempo da ilusão e estive na mecanizada! Comandei a Companhia de Engenharia Mecanizada com 272 homens. Tínhamos exercícios todas as semanas. Eu fartava-me dar tiros, pistas de combate, etc. Eu vivi o meu tempo de Capitão no tempo das vacas gordas. Portanto, eu percebo quando vocês jovens, não têm possibilidade de viver esses tempos em que vivi. Eu passava as semanas em Tancos e em Santa Margarida em exercícios e andava satisfeito da vida. Não fazia outra coisa, eu quase não via as minhas filhas! Eu hoje olho para trás e digo: “O que a juventude vai viver!” Eu já tive vontade de desistir várias vezes! Mas eu não desisto porque? Pela juventude que o meu filho encarnou! Ele teve o azar de querer ir para a tropa. Mas porque é que queres ir para a tropa? Fazer o quê? Ele investiu e foi! E ele queria ir para Cavalaria! Mas é por eles e por vocês juventude, e pela minha rapaziada que andam aqui que são os meus “índios”, como eu costumo dizer, que acreditam e ainda bem que acreditam, porque faz parte da juventude acreditar e empurrar os mais velhos para não tomarem decisões burras. Daí que eu continuo convicto que estes modelos que adoptamos. Honestamente, procurámos estudar e pensar para implementar uma alternativa, fórmulas e formas de tornear a insustentabilidade do modelo. E continuamos a não chegar lá. A sua pergunta chave! O grande desafio é montar este sistema e mais, está aqui outro grande desafio que as Brigadas acima de tudo a Mecanizada, que tem que olhar, o que é hoje verdadeiramente o funcionamento táctico do dia-a-dia do apoio de serviços. O que significa os novos funcionamentos do apoio de Serviços de Campanha, de uma Mecanizada, num *Battle Group* ou de um Batalhão? Será que é o modelo antigo? Eu tenho noção que não. Eu estive a ver o manual de logística e vi que nada tinha mudado em 38 anos. Vamos estar a ouvir a mesma coisa desde cadete até General e não se concentra nas verdadeiras questões que é a logística ao nível da Companhia e do Batalhão, que era o que vocês deviam aprender ali, ou seja, como

realmente se processa o Reabastecimento e a Manutenção na Un de escalão Batalhão e Companhia. Uma pessoa vai aprender quando for Cmdt de uma Companhia e mesmo assim, nunca se apercebe muito bem. E quando eu tive que pegar na Brigada *Striker*, vi aquilo como um desafio, como é que funciona o apoio de serviços hoje em dia nas Brigadas Mecanizadas na América. Isso era um bom desafio, implementar um sistema de apoio de serviços completamente diferente, porque uma coisa é o apoio de serviços em conflitos de alta intensidade e outra, é o apoio de serviços numa FND, em que nós praticamente fazemos quadrícula, como fazíamos em África. Outra coisa é o apoio de serviços de uma Un do tipo que está no Afeganistão, uma Companhia de Comandos, que está como Un de intervenção. O apoio de serviços à BrigMec é um desafio para o BAPSvc e ainda é vago. Nós ainda não o encontramos, estamos à procura. O pessoal que está no terreno é que tem a possibilidade de dar algumas respostas e contribuições para esse ponto.

Há um desafio geral que eu já respondi de alguma forma, que é aceitar este modelo, trabalhá-lo e implementá-lo. Fazê-lo funcionar, mas depois tem os seus aspectos práticos. Não me pergunte quais são porque eu não sei, nem quero saber, porque eu também assumi uma coisa, quem tem que saber a sério das coisas é o Major, Capitão e por aí abaixo. A partir de Coronel para cima, não precisa de saber o saber específico. Tem que saber gerir, alocar os meios, concentrar os meios, definir prioridades, assumir as vulnerabilidades e definir conceitos. Eu não tenho que saber, eu não estou preocupado com isso. Preocupa-me sim, que haja alguém que saiba e que saiba aproveitar quem sabe, quem estuda. Precisamos de muita gente que estude o apoio de serviços na prática, nos baixos escalões e nisso é que não há ninguém a estudar. Como funciona verdadeiramente o apoio de serviços numa operação do tipo do Iraque? Como funcionou? Foi uma revolução muito grande? Eu realmente não sei, mas há seguramente gente que sabe.

A Brigada *Striker* é de rodas e agora pergunto, temos capacidade de ter dois BAPSvc de duas BrigMec? Uma de lagartas e uma de rodas? Era sustentável, quando empregamos uma Brigada de vez em quando? Não era seguramente. Uma forma de abordar o desafio é pela cultura, pela aceitação do modelo e pô-lo a funcionar. A outra, é por aquilo que tem que ser, aquilo que na prática tem de ser e que não é, para fazer funcionar um Agrupamento Mecanizado. O desafio da Brigada é fazer funcionar o Agrupamento Mecanizado, em alta intensidade. O grande desafio é esse. A Brigada para ter sucesso tem que contar com o resto do Exército.

Concentremo-nos num Agrupamento para os quais nós conseguimos 80 milhões de euros para 37 CC, mas precisamos de 200 milhões para modernizar os M113. A modernização de um M113 significa apenas substituir o motor, caixas de transmissão e de velocidades, aumentar a blindagem e torná-los mais estanques. Isto significa meio milhão de euros por viatura. Temos capacidade de ter uma Brigada Mecanizada de lagartas completa? É um desafio brutal. É exequível para o nosso Exército? Neste momento não é, mas tem que ser.

Nós temos que ter desafios para puxar pela nossa capacidade. Quem não tem um desafio, a vida deixa de ter interesse. As pessoas têm que ter os pés assentes na terra e foi isto que eu procurei transmitir em Santa Margarida quando lá estive, no entanto eles lá me diziam – “Tiraste-me os condutores todos e eu tenho uma data de viaturas e agora anda para aí uma ideia peregrina de me levarem as viaturas” - mas essa ideia peregrina é minha, para que eu quero estas viaturas todas?

- Tiraste-me todos os condutores e agora queres também tirar as viaturas?!

- Mas para que queres estas viaturas todas no dia-a-dia? Só se for para apodrecerem aqui. Mesmo que o quadro orgânico comporte 50 condutores, o Exército nunca teria capacidade de encontrar esse efectivo para te colocar aqui os 50 condutores. E continuam a apodrecer as viaturas e é justo estarem a apodrecer as viaturas quando há falta delas no Exército Português? Temos que assentar os nossos desafios.

Agora chegamos à Brigada e aquilo não é nada. A minha geração que viveu o tempo de juventude naquela Brigada, vê hoje a Brigada a desaparecer. Acabou-se a Brigada. Não, a percepção é outra, para que a Brigada subsista, como escola e como Brigada capaz de um dia ser uma Brigada. E a única forma, é que ela se concentre em coisas pequenas para que possa ser mais com os recursos que o Exército lhe dá, porque senão nunca passa do papel, com as viaturas a apodrecerem e a aumentarem no parque de viaturas.

O desafio passa por aceitar as vulnerabilidades do modelo, face ao problema de sustentação do modelo e da exequibilidade, senão o melhor é já ir dizer que Portugal não tem capacidade de uma Brigada. E os políticos logo dizem: - “Aí não? Então para que vocês querem três Brigadas?! Então fiquem só com um “Batalhão do Luxemburgo!”. E é isto que nós queremos?

Eu em 2003, Coronel, tinha acabado de tirar o curso. Era Chefe da Divisão Permanente antes de vir para esta função. Estive nas discussões periódicas da NATO relacionadas com as *Force Proposal* que acontecem em cada dois anos, agora vão passar para quatro anos. A NATO sempre nos perguntou: Para que vocês querem três Brigadas, se vocês nem uma têm? E há um holandês, civil, que fez esta pergunta de caras: meu General, aqui só para nós, explique-me uma coisa, como é que Portugal, com metade do orçamento do holandês consegue em valor absoluto dizer que tem três Brigadas quando nós chegámos à conclusão que só conseguimos ter duas com o nosso orçamento? - Isso é um problema nosso e nós é que sabemos a forma como resolver o problema. - Mas ele tocou no ponto! Eles percebem claramente e nós temos que ter credibilidade externa. Nós vamos tendo porque ainda vamos desempenhando algumas missões capazes. Você chegado ao tirocínio, vai viver um sonho operacional, há-de de fazer uma missão no exterior e vai sentir que se realiza nas missões no exterior, porque tem ali coisas concretas. Oxalá que elas não acabem, porque apesar de tudo, elas mantêm o ânimo, a capacidade e credibilidade nacional que se ganha lá fora. Apesar de tudo, nós com pouco somos capazes de fazer muito. Então vamos fazer

aquilo que nos é pedido, com pouco, porque não conseguimos ter o mundo e nunca conseguiremos. Temos que assumir que nunca iremos conseguir ter a lua e o sol. Temos que manter os pés assentes na terra, dentro da nossa verdadeira dimensão, que são 1 500 milhões de euros para 18 anos e 680 milhões de euros de orçamento ordinário e esta é a nossa dimensão. É com isto que nós temos que viver, ninguém nos dá mais. Isto significa 42% que gostaríamos de ter e significa para os números que temos, 87% de despesas com efectivos, que é falido. Portanto, temos que responder a isto e o resto é música.

Isto é para você sair daqui desanimado? Não! Saia daqui mais motivado, porque tem um grande desafio pela frente! Temos que arregaçar as mangas, estamos cá para tornar isto viável, para que o País seja viável. Porque ele é viável e eu acredito nisso, agora há muito trabalho a fazer! Mas qual é o primeiro passo? Mudar as mentes, coisa que é difícil de fazer. A transformação se ainda não venceu plenamente é porque ainda não arrancou verdadeiramente, porque ela devia ter começado aqui, nos procedimentos, na rentabilização das questões. Toda a gente quer secretarias, quer tudo. Eu dei o exemplo do EM. Nós tínhamos seis divisões e cada uma delas com uma secretaria. O EM passou a quatro divisões e uma secretaria. Consegui poupar efectivos aqui. Mudámos mentalidades de tal maneira que amanhã vem cá o General Adjunto do Planeamento do General Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA), para ver o modelo que nós adoptamos porque eles estão a transformar o EMGFA, querendo deixar de ter secretarias nas Divisões, adoptando o nosso modelo.

APÊNDICE 3

GUIÃO DE ENTREVISTA A TCOR RIBEIRO

- Apresentação dos objectivos da entrevista e forma de condução;
- Saber se a entrevista pode ser gravada;

Exmo. TCor Ribeiro

Frequento o Tirocínio Para Oficial do Curso de Cavalaria 07/08, e no âmbito desse curso estou a desenvolver o meu Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), “Desafios logísticos colocados à Brigada Mecanizada e suas Subunidades”.

De estudos preliminares efectuados, levantei uma questão logística referente à BrigMec:

- Existem incapacidades de resposta das funções logísticas na BrigMec, fruto da Reestruturação?

1ª O desafio da reorganização é adoptar uma estrutura de modo a que o produto final seja eficaz e por outro lado, conseguir uma melhor eficiência da utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros. Concorda com esta afirmação?

2ª Houve há pouco tempo um exercício na BrigMec, o Rosa Brava. Quais foram as dificuldades logísticas sentidas nesse exercício?

3ª Ainda em relação ao exercício Rosa Brava, o que me pode dizer sobre o moral e bem-estar do pessoal que é deslocado? E quanto ao entrosamento?

4ª Como se processou o Apoio Logístico ao exercício? Que procedimentos deve a BrigMec realizar?

5ª Concorda com esta concentração de meios no escalão acima (CmdOp)?

6ª Não há falhas nos módulos?

7ª Como funciona a CRS? Que meios são precisos?

8ª Já se fala em “engrossar” o Apoio Logístico à BrigMec com núcleos permanentes. Tem conhecimento?

9ª Há capacidade de apoiar um Agrupamento Mecanizado actualmente?

10ª Que ajustamentos que na sua opinião devem haver para um melhor A/G?

APÊNDICE 4

ENTREVISTA A TCOR RIBEIRO

- Entrevista semi-estruturada
- Posto: Tenente-Coronel
- Função: Cmdt do BApSvc da EPS
- Local: EPS (gabinete)
- Data: 22JUN08

1ª O desafio da reorganização é adoptar uma estrutura de modo a que o produto final seja eficaz e por outro lado, conseguir uma melhor eficiência da utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros. Concorda com esta afirmação?

Concordo, mas não está a ser seguido. Acontece que há falta de pessoal, ao nível das três classes e falta material. Desde de 2006, aquando das reuniões sobre os quadros orgânicos de material relativo à CRS, não há nada proposto, ou seja, nada está aprovado.

Relativo à pergunta que colocou, concordo com o nosso MGen Gil. Os Comandantes dos Agrupamentos que vão para o exterior, e falando especificamente da parte do Apoio de Serviços, as Un de mobilização desses Agrupamentos estão atribuídas a uma determinada Un, seja ela à BrigMec ou Chaves. Quanto a apoio de serviços, esse pessoal pouco têm. É essa Companhia que através dos seus módulos, que está composta por uma filosofia modular, pegam num módulo, como se tratasse de um puzzle, que quando falta um BApSvc ao nível de exercícios, na Mecanizada ou na Intervenção, vai um módulo para a constituir. Para os Agrupamentos também podiam ir, mas por diversos factores, que toda a gente sabe, acabam por vir pessoal da Infantaria, da Cavalaria ou seja do que for. Eu compreendo a ideia do Comandantes de Agrupamentos, se eu gosto do “José” e do “Manuel”, então eu vou leva-los, mas depois caímos no caricato de irmos contra o conceito modular. Nós temos equipas constituídas que vão para exercícios, prestam apoio, integram-se e depois acabam por não ir com os Agrupamentos, porque vem cá o pessoal de Infantaria, da Cavalaria, etc, tirar o estágio de uma Un de banhos, de lavandaria, latrinas, etc, durante uma semana e ficam aptos a dar o respectivo apoio durante os seis ou sete meses. Então qual é o conceito modular? Será que o conceito modular é só para o tempo de paz? É com isso que se ganha ao nível dos meios, financeiro e ao nível de experiência? Tenho aqui homens treinados, que não precisam mais nada tecnicamente, prestam os apoios em exercícios, já se conhecem e

sabem os procedimentos de cor e salteado, e a seguir vem cá pessoal dessas Un fazer um estágio.

Quando essa filosofia foi desencadeada e aprovada, eu concordei e bati palmas, agora o que se passa concretamente não é isso. Para apoios ao nível nacional ou exercícios vem cá pedir, quando é para Agrupamentos isso já não acontece...

A filosofia é interessante, é boa, mas não está a ser realmente aplicada, pelo menos ao nível desta Companhia. Com as outras Un de A/G, tudo depende se for uma Un de Engenharia de A/G, que é mais específico. Com certeza que eles não metem aqui um homem de Infantaria, Cavalaria ou de Administração tirar um curso disto ou daquilo. Agora se assim não o fazem, não deviam fazer isto. Os homens sentem-se desmoralizados, para isto vão uns e não outros...Portanto, esse conceito está certo, não é aplicado, porque geralmente quem é o Cmdt do Agrupamento, que inclui por exemplo o Regimento de Chaves, Vila Real, o que for, vai buscar a panóplia do Regimento, e se eu conheço o “Zé”, então vai o “Zé”, mas o “Zé” que vai para a parte da alimentação não sabe nada do assunto, então vais à EPS, à Companhia receber instrução.

Nós não estamos a 100%, estamos a 79% mas ao nível de OB, concretamente a CRS, quando passa a A/D quando há ordens do escalão superior, neste caso, o CmdOp.

2ª Houve há pouco tempo um exercício na BrigMec, o Rosa Brava. Quais foram as dificuldades logísticas sentidas nesse exercício?

Todos os meios, ao nível de tendas, quer ao nível de todos os meios de apoio de serviços deviam estar aqui. A CRS devia ser a Un depositária de tudo. As Un podiam ter pequenas quantidades para o seu uso diário. Ao nível do apoio, o BApSvc da Mecanizada não pediu quase nada ao nível de materiais, porque eles tinham lá tudo.

O Homem tem sempre uma resistência normal à mudança, e neste momento ainda continua haver a necessidade de cada um ter o seu “feudo”. Qualquer General quer ter o seu “feudo”, qualquer Cmdt quer ter o seu “feudo”, ninguém quer perder “terreno”. Por exemplo, um trabalho que eu faço com três homens, mas que pode ser feito com um perfeitamente, a perda dos dois homens significa que já não se pode fazer o trabalho.

A Brigada não nos pediu nada, apenas nos pediu os efectivos que tinham direito, e esses efectivos foram mais ao nível do Pelotão de Reabastecimento, porque nós temos dois Pelotões de Serviços que não pertencem à CRT. O Pelotão de Combustíveis que havia desapareceu nesta filosofia. Agora nós temos um Pelotão Reabastecimentos e dois Pelotões de Serviços. O Pelotão de Reabastecimento é o que tem a função de Reabastecimento inclusive de combustíveis.

Esta Companhia tem uma filosofia ternária, porque a missão, segundo o conceito estratégico, temos que ter a capacidade de projectar uma Brigada (que é muito difícil), ou

três Batalhões em três TO diferentes, e a nossa Companhia está subdividida numa disposição ternária, tem três módulos. A nível financeiro, ou de custos, ela precisa de ter os meios, porque sem eles ela não consegue realizar as suas missões, enquanto que antigamente a Companhia actuava como um todo, quando faltava um 969 ou um M49, era uma questão de eu fazer uma matriz para reabastecimentos e eu conseguia. Neste momento não consigo. Se eu tenho que levar um 969 ou um M49, para três batalhões, com três Secções, se me faltar um, eu já não consigo, enquanto que antigamente, a Companhia desenvolvia-se quase como um todo, se me faltasse um, eu com dois conseguia resolver o problema. Agora neste momento não, cada uma tem que ter a sua para um Batalhão. Há uma resistência pacífica.

Eu estive nas reuniões com o nosso MGen Gil, participei nesta mudança, é por isso que eu digo que o factor C... eu percebo o factor C, sabendo que o C não o C de cunha, isto quer dizer o seguinte, se eu trabalho com um homem, com um Sargento ou com um Praça e se eu gosto daquilo que ele faz na Un, esse elemento também me vai dar garantias num Agrupamento para o exterior, independentemente de ele não ser daquela área. Mas esse elemento pode tirar um curso e fica “apto”.

3ª Ainda em relação ao exercício Rosa Brava, o que me pode dizer sobre o moral e bem-estar do pessoal que é deslocado? E quanto ao entrosamento?

Enquanto ao nível da Mecanizada, ao nível das Brigadas, face aos dois a três grandes exercícios por ano, esta Companhia, além de participar nesses exercícios, ela está sempre empenhada, toda esta papelada que eu tenho aqui encima da minha mesa são pedidos de apoio, por exemplo, está aqui um pedido da AM, que pede tendas, auto-tanques, banhos, cozinhas de campanha com guarnição. Isto é “sempre a abrir”! A moral das tropas não é má se não forem poucos, agora chego a um ponto que tenho homens que raramente vão a casa. Eu como Cmdt de Batalhão, assim como o Cmdt de Companhia, ficamos um pouco melindrados, porque são exercícios uns atrás de outros! Apesar disso, a nossa tropa é generosa, mas custa mais a quem manda porque sobrecarregamos esse pessoal. Acabámos o 10 de Junho, eu quero mandar o pessoal que esteve envolvido embora e ainda não consigo. Entrámos no Apolo dos Pára-quedistas da BRR e isto anda. Nós nunca deixamos nenhum apoio por dar, agora é à conta da OB e à conta de falta de pessoal. Agora, ao nível da Infantaria, Cavalaria e Artilharia e às Brigadas, fazem dois a três exercícios de grande envergadura por ano, obrigando um grande empenhamento do pessoal. O Homem tem a sua família, tem direito ao seu descanso...

Quanto ao entrosamento, não há problemas porque neste momento tenho equipas constituídas. Tenho à volta de 40 a 50 em regime geral, em OB tenho muito mais. Se houverem dois ou três exercícios a decorrer em simultâneo, eu vou buscar homens à OB.

Quem paga com isto é a estrutura fixa, porque são eles que ficam sem o pessoal. Se eu pegar nos seus dinheiros, nas Secções de alimentação que tenho direito, do quadro orgânico de pessoal da Companhia, a Un não é alimentada, a cozinha pára, tanto isso como os condutores. Neste momento, o General Chefe quer pôr as Companhias de A/G da componente operacional a 100%. Eu desconfio muito. Para ter 100%, as Un da Estrutura Fixa fica sem pessoal. Desde Março de 2007, que o General CEME pretende os 100% no quadro orgânico de pessoal nas Un de A/G. Quando isto estiver a 100%, os vinte e tal homens aqui desta Companhia, de certeza que se vão juntar aos homens da estrutura fixa. Porque senão, o Cmdt da Un hospedeira que é a EPS, seja qual for a Un hospedeira, vai buscá-los quando precisa. Os condutores não estão no registo da Companhia, mas vai buscá-los à Estrutura Fixa. Como não há efectivos para as duas coisas, não se sabe quem nasceu primeiro, se o ovo ou a galinha. Esta Companhia de A/G está sob controle do CmdOp, mas de quem são os materiais e os equipamentos? Afinal esta Companhia também dá formação aos cursos de CPC e aos TPO (Tirocínio para Oficial) e nós não temos cá um CPC, temos vários, temos o de Material, o de Transporte, o de Administração, e quem é que dá? É a Companhia através dos seus quadros orgânicos, com os seus graduados. Isto para estar a 100%, também tem que estar a 100% nas Estruturas Fixas.

4ª Como se processou o Apoio Logístico ao exercício? Que procedimentos deve a BrigMec realizar?

Se for a nível de banhos, latrinas, cozinhas, etc, nós através do nosso equipamento levamos. Os géneros em princípio, através do Sargento que vai com a parte da alimentação, através da Manutenção Militar (MM) ou da própria Un, tudo depende do conceito da entidade que vai realizar o exercício. Neste tipo de exercícios nós não levamos nada, excepto o líquido das latrinas. Nós no fundo fazemos o reabastecimento com aquilo que nos dão. Nós levamos meios, mas não levamos daqui os géneros. Nós quase sempre fazemos deslocamentos de quase 300 km, depois no próprio local, a Un que está a desenvolver o exercício e através do seu conceito de operação, vamos buscar água, combustíveis ou géneros à MM, ou à própria Un. Nós levamos material e pessoal. As coisas vão aparecendo ou através da Companhia da UnAp (da nossa) que vamos lá buscar pelos nossos meios.

Se houver um grande exercício, nós contratamos a MM, que naquele dia, naquelas coordenadas, no órgão ou na Un, levam os géneros ou qualquer tipo meios, combustíveis, etc, que através da Galp, abastece as nossas M49. Tudo depende do conceito. Somos nós que telefonamos para a MM, para o reabastecimento de combustíveis e somos nós que vamos buscar à MM os géneros que vêm todos os dias, que fazem parte do planeamento que nós fixamos. Geralmente é própria Un que está a realizar o exercício que diz como é que vai ser. No fim, somos nós que confeccionamos a comida para o exercício.

5ª Concorda com esta concentração de meios no escalão acima (CmdOp)?

Concordo, se houver um controle efectivo, se não tiverem é a mesma coisa, o controlo operacional passa a ser um mero correio. A Brigada pede ao CmdOp, que é o escalão superior...Por exemplo, a BrigMec quando precisa de alguma coisa manda primeiro um fax aqui para nós, ao mesmo tempo, pede ao CmdOp que dê ordem para nós. A seguir, o CmdOp, que tem tudo acertado com as Brigadas perguntam-nos o que nós temos para dar e passado o exercício, vêm o papel para nós a autorizar o tal exercício. Não há ninguém a controlar nada, nem ninguém a definir prioridades, porque ambas as Brigadas estão ao mesmo nível, ou seja, têm direito a esta Companhia e muitas vezes pedem ao mesmo tempo e não há ninguém (escalão superior) a definir prioridades. Acaba por ser aqui a escola, o Batalhão ou a Companhia a definir as tais prioridades. Não há controlo de material, porque eles não sabem a situação do nosso material. Enquanto nós apenas devíamos ser os executores, acabamos por ser os mediadores, propondo soluções que melhor adaptem às partes.

Isto está tudo muito ainda por baixo, há uma resistência passiva não só ao conceito...enquanto isto não ficar preto no branco, todas as Un querem ter o seu “feudo”, todas querem ter os seus “brinquedos”.

6ª Não há falhas nos módulos?

Neste momento, conforme está a Companhia está muito bem, como está estruturado, se tivemos os 100% de efectivos capazes. Se ela tiver os meios e equipamentos todos, ela está capaz de ir ao encontro não só ao nível do conceito modular, como ao nível da prática de apoiar os três Batalhões e isso é que interessa, porque depois de fazer a estrutura da casa, depois é uma questão de recheio. Neste momento andamos a pintar com tinta branca, quando tivermos que colorir, nós temos algumas cores. Quando tivermos que colorir a casa com cores que não tivermos, essas cores hão-de de aparecer. Neste momento não temos equipamentos capazes nem temos homens. Tudo isto é conjuntural, porque no dia que tivermos realmente que apoiar os três Batalhões, há-de aparecer os homens como o material.

7ª Como funciona a CRS? Que meios são precisos?

A Companhia de Reabastecimentos e Serviços tem um módulo. Há um Pelotão de Reabastecimentos e dois Pelotões de Serviços.

Em termos de combustíveis, é a Galp que fornece o combustível. O M49 vai à Un abastecer-se. No entanto ao Pelotão de Reabastecimentos faltam-lhe os meios.

8ª Já se fala em “engrossar” o Apoio Logístico à BrigMec com núcleos permanentes. Tem conhecimento?

O Cmdt da CRS é o Cmdt da CRT da BrigMec, ele é o Cmdt das duas Un, que no fundo são a mesma. Esta CRS, que apoia a BrigMec, também apoia a BrigInt, logo, o Cap Faíscas, que é o Cmdt desta CRS, não pode ter dois chapéus ao mesmo tempo, porque depois quem é que comanda aqui a Companhia? Portanto, se o comando da CRT, neste caso for para a Brigada, tem que haver outro Capitão para comandar a Companhia na EPS. A BrigMec não quer perder o A/D.

9ª Há capacidade de apoiar um Agrupamento Mecanizado actualmente?

Só se tivermos os meios...

10ª Que ajustamentos que na sua opinião devem haver para um melhor A/G?

Na minha opinião, devemos ter aqui na EPS os 100% em efectivos e em material. A estrutura de Comando deve estar preparada para definir prioridades.

APÊNDICE 5

GUIÃO DE ENTREVISTA A TCor ROMEIRO

- Apresentação dos objectivos da entrevista e forma de condução;
- Saber se a entrevista pode ser gravada;

Exmo. TCor Romeiro

Frequento o Tirocínio Para Oficial do Curso de Cavalaria 07/08, e no âmbito desse curso estou a desenvolver o meu Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), “Desafios logísticos colocados à Brigada Mecanizada e suas Subunidades”.

De estudos preliminares efectuados, levantei uma questão logística referente à BrigMec:

- Existem incapacidades de resposta das funções logísticas na BrigMec, fruto da Reestruturação?

1ª Neste último exercício, o Rosa Brava, a EPS teve capacidade para apoiar eficientemente o exercício, quer em material, equipamento e em pessoal?

2ª Após a entrevista com o TCor Ribeiro da EPS, os pedidos de apoio àquela Un é apenas ao nível de pessoal, maioritariamente do Pelotão de Reabastecimentos. É verdade que os meios de apoio logístico ainda se encontram aqui no BApSvc?

3ª Como é que o A/G pode dar resposta sem os meios?

4ª Não há uma resistência à mudança, relativo ao conceito modular?

5ª Na sua opinião, no exercício Rosa Brava, quais foram as principais dificuldades no apoio logístico?

6ª Quais eram as principais dificuldades no apoio logístico antes da reestruturação?

7ª Na sua opinião, o que é que o BApSvc necessita para pôr um Agrupamento de alta intensidade a funcionar, em termos de meios, procedimentos e orgânica?

8ª Quais os níveis e escalões de manutenção praticados no BApSvc, nomeadamente, na CMan?

9ª Tem alguma proposta no sentido de melhorar o apoio logístico aos exercícios e aprontamentos?

10ª Na sua opinião, quais são os desafios logísticos colocados à BrigMec e às suas subunidades?

(11ª) Com a CRT e a CSan em OB, a BrigMec deixou de ser uma Brigada independente, passando a estar dependente de outras Un de A/G, em situação de treino operacional ou aquando de um aprontamento de uma FND. Porém, a missão do BApSvc refere que esta Un presta apoio de serviços a todos os elementos (...) compreendendo o Reabastecimento, Transporte, Manutenção, Serviços de campanha, Evacuação e Hospitalização.

De que modo é que estas funções logísticas são realizadas no dia-a-dia, pelo BApSvc?⁶⁴

⁶⁴ Esta questão foi colocada à posteriori da entrevista, por correio electrónico.

APÊNDICE 6

ENTREVISTA A TCOR ROMEIRO

- Entrevista semi-estruturada
- Posto: Tenente-Coronel
- Função: Cmdt do BApSvc da BrigMec
- Local: BApSvc da BrigMec (gabinete)
- Data: 02JUL08

1ª Neste último exercício, o Rosa Brava, a EPS teve capacidade para apoiar eficientemente o exercício, quer em material, equipamento e em pessoal?

Para o Exercício Rosa Brava 08, havia um problema, nós já não tínhamos a CRT, só tínhamos a CMan e o Comando do BApSvc. Para apoiar um exercício com cerca de 1800 homens, era necessário garantir a função Manutenção, fornecer géneros para a confecção da alimentação e garantir a Evacuação e Hospitalização caso houvesse algum acidente. Nós tínhamos a função Manutenção a 100%, garantida pela CMan (embora se encontre a 50%), sem qualquer tipo de problema, com equipas de contacto, montando uma área oficial dentro de uma área de apoio de serviços entre aspas, isto porque a Área de Apoio de Serviços (AApSvc) não tinha a dimensão doutrinária, os 12 km². Nessa mini AApSvc só foi implantado o essencial ao exercício: a área oficial, um posto de socorros, um local de distribuição de víveres, um local de distribuição de combustível e o comando do BApSvc. Agora, quanto ao reabastecimento de víveres, foi montado um esquema para o exercício, que cada Un de escalão Batalhão levou as suas equipas de alimentação. Dando o exemplo do 1ºBIMec, o Batalhão constitui um núcleo de alimentação, com as suas duas ou três cozinhas rodadas, mas o Pelotão de Reabastecimento do BIMec vinha à tal AApSvc buscar os víveres, para levar à área do Batalhão, para serem confeccionados nas cozinhas rodadas do Batalhão. Para os víveres chegarem à AApSvc, o BApSvc teve que montar um esquema com o Pelotão de Transportes e Pelotão de Reabastecimento, para ir à MM do Entroncamento, que é quem faz a aquisição e distribuição dos géneros, buscar aqueles géneros com a antecedência necessária para serem transportados do Entroncamento para a área de Monte Novo (CMSM), neste caso. Depois, ali é montado o local de distribuição de víveres para os Batalhões/Agrupamento levantarem os seus géneros e irem para a Un. Por exemplo, às três da manhã, as viaturas saíam para o Entroncamento, para chegarem por volta das dez da manhã para que esses géneros fossem confeccionados para o jantar desse

dia. Isto é para dar uma ideia da antecedência com que nós tínhamos que planear o reabastecimento de víveres. Para se ter uma ideia da complexidade deste planeamento, os condutores não podem perder a noite das três da manhã e depois às dez da manhã já terem que estar a sair para ir buscar os géneros para o pequeno-almoço do dia seguinte. Portanto, tem de se executar uma “pool” de viaturas e uma “pool” de condutores, constituída em equipas, para que, quem vai às três da manhã tem que ter oito horas de descanso, para depois lhe ser atribuído um novo transporte, para que os condutores possam estar em condições (sem sono) para conduzirem nas estradas nacionais. Do Entroncamento a Santa Margarida, envolve uma distância de cerca de 30 km, e depois dentro do campo em todo terreno, são cerca de 10 km, que se traduzem numa hora de deslocamento. Outro exemplo para demonstrar esta complexidade, trazer leite num dia de sol, o leite deve vir a céu aberto, deve vir coberto ou deve vir em arcas frigoríficas? O peixe é congelado, como é que ele vem do Entroncamento para aqui? O que é que pode vir a céu aberto, o que tem que vir tapado, o que é que tem que vir acondicionado e o que é que tem que vir em arcas frigoríficas? Por aqui já se pode ter uma ideia da variedade de géneros. E como é que isto é feito? No Entroncamento são colocadas paletes de madeira (para serem operadas por monta cargas). Nestas paletes são colocados os lotes de abastecimentos para cada núcleo de alimentação. Por exemplo, o 1ºBIMec já fez o relatório da manhã do dia anterior, onde refere que tem 600 militares. No Entroncamento é feito um lote e numa paleta vão os géneros (batata, carne, sal, cebola, etc.) para 600 homens, e o que acontece? Vem o monta-cargas, pega naquela paleta e mete em cima de um atrelado de 20 t, e quando chega ao campo, essa paleta sai de uma viatura, para uma viatura do 1ºBIMec. É esta operação que se chama distribuição de víveres (Classe I). Agora, é preciso conferir a quantidade de géneros, tarefa esta feita na MM. Na pool de viaturas que vai ao Entroncamento, desloca-se pessoal do Pelotão de Reabastecimento para ver se todos os géneros estão para os 600 homens, conforme a requisição feita, ou seja, efectua a conferência dos géneros e o seu estado, porque senão, no campo, há quem não comerá. Se os géneros se estragam neste transporte, o pessoal quando vai confeccionar, tem a comida estragada e não chega para o pessoal. Isto parece simples, ir buscar comida, mas é muito complexo. Este transporte e esta pool de viaturas foram organizadas com este pessoal que veio da EPS (Pelotão de Reabastecimento) e do RTransp (Pelotão de Transportes).

Falemos agora da Evacuação e Hospitalização. Para o Exercício Rosa Brava 2008, montou-se um esquema de evacuação e hospitalização do tipo centralizado, isto não é bem o que está na doutrina, mas foi essa a decisão porque havia escassez de pessoal. Não era possível dar socorristas, médicos, enfermeiros nem ambulâncias de rodas a todos os Batalhões/Companhias participantes. Então, na AApSvc montámos um posto de socorros, uma espécie de posto de socorros de Brigada, onde estavam os médicos concentrados e três equipas de evacuação com ambulância. Nos Batalhões, ficaram apenas os socorristas

e Secções de evacuação orgânicos dos próprios Batalhões. As ambulâncias saíam da AApSvc até à área do Batalhão buscar os indisponíveis e traziam-nos para o posto de socorros da Brigada. Isto é doutrinário. Quando o ferimento era real e com alguma gravidade e tinha que ser evacuado, era evacuado para a AApSvc e depois para o Centro de Saúde do CMSM, que depois fazia a evacuação para o Hospital de Abrantes. Portanto, isto é o mínimo, mas nós tínhamos muito mais do que três Batalhões. Tínhamos muito mais forças do que isso, só que só tínhamos três equipas de evacuação com três ambulâncias.

Ainda relativo à CRT, com pessoal do Batalhão, não da EPS, foi uma viatura de 18 000L para garantir o reabastecimento dos combustíveis. Quanto às munições, não se fez o reabastecimento, porque as Un já levavam as munições com eles, por isso, esse reabastecimento não foi testado. Relativamente à Manutenção, o esquema foi o doutrinário. Cada Un tem o seu Pelotão de Manutenção, faz a recolha do material avariado no local da avaria para a área dos trens de campanha ou de combate do Batalhão, e depois as equipas de contacto do Batalhão deslocam-se àquela área para a reparação no local do material (avarias do escalão de Manutenção Intermédia de A/D). Sempre que havia material mais complicado, e aconteceu dois ou três acidentes reais, esse material teve que ser evacuado para AApSvc para ser reparado nas instalações oficiais do BApSvc.

Accionámos a OB da EPS, pedindo a CRT na sua totalidade. A EPS devia ter-nos enviado cerca de 149 militares, destes vieram 27. No entanto o Pelotão de Transportes da CRT, veio do RTransp e desse Pelotão de Transportes deviam ser 67 militares e só vieram 19. Da CSan, que devia vir do Centro de Saúde de Tancos, ou Santa Margarida, ou Centro de Saúde de Évora, ou do HMP (Hospital Militar Principal), esta CSan devia ter no total de 74 militares, vieram 28 e não veio aquilo que está no quadro orgânico, eles também vieram do Hospital Militar Regional 1 (HMR) e do HMR2, ou seja, todas as Un de saúde deste País contribuíram com médicos, enfermeiros e socorristas.

Nós solicitámos a OB completa e logo nos apercebemos que a CRT e a CSan não viriam completas. Deste modo, tivemos que reformular o nosso pedido para os mínimos dos mínimos para montar este esquema de alimentação que acabei de referir e o esquema de evacuação, que não foi perfeito, mas deu para fazer viver 1 800 homens, desdobrando-se um bocado, com algumas dificuldades, durante cinco dias.

Este pessoal apresentou-se dois dias antes aqui na Un todo equipado, com algum material, principalmente o pessoal do RTransp e da CRT. Vieram com viaturas pesadas, embora o resto do material, o atrelado *Vulcan* de 20 t e respectivo tractor, as tendas insufláveis, os geradores e as arcas frigoríficas ainda foi material que está aqui no Batalhão, e foi cedido para esse pessoal operar.

O pessoal da célula sanitária não possuía treino em situação de campanha. Estavam habituados ao serviço em hospital e foi preciso em dois dias torná-los militares, dizer-lhes o que é uma coluna militar, o que é um posto de socorros com sala de tratamento e outra de

internamento, o que é material de campanha, equipá-los, armá-los, dizer-lhes o que é uma carta topográfica, explicar-lhes como funciona uma ambulância, dizer-lhes onde é que é o Centro de Saúde de Santa Margarida, dizer onde estavam localizados os Batalhões. Este pessoal integrou-se bem, mas constatou-se que cada um deles tem a instrução das suas Un, e posso dizer por exemplo, que o Pelotão de Reabastecimentos da EPS nunca tinha feito reabastecimentos de Classe I, nesta distribuição por lotes que acabei de explicar. Portanto, foi necessário explicar aos Sargentos de Administração Militar como é que isto funciona, onde é que é o Entroncamento, fazer reconhecimento de itinerários, o que são viaturas de 20 t, o que são paletes, o que são empilhadores, o que é que são lotes, quais são as requisições, os papéis, os documentos que tem que circular para requisição de alimentação, a justificação da alimentação junto da DMT, enfim, uma série de coisas que o pessoal de Administração como nunca tinha feito. Foi “*on-job training*”, ou seja, foi durante o exercício que se foi treinando e apoiando em simultâneo.

O pessoal do Serviço de Saúde nunca tinha montado um posto de socorros, com excepção de dois militares daqui de Santa Margarida, que já tinham feito exercícios. Foi necessário montar um posto de socorros em que foi preciso explicar o que era uma sala de internamento, uma sala de tratamento e dar instrução de topografia, para que as equipas com os enfermeiros pudessem ir ao local buscar os indisponíveis. Os procedimentos tiveram que ser uniformizados nestes dois dias, que foram curtos, mas nos dois primeiros dias de exercício, o pessoal começou realmente a trabalhar. Foi necessário de algum controle apertado e depois nos dois, três dias de exercício, tudo correu na normalidade com estes mínimos. Podemos constatar que com este mínimo, é possível apoiar este exercício. Agora, há aqui um pormenor que pode ter feito toda a diferença para dizer que isto foi possível. O BApSvc ainda tinha algum pessoal que por aqui foi ficando, nomeadamente um Sargento de Administração Militar, que foi quem ainda conseguiu explicar o que é uma distribuição por lotes. No dia que esse Sargento sair da Un, deixa de haver uma pessoa capaz de dar essa instrução a quem venha de fora. Imagine-se agora os militares que vem de fora, que não sabem como se faz esse tipo de distribuição, e nós não temos ninguém que consiga explicar o que é isso. Isto foi possível, porque havia uma pessoa capaz de explicar o que era a distribuição por lotes. Isto também foi possível, porque havia um Sargento enfermeiro que veio do Centro de Saúde de Santa Margarida, que esteve colocado no BApSvc, que sabia o que é um posto de socorros de Brigada. No dia que esse homem desaparecer, não sei quem irá montar o posto de socorros. Está em causa um conjunto de procedimentos técnicos, muito específicos, que assentam em especialistas. Quando estes especialistas saírem da BrigMec, não sei quem conseguirá dar instrução e garantir o funcionamento em exercícios destes órgãos de apoio.

Do Pelotão de Transportes, talvez era o pessoal mais bem preparado e equipado, porque a sua função é conduzir viaturas. Dentro destas funções logísticas, não é que seja a mais

simples, mas como eles treinam diariamente colunas militares, condução noturna, lidam com diversos tipos de tonelagem de material, porque uma coisa é levar a nossa mochila dentro do jipe, isso não nos oferece preocupação alguma, quando nós começamos a falar de empilhadores, em 20 t de material, não é um condutor qualquer que anda em todo o terreno com 20 t no atrelado, portanto isto tem que estar treinado, este homem tem que ter experiência de condução, porque as viaturas que nós temos têm algum tempo, têm algum desgaste e não é fácil de operar com elas. O pessoal do RTransp já desempenha a sua função no dia-a-dia, vinha minimamente treinado, foi só necessário orientar a *pool* de viaturas e de condutores, e no final, tudo funcionou bem. Não houve problema de instrução e treino, mas, o 1ºSargento do Serviço de Transportes que vinha com este Pelotão, tinha estado aqui na CRT, no Pelotão de Transportes e ele ao saber que havia o exercício em Santa Margarida, voluntariou-se para vir. O tal especialista com conhecimento, cá estava. Eu falo nisto porque, quando recebo um condutor deste pessoal do Serviço de Saúde, que vai conduzir uma ambulância, quando o homem me aparece aqui na Un e diz que nunca viu uma ambulância, porque no seu dia-a-dia da vida do Hospital sempre conduziu o carro do Director de Serviço, que é um Mercedes, logo é preciso que este homem tenha a carta C, que ele se adapte à viatura (onde se mete o TT, onde se prende a maca, etc), ou seja, temos que explicar a este condutor o que é uma auto-maca. Há aqui pequenas coisas que se tem de saber, as verificações de serviço, os aquecimentos, porque em quartel, nós temos um parque para estacionar as viaturas, um encarregado do parque. No campo é o condutor responsável pela viatura. Se há algum problema com a viatura, é ele que tem que detectar a avaria, é ele que tem que verificar se a viatura perdeu óleo, se os pneus estão cheios, etc. Este exercício foi possível funcionar com estes mínimos, porque no Batalhão, ainda havia um ou dois técnicos que ainda conseguiram dar esta instrução.

A função Manutenção, o Comando do Batalhão, as SecrMan e as Secções de Estado-Maior estão a trabalhar em moldes doutrinários, sem qualquer sobressalto.

Da EPS para o Rosa Brava, não houve capacidade de resposta, veio este mínimo dos mínimos, que foi possível fazer viver o exercício, como é fácil de entender, muito assente na dedicação de quem aqui está, muitas horas extras no desdobrar uns com os outros, para ajudar este pessoal que veio de fora, para cumprir a missão essencial, que era a de efectuar a distribuição de víveres a todos os participantes no exercício.

2ª Após a entrevista com o TCor Ribeiro da EPS, os pedidos de apoio àquela Un é apenas ao nível de pessoal, maioritariamente do Pelotão de Reabastecimentos. É verdade que os meios de apoio logístico ainda se encontram aqui no BApSvc?

O que aconteceu foi que as viaturas de 20 t, a arca frigorífica e outros materiais que aqui estavam foram operadas por esse pessoal. Com o Pelotão de Transportes vieram cinco

viaturas e 19 condutores. Os condutores sobrantes foram para conduzir meios que cá se encontravam, da antiga CRT. Isto aconteceu no Pelotão de Reabastecimentos, no Pelotão de Transportes e na CSan, que veio sem equipamento, sem armamento nem viaturas. Todo esse material, tendas, redes, ambulâncias, medidores de tensão, malas de socorrista, etc, estava tudo aqui na CSan. Esse pessoal apresentou-se aqui só de uniforme nº4. O resto, o equipamento, o armamento, mochilas, etc, estava tudo aqui no BApSvc. O que fizemos foi disponibilizar o nosso material em proveito deste pessoal. O Pelotão de Reabastecimento trouxe cinco viaturas e uma delas com uma latrina de campanha, o resto foi todo material daqui do BApSvc.

Eventualmente, este material que aqui está poderia estar na EPS, para que quando o pessoal se apresentasse, viesse treinado e com material.

Gostaria de referir algo que merece atenção por parte do Comando Operacional (CmdOp). O esquema de apoio de serviços assenta nas forças de A/G, que estão localizadas na EPS e no RTransp. Quando o CmdOp tem no seu calendário diversos exercícios, alguns deles coincidentes no tempo, há necessidade de o CmdOp atribuir prioridades ou fazer o desfasamento dos exercícios, porque uma das coisas que a EPS se confrontou, é que ele tinha pedidos da BrigInt, da BRR, da AM e da BrigMec, e com 20 e poucos homens, como é que ele iria apoiar todas aquelas Un? Não é possível. Na minha modesta opinião, julgo que o CmdOp tem que ter um papel mais activo. Ou faz com que os exercícios das Brigadas sejam desfasados, para que o apoio de serviços possa reverter em favor de uma, e noutra altura do ano, reverter em favor à outra, isto é uma possibilidade, ou então, atribui à EPS prioridades no apoio, ou então, faz os tais módulos mínimos, porque a EPS não tem o efectivo da CRT completa. Se a CRS estivesse completa, eventualmente poderia constituir esses módulos e se calhar, poderia apoiar simultaneamente as três Brigadas. É algo que deverá ser confirmado junto da EPS. Mas há aqui um papel que o CmdOp junto das três Brigadas, quando realizam um exercício, ou introduzem um desfasamento, ou delegam à EPS a função de prioritização, para desdobrar esse apoio de serviços, porque três exercícios quase em simultâneo a sobrepõem-se, a EPS esgota a sua capacidade para apoiar, a não ser que esteja completa e permita organizar-se doutra forma.

Os módulos de apoio de serviço não estão contemplados em quadro orgânico, é um conceito que eu não sei qual é. Estou a reportar-me a um documento assinado pelo General CEME, aprovado em 15/02/06, que é o quadro orgânico do BApSvc que não prevê módulos de apoio de serviços, não diz as suas possibilidades e missão. Poderão ser uma solução para apoio de exercícios. Mas se optamos por essa solução, um dia quando se tiver de constituir um BApSvc como um todo, possivelmente não existirá ninguém treinado e conhecedor da doutrina para poder colocá-lo a funcionar. Recordo que, nos tempos da 3ªDiv (Divisão Nun'Álvares) o apoio de serviços já era praticado desta forma (Un que vinham de outros locais do país). Constatou-se na altura que se a Divisão entrasse em combate, seria

o colapso logístico (citação do livro “Os 50 anos do CMM”). Levou anos a constituir uma Un única, a treinar o seu pessoal, a constituir uma Un homogénea (tinha pessoal de várias armas e serviços), a traduzir e adaptar doutrina.

3ª Como é que o A/G pode dar resposta sem os meios?

A EPS tem alguns meios, que eu não tenho presente. Neste processo de transformação, que ainda estamos a implementar quadros orgânicos, estamos ainda em fase de experiência, já temos algumas lições aprendidas com este exercício, o Rosa Brava. Quando te referi que a EPS trouxe algumas viaturas e uma latrina de campanha e nós pegámos nas viaturas que aqui estão, pusemo-las operacionais, porque não temos quem as mantenha e atribuímo-las ao Pelotão de Reabastecimento. Equipámo-lo quer com material que eles traziam e completámo-lo com material que aqui tínhamos, só que isto implica um acréscimo de funções da nossa CMan. Além do apoio que nós prestamos que é doutrinário às Un com a CMan, no dia-a-dia ainda temos que manter este material e viaturas da CRT e da CSan.

O material que aqui está, poderá ir para a EPS, julgo que se poderá equacionar essa possibilidade e deverá acontecer no futuro, mas ainda não houve nada em concreto, a não ser que nesta semana, que houve transferência de algum material muito específico, como foi o caso das bolsas de socorristas, de um desfibrilhador, aparelhos de medição de tensão, etc. Nós recebemos ordens para enviar esse material para o Centro de Saúde de Santa Margarida. Mas por exemplo, as ambulâncias ainda não foram para o Centro de Saúde. Todo esse material, quer da CRT, quer da CSan, ainda aqui está no Batalhão. Eu julgo que poderá ser equacionada a possibilidade de ser distribuído às Un que têm que dar o apoio. Agora tem que haver a noção real de algumas coisas. Se a CRS da EPS, só tiver 20 elementos e se nós transferirmos este material para a EPS, eles vão ter problemas em termos de Manutenção, ou seja, era bom que as forças de A/G fossem efectivamente dotadas de 100% em pessoal para receberem o material e estarem efectivamente aptos para satisfazerem os pedidos que lhe são dirigidos. Com limitações de pessoal, neste momento nós vivemos um período de “meio-termo”. O BApSvc da BrigMec não tem a CRT mas tem algum material desta. A EPS não tem material e não está completa em termos de pessoal. Quer os apoiantes, quer os apoiados, ambos estão com deficiências e era bom no futuro, que alguém conjugasse tudo isto, concentrasse realmente as pessoas e os meios no A/G, para que a EPS tenha condições para satisfazer os pedidos das Brigadas, ou de outros exercícios. Quando contactei com a EPS, estes 28 homens eram quase a totalidade do efectivo da CRS, assim é impossível.

4ª Não há uma resistência à mudança, relativo ao conceito modular?

Eu não vejo uma resistência à mudança porque eu próprio acabei de dizer que se foi este o conceito aprovado, deveremos adoptá-lo. Acabei de dizer que as forças de A/G deverão ter na realidade todo o pessoal e material orgânico para poderem satisfazer os apoios. Eu estou a tentar cumprir este esquema de apoio de serviços que foi definido e não resistir ao novo conceito. Se houvesse uma resistência, eu diria que a CRT tinha que ficar cá e não ir para a EPS, de modo a manter tudo como estava. Estou a tentar colaborar e dentro daquilo que foi planeado e previsto, tem-se que tentar encontrar uma solução para que uma Un a que foi dado um encargo de apoiar, que tenha meios e pessoal para o fazer. Se nós accionamos uma OB e eles não tem capacidade de apresentar cá o pessoal, isso é que me parece que não está correcto. Portanto, se o conceito foi esse, deve-se concentrar lá o pessoal e o material. Agora o que nós vimos foi que, a nossa CRT foi desmantelada, mas não apareceu na EPS capacidade de a substituir quando accionada a OB. Neste momento, quer apoiados, quer apoiantes, estão debilitados. Os apoiados que não tenham a parte dos Reabastecimentos, dos Transportes, dos Serviços de Campanha, etc, e no caso da BrigMec, só tem a parte da Manutenção, não precisa de apoio nessa área, agora, nas restantes áreas, a EPS ou as forças de A/G deverão ter capacidade para satisfazer a Brigada. O problema que aqui coloquei do CmdOp, é que a CRS não apoia só a BrigMec, ela tem que apoiar todo o Exército. Como a DARH (Direcção de Administração de Recursos Humanos) retirou todas as pessoas que aqui estavam em quadro orgânico, era nossa expectativa que essas pessoas aparecessem na EPS. Quando a EPS diz que só tem 28 homens na CRS, isso é claramente insuficiente para apoiar o Exército todo. Acho que ainda há coisas a corrigir, mas nestes processos é preciso ter a ideia de que não se muda de um dia para o outro. São processos complicados e levam tempo até serem assimilados. Julgo que as pessoas já começaram a ver que a mudança é para ser feita e já passaram a fase da resistência à mudança. Agora as pessoas estão a tirar lições, estão a concluir das alterações que foram feitas. Agora é preciso introduzir correcções a esta mudança, isto porque os processos não são perfeitos, há que afinar, e isto é algo que tem que ser feito com alguma celeridade, que é precisamente dotar as forças de A/G com toda a capacidade de apoio para poderem responder aos pedidos de todas as Un. Quando temos os apoiados e os apoiantes com deficiências, passa a haver lacunas, como é evidente. Não convém existirem durante muito tempo, porque são conhecimentos técnicos que se perdem, são procedimentos que não se treinam, acabando numa situação quando é necessário utilizá-los, o pessoal não está preparado nem treinado.

5ª Na sua opinião, no exercício Rosa Brava, quais foram as principais dificuldades no apoio logístico?

Com este efectivo que eu recebi da EPS, do RTransp e da CSan, não tivemos grandes dificuldades, e daí, possa também ser uma lição. Neste exercício, trabalhamos a função de Manutenção na sua plenitude, trabalhamos o reabastecimento de víveres, mas o combustível já foi limitado. As outras classes não se trabalharam, ou seja, só para a Classe I, este efectivo foi suficiente. Para o apoio de Evacuação e Hospitalização, já se correu alguns riscos. Porque com três ambulâncias e com seis núcleos de alimentação, implica que se existisse um problema em cada núcleo, só com três ambulâncias, só tínhamos capacidade de resposta para três acidentes. Por parte da arbitragem, houve necessidade de conjugar muito bem o que era real e o que era fictício, porque senão, corríamos o risco de só com três ambulâncias empenhadas com incidentes “*Play*” e depois acontecer algo “*no Play*”, não teríamos possibilidade de dar resposta. Na CSan foi o mínimo, mas correndo alguns riscos, na minha opinião.

Agora, este efectivo e este módulo que vieram, não houve problemas, porque só se trabalhou a função Manutenção e a Classe I. Porque no dia que se tiver que trabalhar todas as outras classes, se calhar esta CRT deverá ter o efectivo completo, agora, ao treinar apenas a função Manutenção e a distribuição de Classe I, o reabastecimento de todas as outras classes não está treinado, nem sei se haverá alguém que se lembre como se faz. Aqueles fluxos logísticos que são doutrinários, não estão treinados nem implementados. Até porque há aqui outro pormenor, que em termos do CmdLog, tem que ser analisado. Nós em termos de Manutenção, trabalhávamos muito com as Normas de Execução Permanente (NEP) da Direcção de Serviço de Material, trabalhávamos com NEP do CmdLog e este Comando sofreu uma transformação. As coisas foram concentradas apenas num depósito, deixou de haver uma série de Direcções, que eram responsáveis por diversos tipos de materiais, o material de intendência, o material de Engenharia, o material de aquartelamento, enfim, agora isso tudo está concentrado num depósito. A própria Direcção do Serviço de Material, toda aquela função reguladora em termo técnicos da função Manutenção “desapareceu”. O que existe agora é um CmdLog com uma DMT, portanto, há aqui necessidade de afinar alguns fluxos logísticos, em tempo de paz e adequá-lo a este processo de transformação.

Para que tenhamos pessoal treinado no reabastecimento de todas as outras classes, deve-se treinar os procedimentos para a campanha, em tempo de paz. Se nós temos fluxos em tempo de paz, que funcionam de uma determinada maneira e depois em campanha, adoptamos outros fluxos logísticos. O pessoal que veio da EPS, RTransp e HMP, HMR e Centro de Saúde, foi o suficiente para a Classe I, para a Manutenção e correndo alguns riscos na função Evacuação e Hospitalização. Agora as outras classes não foram treinadas, como exemplo as Classes III, IV (material de construção) e V. Portanto, isso implicava que a

SecMun do Comando do Batalhão funcionasse, implicava que o Pelotão de Transportes tivesse outra capacidade de transporte, em termos de tonelagem de munições, que existisse Pelotão de Combustíveis e o Pelotão de Reabastecimento a 100%. Este efectivo foi suficiente porque só foi treinado o reabastecimento da Classe I.

6ª Quais eram as principais dificuldades no apoio logístico antes da reestruturação?

Quando fui Cmdt de Companhia do BIMec eu via um BApSvc com 700 homens, onde se faziam jogos de guerra, aonde se jogava o suplemento administrativo-logístico e o suplemento Evacuação e Hospitalização, ou seja, nos exercícios de postos de comando. A Brigada fê-lo no Rosa Brava, mas não teve capacidade para montar a parte administrativo-logística deste exercício do *Command Post Exercise* (CPX), e eu nessa altura via o CPX com a parte administrativo-logística, com a parte do repletamentos, com os materiais a ficarem inoperacionais, vir a ficha de evacuação para a retaguarda e depois esperar o tempo de reparação de três horas, e ao fim desse tempo é que a ficha voltava para a mesa de jogo a simular precisamente o tempo que os equipamentos são reparados. Todo esse jogo administrativo-logístico não sei se há alguém capaz de o montar e de o operar, e na altura eu vi isso. No CPX, o BApSvc também tinha a parte do seu treino de CPX e no campo eu via o Ajudante geral com a Companhia de repletamento, nos incidentes, quando havia mortos, estes vinham para um local de registo de sepulturas, na reunião de mortos e depois o Ajudante Geral accionava o seu repletamento. Estes procedimentos não existem, não é possível treinar. Eu julgo que as lacunas maiores que haviam, embora não sejam dados efectivos, ao tempo do nosso MGen Amaral Vieira, que apanharam o BApSvc no tempo onde estava mais completo, as principais dificuldades não era ao nível do pessoal, era mais ao nível dos equipamentos, porque o BApSvc tinha algum equipamento, mas não conseguíamos transportar os abastecimentos para três dias de operações para uma Brigada. Julgo que a Un nunca esteve equipada a 100% com viaturas de transporte para poder levar não só o Batalhão, mas todos os abastecimentos de todas as classes para três dias de combate. Enfim, era numa altura que esta Brigada tinha uma afiliação à NATO diferente daquela que tem hoje e que se destinava a actuar no norte de Itália, em que se fosse accionado o seu emprego, deveria transportar esses abastecimentos consigo, Hoje o conceito é diferente, essa ligação à NATO está feita de forma diferente, os nossos compromissos internacionais também são diferentes. O enquadramento e a situação internacional e a situação de emprego da Brigada eram diferentes também. Portanto, nós não podemos fazer uma analogia aos dias de hoje, mas na altura a lacuna prendia-se essencialmente com o material. O BApSvc esteve relativamente bem equipado, mas havia lacunas nos transportes em algumas áreas.

7ª Na sua opinião, o que é que o BApSvc necessita para pôr um Agrupamento de alta intensidade a funcionar, em termos de meios, procedimentos e orgânica?

Está aí uma questão engraçada, porque em Junho, integrado nas comemorações dos 30 anos da Brigada um ciclo de palestras, eu abordei a evolução do apoio de serviços. Em Santa Margarida está sedeadada uma Brigada composta por nove subunidades. O produto desta Brigada que foi pedido para este ano é um Agrupamento Mecanizado para a NRF. Este Agrupamento não necessita das Un de apoio de combate, apoio de fogos e apoio de serviços que aqui se encontram sedeadadas. Esse Agrupamento tem que ter os seus trens de combate e os seus trens de campanha e na Un onde se integrar, é que haverá uma Un de apoio de serviços, para fazer chegar os abastecimentos aos seus trens de combate e aos trens campanha. Essa doutrina está perfeitamente definida. O Agrupamento precisa de um esquadrão de CC, duas CAT (Companhias de Atiradores), uma CAC (Companhia de Apoio de Combate) e de uma CCS. Esse é um problema a um nível superior. Deveria a BrigMec ter uma constituição diferente? Só devia aqui estar sedeadado um Agrupamento?

8ª Quais os níveis e escalões de manutenção praticados no BApSvc, nomeadamente, na CMan?

Os escalões de manutenção são: Manutenção de Unidade (feita pelo condutor/guarnição e pelo Pelotão de Manutenção do BIMec, GCC, Grupo de Artilharia de Campanha); Manutenção Intermédia de A/D (efectuada pelo BApSvc); Manutenção Intermédia de Apoio Geral (efectuada pela CMan A/G do RMan); Manutenção de Depósito (efectuada pela OGME). A CMan do BApSvc faz a Manutenção intermédia de A/D. No caso de uma avaria superior ao nível de Manutenção da CMan, realiza-se uma de duas operações: ou se retira o componente e se envia para as OGME (caso de motores, caixas de transferência, etc. No caso dos alternadores eléctricos, mísseis, radares enviam-se para o CME); ou se envia o equipamento completo para as OGME e/ou CME. O antigo 4ºescalão (hoje denominado Manutenção Intermédia de A/G) não é enviado para o RMan, por falta de resposta (salta-se por cima do 4ºescalão), os equipamentos passam directamente para o último escalão de Manutenção. Quem decide como se faz (ou se envia o componente avariado ou o equipamento completo) é a DMT. A Secção de Manutenção da Brigada, ao tomar conhecimento de uma avaria de escalão superior ao da CMan, informa a DMT e esta decide como resolver. Por vezes a DMT autoriza trabalhos de Manutenção de nível superior à CMan, por aqui haver essa capacidade.

9ª Tem alguma proposta no sentido de melhorar o apoio logístico aos exercícios e aprontamentos?

Não há dúvida que, face à escassez de Un e meios vocacionados para o apoio de serviços, temos que repensar tudo isto. Se o produto daquilo que está centralizado em Santa Margarida é um Agrupamento Mecanizado, é meu entendimento que se terá de repensar. Poder-se-á equacionar o fecho de Un do campo e deixa-se o que é essencial, ou continua-se com este conceito de ter aqui uma série de Un, que directa ou indirectamente, fornecem o Agrupamento Mecanizado. Isto tem outros problemas, equivalências de comando, são as infra-estruturas que são necessário manter, são os equipamentos que as Un têm, enfim, encerrar tudo isto não me parece a melhor solução. Perde-se uma “escola”, *know how*, experiência.... Outra possibilidade é transferir meios para outras Un do país. Agora há aqui uma coisa que tem que ser pensada, o encargo operacional este ano é um Agrupamento Mecanizado, mas se para o ano se decidir por exemplo que nós devemos ter dois Batalhões de Infantaria Mecanizados, e depois aqui a três anos se decide que é só um GAC. Isto é que é complicado gerir, porque a estrutura que está, não é flexível para isso. Era bom que nós tivéssemos, à semelhança que a Marinha e a Força Aérea têm, um encargo operacional fixo. O encargo operacional deve ser sempre o mesmo com aquilo que aqui está, porque se nós variamos de ano para ano os encargos operacionais, quer dizer que eu posso dizer que este ano não vou precisar da CTm, mas se amanhã o encargo desta Brigada for o Comando da Brigada, então a CTm é necessária, pois, mas nós não podemos fechá-la este ano e abri-la para o ano, porque há deslocamentos de pessoas, há pessoas que se vão embora, depois há pessoas que precisam de voltar a vir, há treinos que não se fazem e há equipamentos que se estragam. Quer dizer que este ano não é preciso da CTm, então os rádios todos vão para o RTm, mas para o ano já é precisa, então retornam os rádios todos. Isto é que não me parece que seja sistema. Há que definir quais são as possibilidades desta Brigada, o que deve existir em termos de Un e que encargos é que ela deverá assumir e que esses encargos sejam constantes durante alguns anos, para que nós possamos manter o equipamento, pessoas e o treino. Quando nós concentramos aqui em Santa Margarida uma série de Un e o produto operacional é um Agrupamento Mecanizado, e me perguntas qual é o apoio de serviços para este Agrupamento? Não é preciso BApSvc, vem na doutrina, tens os trens de combate e de campanha e na Brigada onde este Agrupamento se inserir é que tem que ter uma Un de apoio de serviços. Este BApSvc tinha razão de existir quando esta Brigada funcionava como um todo, e a tornava independente, daí o processo de reestruturação e concordar em parte que o Batalhão tenha perdido algumas capacidades. Esta Brigada já não actua de forma independente.

Agora, a BrigMec tem de aprontar um Agrupamento Mecanizado, logo não precisa de um BApSvc, mas se amanhã se decidir que a BrigMec tem de aprontar um comando de Brigada para integrar *Battlegroup* da EU e constituir-se como *Frame Work Nation* de uma série de

Un de outros países, então somos nós que temos de ter uma Un de apoio de serviços para integrar depois os Agrupamentos dos outros países e aí é preciso o BApSvc, ou Un equivalente. É por isso é que nós não podemos estar a abrir e fechar Un, a deslocar material de um lado para o outro. Isto obriga perder muita coisa, muito conhecimento técnico, muita instrução.

Reportando aos dias de hoje, face à escassez de pessoal dedicado ao apoio de serviços, como é que se poderia melhorar o apoio de serviços? Necessariamente há que concentrar tudo isto, não podemos ter uma CMan num Batalhão, uma CCS que apoia o QG, uma UnAp, tendo tudo isto disperso. Se calhar nós temos que ter uma Un, onde estão concentradas estas valências todas. Mas para definirmos o apoio de serviços, teremos em primeiro lugar de definir o que queremos ter em Santa Margarida, qual o produto operacional. Consoante o que for decidido, o apoio de serviços é pensado para apoiar esse produto operacional.

Se concentramos em Santa Margarida um grupo de militares, eles têm determinadas necessidades e nesse momento coloca-se a questão de como as vamos satisfazer. Se nós tivéssemos 20 homens sedeados aqui em Santa Margarida, ou 100, se calhar não era compensador ter um refeitório, porque é que o pessoal não recebe um subsídio de refeição e vai comer fora? Ou então contratávamos uma empresa civil para fazer a distribuição da comida a estes militares, ou permitíssemos que uma empresa de restauração implementasse um restaurante aqui. Se nós concentramos 2 000 pessoas num campo militar, parece-me que é um efectivo razoável que mereça alguma atenção. Nós não estamos a falar de pequenas Direcções de Serviço, de pequenas Un que têm pequenos núcleos de pessoal. Se nós concentramos num Regimento 300 ou 400 homens, aqueles homens vão ter que dormir, vão ter que comer, vão ter que tratar dos seus assuntos pessoais e isto são necessidades reais, em que independentemente de qualquer processo de mudança, de quaisquer FA, de qualquer missão, nós vamos ter que dar de comer, de beber, de transportar, equipar e por aí fora. Isto são necessidades, agora a forma como nós os apoiamos é que tem que ser repensada. Onde há efectivos pequenos, nós não podemos pôr estruturas de apoio tão grandes ou quase iguais ao número de homens que nós temos que apoiar, ou seja, nós não podemos ter num Regimento com 300 homens e ter 100 ou 150 tirados para os serviços internos, para os canalizadores, para os electricistas, para os bares, para as centrais telefónicas, quarteleiros, etc. Isto é que não pode ser, porque senão nós temos para produzir determinado produto operacional, temos outro tanto para apoiar. Este processo de reestruturação e mudança tentou alterar isto quando fez uma FOPE, onde fez forças de apoio geral, uma estrutura base do Exército. Tentou precisamente dividir isto em termos de percentagem para que houvesse um determinado núcleo de pessoal destinado ao apoio, mas o produto operacional, um núcleo de homens para fazer missões fosse maior. Mas também se apercebe que se diminuiu o apoio de serviços em exagero.

Neste aspecto as três Brigadas têm realidades distintas. A BrigMec tem as suas subunidades concentradas, a BrigInt tem as suas subunidades dispersas e aquarteladas em Regimentos e a BRR tem as suas subunidades concentradas em três áreas, em Tomar, Tancos e São Jacinto. Portanto, as realidades das três Brigadas são diferentes, ou seja, Santa Margarida tem uma vantagem de ter tudo concentrado, mas isto não quer dizer que tenha necessidade de ter uma UnAp muito pequena ou igual às outras brigadas. Se calhar essa UnAp devia estar com mais capacidades que aquelas que tem. A Un está muito virada para o apoio territorial (agro-vegetal, abastecimento de água e electricidade, manutenção de casas do Estado, para os edifícios que aqui estão implantados, etc.) e os 160 homens que tem, consomem-se nessas actividades e não estão virados ainda para o apoio em campanha, em exercícios. É necessário que a UnAp esteja vocacionada para o apoio territorial, porque tem que haver um electricista...a não ser que esta Brigada tenha capacidade de contratar um electricista para ir fazer este trabalho. Se a UnAp não tem electricistas, porque não contrata? Se não tem capacidade para as limpezas, porque não contrata? Ou o Exército toma medidas no sentido de adquirir meios e formas para poder fazer esses contratos, mas isto é uma possibilidade, porque pode haver aqui civis para fazer esse serviço, só que os civis que aqui estão, o nosso quadro de civis é um quadro envelhecido, são pessoas que estão prestes a atingir a idade da reforma e não é com pessoas com esta idade que poderemos organizar novos serviços, face a um processo de mudança que foi feito agora. As pessoas têm categorias, não é aos 55 anos que se reclassifica um indivíduo civil. Os funcionários civis, alguns deles, recebem tanto como os nossos Praças. Um Cabo Adjunto ganha mais que um civil (operário). Que estímulo tem um funcionário civil em relação a um Cabo Adjunto, que só está aqui seis anos?

10ª Na sua opinião, quais são os desafios logísticos colocados à BrigMec e às suas subunidades?

Os desafios são muitos, mas há um já em mãos, que é a recepção dos CC *Leopard*, esse vai ser um desafio a vários níveis, entre eles o logístico. Nós estamos em vistas de construir um hangar oficial novo na Un. Há uma equipa de projecto que está a trabalhar no projecto dos *Leopard* e que está a tratar das infra-estruturas, da formação do pessoal, do estacionamento das viaturas, da sua manutenção. Ao nível superior, está-se a pensar em termos de fluxos de reabastecimentos, desde o material de sobressalentes para manter o equipamento operacional. A vinda deste equipamento vai ser com certeza um desafio em termos de Manutenção. É um canal novo, é um novo país fornecedor, são fluxos logísticos em termos de Manutenção que vão ter que desbravar terreno e se implementar. Depois o próprio equipamento que é tecnologicamente avançado e que vai obrigar um salto qualitativo em termos de técnicos de Manutenção e dos próprios processos de trabalho. O

peçoal está habituado a viaturas mais simples, com mecânicas mais simples e que agora vai ter que se habituar a uma mecânica mais avançada. Vão ter que fazer cursos, vai ter que haver uma evolução nesse sentido. Em termos de Exército, em termos de cadeia logística, é uma viatura alemã que não está no canal, ainda não há sobressalentes para ela. Há que tratar da aquisição de sobressalentes para este equipamento. Para já, é o desafio imediato que em Setembro se vai colocar, que vai durar sensivelmente um a dois anos até estarem aqui os carros todos, e tudo isto estar implementado. Isto vai ser um desafio com certeza, independentemente daquilo que vier a ser definido em termos de encargos operacionais para Santa Margarida. Os *Leopard* vão ser um desafio a todos os níveis, quer doutrinários, quer de condução, quer de movimentação de viaturas, quer de Manutenção, enfim, isso vai com certeza atravessar uma série de coisas que terão que ser pensadas e terão que evoluir necessariamente. Já estão em curso algumas, nomeadamente a área de infra-estruturas, os hangares, e a formação de técnicos na Holanda, para depois virem e poderem formar aqueles que não foram à Holanda. Portanto, este é um desafio relacionado com este equipamento novo, como é evidente.

Outro desafio, conforme já referi, é o facto de se concentrarem em Santa Margarida uma série de Un e os encargos operacionais mudarem constantemente, e encontrar a estrutura de apoio de serviços adequada a apoiar as necessidades territoriais e as de campanha. Aqui, gostaria de destringir o seguinte: o apoio de serviços em campanha tem tudo a ver com o doutrinário, em termos de apoio de serviços. Há uma AApSvc, com classes de reabastecimentos, fluxos de reabastecimentos, o trabalho das SecrMan e a SecrReab, enfim, aquilo que é doutrinário.

A parte territorial, é a parte que trata das canalizações, da electricidade, da certificação ambiental do campo, do tratamento de águas, do asfalto da avenida, da manutenção das infra-estruturas, etc. Eu não sei se hoje em dia podemos fazer esta divisão, face ao número reduzido de pessoas que temos.

Devem-se implementar novos esquemas de Manutenção, organização do peçoal de forma diferente, se calhar uma gestão centralizada e uma concentração do peçoal para que se comecem a encontrar processos para se dar resposta para aquilo que se necessita. Mas vai ter que passar pela concentração de pessoas. A lei de programação de infra-estruturas ainda não foi aprovada e por isso não sabemos qual o resultado no futuro. Eu não sei se nesta Brigada deviam existir quartéis, se isto deveria ser um Regimento em ponto grande, se nós devíamos tirar as pessoas todas e arrumá-las de forma diferente. Hipoteticamente, nós definiríamos que a CCS do QG deveria estar integrada na UnAp, mas depois fisicamente, nós não temos instalações para podermos instalá-la junto da UnAp.

Com o que temos, nós teremos que experimentar novos processos de fazer as coisas. Eu falei da contratação de serviços. Podemos falar do aluguer de espaços a empresas civis. E se nós tivéssemos aqui um refeitório e alugássemos a uma empresa de *catering*? É uma

possibilidade. Essa mudança de mentalidade é que tem que existir. Os processos de se fazerem as coisas, é que têm que ser revistos, analisados e experimentados. Eventualmente, passará por um período no futuro, de organizar a UnAp. Quer dizer que se vai passar por um período no futuro que, com aquilo que se tem, fazer várias experiências para ver qual a melhor forma de apoiar aquilo que aqui existe. Estas experiências vão ter que ser compreendidas por toda a gente e são períodos que levam tempo.

(11ª) Com a CRT e a CSan em OB, a BrigMec deixou de ser uma Brigada independente, passando a estar dependente de outras Un de A/G, em situação de treino operacional ou aquando de um aprontamento de uma FND. Porém, a missão do BApSvc refere que esta Un presta apoio de serviços a todos os elementos (...) compreendendo o reabastecimento, transporte, manutenção, serviços de campanha, evacuação e hospitalização.

De que modo é que estas funções logísticas são realizadas no dia-a-dia, pelo BApSvc?

Tem razão. Em meu entender, a missão deveria ser reformulada e referir que garante o Transporte, Reabastecimento e Evacuação e Hospitalização, quando reforçado ou quando a CRT e CSan sejam activadas.

Existe essa lacuna na BrigMec, no dia-a-dia, o BApSvc não realiza aquelas funções logísticas. Apenas efectua a Manutenção. Na BrigMec discute-se qual as Un/órgãos que poderão efectuar aquelas funções (poderá se a UnAp).

APÊNDICE 7

GUIÃO DE ENTREVISTA A TCor GANHÃO

- Apresentação dos objectivos da entrevista e forma de condução;
- Saber se a entrevista pode ser gravada;

Exmo. TCor Ganhão

Frequento o Tirocínio Para Oficial do Curso de Cavalaria 07/08, e no âmbito desse curso estou a desenvolver o meu Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), “Desafios logísticos colocados à Brigada Mecanizada e suas Subunidades”.

De estudos preliminares efectuados, levantei uma questão logística referente à BrigMec:

- Existem incapacidades de resposta das funções logísticas na BrigMec, fruto da Reestruturação?

1ª Depois desta reorganização em 2006, que alterações houve no apoio logístico da DMT, prestada à BrigMec?

2ª Quais foram as dificuldades logísticas sentidas?

3ª Que adaptações foram feitas?

4ª Quais são as coordenações entre a DMT e a BrigMec?

5ª Qual a prioridade das coordenações?

6ª Na sua opinião, o que deve mudar para que a “máquina logística” seja mais leve?

7ª Quais as vantagens e inconvenientes da concentração das Direcções?

APÊNDICE 8

ENTREVISTA A TCOR GANHÃO

- Entrevista semi-estruturada
- Posto: Tenente-Coronel
- Função: Chefe de Repartição de Manutenção da DMT
- Local: CmdLog (gabinete)
- Data: 07MAR08

1ª Depois desta reorganização em 2006, que alterações/problemas houve no apoio logístico da DMT prestada à BrigMec?

Os problemas com a reestruturação não é uma verdade, os problemas vem da falta de pessoal, especialmente de especialistas nas várias áreas, nomeadamente na BrigMec. Posso dizer que há falta de mecânicos de lagartas e há vários anos que não se formam Praças com essa especialidade, e esse problema não tem nada a ver com a reestruturação. É um problema que vem do antecedente. Para colmatar essas lacunas, “agarram em pessoal” e colocam-nos nas oficinas e vão dando instrução à medida que trabalham, é o “*on-job training*”. Agora a especialidade em si, o haver uma especialidade mesmo (Praças) não existe.

Em termos da Brigada, eu fui Oficial de Manutenção entre 2003 e 2005, é uma casa que eu conheço e esses problemas já estavam identificados e foi colocado ao escalão superior, no entanto, não foi dada resposta em termos de mecânicos de lagartas.

Com a desactivação da CRT, a vida da Brigada complicou-se, especialmente em termos de exercícios. Porque em termo do reabastecimento de sobressalentes, não era a CRT que tratava disto, era na CMan e como continua a acontecer. A esse nível, a reestruturação não afectou o reabastecimento de sobressalentes. Dificultou, isso sim, em termos internos, em exercício, é o caso de quem vai buscar a alimentação, quem a distribui e quem a confecciona. Trouxe alguns problemas a esse nível.

Mais problemas que a Brigada possa ter em termos logísticos, são problemas que já existiam, como exemplo temos a obtenção de sobressalentes para as viaturas americanas, portanto, sobressalentes que vêm do canal de Reabastecimento vindo dos EUA. É uma lacuna que existe.

Até há três anos atrás, todos os anos havia na lei de programação militar uma verba específica para adquirir sobressalentes aos EUA. Essa verba deixou de existir, o que

obrigou a deixar de requisitar esses mesmos sobressalentes. Temos estado a viver com alguns que estavam em depósito e cada vez mais o que existia vai diminuindo e os problemas vão aumentando. Neste momento, estamos a trabalhar no sentido de voltar a reactivar a disposição de sobressalentes aos EUA.

O 1ºBIMec está constituído numa NRF 12, que nós estamos a apoiar. Para resolver esse caso específico da NRF, tínhamos uma verba específica para sobressalentes, que nós utilizámos. O que fizemos, em termos da NAMSA, que é uma agência europeia onde adquirimos parte do material necessário para esta força. O restante requisitámos aos EUA.

Nós podemos fazer isto porque, além da verba normal do nosso orçamento, apareceu uma verba específica para a NRF12. Se não houvesse esta verba, tínhamos dificuldade sustentar só com as verbas do orçamento.

Normalmente é-nos dado no princípio do ano uma verba para nós gerirmos, que é escassa para todas as necessidades. Ao haver esta verba específica, pudemos avançar em termos ainda de Brigada. Neste momento, estamos a reparar material de Engenharia, 16 M113, que também já fornecemos algum material e que vamos requisitar o que nos falta ao EUA, se disponibilizarem verba para isso.

O grande problema da parte logística é sempre o mesmo, é a falta de verbas. Porque se houvesse verbas, isto funcionava sempre. As verbas de ano para ano são mais escassas e a curto e médio prazos, não vejo forma de colmatar as necessidades da Brigada, principalmente quando se refere aos trilhos. Os carros estão em muito mau estado, de certeza que o transmitiram isso lá na Brigada. Durante muito tempo, a Brigada tinha lá M48, mas depois foi decidido que esses carros iriam para o Depósito Geral do Exército.

Neste momento, a Brigada pediu-nos autorização para irem ao depósito e retirar alguns componentes. Devido à dificuldade, tem havido um aproveitamento do M48A5 para o M60 porque há partes que são iguais. Neste momento, o canal de Reabastecimento não está a dar resposta.

Depois da reestruturação do Exército em 2006, os procedimentos são exactamente os mesmos, isto porque, o Serviço de Material tinha umas NEP que gerem tudo aquilo que em termos de Serviço de Material se fazia. Com a fusão das Direcções de Intendência, Engenharia, Transmissões, agora nós assumimos tudo isso. A legislação, embora tenha havido a reestruturação, é a mesma. Neste momento não temos nenhuma legislação, vulgo umas NEP que nos dizem como se deve fazer para todo os materiais. Neste momento essas NEP estão a ser revistas. Estão a ser constituídas umas NEP que dêem resposta de uma forma geral. Em termos de legislação, em termos de documentos escritos, ainda não há nada com a nova estrutura. O que fazemos actualmente é conforme as antigas NEP.

Está previsto até ao fim de Junho, definido pelo nosso General Contra-Mestre serem apresentadas as novas NEP que vão reger, de acordo com a nova estrutura. Com a desactivação dos QG, a Brigada continua com os mesmos procedimentos, com dificuldades

em termos de pessoal. Normalmente era a CMan que vinha ao depósito para obter os sobressalentes, mas a estrutura em si continua na mesma forma.

2ª Que adaptações foram feitas?

Com a concentração das várias Direcções, não houve qualquer adaptação de procedimentos para a BrigMec. Esta repartição manteve-se, mas tivemos que ceder pessoal da Intendência, pessoal da Engenharia, até à data, pessoal de Transmissões (um homem). Temos que estar a apoiar as várias entidades, logo tivemos que reestruturar e a ideia seria ter um especialista nas várias áreas. Actualmente, a Direcção está a viver com o pessoal do Serviço de Material e da Intendência. Agora especificamente para a BrigMec tenha havido uma intenção interna do apoio é exactamente em termos globais, porque para nós, a Brigada é exactamente igual a um Regimento. Agora a BrigMec é a única que tem um Oficial de Manutenção e deixou de haver os Oficiais de Manutenção de cada Região Militar que geria todas as Un dessa Região Militar.

Nesta direcção não há nada que tenha sido reorganizado em função da BrigMec.

3ª Quais são as coordenações entre a DMT e a BrigMec?

Em termos de coordenações entre a Brigada e a DMT, a Brigada tem uma CMan que faz a Manutenção Intermédia, em A/D. Até esse nível, Manutenção de Unidade e Manutenção Intermédia de A/D, a Brigada tem a sua Companhia para fazer a Manutenção até esse nível. Cada Un da Brigada faz a Manutenção de Unidade, quando ultrapassa a sua capacidade, ela evacua e passa a ser a Companhia que faz o escalão a seguir.

Em termos de Brigada, tudo o que tem a ver com sobressalentes, as diversas Un enviam requisições para o Pelotão de Reabastecimentos da CMan. Este Pelotão tem as suas Listas de Níveis Orgânicos (LNO), se tiver material armazenado, fornece de imediato. No entanto o material que tem armazenado é pouco. Quando a CMan da Brigada não tem para fornecer, essas Un elaboram requisições 1 012 e envia para o Depósito.

A Brigada envia as requisições para o Depósito. As NEP têm lá todo o circuito das requisições 1 012. Eu tentei alterar isso, mas o que acontece é que a Brigada requisita ao Depósito, se este tiver, fornece de imediato, dependendo dos montantes que precisam de autorização. Não tendo, são reencaminhadas para a DMT, para nós, tendo as várias requisições, possamos fazer requisições globais que satisfaçam as necessidades de forma a ter todas as vantagens que não teríamos quando compradas isoladamente.

Para material NATO, temos dois canais, um é pelos EUA e o outro é pela NAMSA, através de um programa chamado COMMIT (*Common Item Material Management*). Os vários países em termos da NAMSA, enviam uma lista onde estão os vários materiais que podem disponibilizar, porque tem em *stocks* material em excesso, material esse que os outros

países podem adquirir. Em princípio, consegue-se adquirir material mais rápido e mais barato que os adquiridos nos EUA. O material é normalmente novo, ou pode ser material como recuperado (usado).

4ª Qual a prioridade das coordenações?

As coordenações que existem entre a BrigMec e a DMT são de acordo com as necessidades. Qualquer Un pode requisitar sobressalentes para uma reparação de imediato ou pode requisitar para repor os sobressalentes no seu *stock*. Não há *timings* para requisições. As Un podem fazer requisições todos os dias.

5ª Na sua opinião, o que deve mudar para que a “máquina logística” seja mais leve?

Para a máquina logística ser mais “leve” é necessário limitar os papéis. Isto porque, há muitos papéis que se perdem, que não chegam ao seu destinatário e quando chegam, chegam tardiamente.

Está previsto que chegue aí um programa de informatização da logística que faz tudo o que se fazia com os papéis, mas agora em on-line. Podemos ter acesso ao Depósito, saberem-se as existências, requisitar, tudo isso através de meios informáticos, mas isso ainda está a ser pensado para quando se vai passar a execução. Não vejo a curto e a médio prazos que isso seja possível, pelo menos ao nível da Manutenção e Reabastecimento.

No fundo, as entidades existem, mas está muito burocratizado. Há situações em que ainda é necessário o papel para se dar despacho. O *e-mail* muitas vezes resolve, mas ainda não foi implementado em termos gerais. Muitas vezes fala-se do papel e este não chega, então o indivíduo manda um *e-mail* com aquilo que tinha pedido há uma semana ou duas atrás, e num instante, o papel que não tinha chegado está disponível. Flexibilizar toda essa estrutura ou aligeirar só mesmo quando passarmos ao formato informático, porque neste momento os papéis têm que existir.

6ª Quais as vantagens e inconvenientes da concentração das Direcções?

As desvantagens da concentração das Direcções numa, é que nem todas as ex-Direcções contribuíram em termos de pessoal para o funcionamento da DMT. Neste momento, continuamos com grandes dificuldades em termos de pessoal de Transmissões de campanha. A este nível houve estas desvantagens.

As vantagens: o que estava disperso por várias Un, e cada uma delas tinha a sua maneira de tratar os assuntos. Neste momento, ao virem para a mesma entidade, as questões das várias áreas terão uma uniformidade de procedimentos. Talvez todas as verbas serão melhor empregues, porque podemos agora priorizar onde as vamos utilizar. Antigamente

havia várias pessoas a fazer as mesmas coisas, agora podemos reduzir o número de pessoas, mas teve um inconveniente, grande parte disto caiu sobre o pessoal do Serviço de Material, ou seja, o pessoal da DMT é o mesmo. Foram colocados aqui três ou quatro oficiais de Administração Militar, mais dois Sargentos e mais alguns civis. Recebemos também parte do pessoal de Transportes e pessoal da Intendência. As outras áreas, embora tenhamos ficado com a responsabilidade, não recebemos o *know how* para poder accionar alguns assuntos. Principalmente as Transmissões e num patamar mais baixo, a Engenharia e Saúde. São áreas que neste momento temos que dar apoio e não temos técnicos que conheçam o material. A reestruturação em si, considero que foi bem pensada, só que em termos de execução não houve uma fase de transição. Aqueles que tinham responsabilidade, amanhã não tinham. Não tiveram o cuidado de passar esse conhecimento para os vindouros. Houve historial ao nível das Transmissões que não passou absolutamente nada com a transição.

Com esta reorganização não trouxe grandes alterações, apenas temos que dar mais apoio, concretamente em todas as áreas, com mais dificuldade na área das comunicações/transmissões, mas estamos à espera de um Oficial de Transmissões para ser colocado aqui, que nos vai facilitar o trabalho que temos que fazer.

APÊNDICE 9

GUIÃO DE ENTREVISTA A MAJ FARIA

- Apresentação dos objectivos da entrevista e forma de condução;
- Saber se a entrevista pode ser gravada;

Exmo. Maj Faria

Frequento o Tirocínio Para Oficial do Curso de Cavalaria 07/08, e no âmbito desse curso estou a desenvolver o meu Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), “Desafios logísticos colocados à Brigada Mecanizada e suas Subunidades”.

De estudos preliminares efectuados, levantei uma questão logística referente à BrigMec:

- *Existem incapacidades de resposta das funções logísticas na BrigMec, fruto da Reestruturação?*

1ª Sendo o meu conhecimento sobre a logística que acontece aqui na BrigMec muito limitado, o que me tem a dizer sobre esta realidade logística?

2ª Quais são os maiores desafios para os Oficiais de Logística?

3ª Quantos exercícios se realizam aqui na Brigada?

APÊNDICE 10

ENTREVISTA A MAJ FARIA

- Entrevista não estruturada
- Posto: Major
- Função: Oficial de Logística do 1ºBIMec
- Local: 1ºBIMec (gabinete)
- Data: 24ABR08

1ª Sendo o meu conhecimento sobre a logística que acontece aqui na BrigMec muito limitado, o que me tem a dizer sobre esta realidade logística?

A CRT acabou no BApSvc, só existe em OB, tal como a CSan. O Reabastecimento nas diversas classes, o tipo de transportes, de material e peças, sobressalentes, combustíveis e lubrificantes ficou ameaçado.

Na logística operacional o IN “ataca todos os dias”. Ele é real. Aqui o IN são as falhas logísticas que ocorrem todos os dias, a todo o momento. Sempre que falta alguma coisa, a culpa cai sempre na logística.

Com falhas logísticas, aparecem os primeiros sinais de mal-estar nas Un, como é o exemplo da falta de água, alimentação, transporte, etc. São dificuldades logísticas! Que origina queixas do pessoal (é o que se verifica nas FND).

A logística tem que estar ao mesmo nível “da parte operacional”. A componente operacional consegue-se atingir “lendo as NEP e outras doutrinas”. A missão na prática, é mais difícil, porque os meios são escassos, obsoletos, mas temos uma mão-de-obra boa, que consegue por tudo a trabalhar. A grande dificuldade na logística é que existe poucas pessoas que saibam de logística. Quem sabe, sabe apenas na teoria e não na prática.

Esta transformação parece um pouco irracional, tal é, que põe em jogo o apoio logístico na BrigMec. Agora há capacidade de apoio sanitário, mas não há capacidade para sustentar a Brigada ao nível da alimentação. Isto porque a CRT foi “extinta”.

A OB trouxe outro problema, a manutenção de todo o equipamento, que ficaram “encostados”.

Em termos reais, para se montar uma área de apoio de serviço para um exercício, todo o apoio prestado à Brigada (combustível, lubrificantes, alimentação, etc) vai ficar com os órgãos implementados nessa área. Estes órgãos são guarnecidos por Un que referi. A CRT ao ser “extinta”, ela só é activada em OB, ou seja, quando há um exercício. Esta CRT é

levantada quando necessária e a Un que tem a responsabilidade de nomear pessoal para determinadas funções é a EPS. Esta Un há-de ter equipamentos para realizar o apoio.

Estas Un nomeiam pessoal das Un próprias e este está vocacionado para quando solicitado pela Brigada (neste caso), com uma guia de marcha na mão, apoiar a BrigMec.

- Implicações:

1. É mau para o moral e bem-estar do pessoal, por terem que se deslocar.
2. Entrosamento de tropas é inexistente, o que leva ao desconhecimento de certas actividades.
3. O equipamento parado, que se estraga e quando o pessoal “vocacionado” chega, o material não está em condições.
4. Despesas: pagar guias de marcha; dar acções de formação e a manutenção do equipamento não usado.
5. O *stress* de ir para o campo (exercício) vai influenciar a prestação do apoio e a sustentação das forças.

Dentro das nossas Un/SubUn (GCC), todas as estruturas logísticas mantiveram-se. Eram “compartimentos estanques”, onde se sabia onde fazer o pedido e onde direccioná-lo. Agora, se calhar há uma pessoa sobrecarregada com estes pedidos; agora não se sabe para onde enviar estes pedidos ou recaminhamentos de materiais e tudo isto é “atropelado”. “Se a máquina logística era pesada, assim é uma loucura!”. Há uma sobrecarga de tarefas e agora não se sabe a quem encaminhar os problemas e isto tem influência nos escalões de Manutenção.

A Brigada sempre teve capacidade destes escalões de Manutenção e agora só em Lisboa. Agora se temos um problema com uma viatura, evacua-se...e perdemo-la.

O RMan do Entroncamento – elo de ligação com a BrigMec quanto a Manutenção; tudo relacionado com sobressalentes é no RMan. Isto tudo está ligado com o Oficial de Manutenção da Brigada que está no BApSvc (fisicamente) mas é um órgão que responde perante o General da Brigada.

O Oficial Reabastecimento (Chefe SecrReab) – Maj Ferreira – vai desaparecer, mas ele é uma peça fundamental na Brigada. Quando isto acabar não sei como vai ser...

Agora as Un de A/G e a OB, estão espalhadas pelo País. Há uma grande dificuldade em juntar estas partes espalhadas por todo o País e não há capacidade de juntar a OB. Um aprontamento que leva 6 meses para juntar a força, agora para um exercício de 15 dias, isto é impensável. Ainda por cima tem que haver um período de adaptação e treino...

Agora neste exercício, já se fez a requisição do pessoal, uma semana ou 15 dias antes, para começarem a preparar o equipamento, saber como operar, para depois eles estarem dentro do cenário do exercício.

Ainda se espera que a transformação na BrigMec dê uma reviravolta...

A documentação é a mesma, alguma doutrina é ainda americana e já se “bebe” alguma dos espanhóis. Os espanhóis estão muito bem ao nível logístico.

Irá decorrer a NRF12 e a Un aprontadora é o 1ºBIMec

A NEP logística operacional é baseada na aplicação de relatórios. Relatórios com informação sobre a capacidade logística, armamento/equipamento e armazenamento.

Temos duas NEP, a NEP logística operacional – NATO e a NEP de aquartelamento.

2ª Quais são os maiores desafios para os Oficiais de Logística?

“O IN é real...”. O maior desafio é dar solução a todas as situações que aparecem em qualquer altura e de qualquer natureza. O anexo de apoio logístico tem-se o “antes, durante e o depois”, ou seja, SEMPRE. É necessário apoiar sempre o nosso Cmdt antes, durante e depois. Na logística, a solicitação é constante.

3ª Quantos exercícios se realizam aqui na Brigada?

A nível de Brigada são três por ano, dois Rosa Brava e um *Orion*. Ainda a este nível, há o exercício internacional com a Espanha. Depois ao nível de escalão de Batalhão são vários, cada um deles faz à volta de um a dois exercícios por ano (Lince, Rinoceronte, etc.).

APÊNDICE 11

GUIÃO DE ENTREVISTA A MAJ FARIA (2ª ENTREVISTA)

- Apresentação dos objectivos da entrevista e forma de condução;
- Saber se a entrevista pode ser gravada;

Exmo. Maj Faria

Frequento o Tirocínio Para Oficial do Curso de Cavalaria 07/08, e no âmbito desse curso estou a desenvolver o meu Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), “Desafios logísticos colocados à Brigada Mecanizada e suas Subunidades”.

De estudos preliminares efectuados, levantei uma questão logística referente à BrigMec:

- *Existem incapacidades de resposta das funções logísticas na BrigMec, fruto da Reestruturação?*

1ª A EPS teve capacidade para apoiar eficientemente o exercício, quer em material, equipamento e pessoal?

2ª O RTransp e o RMan prestaram algum apoio à NRF? Se sim, houve dificuldades logísticas?

3ª No aprontamento desta NRF12, quais foram as dificuldades sentidas no apoio logístico?

4ª Na sua opinião, o que é que o BApSvc necessita para por um Agrupamento a funcionar, em ambiente de alta intensidade?

5ª Quais eram as principais dificuldades no apoio logístico antes da reestruturação?

6ª O que é o *National Support Element* (NSE)?

7ª Tem alguma proposta no sentido de melhorar o apoio logístico aos exercícios? E aos aprontamentos?

8ª Na sua opinião, quais são os desafios logísticos colocados à BrigMec e suas subunidades?

APÊNDICE 12

2ª ENTREVISTA A MAJ FARIA

- Entrevista estruturada
- Posto: Major
- Função: Oficial de Logística do 1ºBIMec
- Local: 1ºBIMec (gabinete)
- Data: 03JUL08

1ª A EPS teve capacidade para apoiar eficientemente o exercício, quer em material, equipamento e pessoal?

Pelo que eu vi, não houve problemas. Os meios eram relativamente novos, por isso, não houve problemas.

A EPS só trouxe os meios deles. O que foi solicitado, foram latrinas e banhos. A única coisa que eles aproveitaram, foi os locais de reabastecimento de água, onde iam reabastecer as viaturas. Eles eram auto-suficientes.

2ª O RTransp e o RMan prestaram algum apoio à NRF? Se sim, houve dificuldades logísticas?

O RMan presta apoio não ao nível dos materiais, mas sim ao nível da Manutenção. O RTransp ainda não prestou serviço, mas poderá prestar em questões de transporte de material. E é provável que venha a acontecer. Até ao momento, penso que foi empregue para deslocar meios para Viana do Castelo, para o dia de Portugal, mas não houve mais nada.

3ª No aprontamento desta NRF12, quais foram as dificuldades sentidas no apoio logístico?

Foi sem dúvida ao nível das coordenações e cedências de materiais, porque uma força com esta estrutura e com esta dimensão, envolve muitos materiais, e este processo de coordenação entre Un e entrega de materiais é complicado. Além disso, “em casa onde não há pão, toda a gente ralha e ninguém tem razão”, ninguém quer ceder o material, falamos do armamento, ao nível dos jipes, dos *Unimogs*, as 1 222, porque são úteis no dia-a-dia, então ninguém quer ceder esse material. É uma guerra constante por estes equipamentos.

Ainda temos os equipamentos que para o próprio Exército é difícil arranjar, como exemplo, os equipamentos de visão noturna, o equipamento NBQ e sanitário. Estas lacunas são graves e apesar do Exército dizer que esse material se encontra em Depósito, existe sempre alguma dificuldade em verificar se está disponível. Uma das opções que vamos ter que tomar, é ir ao Depósito verificar este equipamento. Outro problema são as armas ACar, o sistema TOW, que não tem sido actualizado, nem revisto, havendo grandes dificuldades por parte do Exército em repor a operacionalidade destes equipamentos. Não tem havido munições para estas armas, que é uma grande limitação para a força, como para o treino do Homem.

Ao nível dos combustíveis e lubrificantes, não temos sentido essa dificuldade, foi uma situação que foi ultrapassada, porque nos foi dada verba para tal.

Em termos de munições, na NRF foi feito um planeamento de tiro, um plano de instrução, em que consistia atribuir um determinado número de munições a cada homem, dentro da sua função. No entanto, ainda houve um corte, principalmente no sistema TOW e CC.

Quem faz o estudo das necessidades das munições, para um Agrupamento deste tipo, somos nós, através de tabelas que existem. Quem aprova e fornece é o CmdOp. Eu participei numa reunião, em que se falou da existência de munições no Depósito, de requisições de munições que já não haviam e face a isto, a aquisição de munições iria envolver verbas específicas deste aprontamento.

4ª Na sua opinião, o que é que o BApSvc necessita para por um Agrupamento a funcionar, em ambiente de alta intensidade?

Não lhe sei dizer concretamente, mas daquilo que eu tenho visto em exercícios, principalmente do exterior, em Espanha, essa Un tem que ser pesada, com uma estrutura grande, mas ao mesmo tempo flexível. Eu não sei até que ponto o nosso BApSvc tem capacidade para uma Un deste género, num clima de alta intensidade. Suponho que teria que ser muito reforçado, teríamos que ter um Batalhão mais de apoio de serviços. Em termos sanitários, tem que ser uma coisa muito bem montada. Em termos de combustíveis e munições, estamos a falar de um Agrupamento Mecanizado em alta intensidade, mas nós não sabemos o que é uma Un destas. Quando falamos de alta intensidade, falamos de um TO tipo Afeganistão ou Iraque.

5ª Quais eram as principais dificuldades no apoio logístico antes da reestruturação?

Eu não sei quais eram as necessidades, mas o que eu consigo ver é que antes estávamos melhor do que agora. Isto porque haviam determinados órgãos que nos davam A/D e que agora foram extintos, nomeadamente, a parte sanitária, a parte do Reabastecimento, a parte da Manutenção...O BApSvc tem sido muito prejudicado em termos de recursos humanos. E

nós, operacionais sentimos isso na pele, porque queremos ter as viaturas operacionais, e estamos a falar do Escalão de Manutenção Intermédio de A/D, queremos ter a viatura em tempo e demora sempre mais, porque os sobressalentes não chegam. Agora, sente-se mais essa dificuldade.

6ª O que é o *National Support Element* (NSE)?

O NSE é no fundo um elo de ligação entre a força e o território nacional. O NSE é esse órgão, que também está implementado no TO, na área de operações. Um exemplo, na Bósnia, o NSE era em Sarajevo. Nós tínhamos forças destacadas nesse sector e noutros locais, e esse NSE prestava apoio, com um aeroporto muito próximo. Tudo o que era necessário pedir a Portugal (materiais, correio, fardamento, etc), os Batalhões pediam ao NSE, e este pedia ao CmdLog. Na prática, o NSE tem funcionado.

7ª Tem alguma proposta no sentido de melhorar o apoio logístico aos exercícios? E aos aprontamentos?

O melhoramento que eu vejo é no sentido do planeamento. Continua-se a planear muito na área das operações e informações. É no fundo o nosso *know how*. A AM preparou-nos muito para as Operações e Informações e nos exercícios, continuamos a planear muito neste sentido e a descorar a parte da Logística. Quando alguma coisa corre mal, é sempre culpa da Logística. É a alimentação, são as munições, é o combustível, é o apoio sanitário, e tudo isto tem que ser acautelado e ser visto com tempo. Qualquer tipo de alteração que se tome, tem que se ter em conta estes factores do âmbito logístico mais o factor tempo. Devia-se dar mais tempo ao planeamento logístico e este devia andar a par das Operações e Informações.

8ª Na sua opinião, quais são os desafios logísticos colocados à BrigMec e suas subunidades?

O grande desafio que se põe, é por em prática a teoria dos novos conceitos logísticos. Na AM, como noutros cursos militares fazem-se manuais, doutrina, mas depois não se põe em prática, e continuamos a viver o apoio logístico de campanha, ou seja, continuamos a aplicar o que é feito há 20 anos para cá, que não deixa de funcionar, mas depois choca com aquilo que nos é ensinado nos bancos da escola. E este é o grande desafio, é conseguirmos reestruturar a parte prática, a parte real do dia-a-dia e o que vem nos livros. É a mudança de mentalidades. Os nossos militares tem que mudar de mentalidade, a Logística é fundamental. Os militares não podem ter medo da Logística, nem fugir dela. Toda a gente fala de Logística, mas nem todos sabem sobre ela. Os militares olham para a Logística

como IN, os Comandantes quando ouvem falar dela, ficam com os cabelos em pé! Porque é complicado, é trabalhoso, é descontrolado ou não. De facto, é dramático quando um Cmdt fala de Logística. Falamos mais da Logística virada para as cargas das Un, é um fardo muito grande para os Comandantes e para quem trabalha na logística.

O apoio logístico da NRF está muito dependente do escalão superior, ou seja, do CmdOp. Este Comando, através do CmdLog, acciona os pedidos. A NRF, se tiver que se deslocar para qualquer lado, há meios que tem que ser accionados pelo CmdOp, estamos a falar de contentores, transportar a força por via marítima, linhas férreas, etc. Tudo isso, é da responsabilidade do escalão superior, e eles devem ter esses planos.

O escalão superior é um elo de ligação importantíssimo e fundamental, para a projecção da força, é o CmdLog que dá o apoio. Mas como somos amadores, tudo envolve quantias avultadas de dinheiro, nem se pensa muito em projectar uma força deste tipo, é demasiado dispendioso.

Num Agrupamento Mecanizado, não é completamente verdade que não precisa de um BApSvc. Há determinadas coisas que a *host nation* nos poderá fornecer, nomeadamente, água, apoio sanitário ou não, combustível, etc. Antes havia o NSE, e a *host nation*, agora há o conceito de haver uma nação que é responsável por determinado tipo de classe. Exemplo disso é um ambiente multinacional, Espanha, França, Itália e Portugal, em que a França é a responsável pela água, a Itália trata do combustível...e isto é um conceito. Isto já acontece, na Bósnia, uma parte do Teatro, a Alemanha era responsável pelo apoio sanitário. Começa a haver acordos entre as nações, em que cada uma tem uma determinada função.

APÊNDICE 13

GUIÃO DE ENTREVISTA A COR MEDINA DE SOUSA

- Apresentação dos objectivos da entrevista e forma de condução;
- Saber se a entrevista pode ser gravada;

Exmo. Cor Medina de Sousa

Frequento o Tirocínio Para Oficial do Curso de Cavalaria 07/08, e no âmbito desse curso estou a desenvolver o meu Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), “Desafios logísticos colocados à Brigada Mecanizada e suas Subunidades”.

De estudos preliminares efectuados, levantei uma questão logística referente à BrigMec:

- Existem incapacidades de resposta das funções logísticas na BrigMec, fruto da Reestruturação?

1ª Há duplicação de missões/funções do BApSvc e da UnAp?

2ª Há necessidade de haver um BApSvc e uma UnAp separados? Não era possível a fusão destas duas Un, de modo a concentrar pessoal?

3ª A reestruturação teve como um dos seus objectivos a concentração de meios. A flexibilidade é essencial. Concorde com uma possível concentração do BApSvc, da CCS do Quartel General e da UnAp, de modo a rentabilizar meios e pessoal?

APÊNDICE 14

ENTREVISTA A COR MEDINA DE SOUSA

- Entrevista estruturada
- Posto: Coronel
- Função: 2ºCmdt do CMSM
- Local: QG da BrigMec (gabinete)
- Data: 17JUL08

1ª Há duplicação de missões/funções do BApSvc e da UnAp?

Não. Uma dessas Un pertence à FOPE e a outra à Estrutura Base. O BApSvc tem uma CMan, um Comando de Destacamento de Comando e não tem mais nada. A CRT e a Companhia de Administração foram “extintas”. Nesse sentido, há um conjunto de actividades resultantes na Brigada desse tempo, o depósito de fardamentos, o controlo de combustíveis, e isso tudo são reabastecimentos, que deviam ter passado para a Estrutura Base. Neste momento, a UnAp como está dimensionada, não tem a dimensão adequada para suportar uma Brigada destas. E não é só a Brigada e as suas Un, a UnAp tem que apoiar as infra-estruturas, o campo militar que aqui existe, que é para treino de toda a gente das FA, a AM, o Curso de Formação de Sargentos, a Guarda Nacional Republicana, ou seja, toda a gente utiliza o campo e todo o apoio de serviços acaba por recair na UnAp, que não tem dimensão para a missão que tem.

Não há acumulação de missões. Na prática, diariamente em tempo de paz, um tem que fazer uma coisa que é diferente da outra Un. Em termos de organização, são distintas, uma faz parte da Estrutura de Base e outra da FOPE.

2ª Há necessidade de haver um BApSvc e uma UnAp separados? Não era possível a fusão destas duas Un, de modo a concentrar pessoal?

Não, porque uma coisa é a organização e outra é a gestão. Nós estamos organizados em FOPE e a Estrutura Base e não há confusões entre as duas, estas têm missões diferentes. Actualmente, com os escassos recursos que temos, pode-se por em causa misturar, ficando um a fazer uma coisa e outro a fazer outra, agora juntá-las...Imagina que a Brigada é empregue como um todo, o Cmdt da UnAp, que faz parte da Estrutura Base, que tem a responsabilidade de tomar conta de tudo o que cá fica, como é que ele faz o plano de um

BApSvc, sendo o Cmdt do mesmo e a estrutura de comando a mesma? Não pode, tem que estar separado. Um é apoio de campanha e outro é apoio de serviços para a Estrutura Base em tempo de paz. São responsabilidades diferentes e o quadro orgânico do BApSvc não há canalizadores, ao contrário da UnAp. É um exemplo.

3ª A reestruturação teve como um dos seus objectivos a concentração de meios. A flexibilidade é essencial. Concorda com uma possível concentração do BApSvc, da CCS do QG e da UnAp, de modo a rentabilizar meios e pessoal?

A CCS é a Un que tem na sua organização um Pelotão de PE. O que é que o BApSvc tem a ver com isso? E a estrutura desse Pelotão PE tem missões próprias em tempo de campanha, e em tempo de paz tem outras. Neste momento não é possível fazer a junção ao nível da organização. Por exemplo não é lógico atribuir ao BApSvc a CCS do Comando da Brigada, porque este Batalhão é para apoiar a Brigada como um todo e a CCS é para apoiar o Comando da Brigada.

Poderá haver a hipótese só do emprego do Comando da Brigada, nesse sentido, o Comando quando for empregue tem que ter uma estrutura de apoio para ele, e não é do Batalhão, é da CCS. A CCS, o BApSvc e a UnAp têm as suas missões perfeitamente definidas.

Agora a CCS que tenho aqui, todos os condutores do Oficiais do EM da Brigada são da CCS. Se o G3 (Oficial de Operações) tiver que fazer um reconhecimento, este desloca-se em viaturas da CCS. Mais, como se alimenta esta força? Tem que haver equipas de alimentação, não é o comando que tem que fazer isso. Tem que haver uma Un para fazer isto.

APÊNDICE 15

GUIÃO DE ENTREVISTA A CAP GOMES

- Apresentação dos objectivos da entrevista e forma de condução;
- Saber se a entrevista pode ser gravada;

Exmo. Cap Gomes

Frequento o Tirocínio Para Oficial do Curso de Cavalaria 07/08, e no âmbito desse curso estou a desenvolver o meu Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), “Desafios logísticos colocados à Brigada Mecanizada e suas Subunidades”.

De estudos preliminares efectuados, levantei uma questão logística referente à BrigMec:

- Existem incapacidades de resposta das funções logísticas na BrigMec, fruto da Reestruturação?

1ª Depois de uma entrevista no BApSvc, soube que o RMan não tem capacidade de Manutenção Intermédia de A/G, que é responsabilidade deste RMan. Isto é verdade?

2ª Qual é a grande diferença entre a Manutenção Intermédia de A/D e a Manutenção Intermédia de A/G?

3ª Na sua opinião, a manutenção prestada pela CMan da BrigMec (Manutenção de Unidade e Manutenção Intermédia de A/D), permite a operacionalidade dos meios e em tempo?

4ª Na sua opinião, quais são os desafios logísticos colocados à BrigMec e às suas subunidades?

APÊNDICE 16

ENTREVISTA A CAP GOMES

- Entrevista estruturada
- Posto: Capitão
- Função: Cmdt da CMan de A/G do RMan
- Local: CMan do RMan (secção)
- Data: 19AGO08

1ª Depois de uma entrevista no BApSvc, soube que o RMan não tem capacidade de Manutenção Intermédia de A/G, que é responsabilidade deste RMan. Isto é verdade?

Não é verdade. O RMan tem a capacidade para realizar trabalhos de Manutenção ao nível do escalão de Manutenção Intermédia de A/G.

2ª Qual é a grande diferença entre a Manutenção Intermédia de A/D e a Manutenção Intermédia de A/G?

A grande diferença é que na Manutenção Intermédia de A/D, a viatura depois de reparada regressa à Un. Na Manutenção Intermédia de A/G a viatura depois de reparada regressa ao canal, ou seja, ela para regressar à Un, esta necessita de fazer uma requisição a pedi-la ao canal. Isto faz com que a Un fique sem a viatura durante mais tempo.

3ª Na sua opinião, a manutenção prestada pela CMan da BrigMec (Manutenção de Unidade e Manutenção Intermédia de A/D), permite a operacionalidade dos meios e em tempo?

Sim, permite, mas só se forem realmente executados. Por vezes a manutenção nesses escalões são negligenciadas.

4ª Na sua opinião, quais são os desafios logísticos colocados à BrigMec e às suas subunidades?

Na minha opinião, acho que devia-se desburocratizar todo o processo logístico, diminuindo desta forma o tempo que uma Un fica à espera da viatura.

APÊNDICE 17

GUIÃO DE ENTREVISTA A CAP MORAIS

- Apresentação dos objectivos da entrevista e forma de condução;
- Saber se a entrevista pode ser gravada;

Exmo. Cap Morais

Frequento o Tirocínio Para Oficial do Curso de Cavalaria 07/08, e no âmbito desse curso estou a desenvolver o meu Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), “Desafios logísticos colocados à Brigada Mecanizada e suas Subunidades”.

De estudos preliminares efectuados, levantei uma questão logística referente à BrigMec:

- Existem incapacidades de resposta das funções logísticas na BrigMec, fruto da Reestruturação?

1ª Com a reestruturação do Exército em 2006, o apoio de serviços sofreu alterações, nomeadamente com a concentração deste nas Un de A/G, levando à desactivação da CRT no BApSvc da BrigMec.

O RTransp recebeu meios humanos e materiais desta CRT?

2ª Os meios humanos e materiais relativos ao Transporte de A/G estão concentrados nesta Un?

3ª A reestruturação do Exército tinha como objectivo concentrar meios de forma a rentabilizá-los. Neste sentido, um dos conceitos preconizados para otimizar estes meios seria a modularidade do apoio de serviços.

Existem módulos definidos na orgânica deste Regimento?

4ª O Regimento tem capacidade de Manutenção?

5ª O apoio prestado à BrigMec acontece em situações de treino operacional ou num aprontamento de uma FND. Que tipos de transporte são cedidos para o A/G à BrigMec?

6ª Na sua opinião, quais são os desafios logísticos colocados à BrigMec e às suas subunidades?

APÊNDICE 18

ENTREVISTA A CAP MORAIS

- Entrevista semi-estruturada
- Posto: Capitão
- Função: Cmdt do Batalhão de Transportes
- Local: Batalhão de Transportes do RTransp (gabinete)
- Data: 21AGO08

1ª A reestruturação do Exército tinha como objectivo concentrar meios de forma a rentabilizá-los. Neste sentido, um dos conceitos preconizados para otimizar estes meios seria a modularidade do apoio de serviços.

Existem módulos definidos na orgânica deste Regimento?

Antigamente, o BApSvc da BrigMec era auto-suficiente, o que permitia actuar de forma independente. Agora, esse Batalhão perdeu essa valência. Pelo que eu sei, o BApSvc ainda tem algum apoio de serviços, nomeadamente ao nível da Manutenção, no entanto, nas restantes áreas logísticas, esse apoio não existe. Nesse sentido, as novas estruturas são modulares. Quando se tem um exercício na BrigMec, o BApSvc é completado com base no vários módulos que estão espalhados pela Estrutura Base do Exército, incluindo a nossa área de Transportes.

O BApSvc tem uma CRT em OB, a parte do Reabastecimento é dado pela EPS e a parte de Transportes é dada por nós, que é um Pelotão, sob comando da EPS. Assim foi definido que o RTransp cedia um Pelotão, que é um Pelotão reforçado.

A nossa Companhia, que é a componente operacional, tem quatro Pelotões, dois deles são Pelotões de Transportes Médio (duas Secções com viaturas de 5 t) e os outros dois são Pelotões de Transportes Pesados, que têm meios de várias tonelagens. Tem uma Secção de Transportes de 20 t, uma Secção de Transportes de 30 t, uma Secção de Transportes de 40 t e uma Secção de Transportes de CC. Isto é a Companhia como um todo, mas, não está definido em que situações ela poderá ser empregue como um todo. Está previsto que assim seja, mas nesta fase, a Companhia apenas cede os seus Pelotões, que são os módulos. No entanto, eu não tenho nada a dizer que deve haver um módulo formado com uma determinada constituição. Se me pedem um módulo, eu nomeio as Secções e formo o módulo. Portanto, este módulo é formado a partir da CTransp/Forças de A/G.

Este apoio por módulos, na minha opinião, veio para rentabilizar os meios, no entanto, os Comandantes queixam-se que é difícil reunir os meios espalhados pela Estrutura Base do Exército, quando há exercícios. Isto é natural, porque esses meios são necessários para o dia-a-dia das suas Un, logo, os seus Comandantes fazem alguma resistência na cedência desses meios.

Para a BrigMec, o Pelotão de Transportes que lhe presta apoio, além das Secções de Comando, tem duas Secções de viaturas de 5 t, como podes ver, isto por si só seria um Pelotão normal, tem uma Secção de viaturas de 20 t, uma Secção de 30 t e um Secção de Transportes de Equipamentos Pesados, que é de transporte de CC, máquinas de Engenharia ou blindados. Este Pelotão representa quase dois Pelotões, apenas lhe faltando uma Secção. É um Pelotão a cinco Secções e este módulo tem 77 militares, como podes ver, é um Pelotão reforçado. Porém, este Pelotão que te referi é o que está no papel, porque nós não temos esses meios todos para ceder. Na prática, falta o material e o pessoal. Ao nível do pessoal, tenho dois Pelotões médios formados e um Pelotão pesado a 90%. Ao nível do material, eu conseguiria formar uma parte um Pelotão e outra parte de um outro Pelotão, porque os meios que temos não são suficientes.

Esta Companhia em termos de Praças está a 30%, mas eu consigo que ela chegue aos 70%, porque eu vou buscar homens a todo o lado. Este Batalhão tem duas Companhias de Transporte, então, eu para completar uma dessas Companhias, vou buscar todos os condutores de uma das Companhias de Transporte e à CCS.

No exercício Rosa Brava, o Pelotão que foi era constituído por um Oficial, três Sargentos e 15 Praças. Em termos de material, foram 6 viaturas pesadas e um jipe. Estas viaturas foram as pedidas pelo TCor Romeiro, porque não havia necessidade de enviar todos aqueles meios. Porque se me pedissem o módulo completo, eu tinha dificuldades para o constituir.

Ao nível táctico, as Un de manobra são auto-suficientes e nós fazemos exercícios a baixos escalões. Está lá uma parte do Batalhão, por isso, normalmente, as subunidades com os seus meios orgânicos, consegue transportar os seus abastecimentos. Tens que ver isto numa perspectiva de emprego real, imagina a Brigada toda a 100% a entrar em operações. As subunidades conseguem ir ao BApSvc buscar os abastecimentos, mas alguém tem que ir levá-los ao BApSvc. As Un de Transporte trabalham ao nível Divisionário, nós transportamos grandes volumes. Nós não fazemos o transporte aos locais onde se vai combater. Nós transportamos para o BApSvc e depois de lá é distribuído, pelas várias subunidades de manobra, por isso é que é pouco utilizado. As viaturas que vão apoiar a BrigMec são para colmatar as lacunas que lá existem. Em termos reais, nós precisávamos destes meios para garantir os abastecimentos na retaguarda.

Nós, em termos de material diverso, estamos a 47% de viaturas, 33% de armamento, 28% transmissões, etc. Em termos de viaturas, aquela percentagem é a contar com as substituições. A Secção de Transportes de 20 t não tem todos os meios de 20 t, mas tenho

meios que levam quatro ou cinco toneladas. Não levam as 20 t, mas eu coloco essas viaturas lá.

A minha capacidade de transporte mede-se pela capacidade de carga. Eu posso ter 50% de capacidade de carga, mas se as viaturas não tiverem a capacidade de carga que me pedem no quadro orgânico, aquela percentagem de viaturas já vai ser menor. A capacidade de carga desta Companhia são 1 440 t, e eu com os meios que eu tinha na altura, conseguia transportar 291 t, portanto, estou a 20% da minha capacidade de carga. São dois Pelotões de Transportes Médio, com viaturas de 5 t cada. Eu tenho 24 viaturas, 12 de cada Secção, corresponde a 120 t e com os meus meios consegui formar um Pelotão, mas não tinha apenas meios de 5 t. Eu aproveitava várias viaturas de 2 t, porque é a realidade quanto a material. Eu não tenho o Pelotão em termos de material, mas tenho em termos de pessoal. Em termos de transporte de pesados, cada um deles tem uma capacidade de carga de 600 t, mas eu só consigo capacidade para 188 t. Isto representa 1/5 da minha capacidade, mas com a utilização de viaturas não sendo tácticas.

2ª Com a reestruturação do Exército em 2006, o apoio de serviços sofreu alterações, nomeadamente com a concentração deste nas Un de A/G, levando à desactivação da CRT no BApSvc da BrigMec.

O RTransp recebeu meios humanos e materiais desta CRT?

Não, nós não recebemos nada.

3ª Os meios humanos e materiais relativos ao Transporte de A/G estão concentrados nesta Un?

Os meios humanos estão todos aqui, no entanto, o RTransp assegura o Transporte ao Exército todo, é essa a nossa missão. Como os meios são escassos, a maior parte do encargo operacional que temos aqui, é sacrificado à custa desse apoio. Nós não temos aqui uma Companhia devidamente enquadrada, comandada e com os meios que apenas treina. Os meios todos encontram-se aqui, mas eles são utilizados no apoio diário. Quando a AM vai para exercícios, a quem é que ela pede as viaturas? É ao RTransp, e nós temos que dar condutores, viaturas e isto tudo é do encargo operacional.

Para qualquer exercício que tenhamos que apoiar, os meios humanos são de cá, no entanto, não quer dizer que numa situação inopinada venhamos a ter a necessidade de pedir homens a outra Un. Por vezes acontece termos cá os meios e não ter os condutores, que é o caso dos autocarros, que são 17. Muitas vezes, nós não temos 17 condutores. Quando há cerimónias, por vezes pedimos condutores de outras Un para utilizar aquelas viaturas.

4ª O Regimento tem capacidade de Manutenção?

Nós temos uma Secção de Manutenção que realiza a manutenção das viaturas do Regimento e das outras Un de Lisboa.

O RMan está mais vocacionado para as viaturas tácticas e a nossa Secção está mais vocacionada para as viaturas administrativas, mas esta Secção também repara as viaturas tácticas.

A nossa Secção realiza manutenção à Manutenção Intermédia de A/D, no entanto, com tantas viaturas administrativas, por vezes socorremo-nos a empresas civis, nomeadamente, os autocarros.

6ª Na sua opinião, quais são os desafios logísticos colocados à BrigMec e às suas subunidades?

Essa pergunta é muito abrangente e eu não estou na Brigada. Eu posso dizer que existem algumas lacunas, a ligação que o BApSvc tem connosco é mínima. Só existe coordenações quando precisam de nós.

Por exemplo, a Companhia tem que ter planos, eu fiz todos os planos normais de uma Companhia. O plano de movimentos, os seus planos associados, o plano de carregamento, os gráficos de movimento, etc. A Companhia tem os seus planos de acordo com os planos definidos pelo escalão superior. Não achas que eu devia ter os planos do BApSvc? Se eu vou para uma área de atribuição de missão, quem me garante o apoio de serviços? Porque uma Companhia não actua isoladamente, tem que depender de alguém. Eu só posso fazer os meus planos de acordo com os do escalão superior. Na área dos módulos de apoio de serviços, eu não tenho os planos da CRT. E esta CRT também tem que se cingir aos planos do BApSvc. Esta área é uma que tem que ser revista.

APÊNDICE 19

PRINCÍPIOS DA LOGÍSTICA

Os princípios da logística são: Integração, Unidade de Comando, Interdependência com a Manobra, Provisão e Suficiência, Economia, Flexibilidade, Simplicidade, Visibilidade e Transparência e Sinergia.

- Integração

Consiste na sincronização das operações logísticas com as outras actividades do Exército e das Forças Armadas (FA), em operações conjuntas e em operações combinadas. A integração das operações logísticas das forças do Exército com as das forças de outras Componentes/Nações permitirá.⁶⁵

- Obter vantagens no apoio logístico resultante das capacidades de outras forças;
- Obter ganhos de eficiência através de economias de escala;
- Assegurar que as prioridades da força conjunta/combinada sejam consideradas em primeiro lugar;
- Evitar duplicação de esforços e competição pelos mesmos recursos no Teatro de Operações (TO);

- Unidade de Comando

Para que as operações decorram da melhor maneira possível, tem que haver uma coordenação estreita entre as acções tácticas e as acções logísticas, e uma integração perfeita destas últimas na manobra operacional global. Para que isto se verifique, é necessário que haja apenas um Comandante (Cmdt) que tome decisões ao nível táctico e logístico.⁶⁶

- Interdependência com a Manobra

O sucesso do emprego das forças militares depende de uma perfeita “sintonia” com a acção operacional, táctica ou estratégica. A Logística deve estar integrada na estrutura operacional

⁶⁵ MINISTÉRIO DA DEFESA, op. cit. p. 3-2.

⁶⁶ ACADEMIA MILITAR, op. cit. p. 12.

e deve-se adaptar à manobra operacional, de modo a potenciar a capacidade da força. Em qualquer modalidade de acção, esta tem de ser primeiro de tudo, logisticamente exequível.⁶⁷

- Provisão e Suficiência

Todos os recursos logísticos necessários para as forças devem ser garantidos pelo Exército, através de acordos bilaterais ou multinacionais, de modo a manter-se a prontidão, sustentação e mobilidade. Como a obtenção e a reunião dos recursos necessários a estas forças são demorados, é necessário antecipar os preparativos logísticos, de modo a reduzir ao máximo o tempo de espera das forças operacionais.⁶⁸

- Economia

A escassez dos recursos obriga a um grande esforço logístico, pelo que a economia é essencial para que as operações decorram como previsto. Para tal, é necessário empregar os recursos humanos e materiais adequadamente à missão a ser cumprida, evitando a dissipação dos efectivos e a má utilização do potencial económico. É necessário impreterivelmente fazer uma ponderação perfeita das necessidades.⁶⁹

De modo a garantir a eficácia e eficiência do apoio de serviços, é imperativo manter-se níveis mínimos de armazenamento de abastecimentos no TO para evitar:⁷⁰

- A ruptura de apoio motivada pela dinâmica das operações de combate;
- Distorções das previsões da procura, à medida que são comunicadas aos membros da cadeia logística a montante;

- Flexibilidade

A acção logística, para poder adaptar-se a todas as contingências inerentes às operações militares, deve ser flexível, de modo a dar uma resposta eficaz em qualquer circunstância. Para tal, tem que escalonar adequadamente a obtenção de recursos através do Teatro de Guerra; promover uma previsão atempada e prognóstico do impacto; criar órgãos que possam ampliar-se, reduzir-se ou subdividir-se (constituição modular), consoante necessidades e, finalmente, atribuir aos órgãos o mais elevado índice de mobilidade possível.⁷¹

⁶⁷ MINISTÉRIO DA DEFESA, op. cit. p. 3-2, 3-3.

⁶⁸ MINISTÉRIO DA DEFESA, op. cit. p. 3-3.

⁶⁹ Idem

⁷⁰ MINISTÉRIO DA DEFESA, op. cit. p. 3-3.

⁷¹ MINISTÉRIO DA DEFESA, op. cit. p. 3-4.

- Simplicidade

O apoio logístico consiste num conjunto de operações complexas e diferenciadas. No entanto, este apoio tem que se traduzir pela sua simplicidade, tornando-se simples através de um planeamento pormenorizado, com a devida antecedência e treino em terreno semelhante à área de apoio.⁷²

- Visibilidade e Transparência

O Cmdt deve ter a capacidade de ter uma visão global objectiva, de modo a obter toda a informação possível sobre os recursos e capacidades de apoio de serviços das forças sob o seu comando. Esta informação, para ser oportuna, passa por um sistema de relatórios fáceis e o mais completos possível, de modo a se possa priorizar, redireccionar e empregar os meios logísticos onde eles são mais necessários.⁷³

- Sinergia

Consiste na partilha de informação entre as diferentes FA e/ou Nações com um objectivo comum, com contrapartidas para ambas as partes. Estes benefícios são maiores que a soma das partes, demonstrando-se num apoio mais eficiente e eficaz.⁷⁴

⁷² ACADEMIA MILITAR, op. cit. p. 13.

⁷³ MINISTÉRIO DA DEFESA, op. cit. p. 3-5.

⁷⁴ Idem

ANEXOS

APÊNDICES