INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO MAIOR CONJUNTO
2023/2024

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

A SUSTENTAÇÃO LOGÍSTICA DE FORÇAS CONJUNTAS NO TEATRO DE OPERAÇÕES

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

MAJ ADMIL Rodrigo Garcia Gonçalves Brito

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A SUSTENTAÇÃO LOGÍSTICA DE FORÇAS CONJUNTAS NO TEATRO DE OPERAÇÕES

Maj ADMIL Rodrigo Garcia Gonçalves Brito

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2023/2024

Pedrouços 2024

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A SUSTENTAÇÃO LOGÍSTICA DE FORÇAS CONJUNTAS NO TEATRO DE OPERAÇÕES

MAJ ADMIL Rodrigo Garcia Gonçalves Brito

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2023/2024

Orientador: Maj MAT Pedro da Silva Monteiro

Pedrouços 2024

Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Rodrigo Garcia Gonçalves Brito**, declaro por minha honra que o documento intitulado "***A sustentação logística de forças conjuntas no teatro de operações***" corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CEM-C** 2023/2024 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, 04 de julho de 2024

MAJ ADMIL Rodrigo Garcia Gonçalves Brito

Assinado por: Rodrigo Garcia Gonçalves Brito
Identificação: BI12828033
Data: 2024-07-04 às 10:40:25

Índice

1. Introdução 8
2. Enquadramento teórico e conceptual 10
2.1 Sustentação logística de forças conjuntas 10
2.2 O *Joint Logistic Support Group* 12
2.3 Enquadramento conceptual 18
3. Metodologia e método 20
3.1 Metodologia 20
3.2 Método 21
3.2.1 Participantes e procedimento 21
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados 22
3.2.3 Técnicas de tratamento dos dados 22
4. Análise de diferentes modelos de sustentação de Forças Conjuntas 23
4.1 A sustentação logística de forças conjuntas de Portugal 23
4.2 Modelos de JLSG de Espanha, V4 *Visegrád* e Canadá 28
4.2.1 JLSG Espanha 28
4.2.2 JLSG V4 *Visegrád* 30
4.2.3 JLSG Canadá 31
5. Contributos para uma proposta de melhoria do modelo de sustentação de forças conjuntas em Portugal 34
5.1 Comparação dos modelos de sustentação logística forças conjuntas 34
5.2 Alterações e implicações para o modelo de Portugal 38
5.3 Propostas de melhoria para o modelo de sustentação conjunta de forças conjuntas de Portugal 42
6. Conclusões 47
Referências bibliográficas 49
Apêndice A – Modelo de análise ..... Apd A – 1
Apêndice B – Guião das entrevistas ..... Apd B – 1
Apêndice C – Matriz das unidades de contexto e de registo das entrevistas ..... Apd C – 1

Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de Análise…….. Apd A – 1
Apêndice B – Guião das Entrevistas…… Apd B – 1
Apêndice C – Matriz das unidades de contexto e de registo das entrevistas…….. Apd C – 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Áreas de atividade da logística militar 10
Figura 2 – Níveis da logística 11
Figura 3 – Níveis da logística e linhas de suporte 11
Figura 4 – Linhas da logística por função logística 11
Figura 5 – *Generic Theatre Sustainment System* 13
Figura 6 – Variáveis, princípios de um JLSG 13
Figura 7 – Capacidade progressivas de C2 do JLSG 14
Figura 8 – Estrutura genérica de uma estrutura de JLSG HQ 15
Figura 9 – Estrutura genérica de um JLSG 17
Figura 10 – Esquematização das dimensões, varáveis e indicadores de investigação 20
Figura 11 – Percurso metodológico 21
Figura 12 – Fatores de mudança organizacional CLC – ALC 23
Figura 13 – Organização do ALC 26
Figura 14 – Fatores expectáveis de melhoria da SLFC no TO com o ALC 28
Figura 15 – Organigrama da BrigLog do Exército de Espanha 29
Figura 16 – Linhas de esforço para a modernização da logística conjunta CAF 32
Figura 17 – Aspetos mais valorizados para o contexto e ambição de Portugal 40
Figura 18 – Processos em falta para a efetivação do ALC em Portugal 42
Figura 19 – Responsabilidades do ALC 43
Figura 20 – Proposta de núcleo permanente do ALC 44
Figura 21 – Escalabilidade do ALC no TO 44
Figura 22 – Proposta de estrutura para o ALC 46

Índice de Quadros

Quadro 1 – Células do JLSG HQ 16
Quadro 2 – *Sustainment more than logistic* 18
Quadro 3 – Função de combate Apoio de Serviços e *Sustainment* 19

Quadro 4 – Caracterização dos entrevistados 22
Quadro 5 – Vantagens e desvantagens SLFC Portugal e Espanha 35
Quadro 6 – Vantagens e desvantagens SLFC V4 Visegrád e Canadá 36
Quadro 7 – Comparação de performance/riscos dos diferentes modelos 38
Quadro 8 – Modelo de análise ..... Apd A – 1

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) aborda o desenvolvimento da capacidade de um *Joint Logístic Support Group Headquarters* (JLSG HQ) em Portugal, em conformidade com os objetivos estabelecidos entre Portugal e a *North Atlantic Treaty Organization* (NATO). Discute-se a importância deste desenvolvimento não apenas para cumprir compromissos internacionais, mas também para colmatar lacunas a nível nacional no sistema de sustentação logística conjunta da Força de Reação Imediata (FRI).

No contexto atual, as Forças Armadas (FFAA) portuguesas encontram-se em fase de discussão e implementação do Agrupamento Logístico Conjunto (ALC), aguardando a aprovação dos quadros orgânicos de pessoal e o alinhamento da proposta da Diretiva Operacional (DIROP) do ALC com os ramos. O estudo procurou identificar modelos alternativos de sustentação logística conjunta, utilizando uma estratégia qualitativa, raciocínio dedutivo e comparativa entre os modelos de Portugal, Espanha, grupo de países V4 *Visegrád* e Canadá.

Através de revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com especialistas, foram identificados os fatores mais valorizados e as fragilidades do modelo proposto. Conclui-se que o modelo proposto do ALC, com uma abordagem centralizadora e integradora, é o mais equilibrado, propondo melhorias e ajustes necessários para otimizar o modelo de sustentação logística de forças conjuntas.

Palavras-chave: Sustentação Logística; Logística Conjunta; Agrupamento Logístico Conjunto; Forças Conjuntas

Abstract

This individual research paper addresses the development of a JLSG HQ capability in Portugal, in accordance with the objectives established between Portugal and NATO. The importance of this development is discussed not only in terms of fulfilling international commitments but also in bridging gaps at the national level within the joint logistics support system of the FRI.

In the current context, the Portuguese Armed Forces are in the phase of discussing and implementing the ALC, awaiting the approval of the organic personnel structures and the alignment of the DIROP proposal of the ALC with the branches. The study aimed to identify alternative models of joint logistics support, using a qualitative methodology that is primarily deductive and comparative among the models from Portugal, Spain, the Visegrád V4, and Canada.

Through literature review and semi-structured interviews with experts, the most valued factors and the weaknesses of the proposed model were identified. The article concludes that the proposed ALC model, with a centralizing and integrative approach, is the most balanced, suggesting improvements and adjustments necessary to optimize the model of joint forces logistics support.

Keywords: *Logistics Support; Joint Logistics; Joint Logistics Group; Joint Forces*

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AGTP1	Agrupamento de Transportes n.º 1
AJP	*Allied Joint Publication*
ALC	Agrupamento Logístico Conjunto

B

BrigLog	Brigada Logística

C

C2	Comando e Controlo
CAF	*Canadian Armed Forces*
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CFJOSG	*Canadian Forces Joint Operational Support Group*
CGerCIMIC	Companhia Geral de Cooperação Civil-Militar
CLC	Centro Logístico Conjunto
COM	Comandante
CSE	*Core Staff Element*

D

DIROP	Diretiva Operacional

E

EEIN	Espaço Estratégico de Interesse Nacional
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
ERP	*Enterprise Resource Planning*

F

FFAA	Forças Armadas
FOC	*Full Operational Capability*
FRI	Força de Reação Imediata

H

HN	*Host Nation*
HQ	*Headquarters*

I

IOC	*Initial Operational Capability*

J

JALLC	*Joint Analysis and Lessons Learned Centre*

JLRT	*Joint Logistic Reconnaissance Team*
JLSG	*Joint Logistic Support Group*
JLSN	*Joint Logistic Support Network*
JTF	*Joint Task Force*
M	
MCDP	*Marine Corps Doctrinal Publication*
N	
NATO	*North Atlantic Treaty Organization*
NSPA	*NATO Support and Procurement Agency*
O	
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
P	
PPO	Processo de Planeamento Operacional
Q	
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
R	
RLP	*Recognized Logistics Picture*
RMSD	*Reaward Movement, Staging and Dispatch*
RSOM	*Reception, Staging and Onward Movement*
S	
SACT	*Supreme Allied Commander Transformation*
SIG/DN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SLFC	Sustentação Logística de Forças Conjuntas
SOTG	*Special Operations Task Group*
T	
TII	Trabalho de Investigação Individual
TO	Teatro de Operações

1. Introdução

Nas últimas duas décadas, em resposta ao aumento da complexidade das operações conjuntas, a NATO desenvolveu estruturas de coordenação logística mais sofisticadas, nomeadamente a criação de estruturas responsáveis pela logística conjunta, o *Joint Logistic Support Group* (JLSG), englobando aspetos como planeamento, coordenação e execução de operações logísticas em apoio às missões (NATO, 2018a).

As Forças Armadas (FFAA) portuguesas dispõem de Comandos e Forças Conjuntas, podendo as mesmas vir a ser projetadas e empregues em teatros de operações (TO) distantes do território nacional no espaço estratégico de interesse nacional (EEIN), nomeadamente a Força de Reação Imediata (FRI), sendo que legislação vigente, traduzida nas diretivas operacionais (DIROP) referentes ao emprego de forças, na parte respeitante à administração e logística, definem que é responsabilidade dos ramos assegurar a sustentação das respetivas unidades e meios atribuídos, constituindo-se à data como o modelo nacional para a sustentação de forças conjuntas, nomeadamente a FRI (Valente, entrevista presencial, 04 de abril de 2024).

As diversas modalidades de constituição de uma logística de apoio às forças conjuntas no TO, identificadas nos pontos precedentes, levantam questões, particularmente acerca da imprescindível evolução do modelo nacional para um paradigma cuja integração se coadune com os princípios da doutrina da NATO e que assegure uma diminuição das redundâncias dos sistemas logísticos vigentes, ajustado à realidade das FFAA portuguesas.

Neste contexto, o objeto de investigação é a sustentação logística de forças conjuntas (SLFC) no TO.

Na esteira de Santos e Lima (2019), a investigação encontra-se delimitada no tempo, espaço e conteúdo.

Temporalmente, cinge-se desde a publicação do Decreto-Lei 19/2022, de 24 de janeiro de 2022, que procede à alteração da Lei Orgânica do EMGFA, data em que é criado ALC e 30 de abril de 2024, data até à qual é exequível carrear dados para a investigação.

Relativamente ao espaço, Portugal, Espanha, Canadá e o Grupo de *Visegrád* V4, que inclui Polónia, Hungria, República Checa e Eslováquia, destacam-se por representarem quatro modelos distintos de SLFC. Estes países possuem estruturas comparáveis a um JLSG, sendo que, no caso de Espanha e do *Visegrád* V4, a distinção advém também dos recentes processos de certificação de um JLSG.

Quanto ao conteúdo, será delimitada à SLFC de nível operacional no TO.

O Objetivo Geral (OG) consiste em propor contributos para otimização do modelo de SLFC das FFAA portuguesas em TO.

No atento de alcançar o OG, definem-se os seguintes Objetivos Específicos (OE):

- **OE1:** Analisar a proposta de modelo de SLFC de Portugal em TO.
- **OE2:** Identificar os modelos de SLFC de Espanha, V4 *Visegrád* e Canadá.
- **OE3:** Comparar os diferentes modelos de SLFC em TO.
- **OE4:** Selecionar o modelo de SLFC em TO que se adequa ao nível de ambição de Portugal.

Inferido do problema de investigação, e com o objetivo de orientar, delimitar e sistematizar o estudo, estabeleceu-se a seguinte Questão Central (QC): De que forma é possível otimizar a proposta de modelo de SLFC das FFAA portuguesas em TO?

Em linha com o OG e respetivos OE, elencaram-se as Questões Derivadas (QD):

- **QD1:** Como está proposto ser realizada a SLFC de Portugal em TO?
- **QD2:** Qual o modelo de SLFC de Espanha, V4 *Visegrád* e Canadá?
- **QD3:** Quais as vantagens, desvantagens dos diferentes modelos?
- **QD4:** Qual o modelo de SLFC que melhor se adequa ao nível de ambição de Portugal?

A organização do TII, em consonância com a estrutura de um artigo científico, para além da presente introdução, o segundo capítulo, foca-se no enquadramento teórico e conceptual, da sustentação logística e do JLSG.

Seguidamente, no terceiro capítulo, será descrita a metodologia, ficando o quarto capítulo dedicado à análise dos diferentes modelos. O quinto capítulo será focado na discussão dos resultados, onde serão comparados os diferentes modelos.

Por fim, no sexto e último capítulo, são apresentadas as conclusões, as principais limitações do estudo e recomendações de estudos subsequentes.

2. Enquadramento teórico e conceptual

2.1 Sustentação logística de forças conjuntas

De acordo com o conceito NATO, as operações conjuntas são definidas como operações militares realizadas por forças de diferentes ramos das FFAA sob um comando unificado (NATO, 2019), sendo a sua origem a Lei de Goldwater-Nichols de 1986, retirando das componentes o controlo operacional das forças projetadas, centralizando-a num único comando (Lucas & Crosbie, 2021).

No âmbito da sustentação logística, a evolução do Comando e Controlo (C2) seguiu os mesmos passos. A logística conjunta tornou-se uma pedra angular nas operações militares modernas, onde a sua relevância é amplamente evidenciada pela capacidade de maximizar a eficiência e eficácia operacional através da otimização da distribuição de recursos e capacidades (Christianson, 2006).

Ao nível do conceito de sustentação logística, verifica-se que esta contempla as áreas de atividade, que são esquematizados na figura 1:

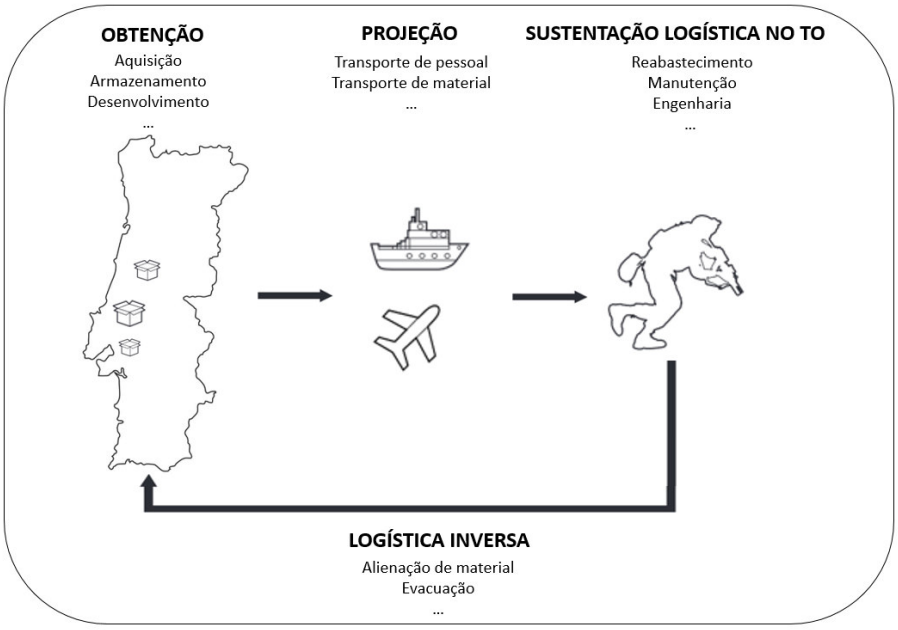

Figura 1 – Áreas de atividade da logística militar

Fonte: Adaptado de NATO (2018a) e U.S. Marine Corps (2023).

A figura 1 ilustra uma abordagem da logística, desde à logística estratégica à tática, englobando desde o desenvolvimento e aquisição até ao final da gestão do ciclo de vida dos recursos, ou logística inversa.

No nível operacional, a logística serve como um elo crítico que disponibiliza os recursos às unidades no TO (vide figura 2), viabilizando a projeção e a SLFC (Akin & Topic, 2007).

Figura 2 – Níveis da logística

Fonte: Adaptado de Akin & Topic (2007).

Os níveis da logística são operacionalizados nos conceitos da NATO em linhas de suporte, estruturadas em quatro patamares (NATO, 2018a). Sendo importante realçar a relação intrínseca entre os níveis de operação e as linhas de suporte (vide figura 3).

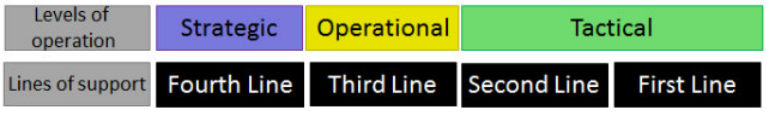

Figura 3 – Níveis da logística e linhas de suporte

Fonte: Disponível em NATO (2018a, pp. 1–8).

Correlacionando o agrupamento de atividades, com as principais atividades desenvolvidas em cada nível logístico, evidenciados na NATO, é possível a obtenção de um mapeamento que permite uma compreensão de todas as funções logísticas e os respetivos níveis logísticos, conforme demostrado na figura 4.

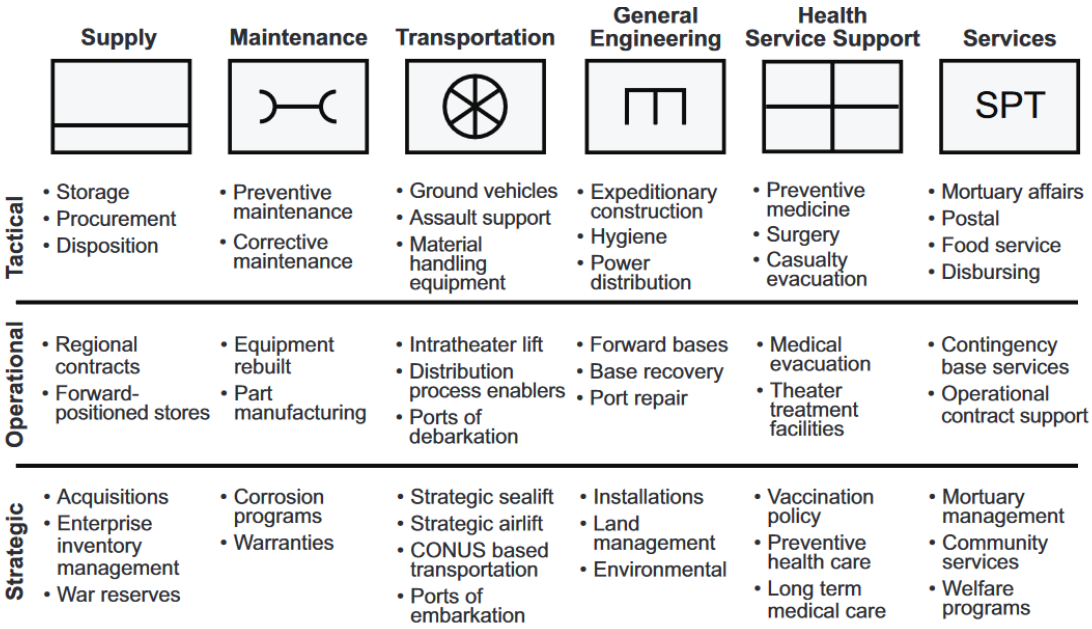

Figura 4 – Linhas da logística por função logística

Fonte: Disponível em U.S. Marine Corps (2023).

Face às dificuldades de coordenação da logística operacional, a NATO desenvolveu o conceito do JLSG, focadas nesse nível, que permite uma maior eficiência e eficácia da SLFC, conforme detalhado no próximo subcapítulo.

2.2 O *Joint Logistic Support Group*

O propósito fundamental da criação e emprego do JLSG é promover um incremento da cooperação logística no âmbito da NATO, aprimorar a eficiência logística em todas as operações da NATO e diminuir os custos logísticos totais tanto para a NATO quanto para os países contribuintes (Grigore, 2023).

Ainda que a sua eficácia em operações de combate de larga escala não esteja plenamente validada, o JLSG ambiciona alcançar estas metas mediante a formação de um grupo que integra um núcleo de estado-maior permanente ou *Core Staff Element* (CSE) na nomenclatura da doutrina NATO, com capacidade de reforço (*augmentee*), assim como um conjunto de unidades subordinadas disponibilizadas por diversas nações contribuintes, com o intuito de sustentar de forma integrada uma força conjunta e multinacional (Grigore, 2023).

Embora o modelo do JLSG tenha surgido por volta de 2010, para militares com escassa experiência em ambientes conjuntos ou multinacionais no seio da NATO, o conceito do JLSG pode surgir como algo não familiar, onde o real papel da logística operacional não é assimilado, sendo que Grigore (2023), na conferência "*Defense Resources Management in the 21st Century*", reforça que "*Mesmo para aqueles que têm experiência nesses ambientes, a situação é bastante semelhante*" (Grigore, 2023).

A *Allied Joint Publication* (AJP) 4.6 (NATO, 2018b, pp. 1–1), define o JLSG como *"uma capacidade logística conjunta, gerada e destacável [...] para a entrega da rede de apoio logístico conjunto [...] capaz de se sustentar tanto na primeira como na segunda linha, quer através de ativos orgânicos, quer através de acordos com outros componentes [...] apta a realizar as suas tarefas logísticas operacionais [...] apoia a implementação, sustentação a nível operacional e o redesdobramento da força".*

No seu cerne, configura-se como uma Brigada de Sustentação, oferecendo serviços comuns a todas as componentes, e atua como intermediário entre o nível estratégico (4ª linha de apoio) e os níveis táticos inferiores (1ª e 2ª linha de suporte) do comandante da força conjunta (Grigore, 2023), exemplificado na figura 5:

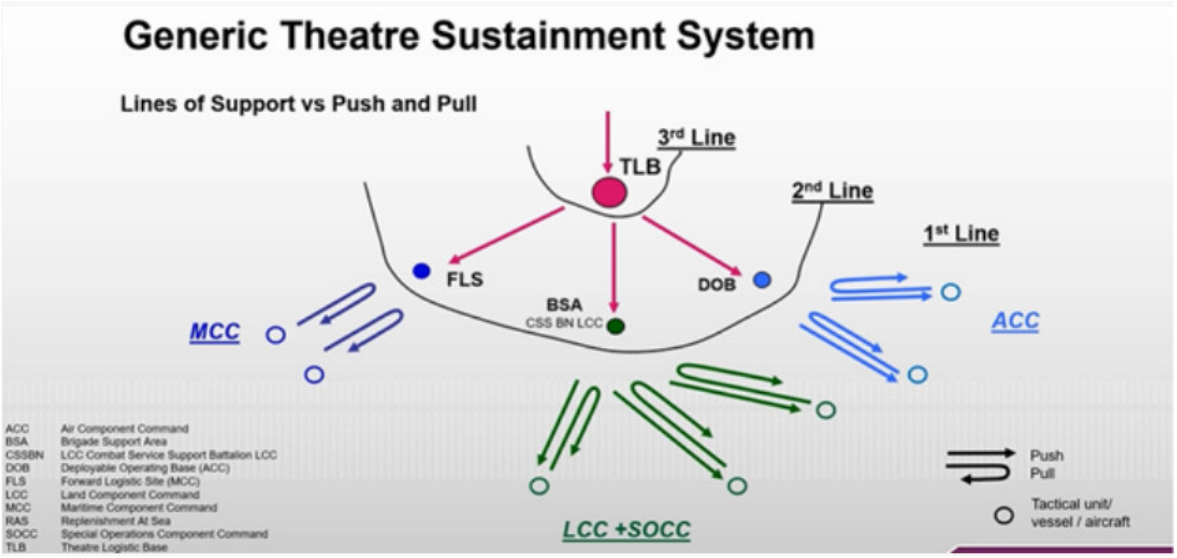

Figura 5 – *Generic Theatre Sustainment System*

Fonte: Disponível em Petr (2023, p. sp).

No contexto da SLFC de nível operacional, a doutrina AJP 4.6 - JLSG da NATO (2018b) salienta que, embora a condução das operações do JLSG seja realizada com base nos princípios da logística[1], as seguintes variáveis identificados na figura 6 são fundamentais para a organização de um modelo de um JLSG:

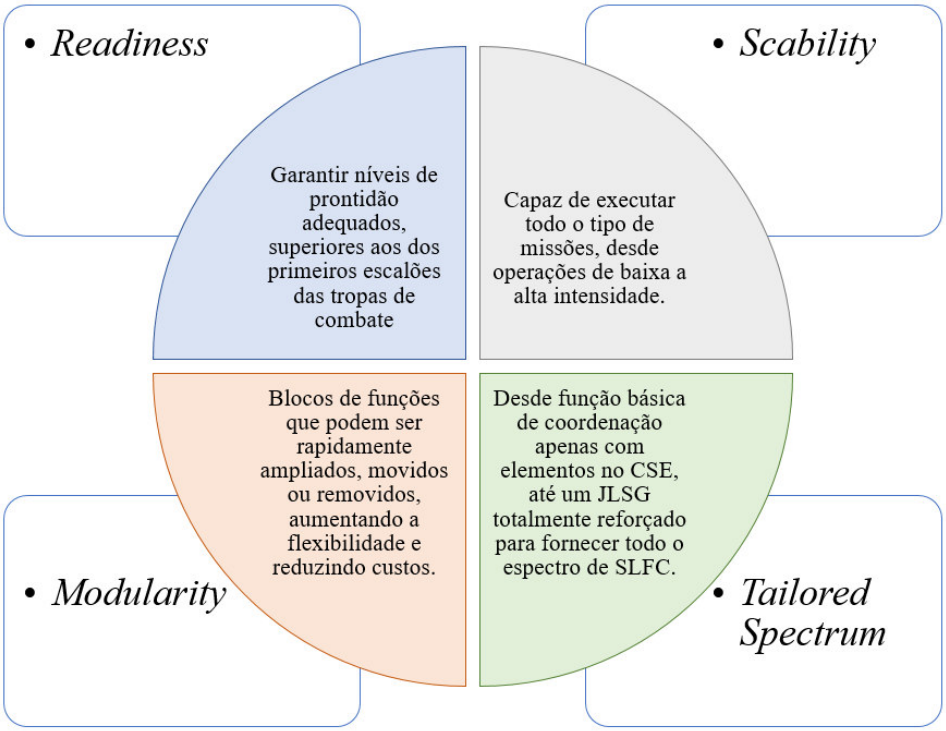

Figura 6 – Variáveis, princípios de um JLSG

Fonte: Adaptado de NATO (2018b).

[1] MC 0319/3 NATO Principles and Policies for Logistics

De forma a garantir uma elevada prontidão do JLSG, a doutrina NATO (2018b) prevê o desdobramento inicial das forças de prontidão elevada que consistirá numa combinação de autossustentação pela nação contribuinte de tropas e foco no apoio da *Host Nation* (HN) para facilitar um RSOM rápido.

O JLSG HQ mobilizará especialistas em logística para auxiliar a equipa de ligação e reconhecimento da JTF e, se necessário, desdobrará uma equipa *Joint Logistic Reconnaissance Team* (JLRT), visando o desdobramento integral do JLSG, conforme materializado na figura 7 (NATO, 2018b).

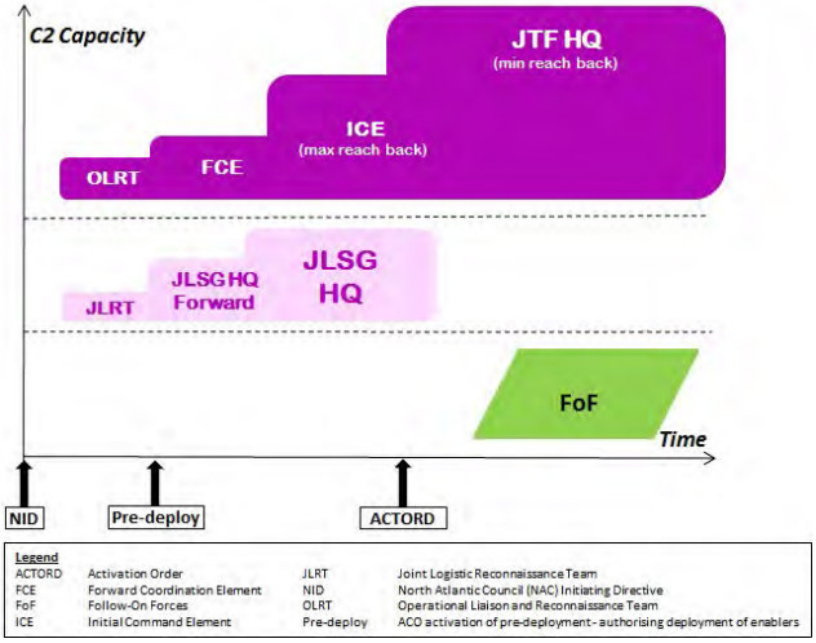

Figura 7 – Capacidade progressivas de C2 do JLSG

Fonte: Disponível em NATO (2018b, pp. 1–6).

A NATO (2018b) destaca a importância da equipa JLRT, sendo esta projetada numa fase inicial, conforme ilustrado na figura 7, para as áreas de operações em representação do COM JLSG. Como tal, deve estabelecer contacto e recolher informações da HN, agências e organizações, contribuindo para o planeamento e o processo de tomada de decisão. O HQ JLSG fornecerá inicialmente a função JLRT como uma capacidade integrada na equipa de ligação e reconhecimento operacional, utilizando pessoal do CSE do JLSG HQ.

A estrutura organizacional padrão de um JLSG HQ é composta por 111 elementos + 2 contratados da NATO *Support and Procurement Agency* (NSPA) a qual está ilustrada na figura 8:

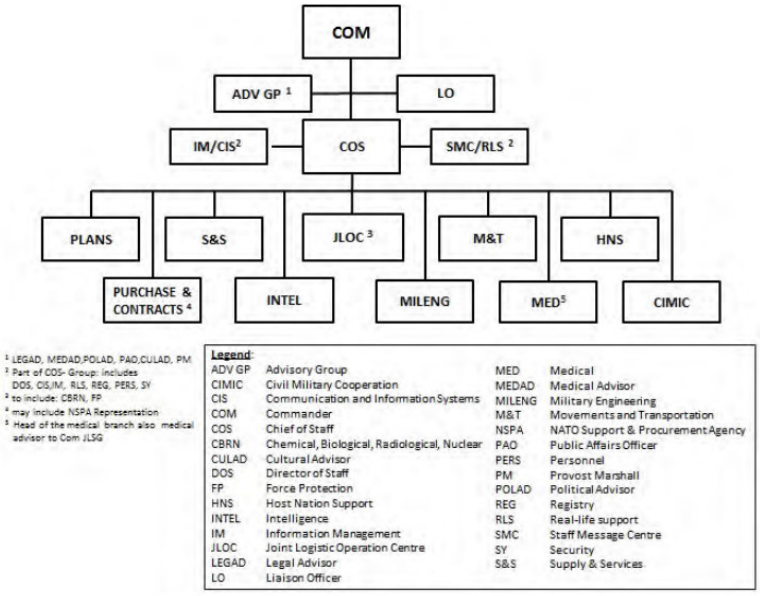

Figura 8 – Estrutura genérica de uma estrutura de JLSG HQ

Fonte: Disponível em NATO (2018b, pp. 1–6).

A principal função do JLSG HQ é de contribuir para o processo de planeamento operacional do JTF HQ, materializado pelas seguintes atribuições (NATO, 2018b):

- Planear, coordenar e executar as tarefas de RSOM em apoio a JTF;
- Planear, estabelecer e integrar o apoio logístico operacional conjunto através da área de apoio de serviços de teatro, unidades RSOM, instalações médicas e unidade de engenharia militar;
- Executar a sustentação e o fornecimento de serviços de apoio a nível operacional;
- Garantir as infraestruturas necessárias para a *joint logistic support network*;
- Providenciar ligação à HN;
- Otimizar o apoio ao nível da contratação.

De acordo com a doutrina (NATO, 2018b), o JLSG HQ deverá ser dividido pelas seguintes células representadas no quadro 1:

Quadro 1 – Células do JLSG HQ

Células / *Branches*	Funções Principais
Centro de Operações Logísticas Conjuntas	Executa operações atuais e futuras do COM JLSG, fornece consciência situacional, ponto central para informações operacionais.
Planos	Contribui para o processo de elaboração de planos logísticos conjuntos, desenvolve planos e ordens do JLSG, coordena com diferentes níveis quando necessário.
Reabastecimento e Serviços	Coordena a SLFC operacional, responsável pela sustentação nas 1ª e 2ª linhas do próprio JLSG, otimiza o uso de suporte HNS e contratado.
Movimento e Transporte	Apoia RSOM, faz a gestão do transporte no TO, controla o fluxo através da rede logística.
Apoio da Nação Anfitriã	Identifica e utiliza apoio da nação anfitriã para benefício da JTF, representa o COM JLSG na coordenação de apoio.
Apoio sanitário	Coordena suporte de serviços sanitários, responsável pela evacuação de pacientes e coordenação de ativos sanitários atribuídos ao COM JLSG.
Engenharia Militar	Aconselha sobre a priorização e coordenação de ativos de engenharia militar, responsável pela gestão de infraestrutura e recursos.
Cooperação Civil-Militar	Estabelece ligação entre o JLSG e atores civis e militares, contribui para o planeamento de interação civil-militar.
Aquisições e Contratos	Suporte de contratação, coordenação de atividades de contratação, coordenação com outras organizações para minimizar competição por recursos.
Informações	Fornece informações do ambiente logístico operacional, identifica condições para alcançar objetivos e avalia impactos de atores adversários, amigos e neutros no JLSN.

Fonte: Adaptado de NATO (2018b).

O conceito de CSE desempenha um papel crucial na estrutura organizacional do JLSG. O CSE constitui o núcleo central ou o núcleo permanente do JLSG HQ, com cerca de 25 elementos, essenciais na liderança, na gestão e as capacidades essenciais necessárias para planear e executar a SLFC (NATO, 2018b).

Neste contexto Gómez (2013) identifica desafios significativos para a constituição do CSE de um JLSG HQ. A complexidade aumenta devido às restrições enfrentadas por muitos países, que limitam a disponibilidade de recursos humanos e materiais para este fim.

Para ultrapassar o desafio da formação de um CSE, Knobloch (2014) propõe um modelo que, por razões económicas, se segmenta em 15 elementos permanentes e 10 temporários. Os elementos temporários do CSE desempenham funções nas secções que correspondem às suas áreas de especialização.

A estrutura genérica de um JLSG é o apresentado na figura 9.

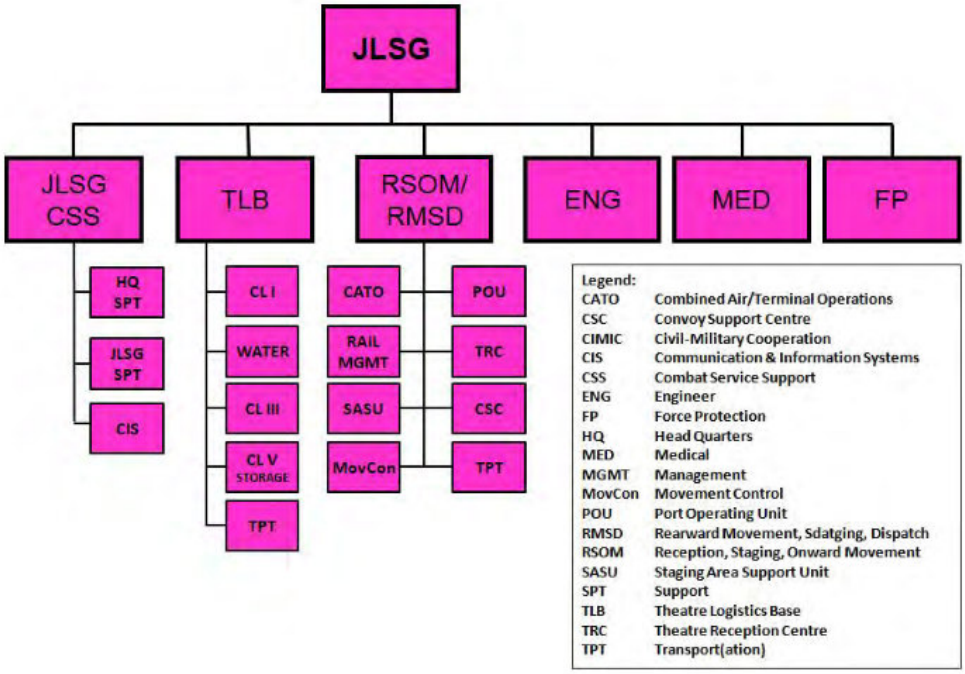

Figura 9 – Estrutura genérica de um JLSG

Fonte: Disponível em NATO (2018b, pp. 2–3).

O *Joint Analysis and Lessons Learned Centre* (JALLC) foi encarregado pelo HQ *Supreme Allied Commander Transformation* (SACT) de efetuar uma análise sobre as políticas e doutrinas fundamentais relativas ao conceito do JLSG, bem como lições pertinentes e observações recolhidas durante operações e exercícios (NATO, 2015).

No relatório são identificadas seis lições, evidenciando a importância tanto do CSE quanto do próprio JLSG HQ, para a edificação desta capacidade de SLFC (NATO, 2015):

- *Harmonize Direction and Guidance;*
- *Establish Core Capabilities for the JLSG HQ;*
- *Availability of Standard Operating Procedures and Job Descriptions;*
- *The Need for a Recognized Logistics Picture* (RLP);
- *Manning the JLSG HQ;*
- *Train and exercise the JLSG.*

Neste subcapítulo, explorou-se a essência e o propósito do JLSG na estrutura e doutrina da NATO, destacando-se como fulcral o impulso à cooperação logística, a otimização da eficiência logística em operações e a redução dos custos associados e a dificuldade de criação de um CSE.

2.3 Enquadramento conceptual

No contexto do presente TII, do tema e do seu objeto de estudo, constata-se que o mesmo se fundamenta num conceito estruturante, a **sustentação logística**.

A definição de logística e sustentação, no âmbito dos conceitos militares, não se apresenta uniforme nas perspetivas nacionais e internacionais, sendo que a NATO define a logística como "*the science of planning and carrying out the movement and maintenance of forces*" (NATO, 2018a, pp. 1–1).

A nível nacional, a logística é "*a ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças*" (Exército Português, 2012, pp. 1–1).

No âmbito da NATO, "*sustainment*" é um patamar superior à logística, considerando a sustentação de forças, englobando a vertente logística, pessoal e finanças (NATO, 2018a; U.S. Marine Corps, 2022), conforme exemplificado no quadro 2:

Quadro 2 – *Sustainment more than logistic*

SUSTAINMENT: MORE THAN LOGISTIC	
Joint Logistics Capabilities	**Joint Personnel Support**
Supply	Personnel Services and Readiness
Maintenance Operations	Financial Management Support
Deployment and Distribution	Religious Support
Health Services	Exchange / MWR Support
Engineering	Post Support
Logistic Services	Legal Services
Operational Contract Support	
"Sustainment is the provision of logistic and personnel services necessary to maintain and prolong operations until mission accomplishment and redeployment of the force"	

Fonte: Adaptado de NATO (2018a) e U.S. Marine Corps, 2023).

A correspondência nacional à palavra "sustentação" é obtida através da comparação das funções de combate "Apoio de Serviços" e "*Sustainment*" conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Função de combate Apoio de Serviços e *Sustainment*

Função de Combate Apoio de Serviços	Warfighting Function Sustainment
Logística	Logístics
	Health Service Support
Apoio de Pessoal	Personnel Services
Apoio Financeiro	Financial Management
Apoio de Serviços = Sustainment	

Fonte: Adaptado de Exército Português (2012) e U.S. Army (2019).

Face à palavra "**Sustentação**" utilizado no tema do presente TII, a terminologia "Sustentação Logística" é considerado conforme doutrina de referência da NATO, ou seja, engloba as *joint logistics capabilities*.

3. Metodologia e método

3.1 Metodologia

Através do estado de arte, identificaram-se os princípios orientadores subjacentes ao JLSG que desempenham um papel crucial na sua operacionalização. Deste modo, a investigação em curso adota um modelo de análise detalhado no Apêndice A, cuja esquematização do modelo comparativo é ilustrada na figura 10.

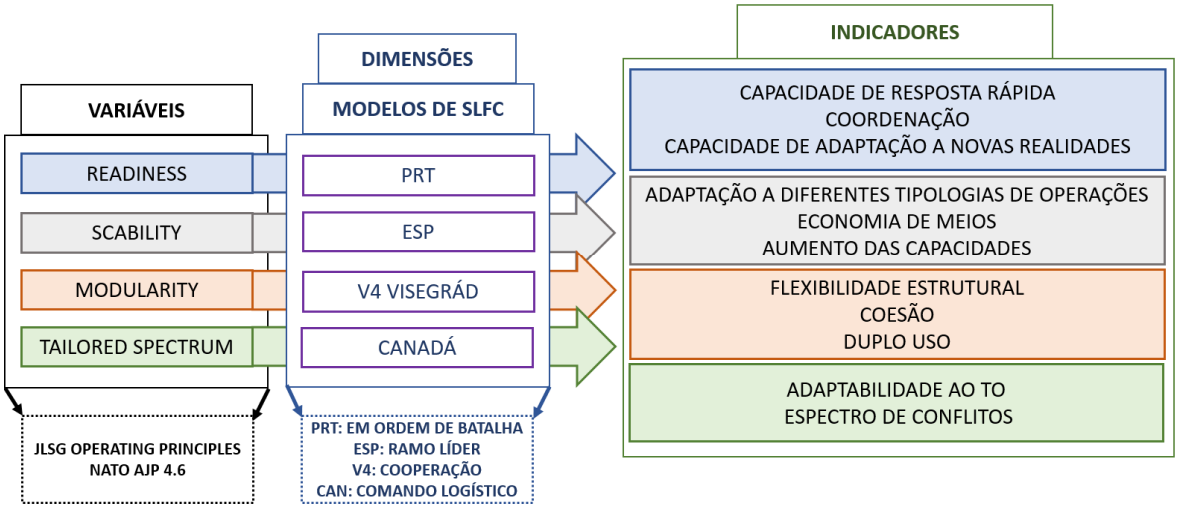

Figura 10 – Esquematização das dimensões, varáveis e indicadores de investigação

A escolha pela comparação do modelo nacional com os modelos de SLFC de Espanha e do V4 *Visegrád* fundamenta-se nos recentes processos de certificação de um JLSG HQ ocorridos nesses países. Quanto ao modelo do Canadá, a seleção deve-se à recente publicação da estratégia de modernização da logística conjunta.

A investigação teve como objetivo fornecer um enquadramento estruturado para a análise de diferentes modelos de SLFC no TO, mediante a comparação, para subsequentemente avaliar a sua adequabilidade ao nível de ambição das FFAA portuguesas.

O percurso metodológico encontrar-se esquematizado na figura 11.

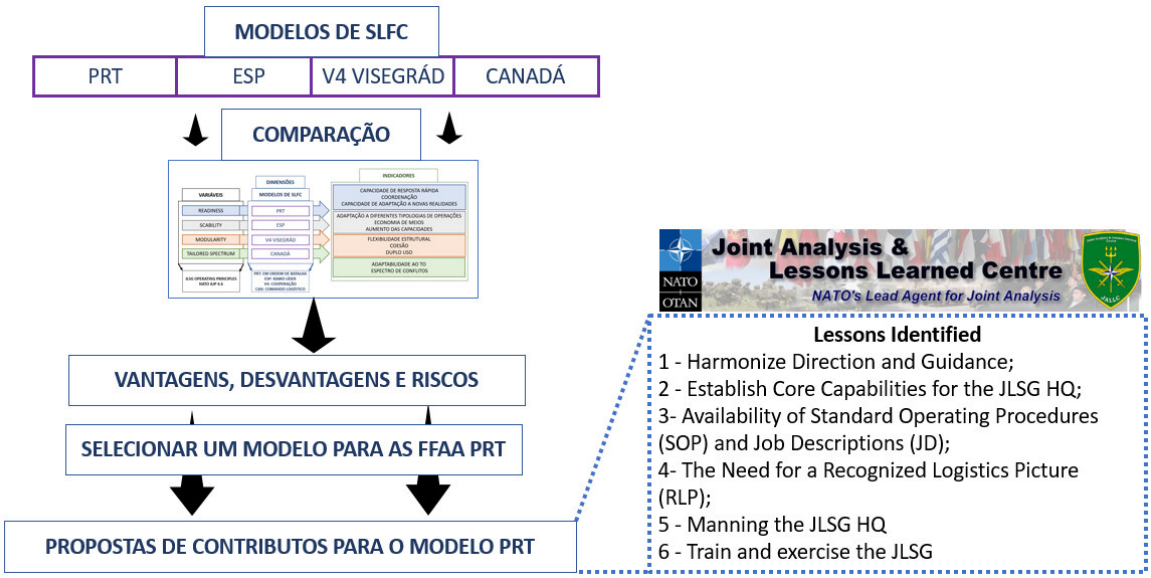

Figura 11 – Percurso metodológico

No âmbito do percurso metodológico adotou-se o raciocínio dedutivo, baseado na premissa dos benefícios do modelo do JLSG para a SLFC. Através da análise de diferentes modelos de operacionalização de um JLSG, procurou-se estabelecer contributos específicos que permitam responder à QC e às QD (Santos & Lima [Coord], 2019).

Ao nível da estratégia de investigação considera-se uma estratégia qualitativa, de forma a obter-se uma compreensão holística dos resultados, através da recolha de um conjunto de opiniões fundamentadas, por via de entrevistas semiestruturadas (Santos & Lima [Coord], 2019).

Para efeitos do desenho de pesquisa utilizou-se um estudo comparativo, no horizonte temporal transversal conforme delimitação do objeto de estudo, cuja abordagem oferece benefícios substanciais, tais como a procura de perspetivas variadas e a ampliação da compreensão dos diferentes modelos de SLFC (Santos & Lima [Coord], 2019).

3.2 Método

3.2.1 Participantes e procedimento

Tendo em conta a abordagem qualitativa desta investigação, realizou-se entrevistas semiestruturadas, com base em funções relevantes ou experiência sobre o objeto de estudo, detalhados no quadro 4:

Quadro 4 – Caracterização dos entrevistados

Entidade	Cargo/função	Posto e Nome	Data	Código entrevistado	Tipo
EMGFA	Chefe da área de Recursos do CCOM	CMG Graça Barreiro	04/04/2024	E1	Presencial
EMGFA	Comandante da FRI	CMG Gamurça Serrano	08/04/2024	E2	VTC
EMGFA	Comandante do ALC	TCor Almeida Valente	04/04/2024	E3	Presencial
Estado-Maior Exército	Comandante do Rman	Cor Viegas Saúde	16/04/2024	E4	VTC
Estado-Maior Exército	Chefe da ROL/CmdLog	TCor Lameira Lopes	12/04/2024	E5	Presencial
IUM	Docente	CFR Gomes Silvano	15/04/2024	E6	Presencial

Através das suas perspetivas e conhecimentos especializados, numa amostragem não-probabilística intencional, pretende-se obter múltiplas perspetivas envolvidas no objeto de estudo.

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

No âmbito dos instrumentos de recolha de dados para esta investigação, destacam-se principalmente dois métodos. Inicialmente, a análise documental foca-se em fontes primárias como documentos doutrinários, legislação, complementada por trabalhos académicos como fontes secundárias. Em paralelo, utilizam-se entrevistas semiestruturadas baseadas num guião (Apêndice B – Guião das Entrevistas) com questões orientadoras.

3.2.3 Técnicas de tratamento dos dados

Para analise das entrevistas, adotou-se a análise de conteúdo seguindo as três fases propostas por Bardin (2010), **pré-análise**, para futura codificação e agrupamento por categorias; **a análise do material**, codificação aberta, com unidades de contexto e unidades de registo e respetivos segmentos de texto; por último o **tratamento dos resultados, inferência e interpretação**, com a elaboração de quadros que mostram a frequência das respostas dos entrevistados por categorias (ver Apêndice C). A codificação e categorização das respostas qualitativas foram realizadas através do software ***MAXDQA Analytics Pro***, versão 24.2.0 garantido consistência, fiabilidade e rastreabilidade através do tratamento de dados informatizados.

4. Análise de diferentes modelos de sustentação de Forças Conjuntas

Neste capítulo analisam-se diferentes modelos de SLFC em Portugal, Espanha, V4 *Visegrád* e Canadá, com o objetivo de alcançar o OE1 e OE2.

4.1 A sustentação logística de forças conjuntas de Portugal

Através da Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), especificamente o (Decreto-lei 19/2022, de 24 de Janeiro, 2022), é aprovado a criação do Núcleo Permanente do ALC, na direta dependência do 2.º Comandante Operacional das Forças Armadas, em substituição do anterior Centro Logístico Conjunto (CLC), enquanto órgão de planeamento do J4 do Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM) (Lopes, entrevista presencial, 12 de abril de 2024).

Posteriormente, é aprovado o Decreto Regulamentar n.º 2/2023, que estabelece a missão "*apoiar o planeamento, integração e sincronização da preparação e emprego do ALC, ou dos seus destacamentos, o qual se constitui como uma capacidade de coordenação da logística conjunta e combinada das Forças Armadas*".

Das competências do ALC, destaca-se a participação em missões e operações militares do âmbito conjunto, a participação em atividades conjuntas, desenvolver e colaborar em ações de formação e a realização de ações de treino do ALC, entre outras (Decreto Regulamentar n.º 2/2023).

Se por um lado o CLC já assegurava o apoio ao planeamento do J4 do CCOM, questionou-se os entrevistados sobre os fatores de mudança organizacional, do CLC para o ALC, sendo que de acordo com a análise efetuada às entrevistas, a sustentação de forças no TO foi o segmento mais referenciado, conforme esquematizado na figura 12,

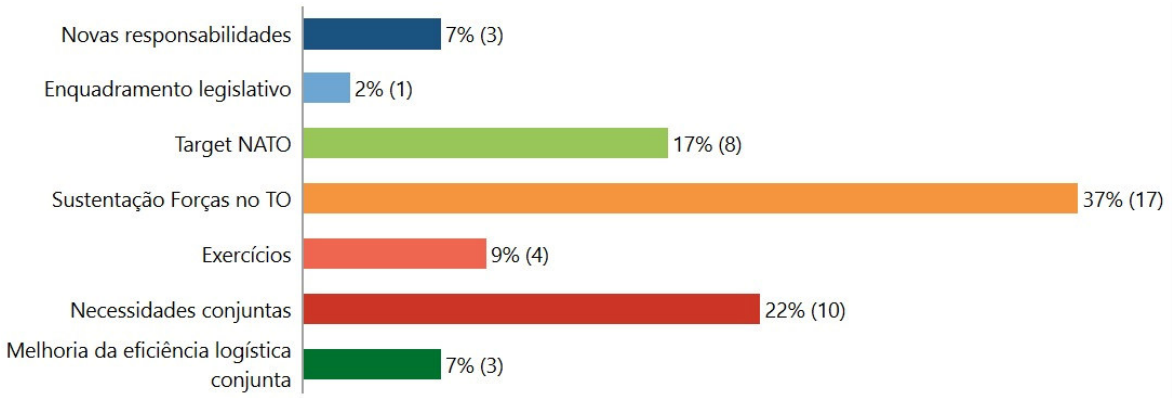

Figura 12 – Fatores de mudança organizacional CLC – ALC

Destaca-se que a criação do ALC está alinhada com os objetivos estabelecidos no âmbito da Capacidade 2017 da NATO, que emergem do ciclo NATO *Defence Planning*

Process, desenvolvidos pelo *Allied Command Transformation*, em que o ano de 2024 é apontado como a data alvo para que Portugal detenha a capacidade de um Comando e Estado-Maior de um JLSG (Valente, *op. cit*).

Contudo a necessidade de criação do ALC vai além do *target* NATO, uma vez que estão identificadas lacunas que podem comprometer a sustentação logística da FRI e as responsabilidades nacionais das FFAA portuguesas, sendo que Saúde (entrevista vtc, 16 de abril de 2024), indica que "*A componente terrestre da FRI tem capacidade de sustentação para sete dias. A partir daí, é necessário garantir que esta Força tenha um nível de sustentação que lhe permita continuar as operações, durante o tempo que for necessário",* reforçada pelo COM FRI, Serrano (entrevista VTC, 8 de abril de 2024) ao referir que *"Aqui é onde o ALC pode e deve intervir, caso contrário, enfrentaríamos uma série de riscos por não ter capacidades adequadas, o que reduziria nossa presença a uma duração muito curta".*

Neste contexto, deu-se início no EMGFA a um processo de criação e adaptação da organização do ALC que se encontra a decorrer. Este processo implica a incorporação parcial do conceito de emprego de um JLSG HQ, nomeadamente o Comando e Estado-Maior, ajustando-o de forma a responder eficazmente às necessidades e particularidades das forças militares nacionais (Valente, *op. cit*).

O ALC, órgão de comando e estado-maior com capacidade de C2, projetável, alinhado com o conceito do JLSG da NATO, encontra-se em fase de criação, sendo que, relativamente ao Núcleo Permanente do ALC, Saúde (*op. cit*) indica que "*É o primeiro embrião que estamos a criar para garantir que temos o mínimo de capacidade se um dia for necessário projetar uma força para uma JOA"*, Serrano (*op. cit*) acrescenta que "*há muitas partes interessadas que estão envolvidas na revisão da diretiva, mas esta parte logística […] envolve maioritariamente os ramos e agora estamos numa fase em que aguardamos respostas*".

As FFAA reconhecem que a construção de um modelo de sustentação logística para o emprego de uma Força Tarefa Conjunta em Operações implica a criação de um modelo de SLFC, que se tornará tanto mais exigente quanto maior for o tamanho da Força, a duração da operação e distância do TO (Serrano, *op. cit*.). Este entendimento está alinhado com os princípios da modularidade e escalabilidade da Doutrina NATO do JLSG HQ, na medida em que é hoje exigido que as operações logísticas sejam flexíveis, adaptáveis e capazes de responder eficazmente a uma vasta gama de cenários operacionais, em tempo de paz, em conflitos de baixa ou alta envergadura (NATO, 2018b).

Num cenário de emprego da FRI, segundo as especificações atuais para a criação de uma Força Tarefa Conjunta, esta deve ser capaz de atuar por até 30 dias consecutivos, um período que supera a capacidade de autossustentação das unidades táticas no TO (Serrano, *op. cit*.). Assim, torna-se essencial que a logística de nível operacional possa assegurar uma maior capacidade de armazenamento ou contratação local (Serrano, *op. cit*.; Saúde, *op. cit*.).

Adicionalmente, de acordo com Valente (*op. cit*.), o ALC como centralizador e integrador, "*coordena os meios disponibilizados pelos Ramos, conforme as necessidades operacionais, o que aumenta significativamente a eficiência logística*", afirmação corroborada por Saúde (*op. cit*.) assumindo a necessidade de uma estrutura de interface capaz de coordenar a logística no TO, algo que, acrescenta que não é inédito em Portugal, sendo que Saúde (*op. cit*.) refere que "*no tempo da Guerra do Ultramar, estava instalado um quartel que se chamava o Grafanil. […] Era o ponto de entrada em teatro para todos os equipamentos e unidades da componente terrestre […]O RSOM era feito apenas para a componente terrestre".*

Neste âmbito, pretende-se que o ALC se constitua como uma unidade tática projetável, de âmbito conjunto, destinada a assegurar a coordenação e execução do apoio logístico operacional no TO, sendo que o conceito do JLSG, conforme estabelecido no AJP-4.6, reconhece uma conceção análoga ao proporcionar uma estrutura conjunta e projetável dedicada à otimização do apoio logístico (NATO, 2018b).

Do ponto de vista da edificação do modelo de SLFC do ALC, o mesmo apresenta um modelo baseado num Núcleo Permanente que deverá ser constituído com 4 elementos "*Composto pelo Comandante, pelo Chefe do Estado-Maior ALC/2º Comandante, pelo Oficial de Comunicações e Sistemas de Informação - J6 e pelo Oficial Adjunto Operações – J3 […] Esta estrutura permanente é essencial para manter a operacionalidade mínima, mas reconhece-se que limita a inserção de novas práticas e ideias, devido à escassez de pessoal*" (Valente, *op. cit*.).

Considerando que as necessidades de sustentação variam significativamente de acordo com as características específicas de cada operação conjunta, de acordo com Saúde (*op. cit*), não é aconselhável que a organização do ALC tenha uma estrutura inflexível. Assim, opta-se por uma unidade que possa ser reforçada de forma incremental a partir da sua estrutura base, um princípio que se alinha com a doutrina NATO sobre o JLSG, sublinhando a importância da modularidade e da capacidade de adaptação às necessidades logísticas variáveis em ambientes operacionais dinâmicos (NATO, 2018b).

Conforme mencionado por Valente (*op. cit.*), às capacidades fixas permanentes, quando complementadas com a estrutura modular, materializam-se nas seguintes funções logísticas:

(1) Reabastecimento – Especialmente das Classes I (víveres), III (combustíveis e lubrificantes) e V (munições);

(2) Movimentos e Transporte – Garantindo Operações de Terminal Marítimo e Aéreo, bem como a execução dos processos de *Reception, Staging and Onward Movement* (RSOM) e de *Reaward Movement, Staging and Dispatch* (RMSD);

(3) Apoio Sanitário – Operando uma Instalação de Apoio Sanitário;

(4) Contratação – De bens ou serviços no TO, em apoio à força.

O ALC propõe a organização conforme figura 13, que pode ser incrementada a partir da sua estrutura base com Unidades ou Módulos de reforço:

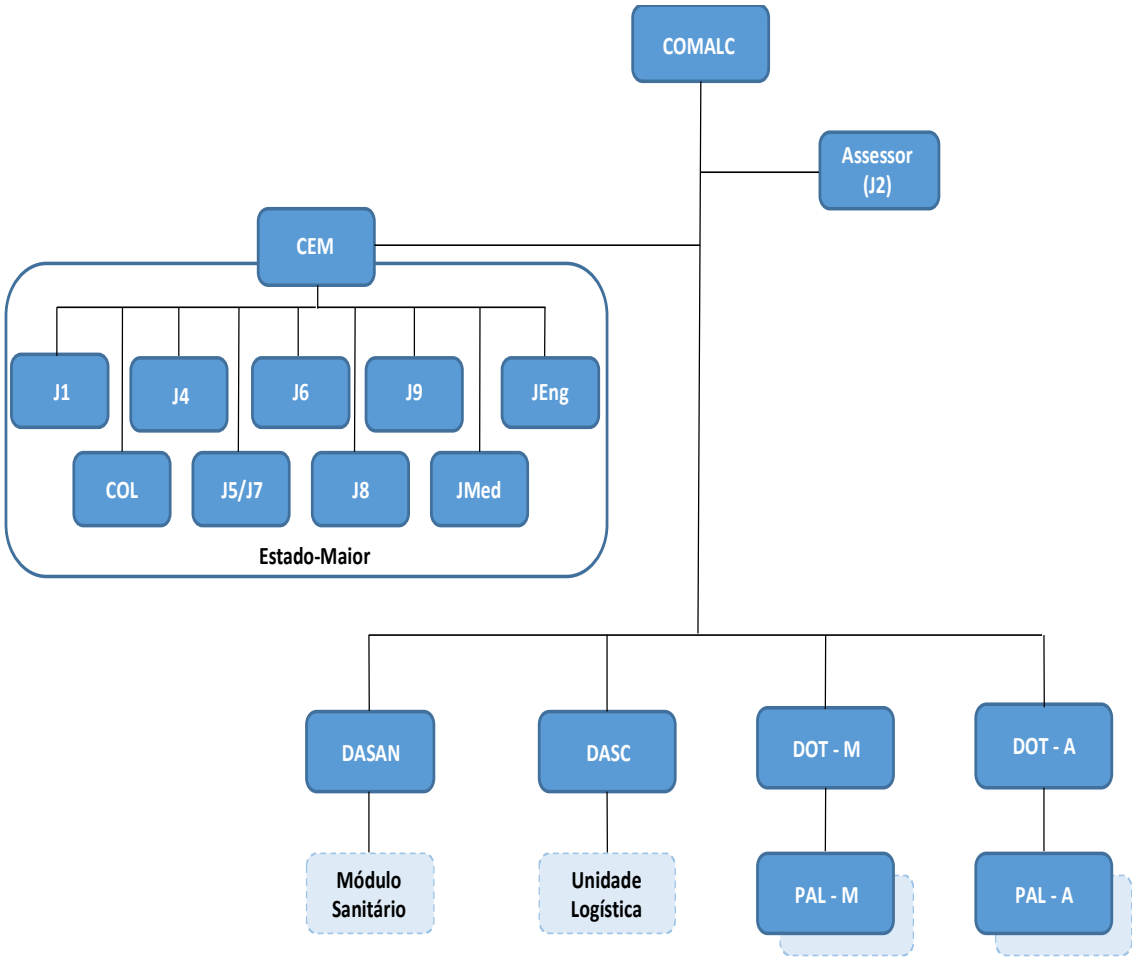

Figura 13 – Organização do ALC.

Fonte: Disponibilizado por Valente (*op. cit.*)

Da organização apresentada na figura 13, constata-se que em comparação com as capacidade previstas num JLSG (NATO, 2018b) a mesma não contempla, uma subunidade

de apoio de serviços que forneça garantia de autonomia ao próprio ALC, subunidade de engenharia e subunidade de proteção da força, podendo os mesmos serem atribuídos como reforço à estrutura do ALC mas não estão previstos na sua estrutura base (Valente, *op. cit*.).

Silvano (entrevista presencial, 15 de abril de 2024) levanta preocupações com a *logistics situation awareness,* referindo que "*Para que isto seja viável, todos os canais de comunicação e os pipelines logísticos devem estar previamente identificados e estabelecidos através de elementos de ligação. Sem esta configuração permanente, as estruturas não funcionarão eficazmente no momento da ativação, pois os canais não só precisam de ser criados como também consolidados*".

Do ponto de vista da necessidade de estabelecimento de contacto com o TO, a equipa de ligação desempenha um papel chave, sendo que Valente (*op. cit*) refere que "*A Equipa de Ligação, observada durante o Lusitano 19, sugere um modelo onde o ALC poderia eliminar a necessidade de tal equipa, dada sua capacidade de cobrir as responsabilidades exigidas*".

Um dos aspetos críticos, identificados na doutrina da NATO é o princípio da prontidão (*Readiness*), neste âmbito Valente (*op. cit*) refere que o ALC é constituído por militares provenientes do EMGFA e dos vários Ramos das FFAA, designados em ordem de batalha, devendo ser garantidas as condições para assegurar uma prontidão de 72 horas durante o período de *standby*, o núcleo permanente do ALC nível 1, de até 7 dias no nível 2 e de até 30 dias no nível de prontidão 3.

Do ponto de vista da tecnologia identifica-se a necessidades de recolha e partilha de informação, nomeadamente as referenciadas por Serrano (*op. cit*.) ao indicar que "*Nunca sobreviveremos, no entanto, se não conseguirmos transformar o que é uma unidade a ser projetada em unidades de carga, pois não saberíamos quantos navios ou aviões são necessários para o transporte. Este é um aspeto crucial da logística da FRI e vai além do órgão de comando da logística*".

Do ponto de vista dos benefícios expectáveis com a adoção do modelo atual do ALC, de acordo com os entrevistados, é reconhecido que o ALC permite providenciar os seguintes fatores de melhoria identificados na figura 14:

Lista de Códigos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	SOMA
Organização/Processos/Tecnologia							0
Melhoria na eficiência e eficácia da sustentação de Forças Conjuntas no TO com o ALC							0
Minimização da pegada logística							1
Melhoria na ligação da logística estratégica à logística tática							2
Coordenação de processos RSOM na projeção da Força para o TO							1
Melhoria na prontidão logística							1
Maximização da eficiência logística no TO							1
Redução da competição de Recursos no TO							2
Liberdade de ação COMFRI							3
Partilha de informação							1
Integração de recursos							2
Melhoria na coordenação e centralização							4
Optimização de estruturas							1
Redução de redundâncias logísticas entre Ramos							5
∑ SOMA	5	1	12	2	1	3	24

Figura 14 – Fatores expectáveis de melhoria da SLFC no TO com o ALC

Em resposta a QD1 "**Como está proposto ser realizada a SLFC de Portugal em TO?**".

Atualmente, a proposta da DIROP do ALC está em fase de aprovação, pelo que os procedimentos que atribuem aos ramos a responsabilidade pela SLFC permanecem em vigor. O modelo proposto para o ALC baseia-se num núcleo permanente (essencialmente o comando), incluindo o seu Estado-Maior e as subunidades de apoio de serviços em ordem de batalha.

O ALC surge como sucessor do CLC com novas atribuições, adotando um modelo mais integrado e alinhado com as exigências da NATO, visando a criação de um JLSG HQ. Este modelo proporciona uma organização de comando e estado-maior projetável, centrada num núcleo permanente, capaz de coordenar e executar o apoio logístico operacional no TO.

4.2 Modelos de JLSG de Espanha, V4 *Visegrád* e Canadá

4.2.1 JLSG Espanha

No contexto de edificação de um JLSG, destaca-se o caso de Espanha como paradigmático, dado que a sua Brigada Logística (BriLog) do *Ejército de Tierra* encontra-se em fase de certificação da capacidade de um JLSG HQ. A BriLog assume a liderança do JLSG HQ, processo este que culminará com a sua certificação durante o exercício denominado "*Steadfast Jackal 2024*", a ter lugar em Stavanger, Noruega, no mês de novembro de 2024 (Valbuena, 2023).

Realça-se que já no "*Steadfast Jackal 2023*", exercício de posto de comando, concebido para treinar e avaliar o Eurocorps como Quartel-General da Força-Tarefa Conjunta da NATO, o BriLog assumiu as tarefa do JLSG do Eurocorps (NATO, 2023).

A edificação desta capacidade nas FFAA em Espanha, identificou o modelo de ramo líder, isto é, a BrigLog do *Ejército de Tierra* assume a responsabilidade pela edificação e o comandante desta Brigada é estabelecido como o próprio Comandante HQ do JLSG (Ejército de Tierra, 2014).

A BrigLog constitui um agrupamento de unidades dedicadas ao suporte logístico em combate, sob um comando unificado, sendo organizadas, dotadas de equipamento e preparadas para prestar apoio conforme as necessidades identificadas dentro de um contexto operacional específico. Além disso, esta brigada reforça a infraestrutura permanente de suporte logístico e disponibiliza as competências de saúde mais avançadas que o *Ejército de Tierra* consegue alcançar (Ejército de Tierra, 2024).

A BriLog apresenta a seguinte organograma (vide figura 15):

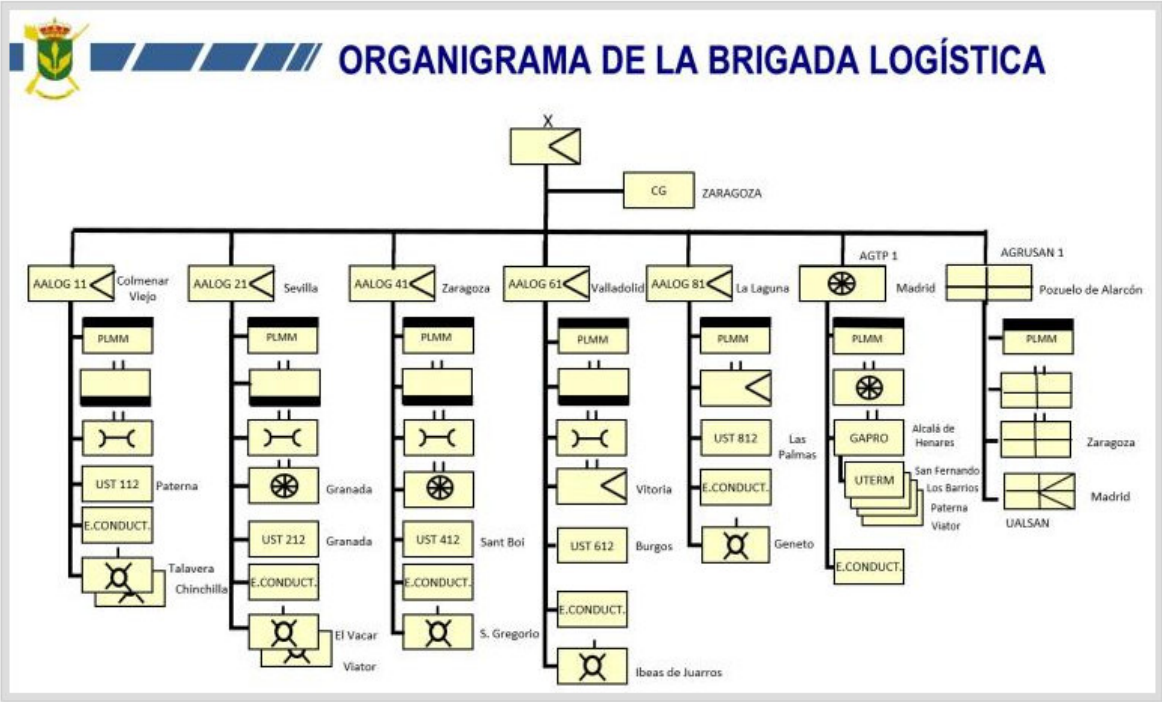

Figura 15 – Organigrama da BrigLog do Exército de Espanha

Fonte: Disponível em https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Zaragoza/cgbl/Organizacion/index.html.

Do organograma, além dos cinco Agrupamentos Logísticos, sobressai o Agrupamento de Transportes n.º 1 (AGTP 1), que assume a responsabilidade pelas tarefas específicas de um JLSG, em particular das tarefas inerentes ao RSOM. Neste contexto, uma vez que o Grupo de Apoio à Projeção foi integrado na sua estrutura orgânica, a AGTP 1 possui o pessoal e os meios necessários para intervir desde a projeção de recursos a partir do território nacional, até a sua receção nos terminais terrestres, aéreos e/ou marítimos (Galguera, 2018).

No âmbito da certificação do JLSG HQ, durante o exercício "*Steadfast Jackal 2024*", Espanha decidiu adaptar o HQ da BrigLog, tendo em conta a ausência de uma entidade equivalente ao JLSG em território espanhol. Dado o seu nível de comando e as capacidades do seu Quartel-General, considerou-se que seria a entidade mais qualificada para assumir esta responsabilidade (Valbuena, 2023).

Neste âmbito, o General Juan Carlos Olalla, Comandante da BrigLog e comandante da JLSG, citado por Valbuena (2023) refere que é "*Um grande desafio para um Quartel-General da brigada, que teve de adaptar significativamente a sua estrutura orgânica habitual e procedimentos, bem como integrar pessoal de reforço para as funções do nível operacional, naval, aéreo e de logística conjunta, sem negligenciar as suas atividades habituais de preparação e apoio".*

Referindo-se à adaptação necessária do seu Quartel-General da BriLog para incorporar capacidades conjuntas, o General Juan Carlos Olalla salienta que este esforço adicional facilita a Brigada, de forma abrangente, o treino e a prática dos procedimentos logísticos da NATO a um nível conjunto, o que aprimora a prontidão e aptidão para a intervenção a nível internacional. Pelo que apresenta-se como uma excelente oportunidade de formação para enfrentar qualquer tipo de missão (Valbuena, 2023).

4.2.2 JLSG V4 *Visegrád*

A posição geopolítica dos países do Grupo V4 *Visegrád*, que inclui a Polónia, a Hungria, a República Checa e a Eslováquia, situados no flanco oriental da NATO, confere-lhes um papel crucial nos processos de segurança do Centro e Leste da Europa. A cooperação militar entre estas nações tem sido um pilar fundamental da V4 *Visegrád*, desde o seu início, período em que articularam conjuntamente as suas estratégias para a adesão à NATO (Bornio, 2023).

A cooperação em várias áreas de interesses comuns, tais como a harmonização dos objetivos da política de defesa, o desenvolvimento da capacidade de defesa, a interoperabilidade das FFAA e da indústria de defesa, é definido por três objetivos essenciais de cooperação ao nível prático (Visegradgroup, 2024):

- Desenvolvimento de capacidades, aquisições e indústria de defesa;
- Criação de unidades multinacionais e realização de operações transfronteiriças;
- Educação, formação e realização de exercícios.

A criação do JLSG HQ do V4 materializa um exemplo notável de sinergia do modelo de cooperação, cuja necessidade foi inicialmente reconhecida no ano de 2012, e que desde

então desenvolvido numa organização conjunta, interoperável e projetável, apta a funcionar em plena harmonia com os procedimentos da NATO (Szabó, 2023).

O JLSG HQ V4 é um projeto baseado no modelo da cooperação militar, liderado pela Polónia e com a participação igualitária dos países V4 *Visegrád*, sendo que no ano de 2023, o V4 JLSG HQ consumou a sua *Full Operation Capability*, certificada no exercício V4 JLSG eCPX VV22 na Polônia (Visegradgroup, 2024), pelo que fornece à aliança uma capacidade conjunta permanente desde 2023 (Szabó, 2023).

A organização dispõe de C2 independente no nível tático para coordenar para toda a logística operacional ao nível da SLFC num TO (Szabó, 2023).

De acordo com o Coronel Pete Szabolcs (2022, cit. por Balázs, 2022), o JLSG V4 é composto por cerca de 400 militares, dos quais cerca de 100 são húngaros, responsáveis por áreas específicas como armazenagem, equipas sanitárias, elementos de proteção da força e uma subunidade técnica com capacidade de purificação de água. Os restantes países contribuem de forma equitativa.

O exemplo anterior ilustra como os princípios do modelo de sustentação de forças conjuntas são traduzidos ao nível da cooperação, com países a especializarem-se em áreas específicas da logística operacional, superando assim os desafios inerentes à criação de um JLSG. Sublinha-se que o nível de ambição do JLSG HQ e do JLSG V4 é proporcionar um suporte a exercícios militares conjuntos, assegurar a logística para o V4 *Battlegroup* e, em certos casos, coordenar as aquisições na área da defesa (Krupa, 2019).

4.2.3 JLSG Canadá

A dimensão e o grau de ambição do Canadá diferem dos modelos até agora apresentados, tendo este país uma estrutura de apoio à sustentação de forças conjuntas no TO concebida para proporcionar a máxima flexibilidade, de modo a cumprir os mais diversos requisitos das forças-tarefa destacadas em operações intercontinentais e expedicionárias (Government of Canada, 2024).

A Política de Defesa da *Canadian Armed Forces* (CAF), "*Strong, Secure, Engaged*", instrui as CAF a serem uma força com ambições mundiais, sublinhando a sua importância estratégica como força militar com capacidades expedicionárias. Esta importância traduz-se em objetivos operacionais que exigem apoio operacional para ativar, implementar, sustentar e repor as operações (Minister of National Defence Canada, 2017).

A CAF define o apoio operacional como as atividades especializadas e comuns que sustentam operações militares para além das capacidades de apoio tático, salientando a

necessidade de uma clara separação entre os dois níveis de apoio (Government of Canada, 2024).

Num artigo intitulado "*The Missing Middle: Operational Support in the CAF*", (Zedic, 2023) identifica a semelhança entre o *Canadian Forces Joint Operational Support Group* (CFJOSG), que atua como uma organização de alta prontidão, focada no apoio operacional de sustentação de forças conjuntas no TO, e um JLSG da NATO.

Embora Zedic (2023) reconheça limitações do CFJOSG em atuar em combates de grande envergadura, equivalentes ao conflito da Rússia-Ucrânia, a atual organização está vocacionada para atuar no âmbito de missões de apoio à paz e ajuda humanitárias, sendo o seu nível de ambição suportar até duas operações sustentadas de grande escala (500-1500 pessoal) e duas menores (100-500 pessoal).

Algumas das principais capacidades do CFJOSG são:

- Organização de Alta Prontidão;
- Unidades Integradas;
- Apoio Operacional Personalizado;
- *Hubs* de Apoio Operacional;
- Capacidades de abertura e encerramento de TO.

Em 2023, o *Department of National Defence Canadian Armed Forces* (2023), publicou a sua estratégia de modernização da logística conjunta, sendo que na nota de abertura, o *Chief of the Defence* Staff Foreword reconhece que a logística conjunta é crítica em território nacional ou no exterior, sendo a sua modernização um fator crítico de sucesso, devendo a mesma ser modernizada pelas linhas de esforço identificados na figura 16:

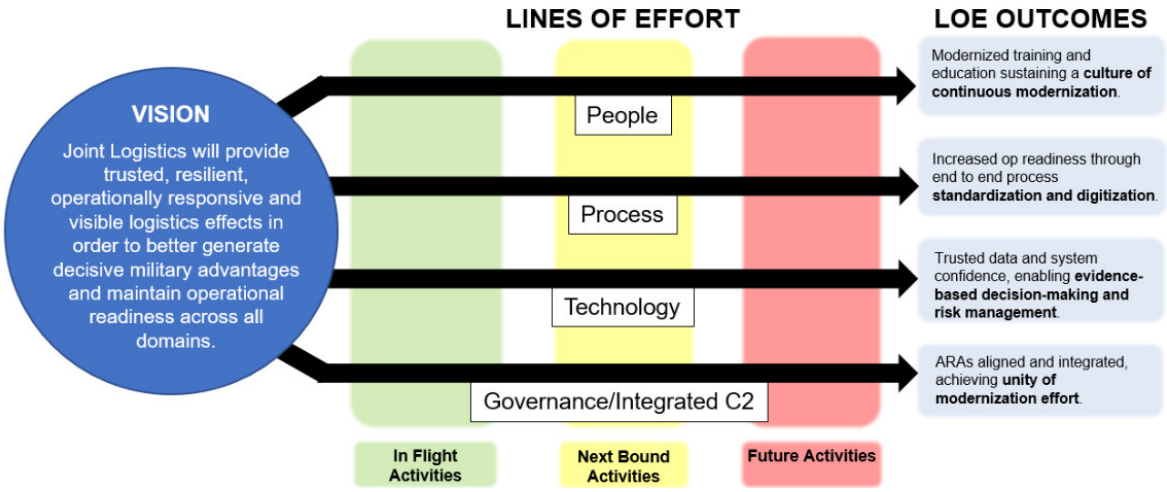

Figura 16 – Linhas de esforço para a modernização da logística conjunta CAF

Fonte: Disponível em Department of National Defence and Canadian Armed Forces (2023, p. 15).

Realça-se das linhas de esforço identificadas na figura 16, a visão do CAF na modernização tecnológica que permite uma logística conjunta preditiva, baseadas num sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) SAP (Department of National Defence Canadian Armed Forces, 2023), o mesmo sistema ERP em uso na Defesa Nacional, Portugal, que não é utilizado no âmbito da logística operacional.

Em resposta a QD2 "**Qual o modelo de SLFC de Espanha, V4 Visegrád e Canadá**".

Os modelos de SLFC dos países em investigação destacam-se principalmente na estrutura organizacional e nas responsabilidades atribuídas na conceção do Comando, Estado-Maior e respetivas unidades de apoio logístico. No caso de Espanha, a BriLog do *Ejército de Tierra* lidera a construção e certificação do JLSG HQ, centrando-se num comando e estado-maior unificado que incorpora diversas subunidades logísticas.

Em contraste, o Grupo V4 *Visegrád*, através da cooperação formam um JLSG que é um exemplo de integração e cooperação multinacional. Este modelo destaca-se pela criação de unidades conjuntas e a especialização de cada país em áreas específicas da logística operacional.

Por outro lado, o Canadá apresenta um modelo de sustentação de forças conjuntas de nível totalmente conjunto que é projetado para operar em alta prontidão e possui capacidades operacionais adaptáveis para suportar uma variedade de missões internacionais.

5. Contributos para uma proposta de melhoria do modelo de sustentação de forças conjuntas em Portugal

Neste capítulo, com o objetivo de cumprir o OE3, comparam-se no subcapítulo 5.1 os diferentes modelos de SLFC em TO, recorrendo às dimensões e indicadores definidos no modelo de análise (vide Apêndice 1), que foram deduzidos da análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Posteriormente, no subcapítulo 5.2, esquematizam-se alterações visando aperfeiçoar o modelo de SLFC do ALC que se pretende implementar nas FFAA Portuguesas, contribuindo assim para o OE4. Desta forma, será possível dar resposta à QC, no subcapítulo 5.3, propondo medidas para aprimorar a proposta atual do modelo de sustentação de forças conjuntas no TO.

5.1 Comparação dos modelos de sustentação logística forças conjuntas

Após a identificação e análise de diferentes modelos de SLFC, procede-se à sua comparação por meio de matrizes de codificação de análise qualitativa (vide quadro 5 e 6). Estas últimas refletem, de forma individualizada, temas emergentes ou padrões nos dados, possibilitando a identificação das vantagens e desvantagens de cada modelo e respetivos riscos, com base nas variáveis em investigação e de acordo com a perceção dos entrevistados instigados a refletir sobre diferentes modelos de SLFC.

O modelo de SLFC do ALC, assenta sobre uma estrutura de um núcleo permanente, o Comando do ALC, sendo a maior para do **Estado-Maior e unidades de apoio logístico constituídas em ordem de batalha** (vide quadro 5).

O modelo de SLFC de Espanha, assente na BrigLog do *Ejército de Tierra*, enquadra-se num modelo de sustentação de ramo líder, sendo que Espanha, na ausência de uma organização com as características de um JLSG, adotou o modelo do **ramo líder** que lhe permite manter um elevado nível de prontidão e responder às necessidades operacionais nacionais e internacionais (vide quadro 5).

Quadro 5 – Vantagens e desvantagens SLFC Portugal e Espanha

MODELO SLFC	VARIÁVEL	VANTAGENS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	DESVANTAGENS	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Estado-Maior e Unidades à ordem	Readiness	Órgão minimo capaz de desenvolver logística conjunta		X	X	X		X	Incapacidade de gerar respostas rápidas		X		X	X	X
									Ineficácia de gestão de informações logísticas						X
									Dificuldade de inserção de novas práticas			X			
									Dificuldade de coordenação: Estado-Maior não estar permanentemente constituído.		X			X	X
	Scability	Solução económica para dar resposta a exercícios conjuntos				X			Solução que não é dedicada		X				
		Estrutura com poucos recursos humanos		X	X	X	X		Necessidade de compromisso por parte dos ramos		X				
	Modularity	Meios identificados à disposição através dos Ramos			X				Falta de coesão					X	
	Tailored Spectrum	Capacidade de visão conjunta			X										
		Possibilidade de duplo uso FRI e ALC		X											
		Capacidade de obter resultados conjuntos a médio prazo				X									
Ramo líder	Readiness	Padronização e interoperabilidade	X				X	X							
		Forma de ganhar maior prontidão					X	X							
		Facilitador de coordenação	X				X								
		Proficiência no planeamento e conduta de operações		X			X	X							
	Scability	Permanentemente estabelecida						X	Dificuldade de incorporação de novos inputs de outros ramos			X			
									Dificuldade de escababilidade para níveis conjuntos						X
	Modularity	Maior coesão		X		X		X	Necessidade de especialistas de outros ramos	X					
		Catálogo de capacidades permanentemente disponíveis					X								
	Tailored Spectrum	Adequado face à maior necessidade da componente terrestre			X				Visão limitada a um único ramo			X			X
		Adaptado a qualquer circunstância				X			Dificuldade de planeamento conjunto				X		
									Perda de contribuições de outros ramos			X			X

O modelo de SLFC do V4 *Visegrád*, enquadra-se num modelo de sustentação de **cooperação**, em que países de menor dimensão podem ultrapassar as dificuldades de edificação de uma logística conjunta com a especialização e cooperação com outros países (vide quadro 6).

O modelo de SLFC do Canadá, enquadra-se num modelo de sustentação de um **Comando de Logística Conjunto** e respetivas unidades de apoio conjuntas (vide quadro 6).

Quadro 6 – Vantagens e desvantagens SLFC V4 *Visegrád* e Canadá

MODELO SLFC	VARIÁVEL	VANTAGENS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	DESVANTAGENS	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Cooperação	Readiness	Garante compromisso de prontidão			X										
	Scability	Gerador de sinergias						X	Existência de outras formas para aquisição de *know how*				X		
		Gestão da capacidade sobrante	X												
		Forma de economizar recursos				X	X								
	Modularity	Processo para desenvolvimento de interoperabilidade						X							
		Forma para superar dificuldades no desenvolvimento individual		X			X								
		Duplo uso das capacidades	X												
	Tailored Spectrum	Estimula o desenvolvimento de capacidades			X			X	Perda de autonomia estratégica				X		
		Forma de obter-se experiência			X				Necessidade nacional de possuir todas as capacidades				X		
									Dificuldade de compatibilização de interesses nacionais		X		X		X
									Necessidade de alinhamento político		X		X		X
Comando Logística Conjunto	Readiness	Independente dos ramos		X											
		Sistema centralizado com elevada prontidão	X												
		Interoperabilidade	X												
	Scability	Modelo agregador						X	Inadequado para países com poucos recursos		X		X		X
		Muitos meios disponíveis				X			Necessidade de adaptação para países com escalões mais reduzidos					X	
		Adaptado para a sustentação de elevados escalões		X											
	Modularity	Unidade de comando e órgãos de apoio		X											
	Tailored Spectrum	Nível da ambição externo alargado		X		X	X	X							
		Adaptado às necessidades em TN e TO		X			X								
		Capacidade de prolongar as operações por tempo indeterminado				X									
		Capacidade de projetar forças para qualquer parte do mundo				X									

Com base nos quadros 5 e 6 destaca-se, que a SLFC do **modelo de Estado-Maior e Unidades em ordem de batalha**, indica a prontidão como a área onde o modelo apresenta as maiores fragilidades, refletindo desafios na rapidez e coordenação de respostas e na adaptação a desafios de escalabilidade. No âmbito da prontidão, Silvano (*op. cit*) refere que "*Essa configuração reduz os níveis de prontidão",* Saúde (*op. cit*) refere que "*a desvantagem é significativa, pois isso atrasa os procedimentos*", já ao nível da escalabilidade, Saúde (*op. cit*) acrescenta que *"Será, no entanto, esta a solução ideal? Não, está muito longe de ser ideal. Neste momento, é uma solução que serve para dar resposta a exercícios conjuntos e, se um dia essa necessidade se verificar em termos operacionais, garante que temos um mínimo de competências para levar a cabo essa tarefa*".

Já ao nível do modelo de SLFC de **ramo líder** apresenta vantagens ao nível da prontidão, sendo que Lopes (*op. cit*) refere que "*Estão sempre prontos e, portanto, partem de um patamar superior*", por sua vez Silvano (*op. cit*) reconhece que "*fomenta a proficiência no planeamento e condução de operações*".

Por sua vez, o modelo de SLFC de **cooperação**, como ponto forte identifica-se que este promove o crescimento, a partilha de conhecimentos e é gerador de sinergias, com vantagens significativas ao nível da prontidão, estabilidade e *tailored spectrum*, mas que também pode apresentar obstáculos em termos de perda de autonomia nacional e alinhamento estratégico do ponto de vista da modularidade. Se por um lado Valente (*op. cit*) reconhece que "*Este envolvimento não só fortaleceria as nossas capacidades como também solidificaria a nossa posição e imagem a nível internacional*" e Lopes (*op. cit*) salienta a capacidade de gerar sinergias através da "*segregação, uma estratégia que implica menos pessoal por cada país, mas maior capacidade conjunta. Com pequenos contributos de cada um, a soma das partes é muito superior*". De igual forma, é reconhecido pela maioria dos entrevistados que compromete a autonomia estratégica de um país, nomeadamente Saúde (*op. cit*) refere que "*Quando falamos em logística operacional, normalmente associamos um conceito estratégico do país que tem áreas de intervenção específicas nas quais quer agir conforme os seus interesses".*

Por último, o modelo de SLFC do **Comando Logístico Conjunto** enfrenta desafios na adaptação a países com poucos recursos, em que as forças expedicionários são relativamente de baixo escalão. Neste âmbito, Barreiro (entrevista presencial, 4 de abril de 2024) menciona que "*têm um alto grau de empenhamento externo com forças de elevado escalão, o que exige uma logística robusta e independente*" e Saúde (*op. cit*) referencia que

"*Naturalmente, esse seria o modelo perfeito. No entanto, infelizmente, os nossos recursos estão muito longe disso*".

Efetuada uma análise das vantagens e desvantagens dos diversos modelos, o quadro 7 esquematiza os pontos fortes e fracos relativos a cada modelo e respetivas variáveis, segundo o modelo adaptado de comparação de modalidade de ação da *Operational Planning Aide Memoire*, baseado em critérios de performance/riscos (NATO School Oberammergau, 2021).

Quadro 7 – Comparação de performance/riscos dos diferentes modelos

MODELOS DE SUSTENTAÇÃO	MODELO PORTUGAL	MODELO ESPANHA	MODELO V4 VISEGRÁD	MODELO CANADÁ
Readiness	Effectiveness: -	Effectiveness: ++	Effectiveness: +	Effectiveness: ++
Scability	Effectiveness: 0	Effectiveness: 0	Effectiveness: +	Effectiveness: ++
Modularity	Effectiveness: +	Effectiveness: +	Effectiveness: ++	Effectiveness: ++
Tailored Spectrum	Effectiveness: +	Effectiveness: +	Effectiveness: +	Effectiveness: ++
	Costs: ++	Costs: 0	Costs: +	Costs: –
	Risk: Baixos níveis de prontidão podem por em causa a capacidade de resposta rápida e adequada.	**Risk:** Dificuldade de escalabilidade para níveis conjuntos	**Risk:** Perda de autonomia estratégica	**Risk:** Necessidade de adaptação para países com poucos recursos

Em resposta a QD3 "**Quais as vantagens, desvantagens e riscos dos diferentes modelos?**". conclui-se que após análise comparativa dos diferentes modelos de SLFC, o modelo português do **Estado-Maior e Unidades à ordem** caracteriza-se por potencializar a economia de meios, mas enfrenta desafios significativos de prontidão e escalabilidade, limitando a sua capacidade de resposta rápida.

O modelo espanhol, centrado num **ramo líder**, assegura elevada prontidão e eficácia tanto em contextos nacionais como internacionais. No entanto, este modelo pode apresentar limitações na integração inter-ramos.

Por sua vez, o modelo do V4 *Visegrád*, baseado na **cooperação**, permite que países com recursos mais limitados superem desafios logísticos através da especialização e partilha de capacidades. Este modelo promove sinergias e estabilidade, mas pode comprometer a autonomia nacional e o alinhamento estratégico.

Por fim, o modelo do Canadá de **Comando de Logística Conjunta** destaca-se pela sua escalabilidade e prontidão, ideal para operações de grande envergadura e sustentadas. No entanto, este modelo requer recursos substanciais e pode não ser adequado para países com limitações de recursos, enfrentando desafios na adaptação a contextos de menor escala ou com restrições orçamentais significativas.

5.2 Alterações e implicações para o modelo de Portugal

A adoção de qualquer um dos modelos ao nível nacional implica reconhecer as vantagens e desvantagens desse modelo, assim como as delimitações ao nível dos

normativos já aprovados, nomeadamente o Decreto-lei 19/2022, de 24 de janeiro, 2022, que estabelece a criação do ALC na estrutura do CCOM do EMGFA.

Se por um lado, o modelo "perfeito" do Canadá é excluído uma vez que os níveis de ambição do Canadá não são comparáveis aos nossos (Saúde, *op. cit*), poderia ser equacionado, com as devidas adaptações, como já efetuamos ao nível da função logística de apoio sanitário, em que "*Portugal segue um modelo centralizado similar, com uma única entidade que gere tudo relacionado à saúde operacional. Podendo quem sabe estender-se este modelo para outras aérea incluindo a alimentação e a manutenção do material por exemplo"* (Lopes, *op. cit*).

Por outro lado, ao nível do modelo de cooperação é reconhecido que "*em cooperação mais estreita com a Espanha, esse compromisso seria ainda maior, exigindo de nós maior prontidão"* (Valente, *op. cit*)

Por sua vez, o modelo do ramo líder foi unanimemente identificado como viável, contribuindo para a melhoria dos processos e da prontidão da SLFC, sendo que, de acordo com Serrano (*op. cit*), "*considero que este modelo espanhol até ainda poderia vir a ser implementado aqui em Portugal. Ou seja, nada nos impede de adotar um modelo semelhante [...] lembrou-me do exemplo da nossa Célula de Planeamento de Operações Especiais. Nós não temos um comando de componente de operações especiais como tal, mas sim uma Célula de Planeamento",* ou seja, o ALC não seria o Comando, mas sim uma célula do ALC, sendo o Comando, Estado-Maior e respetivas unidade de apoio de serviços do ramo líder.

Desta forma, com o objetivo de identificar um possível modelo para Portugal, em relação aos fatores mais valorizados no contexto nacional, os entrevistados destacaram a estrutura económica e a capacidade de projeção, conforme ilustrado na figura 17:

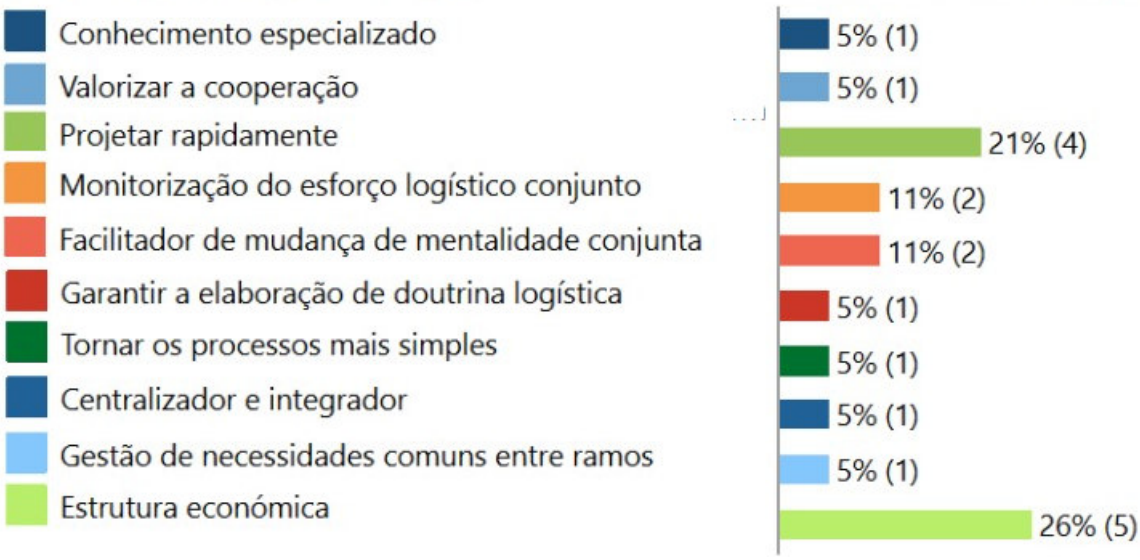

Figura 17 – Aspetos mais valorizados para o contexto e ambição de Portugal

A figura 17 esquematiza as percentagens e o número absoluto de referências feitas pelos entrevistados a diferentes indicadores valorizados num modelo logístico português. O indicador mais valorizado, com 26%, foi a "**Estrutura económica**", sublinhando a importância da eficiência de custos no modelo logístico nacional. Segue-se a "**Projeção rápida**", com 21%, destacando a valorização de uma capacidade de resposta ágil.

Neste âmbito, os modelos que enquadram nos fatores valorizados é o modelo atualmente proposto para o ALC e o modelo do ramo líder, sendo excluídos os modelos de cooperação e de um Comando Logístico Conjunto.

Se por um lado, o modelo do Comando Logístico Conjunto é vocacionado para níveis de ambição superiores e sustentação de forças conjuntas de elevados escalões, já o modelo de cooperação poderia eventualmente ser adotado entre Portugal e Espanha, conforme referido por Silvano (*op. cit*) que reconhece "*como vantagens a possibilidade de integração com uma organização de maior dimensão, com uma escala superior e mais proficiente*". Contudo e considerando um dos fatores principais para a criação do ALC a sustentação logística da FRI no TO o mesmo deverá ser excluído, considerando o mesmo entrevistado, Silvano (*op. cit*) ao referir que "*No entanto, poderá não haver um interesse imediato devido às diferenças significativas nos espaços estratégicos de interesse nacional entre os dois países. Esta divergência é particularmente relevante quando consideramos o emprego de forças de reação imediata*", sendo esta a opinião da maioria dos entrevistados, reforçada por Saúde (*op. cit*) ao acrescentar que retira autonomia estratégica.

Dos pontos analisados, emerge a noção de que o **modelo de ramo líder** se apresenta como viável para implementação nas FFAA portuguesas.

Se a missão do ALC se concentrasse exclusivamente na sustentação da FRI, a maioria dos entrevistados concorda que este poderia ser um modelo apropriado para Portugal. Barreiro sustenta que a centralização das funções logísticas num único ramo militar simplifica a organização (Barreiro, *op. cit*). Serrano argumenta que uma estrutura como a do ALC, predominantemente gerida pelo Exército, diminuiria a complexidade e a carga de trabalho, trazendo benefícios (Serrano, *op. cit*).

Valente e Silvano partilham a visão de que o Exército facilitaria uma gestão mais eficiente (Valente, *op. cit*; Silvano, *op. cit*). Lopes reforça que a integração do ALC como parte da responsabilidade do componente terrestre elevaria substancialmente a prontidão e

eficácia no apoio a operações conjuntas, especialmente em contextos expedicionários (Lopes, *op. cit*).

O modelo do ramo líder, com ou sem rotação entre ramos, apresentaria de igual forma riscos, nomeadamente os identificados por Saúde (*op. cit*) "*Se tivéssemos o Exército a trabalhar sozinho para garantir a logística operacional, a integração com os outros ramos para garantir a unificação das necessidades seria mais difícil. Essa, para mim, é a grande virtude do ALC: ser centralizador e integrador*", Valente (*op. cit*) ao nível da integração deste modelo com outros ramos "*uma desvantagem significativa deste modelo é a falta de facilidade para incorporar novos inputs ou atualizações de procedimentos*", Silvano (*op. cit*) acrescenta que "*A única desvantagem aparente é a potencial perda de conhecimento e experiência, que pode não ser transferível para outros ramos das forças armadas*".

Desta forma, ao adicionar o fator "**facilitador de mudança de mentalidade conjunta**" 11%, com o fator "**garantir a elaboração de doutrina e procedimentos conjuntos**" com 11%, com a "**estrutura económica**" torna o modelo proposto do ALC o modelo mais equilibrado, face à reduzida utilização da FRI, contribuindo não só para a sustentação de forças conjuntas, mas para preparar outras tarefas de coordenação logística conjunta como foi o caso do COVID19 e exercícios conjuntos multinacionais (Valente, *op. cit*).

Com base na comparação efetuado aos diversos modelos, a proposta do modelo do ALC apresenta riscos ao nível da prontidão, pelo que considerando o modelo mais equilibrado a adotar em Portugal, é necessário um conjunto de medidas mitigadoras que pode por em causa o efetivo apoio à FRI no âmbito de uma eventual projeção, num curto espaço de tempo.

Através da figura 18 esquematiza-se a codificação na análise de conteúdo das entrevistas que identificam quais os passos a realizar para a operacionalização do ALC:

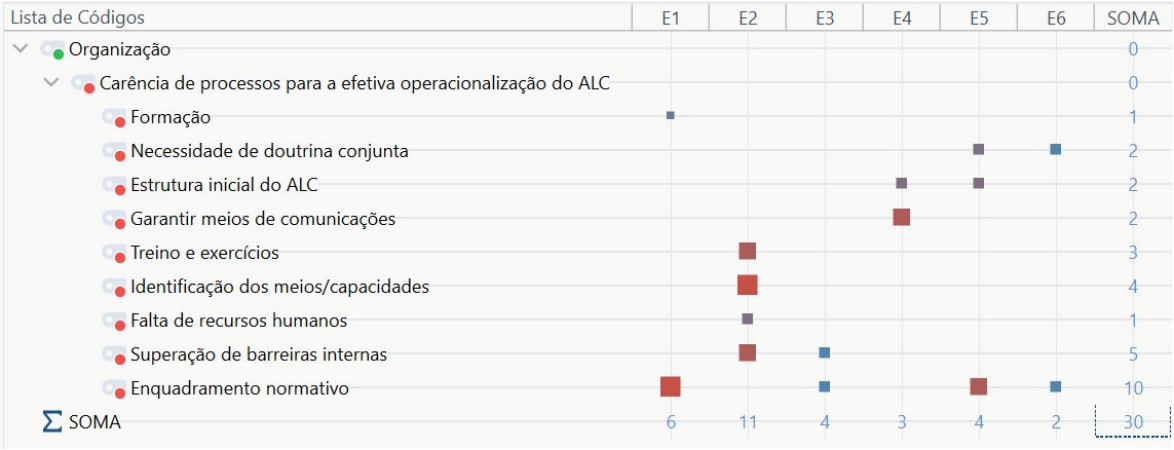

Figura 18 – Processos em falta para a efetivação do ALC em Portugal

Com base na figura 18, verifica-se que a principal prioridade do ALC deverá ser ao nível do respetivo enquadramento normativo, seguindo da superação de barreiras internas ao nível dos ramos, a criação da estrutura inicial e necessidade de criação de uma logística conjunta.

Em resposta à QD4 "**Qual o modelo de SLFC que melhor se adequa ao nível de ambição de Portugal?".** Conclui-se que o percurso adotado através do modelo proposto para o ALC é o que mais se adequa, sendo, no entanto, essencial mitigar as fragilidades deste modelo, particularmente preocupante ao nível da prontidão.

Por outro lado, o modelo do ramo líder, Espanha, também surge como uma alternativa viável, que poderia melhorar a prontidão e os processos da SLFC em Portugal. Embora também apresente riscos relacionados com a integração entre os ramos das FFAA, motivo pelo qual não apresenta uma visão centralizadora e integradora.

5.3 Propostas de melhoria para o modelo de sustentação conjunta de forças conjuntas de Portugal

Para efeitos de apresentação de propostas de melhoria, com base nos pontos fracos e riscos identificados no modelo e nos contributos recolhidos nas entrevistas, a resposta à QC, "**De que forma é possível otimizar a proposta de modelo de SLFC das FFAA portuguesas em TO?**", será esquematizada através do relatório de lições identificadas (NATO, 2015).

No âmbito da necessidade de *Harmonize Direction and Guidance,* o Núcleo Permanente do ALC deverá dar prioridade à forma de ultrapassar as barreiras internas, desalinhamento dos ramos com os objetivos da logística conjunta, através do desenvolvimento de doutrina logística conjunta que clarifique adequadamente o

estabelecimento e o funcionamento prático do ALC, identificando claramente a separação da logística estratégica, operacional e tática, onde começa e acaba a responsabilidade dos ramos ao nível da logística de uma força expedicionária, conforme materializado na figura 19.

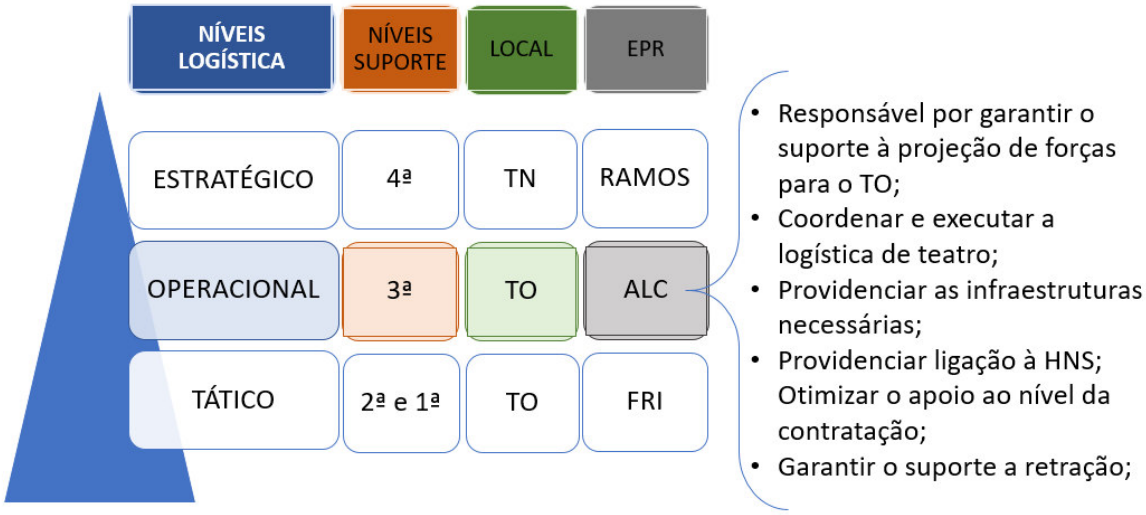

Figura 19 – Responsabilidades do ALC

A responsabilidade das tarefas de logística operacional, esquematizada na figura anterior, deverá ser pormenorizada ao nível da proposta da DIROP de emprego do ALC.

A NATO identifica como lição a necessidade de *Establish Core Capabilities for the JLSG HQ*, sendo que deverá existir um adequado equilíbrio entre os elementos permanentes e os *augmentee* de um JLSG HQ, de forma a que as capacidades correspondam posteriormente às expectativas, pelo que se propõe que o Núcleo Permanente do ALC seja constituído com 5 elementos e não os 4 atualmente previstos por se considerar insuficiente para garantir a escalabilidade ao nível da equipa de ligação, com as funções e níveis de prontidão identificadas na figura 20.

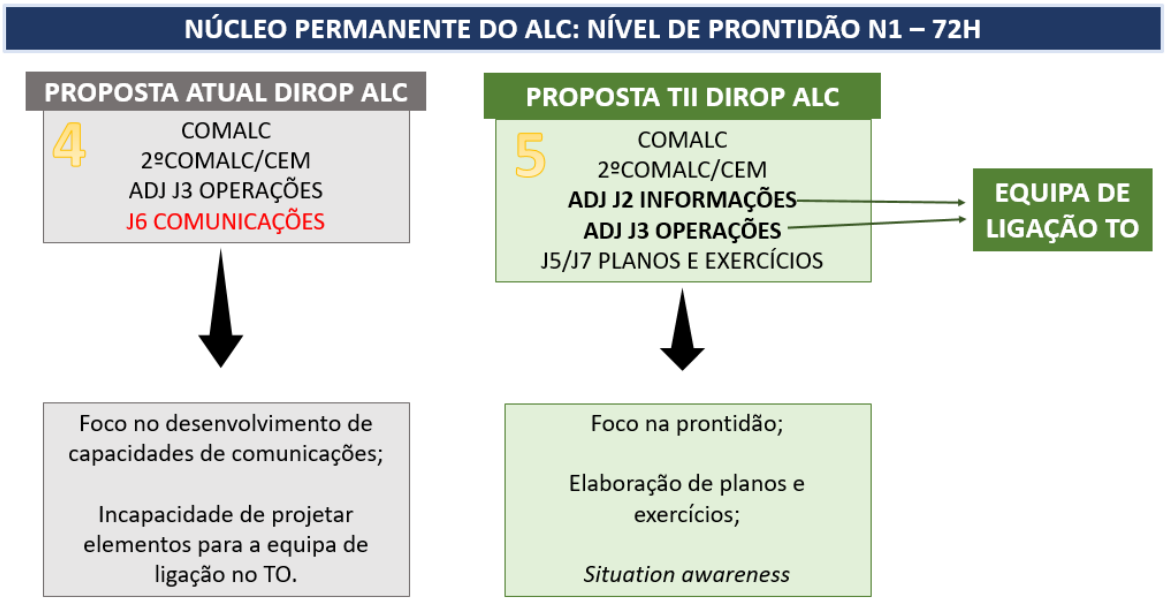

Figura 20 – Proposta de núcleo permanente do ALC

A identificação dos elementos permanentes presentes na proposta da figura 20, compreendem uma resposta mais adequada ao nível da prontidão e escalabilidade, variáveis estas identificadas com os pontos mais fracos do atual modelo, permitindo um progressivo aumento das capacidades instaladas no TO, conforme o previsto na doutrina NATO, esquematizado na figura 21.

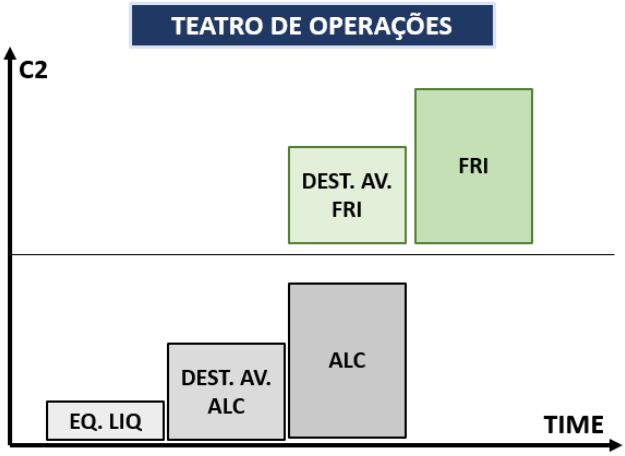

Figura 21 – Escalabilidade do ALC no TO

Da figura anterior destaca-se a capacidade inicial de elementos integrarem a equipa de ligação, a qual se propõe que exista uma revisão da DIROP da EqLig, de forma a contemplar os elementos do ALC, permitir o inicio dos processos de planeamento operacional, dotar o ALC com a capacidade de uma equipa avançada para preparação do TO, e posterior total projeção conforme as necessidades, sendo esse faseamento fundamental para as tarefas de RSOM da FRI.

De forma a ultrapassar as dificuldades inerentes à inexistência de um Estado-Maior do ALC em permanência, propõem-se que o Núcleo Permanente do ALC elabore os *Availability of Standard Operating Procedures and Job Descriptions* de todo o pessoal do ALC (incluindo os *augmentees*), processo este que permitirá uma melhor eficiência e eficácia do ALC em exercícios e em caso de projeção para o TO.

A proposta de um aumento do Núcleo Permanente do ALC irá permitir de igual forma responder à necessidade de manter uma *Logistics Situational Awareness*, como forma de mitigar os riscos de prontidão e RLP, sendo que ao nível tecnológico propõe-se a exploração do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG/DN), à semelhança do Canadá com sistema idêntico.

Reconhece-se, contudo, que para o efeito proposto no ponto anterior seria necessário garantir uma equipa especializada em SIG/DN dos ramos e não apenas do ALC, assim como a padronização dos procedimentos entre os ramos ao nível logística em SIG/DN, com a utilização dos *webservices* já desenvolvidos para o Exército e desenvolvimento de uma plataforma *web*.

Ao nível das dificuldades de *Manning the JLSG HQ,* considera-se fundamental aumentar as oportunidades conjuntas, sendo apresentado como uma medida para melhorar a prontidão e capacidade operacional do ALC, nomeadamente com a rotatividade do comando do ALC pelos ramos, garantindo a obtenção de sinergias diferenciadas e constantes evoluções do *know how*.

Por outro lado, considera-se que *Train and exercise the JLSG,* só será possível através de um aumento das oportunidades de treino do ALC, quer ao nível de exercícios nacionais quer internacionais, dos quais destaca-se as oportunidades de cooperação com ESP.

A obtenção de experiência nas funções de um JLSG poderiam ainda ser complementadas com o envio de elementos para desempenhar funções nos JLSG da NATO. Adicionalmente, todos os elementos do ALC (permanentes ou *augmentee*) a obrigatoriedade de realização de formações especificas, nomeadamente as online gratuitas, disponibilizadas pela *Nordic Defense Cooperation*.

Considera-se de igual forma que não deverão existir uma dupla função dos meios logísticos atribuídos à FRI (Logística de nível tático) e os meios atribuídos ao ALC (Logística de nível operacional).

Destaca-se ainda a lacuna existente ao nível da proteção da força, engenharia e subunidades de "autossustentação" do ALC, presente em todos os modelos analisados, imprescindível para garantir que o ALC possa executar operações com um nível de ambição

superior a operações humanitárias. Desta forma propõe-se a estrutura para o ALC, equiparada a um JLSG de menor dimensão, conforme figura 22:

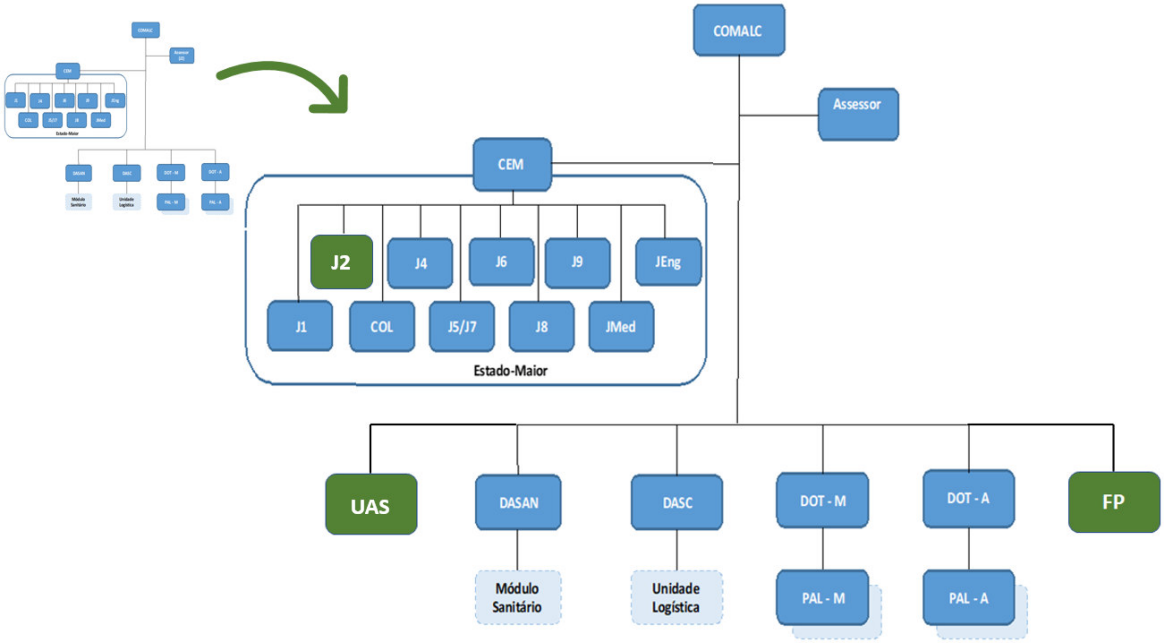

Figura 22 – Proposta de estrutura para o ALC

Com a conjunto de propostas identificadas garantimos que o ALC dispõe de uma melhoria do nível de prontidão para colmatar as lacunas identificadas na SLFC.

6. Conclusões

Conforme o objetivo acordado entre Portugal e a NATO, impõe-se a Portugal o desenvolvimento da capacidade de um JLSG HQ. No entanto, a importância de tal desenvolvimento não se restringe ao cumprimento de compromissos internacionais; a nível nacional, subsistem lacunas que necessitam ser preenchidas para que Portugal possa implementar um sistema mais eficiente de sustentação logística da FRI.

No contexto atual, as FFAA Portuguesas estão em fase de edificação e concretização do ALC. Este processo encontra-se em desenvolvimento, aguardando a aprovação dos Quadros Orgânicos de Pessoal, assim como a necessidade de alinhamento da proposta da DIROP do ALC com os ramos. O objetivo primordial é superar as debilidades na sustentação de uma força expedicionária conjunta, a FRI. Esta abordagem visa a centralização e integração de resposta logística conjunta, mas também procura satisfazer os objetivos definidos entre Portugal e a NATO.

Com o propósito de apoiar a implementação do ALC, este estudo visou identificar modelos alternativos de SLFC. Adotou-se uma metodologia qualitativa centrada na análise comparativa de modelos distintos - especificamente de Portugal, Espanha, V4 *Visegrád* e Canadá - para discernir vantagens, desvantagens e riscos inerentes a cada um. Através de revisão de literatura e entrevistas semiestruturadas, procedeu-se à recolha e análise de dados, empregando técnicas de análise de conteúdo para identificar padrões. Esta abordagem, essencialmente dedutiva, possibilitou, numa fase subsequente, identificar os fatores mais valorizados no contexto nacional e as fragilidades do modelo proposto.

Exploraram-se modelos de SLFC que Portugal poderia adotar, ponderando diversos fatores críticos identificados pelos entrevistados como prioritários para o contexto nacional. Através da análise comparativa dos diferentes modelos, destacou-se que o modelo do ramo líder se mostrou viável para melhorar a prontidão e os processos de SLFC portuguesas. No entanto, foram também identificados riscos associados à falta de integração e perda de experiência transversal entre ramos.

A urgência em adotar um modelo que não só responda de forma eficaz às necessidades operacionais, mas que também facilite uma mudança de mentalidade para uma gestão conjunta, ficou evidenciada. Assim, o modelo proposto do ALC, com a sua abordagem centralizadora e integradora, revelou-se como o mais equilibrado, proporcionando uma base sólida para a sustentação logística não apenas da FRI, mas também em contextos como a resposta à pandemia de COVID-19 e em exercícios conjuntos multinacionais.

A implementação do modelo proposto do ALC, considerando as medidas propostas neste estudo, apresenta-se como a opção que melhor se alinha com os interesses e capacidades nacionais. Esta conclusão baseia-se na análise detalhada das opiniões dos especialistas entrevistados, evidenciando a relevância de uma estrutura logística conjunta que seja tanto eficaz no curto prazo quanto sustentável a longo prazo.

Com base nas fragilidades identificadas no estudo, foram apresentadas propostas de melhoria para otimizar o modelo de SLFC do ALC. As melhorias propostas visam harmonizar a direção e orientação, estabelecer capacidades centrais para o ALC, permitindo uma resposta com um maior nível de prontidão.

Foi destacada a importância de superar barreiras internas e desalinhamentos entre os ramos, através do desenvolvimento de uma doutrina logística conjunta que clarifique o funcionamento do ALC e delimite claramente as responsabilidades logísticas nos níveis estratégico, operacional e tático. A necessidade de um equilíbrio adequado entre os elementos permanentes e os *augmentees* foi também sublinhada, propondo-se um aumento do núcleo permanente para garantir a escalabilidade e a prontidão.

Propôs-se a melhoria da *Logistics Situational Awareness*, assim como a exploração de tecnologias como o SIG/DN, para otimizar a partilha de informação entre os ramos. Reforçou-se a importância de treino e exercícios conjuntos, tanto nacionais como internacionais, e a capacitação de militares nacionais através do desempenho de funções no JLSG da NATO.

Estas propostas visam garantir que o ALC possa responder de forma mais eficaz e eficiente às necessidades logísticas em TO, melhorando assim a prontidão e capacidade operacional das FFAA Portuguesas.

Esta investigação contribuiu para o conhecimento ao clarificar as lacunas existentes na SLFC de Portugal em TO, comparar diversos modelos, identificar os riscos associados a cada um, analisar os fatores críticos e propor um conjunto de medidas para a otimização da proposta atual da DIROP de emprego do ALC.

Reconhece-se como uma limitação deste estudo a carência de entrevistas com especialistas dos países cujos modelos foram analisados, o que teria permitido confirmar e validar as vantagens, desvantagens e riscos sob diferentes perspetivas.

Para estudos futuros, será relevante direcionar o estudo para a identificação das capacidades existentes em cada ramo das FFAA, que possam contribuir com meios para o catálogo de capacidades do ALC.

Referências bibliográficas

Akin, M., & Topic, G. (2007). Transforming Joint Operational-Level Logistics. *Institute for National Strategic Studies*, *Issue 47, 4th*. Retirado de https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA518743.pdf

Balázs, T. (2022). Nemzetközi gyakorlatra indultak. *Honvedelem.hu*. Retirado de https://honvedelem.hu/hirek/nemzetkozi-gyakorlatra-indultak.html

Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo* (Ed. rev. e actual). Lisboa: Edições 70.

Bornio, J. (2023). The development of military cooperation as part of multinational units among Visegrad countries (V4) in 2023. *Instytut Europy Środkowej*, (No. 952 (200/2023). Retirado de https://ies.lublin.pl/en/comments/the-development-of-military-cooperation-as-part-of-multinational-units-among-visegrad-countries-v4-in-2023/

Christianson, C. V. (2006). *Joint Logistics in the Future*.

Decreto Regulamentar n.º 2/2023. *Decreto Regulamentar n.º 2/2023*. , (2023).

Decreto-lei 19/2022, de 24 de Janeiro. *Decreto-lei 19/2022, de 24 de Janeiro*. , (2022).

Department of National Defence and Canadian Armed Forces. (2023). *Canadian Armed Forces – Operational Sustainment Modernization Strategy*. Canadian Armed Forces. Retirado de https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/reports-publications/canadian-armed-forces-operational-sustainment-modernization-strategy.html

Ejército de Tierra. (2014). Proceso de evaluación y certificación del JLSG. Retirado de https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Valencia/emincgtad/Noticias/2014/JLSG.html

Ejército de Tierra. (2024). Misión y organización de la Brigada Logística. Retirado de https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Zaragoza/cgbl/Organizacion/index.html

Exército Português. (2012). *PDE 3-00 Operações*. Exército Português.

Galguera, Ó. (2018). La Brigada Logística orgullo de servir. *Revista del Ejército de Tierra Español*, (N.º927). Retirado de https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2018/927/accesible/Revista_Ejercito_Accesible.pdf

Gómez, F. (2013). El Joint Logistic Support Group en la estructura de fuerzas de la OTAN. *Revista del Ejército de Tierra Español*, (N.º865). Retirado de https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2013/R_Ejercito_865.pdf

Government of Canada. (2024). Operational Support in Canada. Retirado de https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/operations/military-operations/conduct/support/units.html

Grigore, C. (2023). Developing a Nato Capability—A case study: Joint Logistic Support Group. *Defense Resources Management in the 21st Century*, *18*(18), 125–133.

Knobloch, J. (2014). Joint Logistic Support Group Challenges: Multinational Sharing of Logistical Asset. *Landpower Magazine*, *Volume 1*(Issue 1). Retirado de https://lc.nato.int/systems/file_download.ashx?pg=99&ver=9

Krupa, J. (2019). Visegrad Four Defense Cooperation: Years of Missed Opportunities. *Warsawinstitute.org*. Retirado de https://warsawinstitute.org/visegrad-four-defense-cooperation-years-missed-opportunities/

Lucas, E. R., & Crosbie, T. A. (2021). Evolution of Joint Warfare. Em A. M. Sookermany (Ed.), *Handbook of Military Sciences* (pp. 1–11). Cham: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-030-02866-4_21-1

Minister of National Defence Canada. (2017). *Strong Secure Engaged: Canada's Defence Policy*. Ottawa, ON, CA: National Defence.

NATO. (2015). *Enabling Successful Multinational Logistics with NATO's Joint Logistics Support Group*. Joint Analysis & Lessons Learned Center. Retirado de https://www.jallc.nato.int/application/files/1616/0261/1727/factsheet_jlsg.pdf

NATO. (2018a). *AJP-4, Allied Joint Doctrine for Logistics (Edition B)*. NATO.

NATO. (2018b). *Allied Joint Doctrine for the Joint Logistic Support Group 4.6* (Edition C Version 1). NATO Standardization Office.

NATO. (2019). *AJP-3 Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*. NATO.

NATO. (2023). NATO Exercise STEADFAST JACKAL 2023 Concludes. Retirado de https://www.jwc.nato.int/articles/nato-exercise-steadfast-jackal-2023-concludes

NATO School Oberammergau. (2021). *Operational Planning Aide Memoire* (Comprehensive Operations Planning Course (COPC) S5 54). Oberammergau.

Petr, K. (2023). Characteristics of the NATO logistics system. *Topwar*. Retirado de https://en.topwar.ru/212770-harakteristika-logisticheskoj-sistemy-nato.html

Santos, A. B., & Lima [Coord], J. M. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (2.ª Ed, revista e atualizada)*. Lisboa: Cadernos do Instituto Universitário Militar, 8.

Szabó, T. (2023). V4 logistics principals meeting in budapest. Retirado de https://defence.hu/news/v4-logistics-principals-meeting-in-budapest.html

U.S. Army. (2019). *ADP 4-0 Sustainment* (Washington, D.C). U.S.Army.

U.S. Marine Corps. (2022). *Sustainment: Insights and Best Praties Focus Paper*. Washington, D.C: U.S. Marine Corps.

U.S. Marine Corps. (2023). *MCDP 4—Logistics*. Washington, D.C: U.S. Marine Corps.

Valbuena, E. (2023). *A un paso de liderar la logística del eurocuerpo*. *Tierra 94*(Noviembre). Retirado de

https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/t/i/tierra_digital_94.pdf

Visegradgroup. (2024). Visegrad Group Defence Cooperation. Retirado de https://www.visegradgroup.eu/about/cooperation/visegrad-group-defence

Zedic, C. (2023). The Missing Middle: Operational Support in the CAF. *Canadian Forces College*, *JCSP*(49). Retirado de https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/49/192/Zedic.pdf

Apêndice A – Modelo de análise

Quadro 8 – Modelo de análise

Enunciado	A sustentação logística de forças conjuntas no teatro de operações						
Objeto de estudo	A sustentação logística de forças conjuntas no TO			**Delimitação**	**Espacial**	Portugal, Espanha, Grupo V4 *Visegrád* e Canadá	
					Temporal	Desde 24 de janeiro de 2022 a 30 abril de 2024	
					Conteúdo	SLFC de nível operacional no TO	
Metodologia	**Raciocínio** – Dedutivo			**Estratégia** – Qualitativa		**Desenho de Pesquisa** – Comparativo	
Objetivo Geral	Propor contributos para otimização do modelo de SLFC das FFAA portuguesas em TO						
Questão Central	De que forma é possível otimizar a proposta de modelo de SLFC das FFAA portuguesas em TO?						
Objetivos Específicos	**Questões Derivadas**	**Conceitos**	**Dimensões**	**Variáveis**	**Indicadores**	**Estrutura**	**Recolha de dados**
OE1 – Analisar a proposta de modelo de SLFC de Portugal em TO.	**QD1** – Como está proposto ser realizada a SLFC de Portugal em TO?	Sustentação logística	SLFC Portugal		Pessoas Processos Tecnologia	Cap. 4.1	Análise Documental Entrevistas Semi-estruturadas
OE2 – Identificar os modelos de SLFC de Espanha, V4 *Visegrád* e Canadá.	**QD2** – Qual o modelo de SLFC de Espanha, V4 *Visegrád* e Canadá?		SLFC Espanha *Visegrád* Canadá			Cap. 4.2	

OE3 – Comparar os diferentes modelos de SLFC em TO.	**QD3** – Quais as vantagens, desvantagens dos diferentes modelos?	Sustentação logística	SLFC Portugal Espanha *Visegrád* Canadá	*Readiness*	• Capacidade de resposta rápida; • Coordenação; • Adaptação a novas realidades.	Cap. 5.1	Entrevistas Semi-estruturadas
				Scability	• Adaptação a diferentes tipologias de operações; • Economia de meios; • Aumento das capacidades		
				Modularity	• Flexibilidade estrutural; • Coesão; • Duplo uso		
				Tailored Spectrum	• Adaptabilidade ao TO; • Espectro de conflitos		
OE4 – Selecionar o modelo de SLFC em TO que se adequa ao nível de ambição de Portugal	**QD4** – Qual o modelo de SLFC que melhor se adequa ao nível de ambição de Portugal?		SLFC Portugal		• Vantagens; • Desvantagens; • Riscos: • Nível de ambição;	Cap. 5.2	

Apêndice B – Guião das entrevistas

Guião Entrevista

Enquadramento

O Instituto Universitário Militar (IUM), no âmbito das suas atribuições, leciona anualmente o Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), frequentado por auditores dos diferentes Ramos das Forças Armadas Portuguesas (FFAA), da Guarda Nacional Republicana (GNR) e dos Oficiais de Países Amigos.

O Major Administração Militar, Rodrigo Garcia Gonçalves Brito, a frequentar o CEMC 2023/2024, está a desenvolver o Trabalho de Investigação Individual (TII), subordinado ao tema "**Sustentação Logística de Forças Conjuntas no Teatro de Operações**", sob a orientação do Major Material, Pedro da Silva Monteiro.

De acordo com o projeto de investigação apresentado, o auditor tem como objetivo propor contributos para otimização do modelo de sustentação logística de forças conjuntas das Forças Armadas Portuguesas em teatro de operações.

Numa análise à Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), especificamente o Decreto-Lei 19/2022 de 24 de janeiro, revela a criação do Núcleo Permanente do Agrupamento Logístico Conjunto (ALC) (Decreto-lei 19/2022, de 24 de Janeiro, 2022).

A criação do ALC encontra-se alinhado com os objetivos estabelecidos no âmbito da Capacidade 2017 da NATO, que emergem do ciclo NATO *Defence Planning Process* (NDPP), desenvolvidos pelo Comando Aliado de Transformação, em que o ano de 2024 é apontado como a data alvo para que Portugal detenha a capacidade de um Comando e Estado-Maior de um *Joint Logístic Support Group* (JLSG HQ).

Com a presente entrevista pretende-se recolher contributos para uma avaliação dos benefícios para a logística operacional nacional, em teatro de operações, decorrentes da criação do ALC, com foco particular nos princípios da *Allied Joint Doctrine for the Joint Logistic Support Group* 4.6 da NATO:

Neste âmbito, pretende-se investigar a estrutura de planeamento, coordenação e operacionalização da logística conjunta, nível operacional, de uma força conjunta expedicionária num teatro de operações, nas tarefas de *The Reception, Staging and Onward Movement (RSOM),* e sustentação logística subsequente, particularmente na ligação do nível estratégico (Território Nacional) ao nível Tático (Componentes).

Para atingir este objetivo, a recolha de informações entre diversas organizações militares e diferentes modelos é fundamental para assegurar a consistência e domínio do conhecimento que se pretende alcançar. Esta abordagem é crucial para a credibilidade dos argumentos que sustentam o trabalho. Neste contexto, as entrevistas semiestruturadas desempenham um papel fundamental. Estas entrevistas combinam perguntas abertas, permitindo que o entrevistado desenvolva suas ideias sobre o tema em questão.

As respostas serão exclusivamente empregues no contexto da investigação científica, assegurando-se o tratamento dos dados de forma a manter a sua integridade. Parte-se do pressuposto que existe autorização para a referência da fonte na apresentação e discussão dos resultados obtidos.

Identificação do entrevistado	
Ramo:	
Posto:	
Nome:	
Função:	

GUIÃO

1– Pode explicar quais foram os principais fatores que levaram à necessidade de criação do ALC nas Forças Armadas? (Desafios logísticos conjuntos, objetivos que se pretendem alcançar, evolução do modelo do CLC)

R:

2– Numa projeção de uma força expedicionária para um Teatro de Operações, qual o órgão e estrutura responsável pelo planeamento e execução logística de nível operacional no teatro de operações, nas Forças Armadas/Ramos, antes da criação do ALC e após a sua criação? (Diretivas operacionais anteriores– Administração e logística – responsabilidade dos Ramos; JOPG, RSOM, APOD, SPOD, período de sustentação, modularidade)

R:

3– Como são geridos e/ou ativados os elementos para integrar a estrutura do ALC, em situações onde é necessária uma maior prontidão, e de que forma essa gestão impacta a eficácia das operações conjuntas no Teatro de Operações? (Estados de prontidão; Qual o nível de prontidão da FRI? De que forma o ALC consegue garantir as tarefas RSOM de uma força expedicionária)

R:

4– No âmbito do conceito da NATO, a criação de um *Joint Logistics Support Group* (JLSG) é adaptado conforme a missão. No entanto, algumas nações mantêm uma estrutura conjunta permanente projetável. Quais são as capacidades permanentes e à ordem, anteriores ao ALC, com o ALC e as "desejáveis" tendo e conta a realidade nacional, para o reconhecimento, para a abertura/encerramento e sustentação logística, nível operacional, de um teatro de operações? (Exemplo: A doutrina NATO destaca a importância da equipa reconhecimento (JLRT), sendo esta projetada numa fase inicial, para as áreas de operações planeadas da NATO, em representação do COM JLSG, para apoio ao planeamento do JOPG; Proteção da força; Controlo de movimentos; Cooperação Civil-Miliar; Apoio Sanitário, Engenharia Militar; Aquisição e Contratos; Necessidades de HNS; Escalabilidade do modelo anterior ao ALC e do atual modelo do ALC)

R:

5– Qual o nível de ambição logístico ao nível do espectro de operações, desde missões de paz a conflitos de alta intensidade. Adaptável a um *National Support Element* (NSE) ou um *Logistic Lead Nation* (LLN) quando integrado numa Força Conjunta Multinacional NATO? (De que forma o ALC contribuiu às necessidades específicas de diferentes tipologias de operações; Desafio logístico do antecedente?)

R:

6– Pode descrever como a criação do ALC pretende melhorar a eficiência e a eficácia da sustentação logística de forças conjuntas no teatro de operações? (Redução de redundâncias logísticas entre Ramos; Coordenação e integração entre os diversos Ramos das Forças Armadas, nível de prontidão, redução da competição pelos recursos…)

R:

7– O ALC contempla um modelo de Comando permanente no EMGFA, sendo o seu Estado-Maior constituído à ordem com elementos maioritariamente dos Ramos. Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens deste modelo? (*Readiness; Modularity; Scability; Tailored Spectrum*; Harmonização da Direção e Orientação; facilidade de estabelecimento de capacidades para um JLSG HQ permanente; Doutrina; Partilha de Informação (*Recognized Logistics Picture*); Possibilidade de dupla função; Formação e Treino…)

R:

8– A Brigada Logística (BriLog) do *Ejército de Tierra,* Espanha*,* encontra-se em fase de certificação da capacidade de um JLSG HQ. Sendo que neste modelo o Exército assume total responsabilidade pela edificação do JLSG HQ. Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens deste modelo? (*Readiness; Modularity; Scability; Tailored Spectrum*; Harmonização da Direção e Orientação; facilidade de estabelecimento de capacidades para um JLSG HQ permanente; Doutrina; Partilha de Informação (*Recognized Logistics Picture*); Possibilidade de dupla função; Formação e Treino…)

R:

9– O projeto JLSG V4 Visegrad refere-se a uma iniciativa de cooperação entre os países – Polónia, Hungria, República Checa e Eslováquia. Sendo que neste modelo destaca-se a cooperação entre países para alcançar os desafios de edificação de um JLSG HQ através da especialização. Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens deste modelo? (*Readiness; Modularity; Scability; Tailored Spectrum*; Harmonização da Direção e Orientação; facilidade de estabelecimento de capacidades para um JLSG HQ permanente; Doutrina; Partilha de Informação (*Recognized Logistics Picture*); Possibilidade de dupla função; Formação e Treino…)

R:

10– Ao nível do Canadá, o *Canadian Forces Joint Operational Support Group* (CFJOSG) é uma formação de alta prontidão, dispondo ao nível operacional, para além dos Regimentos Conjuntos de Apoio (não é objeto de investigação), uma estrutura permanente de HQ equivalente a um JLSG HQ. Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens deste modelo? (Readiness; Modularity; Scability; Tailored Spectrum; Harmonização da Direção e Orientação; facilidade de estabelecimento de capacidades para um JLSG HQ permanente; Doutrina; Partilha de Informação (Recognized Logistics Picture); Possibilidade de dupla função; Formação e Treino…)

R:

11– Considerado os diferentes modelos apresentados nas questões anteriores, quais os aspetos que mais valoriza/exclui para o nível de ambição (Logístico) das Forças Armadas de Portugal? (Adequabilidade à realidade nacional dos diferentes modelos)

R:

Apêndice C – Matriz das unidades de contexto e de registo das entrevistas

	Unidades de Registo	Unidades de contexto
E5	4.1 Melhoria SLFC no TO com o ALC > Coordenação de processos RSOM na projeção da Força para o TO	Esta é uma vantagem evidente do ALC, e não há dúvidas quanto à sua eficácia em melhorar a projeção da força, apoiando principalmente a componente terrestre da FRI.
E6	4.1 Melhoria SLFC no TO com o ALC > Integração de recursos	permite uma gestão mais coesa e integrada dos recursos logísticos, reduzindo o desperdício e aumentando a eficácia operacional
E3		Este modelo permite uma integração efetiva de recursos logísticos, onde anteriormente cada ramo efetuava a sua gestão de forma independente para as suas necessidades logísticas
E3	4.1 Melhoria SLFC no TO com o ALC > Liberdade de ação COMFRI	assim como dá liberdade de ação ao Comandante da Força para este se focar na manobra operacional
E2		Focar em tarefas que não são missões desvia a atenção dos que deveriam estar a ajudar o comandante a cumprir a missão.
E1		Isto inclui garantir uma capacidade de armazenamento extra e dar maior liberdade de ação ao Comandante Operacional.
E3	4.1 Melhoria SLFC no TO com o ALC > Maximização da eficiência logística no TO	Isso evita o desperdício de capacidades logísticas e maximiza o uso eficiente dos recursos
E4	4.1 Melhoria SLFC no TO com o ALC > Melhoria na coordenação e centralização	O ALC, ao ser centralizado e único, garante a comunicação permanente com os três ramos e, por outro lado, assegura junto ao CCOM que os recursos necessários sejam projetados de forma a responder às necessidades. Percebe-se que esta é a grande mais-valia do ALC. Por um lado, é centralizador, mas também é integrador. Traz ordem e maior eficiência a todos os processos.
E3		melhorando a coordenação
E3		Com o ALC, a coordenação entre os ramos das Forças Armadas é intensificada
E1		coordenações e consolidará informações das necessidades
E1	4.1 Melhoria SLFC no TO com o ALC > Melhoria na ligação da logística estratégica à logística tática	O ALC terá que estabelecer um forte elo de ligação entre o TO e o Território Nacional
E1		De alguma forma, os Ramos continuam a providenciar o apoio logístico em território nacional, similarmente ao que ocorre na NATO, onde as nações são responsáveis pela sustentação das suas forças no TO
E3	4.1 Melhoria SLFC no TO com o ALC > Melhoria na prontidão logística	A prontidão operacional é, portanto, melhorada, não só pela agilidade e economia de recursos, mas também pelo fortalecimento da coesão entre os ramos.
E6	4.1 Melhoria SLFC no TO com o ALC > Minimização da pegada logística	Ao nível doutrinário, o ALC é estabelecido principalmente para coordenar os elementos de apoio logístico e minimizar a pegada logística.
E3	4.1 Melhoria SLFC no TO com o ALC > Otimização de estruturas	A criação do ALC visa centralizar e otimizar as operações logísticas entre os diversos ramos das Forças Armadas em TO
E3	4.1 Melhoria SLFC no TO com o ALC > Partilha de informação	Este nível de integração facilita a partilha de informação e de recursos logísticos
E4	4.1 Melhoria SLFC no TO com o ALC > Redução da competição de Recursos no TO	vamos ter que cada um dos ramos tome decisões autónomas e concorrer pelos mesmos recursos no TO
E3		ALC reduz a competição interna pelos recursos no TO, uma vez que a distribuição se torna mais transparente e regulada centralmente
E6	4.1 Melhoria SLFC no TO com o ALC > Redução de redundâncias logísticas entre Ramos	Este propósito visa evitar a redundância de meios que podem ser partilhados e geridos conjuntamente,
E3		reduzindo redundâncias
E3		A redução dessas redundâncias não só economiza recursos como também simplifica os processos,

E3		se concentrem na eficácia operacional em vez de na gestão de múltiplas cadeias de abastecimentos paralelas
E1		conseguir alguma redução de redundâncias logísticas
E4	4.1 Fatores limitadores de mudança organizacional > Economia de custos	O ALC, face à nossa realidade, é desenhado numa perspetiva de ter custos reduzidos e de utilizar o mínimo de meios necessário para cumprir a tarefa
E4		tenta manter os custos a um mínimo, sejam os financeiros, ou em termos de utilização pessoal
E5	4.1 Fatores limitadores de mudança organizacional > Falta de estrutura	O EMGFA atualmente não tem estrutura para gerir isso sozinho, pois isso implicaria duplicar ou triplicar as funções existentes.
E5	4.1 Fatores limitadores de mudança organizacional > Falta de recursos	o pessoal continuará a vir dos Ramos, pois o CCOM não possui efetivos próprios
E5		Não é fácil, porque o núcleo é muito pequeno. E não se trata apenas de estarmos a elaborar NEPs e/ou doutrina;
E3		não é tecnicamente vantajoso. Embora seja benéfico para a nossa realidade, devido à falta de recursos, para o nível de ambição de Portugal, não dispomos de meios humanos suficientes para manter um ALC de Comando e Estado-Maior completo e permanente.
E3		Esta estrutura permanente é essencial para manter a operacionalidade mínima, mas reconhece-se que limita a inserção de novas práticas e ideias, devido à escassez de pessoal.
E2		Se realisticamente temos dificuldade em gerar isso e temos que ficar com pessoas em ordem de batalha
E5	4.1 Fatores limitadores de mudança organizacional > Minimo necessário	este modelo tem a vantagem de não requerer o empenho de muito pessoal, ou apenas o mínimo necessário, o que pode ou não ser considerado uma vantagem. Mas, considerando o contexto atual de 2024, os ramos não precisam fornecer muito pessoal
E3	4.1 Fatores de mudança organizacional > Enquadramento legislativo	Quando assumi funções, o CLC não tinha uma DIROP definida, ou seja, não existiam diretivas operacionais claras para suas missões.
E3	4.1 Fatores de mudança organizacional > Exercícios	o CLC teve um papel significativo no Trident Juncture em 2015, coordenando o apoio logístico necessário, num exercício multinacional
E3		A criação do ALC foi baseada no sucesso percebido do CLC no Trident Juncture, que provou ser eficaz.
E3		O ALC foi essencial gerir adequadamente os recursos durante o exercício Lusitano 19, permitindo uma coordenação efetiva que abrange desde o apoio terminal até operações específicas como o RSOM.
E2		Refiro-me a forças conjuntas, operações conjuntas, ou eventualmente a exercícios
E6	4.1 Fatores de mudança organizacional > Melhoria da eficiência logística conjunta	Através deste mecanismo, procurava-se evitar a duplicação de estruturas e otimizar os recursos, especialmente os de sustentação
E5		O que um grupo de suporte logístico faz é coordenar ao nível do teatro de operações para libertar o comandante da força, para que este não se preocupe com essa área a nível operacional, imediatamente em termos de RSOM, APOD, e SPOD, e se possa concentrar - o estado-maior da força -, nas operações a planear e realizar
E1		necessitou de uma coordenação logística conjunta intensiva, a implementação e ativação deste conceito do ALC foi acelerado, o que demonstra as vantagens de uma logística conjunta e bem coordenada
E4	4.1 Fatores de mudança organizacional > Necessidades conjuntas	O problema era que, basicamente, o CLC não tinha recursos.
E4		Este é um grande problema em termos de logística operacional; naquela época, as forças armadas portuguesas estavam completamente desprovidas. desafio que se colocou foi imediatamente após o exercício.
E4		Basicamente, foi um projeto de arquitetura onde tentámos identificar as necessidades para colmatar essa lacuna, porque de facto existia e ainda existe uma lacuna em termos de logística operacional.
E3		o CLC enfrentou várias tarefas, especialmente durante a Covid-19, o que se revelou um verdadeiro teste às capacidades de logística conjunta e de resposta integrada das forças armadas a diferentes entidades.

E3		nessa fase o COVID-19 exigiu a nossa atuação
E3		O verdadeiro teste veio com a crise do COVID-19, onde o CLC se destacou, levando posteriormente à formulação do draft da diretiva operacional do ALC
E1		Isso significa estabelecer um núcleo duro, uma estrutura permanente, para que não seja apenas "apagar incêndios" em situações específicas
E1		Há uma ordem de cima, dos altos escalões da NATO, para harmonizar as forças, para que, independentemente da unidade, seja de Letônia ou de Portugal, tenhamos organizações e processos similares
E1		Portanto, este conceito do ALC, que visa a harmonização das forças entre os países, não é apenas uma resposta à Guerra da Ucrânia, mas uma necessidade que já estava a ser discutida. Com a situação da Ucrânia e o surto de COVID-19, que implicou a criação de uma *task force* no EMGFA
E6	4.1 Fatores de mudança organizacional > Novas responsabilidades	Antes da criação do ALC, existia a figura do CLC, um logístico conjunto que desempenhava mais um papel de monitorização do trabalho desenvolvido pelas células de planeamento do CCOM.
E5		CLC não era desenhado para ser projetado como uma força operacional no terreno. O ALC difere significativamente nesta capacidade.
E5		O CLC, por outro lado, limitava-se ao planeamento a partir das suas instalações no Estado-Maior Coordenador do CCOM.
E6	4.1 Fatores de mudança organizacional > Sustentação de Forças no TO	Este esforço destinava-se a apoiar a FRI, com o objetivo de não só coordenar, mas também de reduzir a pegada logística
E5		O estado maior da FRI integra um planeador logístico próprio, que para efeitos de apoio, reporta ao J4 do CCOM, sendo esta a única força conjunta. A manutenção e sustentação continuam a ser responsabilidade dos ramos, pois são eles que detêm o nível executante da logística, mas com a coordenação do CCOM.
E5		Quando se trata de operações da FRI, não há dúvidas: um destacamento avançado estabelece uma pequena base avançada.
E5		Na prática, ainda não sei como o ALC será edificado. Fazendo uma análise do quadro legislativo e depois no terreno, visualizo que o ALC será um complemento à parte administrativa e logística da FRI
E5		a capacidade de gerir essas tarefas ao nível do teatro, especialmente em termos de coordenações locais com os APOD e SPOD e especialmente as tarefas de RSOM, poderá ser uma responsabilidade do ALC, que depois faz a sua distribuição para a respetiva componente.
E5		O ALC tem que pensar em funcionar bem como um destacamento avançado, instalando-se e apoiando a projeção, o RSOM e a sustentação das forças conjuntas em operações de curta duração. Totalmente de acordo, porque a FRI, efetivamente, é uma força projetável e ligeira, desenhada para operações de curta duração e não tem apoio de serviços próprio, o que cria um problema quando existe necessidade de projetar.
E5		O ALC, ao ser desenvolvido, absorveu algumas competências do CLC mas evoluiu para poder estabelecer-se no terreno como o elemento organizador que estrutura o apoio às forças em operação
E5		a FRI não possuía, especificamente no seu quadro orgânico, nenhum órgão que lhe prestasse apoio direto, especialmente em termos de projeção para bases avançadas. Eles ficavam um pouco deslocados, sem suporte adequado, o que os deixava em desvantagem operacional.
E4		A componente terrestre da FRI tem sustentação para sete dias. A partir daí, eles estavam numa terra de ninguém e tinham uma lacuna, seja até um mês ou o tempo que for necessário em termos de condição de operações, é necessário garantir que eles tenham um nível de sustentação que lhes permita continuar as operações.

E4		a ideia foi colmatar uma lacuna que era evidente e que ninguém, ou muito pouca gente tem consciência dela, ou estava disposta a assumir que era necessário colmatar. Neste caso, o ALC, passa a ser um órgão, na realidade, centralizadora e integradora do apoio logístico no teatro de operações.
E4		Consoante as necessidades e consoantes os requisitos operacionais que é preciso implementar, é preciso ver as soluções. Na altura foi aquela encontrada, hoje em dia apontamos para uma miniestrutura tipo ALC, que como é que eu vejo ALC, como um pequeno batalhão de apoio de serviços conjunto, que pretende dar respostas e as necessidades dos três Ramos, num qualquer teatro de operações, para o qual sejamos projetados.
E3		O CLC é crucial para suportar entidades e fornecer apoio integrado, sendo uma peça fundamental nas operações conjuntas.
E2		Refiro-me a forças conjuntas, operações conjuntas ou exercícios
E2		Mas esses mecanismos de apoio para a FRI, que opera essencialmente ou pelo menos deve estar preparada para operar de forma autônoma, sugere que não temos outros meios de outras nações como numa FND, ou deveríamos ter de ser autônomos desde o início, porque assim o requer a intenção superior.
E2		Esta é a lacuna mais evidente se tivermos que realizar operações em terra. O ALC vem preencher essa lacuna. Portanto, o que temos agora, mesmo assim, ainda temos um trabalho pela frente.
E2		então quando estivermos a operar com uma força terrestre, operar em terra. de forma independente, por mais do que dois dias, coloca-se um problema para o qual neste momento não há uma solução identificada.
E2		Aqui é onde o ALC pode e deve intervir, caso contrário, enfrentaríamos uma série de riscos por não ter capacidades adequadas, o que reduziria nossa presença a uma duração muito curta, provavelmente com mínima segurança, pois tudo o que sustenta teria que ser orgânico e trazido por nós
E5	4.1 Fatores de mudança organizacional > Target NATO	veio a ser criado um grupo de suporte logístico conjunto, similar ao "joint logistical support group"
E5		Fomos à base, neste caso, à doutrina de um JLSG, e vemos que a responsabilidade sobre a sustentação logística das forças em âmbito multinacional continua a ser dos países de origem, das nações
E4		é a base de um JLSG que até nasce muito nesse âmbito
E3		base que a criação de um JLSG HQ é um target NATO, aproveitou-se e o apoio e coordenação logística do CEMGFA com várias entidades
E3		Este esforço visa alinhar as nossas capacidades com as exigências do JLSG HQ da doutrina NATO, marcando a evolução do CLC para o ALC em termos legais, com planos para implementar uma DIROP própria
E1		o ALC está a tentar alcançar o que a NATO conceptualiza
E1		Há uma ordem de cima, dos altos escalões da NATO, para harmonizar as forças, para que, independentemente da unidade, seja de Letônia ou de Portugal, tenhamos organizações e processos similares para garantir interoperabilidade no campo de batalha
E1		Esse trabalho de adaptação e harmonização de capacidades, que é agora um requisito para aparecer no Catálogo de Forças da NATO
E6	4.1 Pessoas, processos, tecnologia ALC	a criação do ALC, foi motivada pela necessidade de estabelecer um elemento coordenador do esforço logístico conjunto
E3	4.1 Processos > Modularity > Capacidade de assumir diferentes funções logísticas	o ALC serve como uma entidade modular e projetável que pode assumir diversas funções logísticas e de apoio
E4	4.1 Processos > Modularity > Flexibilidade	Portanto, dependendo do que as operações exigirem, o ALC deve adaptar-se e consultar o catálogo das suas forças para projetar as capacidades necessárias e assim satisfazer as necessidades das forças de manobra presentes no teatro.
E3		Esta flexibilidade é crucial para adaptar-se às diversas necessidades, garantindo eficiência e eficácia no teatro operacional

E3		o ALC deveria ter à disposição um conjunto de meios identificados em catálogo, cujos meios possam variar ou alternar conforme a necessidade.
E3		o ALC deveria ter à disposição um conjunto de meios identificados em catálogo, cujos meios possam variar ou alternar conforme a necessidade.
E1		O conceito agora é mais flexível, ajustado à missão — ou seja, adaptamos as forças necessárias especificamente para cada situação, ao invés de usar sempre a mesma formação padrão, como um batalhão para tudo. Por exemplo, numa evacuação, identificamos e mobilizamos apenas as capacidades necessárias para aquela operação específica.
E1		Os requisitos logísticos variam significativamente, especialmente se as forças forem mecanizadas ou não, o que, por sua vez, afeta diretamente a estrutura e a ativação do ALC.
E1		Dependendo do nível de ambição e da situação operacional, o comandante do ALC decidirá os efetivos necessários para a missão, adaptando-se às exigências específicas, numa abordagem de "*tailor-made task mission*", ou seja, customiza as capacidades necessárias, previstas na ordem de batalha, às necessidades identificadas
E6	4.1 Processos > Readiness > Desafios à prontidão	Faz todo o sentido que assim seja, mas a única maneira de garantir essa condição é mantendo o ALC permanentemente constituído.
E6		Na minha avaliação, o modelo que prevê apenas a constituição do Comando do ALC e depois o seu Estado-Maior em ordem de batalha não será suficiente para garantir a qualidade necessária.
E5		Neste modelo, o Estado-Maior planeia a sustentação de uma operação, mas há um desafio significativo: o próprio Estado-Maior não está treinado internamente.
E3		Este desafio constante requer um equilíbrio entre prontidão efetiva e a capacidade de gestão e descanso do pessoal envolvido.
E2		O ALC não pode competir em termos de prontidão com a prontidão da FRI. Ou seja, a FRI e os comandos da FRI já estão com uma prontidão de categoria 1, que é de 2 dias. Existem meios na FRI que estão prontos em 2 dias, e os restantes, em 5 dias.
E2		Isto significa que não é possível, nem realista, que o ALC, numa contingência de ter que preparar algo no terreno antecipadamente, possa responder com uma prontidão que supere esta, porque não existe prontidão superior a esta.
E6	4.1 Processos > Readiness > Necessidade previsão	A forma como vejo que o ALC possa ser operacionalizado passa pela sua constituição permanente, algo que referi na minha resposta anterior, devido à necessidade crítica de gestão logística informações, a "logística Intel". Para que isto seja viável, todos os canais de comunicação e os pipelines logísticos devem estar previamente identificados e estabelecidos através de elementos de ligação. Sem esta configuração permanente, as estruturas não funcionarão eficazmente no momento da ativação, pois os canais não só precisam de ser criados como também consolidados.
E6		Estes canais precisam estar estabelecidos antecipadamente para que, no momento necessário, a implementação seja possível sem atrasos na configuração.
E2		O reconhecimento do terreno só pode ser efetuado com uma boa interpretação dos acontecimentos para poder informar adequadamente o decisor, que, se achar apropriado, envia uma equipa de ligação antes de a situação atingir a sua fase mais crítica.
E6	4.1 Processos > Readiness > Niveis de prontidão	A única forma de assegurar que o ALC tenha capacidade para executar as tarefas de RSOM, implica um nível de prontidão equivalente ao da própria FRI
E5		A força projetável, que irá para o terreno, seria a primeira a ser mobilizada.
E5		Doutrinariamente, a resposta está clara: o ALC deve ter um nível de prontidão inferior à FRI.

E5		Porém, no mínimo, o ALC deve alcançar um grau de prontidão que permita a sua projeção, idealmente, este nível deve ser mais baixo do que o da própria FRI para não comprometer a projeção da própria força conjunta FRI. Se não alcançar a prontidão necessária para ser projetado, então a capacidade de projeção da força fica comprometida.
E4		Na questão do ALC, fazendo paralelo à doutrina do JLSG, onde são das primeiras forças a entrar num Teatro de Operações (TO), requer-se um nível de prontidão muito elevado.
E3		As propostas de níveis de prontidão, delineadas no draft da DIROP, variam de ação imediata em três dias a uma preparação que pode estender-se até 30 dias.
E2		A FRI deve ter na sua projeção inicial, uma capacidade de sustentação para sete dias e o seu emprego é por tempo reduzido, portanto aquilo que se prevê é que seja até trinta dias.
E5	4.1 Processos > Scability > ALC	O ALC avança como um destacamento avançado, preparando o terreno para que, quando a FRI chegue, tudo esteja pronto para iniciar a operação.
E4		Esta é uma responsabilidade que o JOPG deve assegurar desde o início, o planeamento da operação. A partir daí, conforme a dimensão da projeção desejada, o ALC é constituído para responder à quantidade e ao volume de trabalho previsto nessas circunstâncias.
E1		Neste contexto, a escalabilidade do modelo é assegurada. Isto significa que, com os vários componentes disponíveis — seja o apoio sanitário, a engenharia ou a cooperação civil-militar — o modelo pode ser adaptado e escalado conforme necessário para atender eficazmente à missão designada.
E5	4.1 Processos > Scability > Elementos Permanentes	Quanto às capacidades desejáveis para o ALC, sublinho que este não deve ser uma entidade extensa, mas sim constituir-se como um núcleo de planeadores prontos a deslocarem-se para o terreno.
E4		são estes 4 elementos permanente
E5	4.1 Processos > Scability > Equipa avançada	um destacamento avançado estabelece uma pequena base avançada.
E5		Se o ALC for mobilizado para uma base avançada num país que ofereça alguns apoios, ele deverá ter a capacidade de realizar reconhecimentos imediatos e, se possível, estabelecer-se rapidamente para preparar o terreno. Essenciais como água e eletricidade devem ser contratados localmente para reduzir o volume de recursos a transportar.
E4		Começam com uma equipa de reconhecimento e, posteriormente, realizam a projeção gradual do próprio JLSG para depois assegurarem as tarefas de RSOM da força conjunta. Em Portugal, a visão é similar, mas numa escala muito mais limitada. Primeiro, considera-se a instalação de uma IEF.
E4		Eu diria que a estrutura do ALC, a peça mais crucial da manobra logística, será o destacamento de apoio de serviços conjunto. É de grande interesse que este destacamento seja constituído de modo a que possa ser projetado quase de imediato, independentemente do modelo adotado, seja numa entrada com pressão ou sem pressão.
E3		A Equipa de Ligação, observada durante o Lusitano 19, sugere um modelo onde o ALC poderia eliminar a necessidade de tal equipe, dada sua capacidade de cobrir as responsabilidades exigidas.
E2		Está previsto uma equipa de ligação que possui uma diretiva própria, a qual também deve estar a ser revista atualmente. Essa equipa de ligação será o primeiro elemento a ser projetado, se as condições permitirem, para tentar identificar uma série de aspetos importantes. Quer do ponto de vista do futuro plano e da logística, quer das operações ou das informações, e fazer a ligação com os elementos que já estão no local para entendermos como podemos projetar a força e operar a partir desse local. Assim, há uma equipa de ligação; ela não é exclusiva do ALC, pois o ALC está agora a dar os primeiros passos e está em gestação.
E5	4.1 Processos > Scability > Equipa de ligação	Na prática, enviamos um ou dois oficiais de ligação, acompanhados por empresas civis

E4		Estou a ver este grupo de reconhecimento como uma parte deste destacamento de apoio de serviços conjunto que, ao chegar ao teatro, vai estabelecer contactos. Aqui entra a parte mais complexa: os contactos vão integrar-se na rede já estabelecida pelo MNE, através da nossa capacidade militar-diplomática nessa JOA, e começarão a tentar obter infraestruturas, celebrar contratos e alocar recursos para que o grosso da força possa depois entrar em operações. No entanto, este processo terá de ser faseado; é sempre necessário fazê-lo por fases.
E2		Portanto, é desta forma que vejo, não o ALC de forma independente, mas sim uma equipa de ligação, que também considera estas circunstâncias, um elemento avançado, o próprio comando da FRI, também tem este tipo de preocupações. Mas a estrutura formalmente pensada é uma equipa de ligação.
E2		O que acontece é que, se isto estiver bem organizado, tal como na FRI, os Ramos e todos os que devem fornecer pessoal para a equipe de ligação, terão que nomear as pessoas até uma determinada data.
E5	4.1 Processos > Tailored spectrum > Limitações de adaptação a outras missões no TO	Atualmente, o modo como o ALC está organizado apresenta dificuldades nesse tipo de adaptação. Não é que seja impossível, mas há desafios significativos. Visualizo a NSE como tendo que manter uma ligação umbilical com a força que apoia, similar ao que ocorreu na Bósnia e no Kosovo, onde o NSE era parte integrante do batalhão e estava fisicamente localizado dentro do espaço do batalhão, dada a ausência de alternativas viáveis.
E5		Este ALC, mesmo estando no exterior, seria um NSE, mas sob a dependência direta do Segundo Comandante Operacional. A missão principal seria suportar a força em termos de sustentação logística, o que, neste modelo, parece adequado e funcional. Contudo, como está agora, vejo que há falhas de conexão que precisam ser ajustadas. Essa é a minha perspetiva.
E2	4.1 Processos > Tailored spectrum > Limitações em Operações de ajuda humanitária	mas se tivermos uma missão de apoio humanitário, provavelmente tudo aquilo que é engenharia e que são equipas sanitárias e transportes, está tudo na FRI, porque a FRI numa missão destas vai se configurar com meios, e sobretudo ele tem a maior capacidade de auxílio, capacidade de auxiliar numa série de vertentes.
E6	4.1 Tecnologia > Common Logistic Picture	devido à necessidade crítica de gestão logística informações, a "logística Intel"
E3		com o ALC conseguimos obter uma *common logistic picture*
E5	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Modularity > Falta de coesão	Claro que a existência de doutrina e NEPs pode acelerar procedimentos, mas se a força não está coesa, os benefícios são limitados.
E3	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Modularity > Meios identificados à disposição através dos Ramos	ALC deveria ter à disposição um conjunto de meios identificados em catálogo, cujos meios possam variar ou alternar conforme a necessidade
E6	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Readiness > Dificuldade de coordenação: Estado-Maior não estar permanentemente constituído.	Além disso, vejo predominantemente desvantagens, especialmente o facto de o Estado-Maior ser o principal facilitador das operações. Eles conduzem todas as fases da operação e estão designados à ordem.
E5		as há um desafio significativo: o próprio Estado-Maior não está treinado internamente
E5		É fundamental que o pessoal ganhe experiência e confiança mútua, adaptando-se às metodologias de trabalho uns dos outros. Aqui vejo uma grande desvantagem no funcionamento atual do modelo.
E5		Quando todos são novos, a dificuldade em iniciar e organizar-se é substancialmente maior, especialmente sentar-se juntos pela primeira vez pode ser desafiador.
E2		previsível dificuldade em operar um estado-maior que se reúne apenas quando ativado para uma operação é que ele não trabalha nem produz o trabalho esperado de forma eficiente
E2		o fato de eles não estarem permanentemente em funções.

E3	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Readiness > Dificuldade de inserção de novas práticas	Esta estrutura permanente é essencial para manter a operacionalidade mínima, mas reconhece-se que limita a inserção de novas práticas e ideias, devido à escassez de pessoal.
E6	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Readiness > Incapacidade de gerar respostas rápidas	Essa configuração reduz os níveis de prontidão
E6		A falta de treino regular é outra desvantagem significativa
E5		a desvantagem é significativa, pois isso atrasa os procedimentos.
E5		se todos provêm de contextos diferentes e se reúnem apenas ocasionalmente, é muito mais complicado superar a inércia inicial.
E5		ainda é necessário um período para que todos se acostumem e ajustem ao ambiente e uns aos outros, para realmente entenderem como a unidade funciona e como podem otimizar seu desempenho juntos.
E4		Não é com apenas quatro elementos em permanência no EMGFA que conseguimos responder às necessidades de projeção. É necessário muito mais do que isso.
E4		projetar um batalhão de serviços completo, precisaríamos de bastante tempo para reunir todas as capacidades necessárias.
E2		porque as pessoas estão ainda sem se conhecer, a iniciar processos de trabalho numa situação que normalmente requer respostas rápidas
E6	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Readiness > Ineficácia de gestão de informações logísticas	Além disso, a gestão das informações logísticas, que são cruciais, não é eficazmente abordada até que a unidade seja ativada.
E6	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Readiness > Órgão minimo capaz de desenvolver logística conjunta	A única vantagem que identifico é a integração do elemento de comando na estrutura do EMGFA (Estado-Maior-General das Forças Armadas)
E4		modelo que permite criar alguma capacidade em termos de logística operacional. É o primeiro embrião que estamos a criar para garantir que temos o mínimo de capacidade se um dia for necessário projetar uma força para uma JOA.
E4		garante que temos um mínimo de competências para levar a cabo essa tarefa
E4		Portanto, este é o caminho adequado, onde com os recursos mínimos conseguiremos alcançar alguns resultados e alguma capacidade.
E3		mas coordena os meios disponibilizados pelos Ramos, conforme as necessidades operacionais, o que aumenta significativamente a eficiência logística
E3		Este modelo permite uma integração efetiva de recursos logísticos, onde anteriormente cada ramo efetuava a sua gestão de forma independente para as suas necessidades logísticas.
E2		Sobretudo na perspetiva da FRI, que tem como missão a realização de operações conjuntas fora do território nacional, estamos sozinhos e precisamos de um órgão capaz de desenvolver todas as suas funções logísticas para apoiar as operações. A ausência deste cria uma vulnerabilidade, de qualquer forma considerando o número de vezes que operamos de forma independente em terra, que não são muitas. Quase sempre tivemos que criar as condições ideais.
E5	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Scability > Estrutura com poucos recursos humanos	Este modelo tem a vantagem de não requerer o empenho de muito pessoal, ou apenas o mínimo necessário, o que pode ou não ser considerado uma vantagem. Mas, considerando o contexto atual de 2024, os ramos não precisam fornecer muito pessoal.
E4		Com os recursos que temos atualmente, não conseguimos mais do que o ALC. E, tendo em conta a nossa realidade, suponho que já é muito bom.
E4		nível de ambição e a questão da manta que acaba por ser curta para cobrir tudo
E4		mas mais uma vez já temos a falta de meios, que é o que está na gênese deste problema.

E3		O modelo atual, tal como está previsto, não é tecnicamente vantajoso. Embora seja benéfico para a nossa realidade, devido à falta de recursos, para o nível de ambição de Portugal, não dispomos de meios humanos suficientes para manter um ALC de Comando e Estado-Maior completo e permanente
E2		Já partimos para esta solução de ter identificado e manter aqui um núcleo permanente, que depois é aumentado e também pode ser projetado.
E2		Portugal, mas, dadas as dificuldades de não ter um corpo permanentemente ativo,
E2	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Scability > Necessidade de compromisso por parte dos ramos	é tentar arranjar já uma forma em que haja um compromisso por parte do Ramos em que determinados meios que são essencialmente logísticos
E4	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Scability > Solução económica para dar resposta a exercícios conjuntos	No entanto, se é a solução ideal? Não, está muito longe de ser ideal. Neste momento, é uma solução que serve para dar resposta a exercícios conjuntos
E2	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Scability > Solução que não é dedicada	embora possa não ser a melhor porque não é dedicada e poderia ter mais massa agregada para melhorar a capacidade de resposta
E4	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Tailored spectrum > Capacidade de obter resultados conjuntos a médio prazo	Considerando a nossa realidade, suponho que estamos a seguir um caminho razoável que permite, ou poderia permitir se for devidamente acompanhado, alcançar resultados a médio prazo.
E3	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Tailored spectrum > Capacidade de visão conjunta	Essencialmente, com o ALC conseguimos obter uma *common logistic picture.* entendendo completamente os recursos disponíveis e necessários, algo que os ramos individuais não têm capacidade de fazer de forma conjunta.
E2	01. Estado-Maior e Unidades à ordem > Tailored spectrum > Possibilidade de duplo uso entre FRI e ALC	aquilo que tentei convencê-los é de que um mesmo meio, ou uma mesma unidade, consoante o tipo de missão, que ela pode fazer parte da FRI ou pode vir a fazer parte do ALC
E2		missão for extração ou uma evacuação de não combatentes, então, se calhar, já há uma parte daquilo que hoje está identificado como meios em catálogo para a FRI e outros que possam vir a ser identificados, que em vez de estarem na força propriamente dita, que gera capacidade... para o cumprimento de missão, podem estar em apoio sob o comando, digamos assim, do CCOM através do ALC
E4	02. Ramo líder > Modularity > Catálogo de capacidades permanente disponíveis	Tem vantagens significativas porque uma brigada de sustentação garante um catálogo de capacidades logísticas que estão permanentemente disponíveis
E4	02. Ramo líder > Modularity > Maior coesão	comando mais um estado maior constituído
E2		beneficiariam de maior coesão e unidade
E1	02. Ramo líder > Modularity > Necessidade de especialistas de outros ramos	Para manter estas capacidades, que são lógicas no modelo espanhol, temos um Ramo responsável pela sustentação, que dialoga com os outros ramos para consolidar e centralizar esforços
E6	02. Ramo líder > Modularity > Unidade funcional coesa	formam o alicerce do suporte logístico à operação, o que representa uma vantagem consolidada.
E2		mas também em termos de coesão e unidade funcional, uma vez que são pessoas que já trabalham juntas na área
E5	02. Ramo líder > Readiness > Facilitador de coordenação	assumem a coordenação de todo o apoio logístico nesse contexto.
E5		Este modelo Espanhol, onde as unidades já estão acostumadas a colaborar, conhecem as metodologias de trabalho uns dos outros, e isso facilita a integração de novos reforços
E1		Esta descentralização num único Ramo facilita a organização.
E6		o que assegura prontidão

E5	02. Ramo líder > Readiness > Forma de ganhar um maior nível de prontidão	Se a responsabilidade fosse atribuída ao ramo do Exército, na minha opinião, isso conferiria ao ALC uma prontidão superior
E5		Esta integração melhoraria substancialmente a prontidão e eficácia do ALC em apoiar operações conjuntas, especialmente no contexto atual.
E5		que demonstra uma vantagem significativa: esta unidade está bem treinada, conhece suas forças e fraquezas, e possui um alto nível de prontidão.
E5		Estão sempre prontos e, portanto, partem de um patamar superior, sem necessidade de se reunir previamente.
E6	02. Ramo líder > Readiness > Padronização e interoperabilidade	Estes elementos, já permanentemente organizados e capacitados
E5		As vantagens estão claras e já foram discutidas: trata-se de uma brigada que opera diariamente, já com um ciclo de treino estabelecido e com experiência em operações.
E1		Isto padroniza e simplifica a interoperabilidade dos meios utilizados
E6	02. Ramo líder > Readiness > Proeficiência no Planeamento e conduta de operações	fomenta a proficiência no planeamento e condução de operações.
E5		quando fosse necessário constituir um destacamento avançado já estavam treinados e rotinados entre eles.
E2		Os processos estariam mais afinados, os procedimentos de atuação e o serviço de apoio beneficiariam de maior coesão e unidade, não só ao nível de comando
E6	02. Ramo líder > Scability > Dificuldade de escabilidade para níveis conjuntos	Contudo, a desvantagem percebida é que os outros ramos podem não alcançar a proficiência necessária no momento de escalar essa estrutura
E3	02. Ramo líder > Scability > Dificuldade de incorporação de novos inputs de outros ramos	Contudo, uma desvantagem significativa deste modelo é a falta de facilidade para incorporar novos inputs ou atualizações de procedimentos. A rotação é benéfica pois traz novas perspetivas; a visão da Força Aérea difere da do Exército e a da Marinha também, cada um com seus pontos fortes.
E6	02. Ramo líder > Scability > Permanentemente estabelecida	possuir uma organização permanentemente estabelecida
E4	02. Ramo líder > Tailored spectrum > Adaptado para qualquer circunstância	para serem utilizadas em qualquer outra circunstância, nomeadamente ao nível da logística operacional
E3	02. Ramo líder > Tailored spectrum > Adequado face à maior necessidades da componente terrestre	Aqui a nível nacional, se o Exército liderar com a maior parte dos meios, conseguirá assumir eficazmente, pelo que fará sentido atribuir esta responsabilidade ao Exército
E3	02. Ramo líder > Tailored spectrum > Dificulta planeamento conjunto	Esta descentralização pode também complicar o planeamento
E6	02. Ramo líder > Tailored spectrum > Perda de contribuições de outros ramos	isso cria um viés onde os outros ramos se adaptam a ser mais apoiados do que o contrário, o que também é um aspeto crucial a considerar.
E3		A desvantagem de ter um único ramo no comando é a potencial perda dessas contribuições diversificadas, que enriquecem o conhecimento e a eficácia das operações conjuntas.
E6	02. Ramo líder > Tailored spectrum > Visão limitada a um único ramo	A única desvantagem aparente é a potencial perda de conhecimento e experiência, que pode não ser transferível para outros ramos das forças armadas.
E3		limitar a visão estratégica necessária para operações abrangentes e integradas
E1	03. Cooperação > Modularity > Duplo uso de capacidades	Os espanhóis serão os responsáveis por organizar a retirada dos nossos militares e do material
E5		forma mais poderosa através de um núcleo logístico com maiores capacidades.

E2	03. Cooperação > Modularity > Forma para superar dificuldades no desenvolvimento individual	especialmente quando têm dificuldades em desenvolver autonomamente certos tipos de capacidades. Assim, a agregação de capacidades com outros países surge como uma solução para os problemas que enfrentam.
E6	03. Cooperação > Modularity > Processo para desenvolvimento de interoperabilidade	Ao nível da logística operacional, reconheço como vantagens a questão da interoperabilidade, que é crucial, assim como a potencial alavancagem da capacidade de sustentação
E3	03. Cooperação > Readiness > Garante compromisso de prontidão	Na minha opinião, a situação com a Espanha ilustra bem este ponto, tal como acontece com a NATO. Estamos comprometidos porque fazemos parte da NATO, que nos obriga a manter uma certa prontidão
E3		Se estivéssemos em cooperação mais estreita com a Espanha, esse compromisso seria ainda maior, exigindo de nós maior prontidão
E3		ajudariam a estimular a nossa prontidão
E4	03. Cooperação > Scability > Existência de outras opções para aquisição de know how	Acrescento que, se quisermos melhorar o nosso conhecimento e pessoal que trabalha em logística operacional, temos o JLSG da NATO e poderíamos, se tivermos interesse enquanto país, enviar para lá pessoal para suprir as necessidades permanentes do JLSG da NATO.
E4		Portanto, para efeitos de aprendizagem, a NATO tem recursos de sobra e poderíamos dotar os comandos da NATO com o nosso pessoal, de forma a ter uma escola de aprendizagem contínua, que é o que faz mais sentido para garantir que temos algo contínuo nesta matéria.
E5	03. Cooperação > Scability > Forma de economizar recursos	Já ao nível do modelo de cooperação, para os países em si, isso permitiria segregação, uma estratégia que implica menos pessoal por cada país, mas maior capacidade conjunta. Com pequenos contributos de cada um, a soma das partes é muito superior,
E4		Sim, entendo que a aprendizagem e a poupança de recursos parecem um caminho com algumas virtudes
E6	03. Cooperação > Scability > Gerador de sinergias	Contudo reconhece-se de qualquer forma como vantagens a possibilidade de integração com uma organização de maior dimensão, com uma escala superior e mais proficiente.
E1	03. Cooperação > Scability > Gestão de capacidade sobrante	Ao nível da cooperação, nós já temos cooperação com a Espanha na logística, que poderia, em teoria, ser expandida para outras aéreas, os espanhóis disponibilizam, por exemplo, capacidade sobrante para transporte estratégico aos portugueses.
E6	03. Cooperação > Tailored spectrum > Dificultade de compatibilização de interesses nacionais	Poderá não haver um interesse imediato devido às diferenças significativas nos espaços estratégicos de interesse nacional entre os dois países. Esta divergência é particularmente relevante quando consideramos o emprego de forças de reação imediata.
E6		Tenho sérias dúvidas que, sem uma convergência de interesses políticos, seja possível obter benefícios adicionais num cenário de empenhamento militar, seja por parte de Portugal ou de Espanha. As diferenças nos espaços estratégicos indicam que, realmente, os benefícios de uma cooperação logística podem ser limitados.
E4		No entanto, o problema é que os países têm objetivos estratégicos diferentes. Quando falamos em logística operacional, normalmente associamos um conceito estratégico do país que tem áreas de intervenção específicas nas quais quer agir conforme os seus interesses.
E2		A FRI terá que responder a questões que são meramente nacionais e representam situações muito excecionais
E2		Opções como a FRI, de caráter expedicionário e que operam de forma autónoma e independente, por questões de interesse ou necessidade nacional, são mais complicadas de serem alinhadas com políticas de outros países. Por isso, para o âmbito específico da FRI, vejo algumas dificuldades práticas neste tipo de solução. Mesmo com os espanhóis, do ponto de vista militar, há a questão da compatibilidade.
E6	03. Cooperação > Tailored spectrum > Estimula o desenvolvimento de capacidades	Em relação a Portugal e Espanha, há uma oportunidade de ganho em termos de conhecimento e proficiência.
E3		estimular o desenvolvimento das nossas capacidades

E3		um esforço contínuo para melhorar
E3		Este envolvimento não só fortaleceria as nossas capacidades como também solidificaria a nossa posição e imagem a nível internacional.
E3	03. Cooperação > Tailored spectrum > Forma de obter-se experiência	Por outro lado, a Espanha realiza vários exercícios militares que lhe permitem ganhar experiência real e prática, algo que também nos beneficiaria se participássemos mais ativamente.
E3		Estes exercícios ajudariam a estimular a nossa prontidão, a adquirir experiência e a evoluir continuamente o nosso *know-how*
E6	03. Cooperação > Tailored spectrum > Necessidade de alinhamento político	se tais mecanismos não forem claramente estabelecidos desde o início, especificamente em termos de responsabilidades financeiras e logísticas, isso poderá comprometer os objetivos pretendidos. Esta indefinição pode prejudicar a operacionalização e a maximização das capacidades de sustentação dos países envolvidos
E4		Eles podem ter uma visão completamente diferente acerca da opção militar
E2		É possível desenvolver esta abordagem dentro de um quadro de alianças que precisamos estabelecer, sendo que para isso os países que fazem parte desse quadro têm que ter objetivos semelhantes
E4	03. Cooperação > Tailored spectrum > Necessidade nacional de possuir todas as capacidades	O que significa que, de qualquer forma, precisaríamos ter todas as capacidades ao nível da logística operacional. Necessitaríamos ter exatamente todas as capacidades em todas as áreas, porque em caso de atuação isolada iríamos precisar delas da mesma forma
E4	03. Cooperação > Tailored spectrum > Perda de autonomia estratégica	Agora, deixe-me colocar outra coisa de outra maneira. Imagina que a Espanha tem interesses no Magrebe e que quer lançar uma operação conjunta lá. Se estamos em conjunto com eles na logística operacional, seremos também arrastados para o Magrebe. Isso não se justifica por retirar autonomia estratégica.
E2	04. Logística Conjunta > Modularity > Unidade de comando e órgãos de apoio	seria que o comandante tivesse uma organização com todos os recursos disponíveis sob a sua autoridade
E2	04. Logística Conjunta > Readiness > Independente dos ramos	controlando as operações sem depender de ninguém
E1	04. Logística Conjunta > Readiness > Interoperabilidade	A interoperabilidade e a eficiência são facilitadas por esse nível de organização e ambição, que nós ainda não alcançamos
E1	04. Logística Conjunta > Readiness > Sistema centralizado com elevada prontidão	sistema centralizado e bem estabelecido
E2	04. Logística Conjunta > Scability > Adaptado para a sustentação de elevados escalões	mas se tiveram de facto escalões elevados, isso justificaria a criação de um comando independente. Se os dados de escalão são altos e precisam ser sustentados adequadamente, qualquer falha poderia levar ao colapso total da formação. Quanto maior o escalão, maior a importância de uma logística eficaz e independente.
E6	04. Logística Conjunta > Scability > Inadequado para países com poucos recursos	A grande interrogação reside em quais capacidades nos Ramos, e no contexto da NATO, as nações, podem realmente disponibilizar. Muitas vezes, o problema não é a falta de vontade, mas sim a possibilidade real de contribuição.
E4		Eu aqui sou muito pragmático, nós infelizmente, nas forças armadas como temos atualmente, temos dificuldade em criar as estruturas que respondam às nossas necessidades.
E2		Para Portugal, se a lógica canadense se aplicasse, diria que talvez não fosse o mais adequado. Nossas forças normalmente operam em escalões mais baixos
E6	04. Logística Conjunta > Scability > Modelo agregador	As vantagens relacionam-se principalmente com a agregação de capacidades existentes, que, no nosso caso, estão dispersas pelos Ramos. Este modelo é, portanto, um modelo agregador.
E4	04. Logística Conjunta > Scability > Muitos meios disponíveis	têm muitos meios que respondem às necessidades que lhes permitem

E5	04. Logística Conjunta > Scability > Necessidade de adaptação para países com escalões mais reduzidos	Em termos de saúde, Portugal segue um modelo centralizado similar, com uma única entidade que gere tudo relacionado à saúde operacional. Podendo quem sabe estender-se este modelo para outras aérea incluindo a alimentação e a manutenção do material por exemplo. Do antecedente já conseguimos centralizar várias funções importantes, mas acredito que, por agora, este modelo específico não é adequado para nós; devemos mantê-lo sob observação e talvez adaptá-lo de forma a servir melhor às nossas necessidades
E5	04. Logística Conjunta > Tailored spectrum > Adaptado às necessidades em TN e TO	falando de regimentos de apoio conjuntos, trata-se de uma unidade de apoio conjunto para todos o país, quer seja de apoio ao pais quer seja de apoio a operações expedicionárias.
E2		O país é vasto, realizam operações militares por todo o território envolvendo todos os ramos das Forças Armadas e em grande escala.
E4	04. Logística Conjunta > Tailored spectrum > Capacidade de projetar forças para qualquer parte do mundo	projetar força para qualquer parte do mundo
E4	04. Logística Conjunta > Tailored spectrum > Capacidade para prolongar as operações por tempo indeterminado	capacidade de garantir a continuidade das operações pelo tempo que determinarem.
E6	04. Logística Conjunta > Tailored spectrum > Nível da ambição externo alargado	A questão principal aqui é o nível de ambição
E5		Na minha abordagem a esta pergunta, é preciso ter em consideração que o Canadá é vasto e, como já mencionaste e eu concordo plenamente, os níveis de ambição do Canadá não são comparáveis aos nossos.
E4		Naturalmente, esse seria o modelo perfeito. No entanto, infelizmente, os nossos recursos estão muito longe disso.
E2		enfrentam um problema específico que essa estrutura resolve melhor.
E2		têm um alto grau de empenhamento externo com forças de elevado escalão, o que exige uma logística robusta e independente.
E4	05. Fatores ambição > Centralizador e integrador	E se temos o Exército a trabalhar sozinho para garantir a logística operacional, depois não conseguem integrar com os outros ramos e garantir a unificação das necessidades. E essa, para mim, é a grande virtude do ALC: ser centralizador e integrador.
E1	05. Fatores ambição > Conhecimento especializado	O que valorizamos no ALC é a expertise e o know-how do pessoal
E5	05. Fatores ambição > Estrutura económica	Considero que este é o modelo mais adequado para o nosso tamanho, histórico, nível de ambição e economicamente, tanto em termos de recursos humanos quanto materiais
E4		Portugal enfrenta um grande constrangimento devido à falta de meios humanos, materiais e financeiros, e não antecipo uma grande evolução nestes três tipos de lacunas nos próximos anos. Portanto, a nossa aposta tem que ser numa estrutura que seja econômica em termos de recursos, que não seja muito exigente, quer em termos financeiros ou de equipamentos, mas que permita dar uma resposta mínima às necessidades para os requisitos de logística operacional.
E4		Portanto, isso, infelizmente, dá tudo na falta de recursos e temos que arranjar soluções que sejam bastante económicas
E3		Por mais que gostássemos, temos de ser realistas. Se já temos dificuldades com o atual sistema
E1		não temos recursos financeiros e humanos suficientes para estabelecer uma entidade autônoma
E4	05. Fatores ambição > Facilitador de mudança de mentalidade conjunta	ir mudando a mentalidade conjunta
E2		Eu diria que é para o qual estamos a caminhar, nomeadamente para a identificação e reconhecimento da importância de ter um comando logístico no EGMFA
E4	05. Fatores ambição > Garantir a elaboração de doutrina logística conjunta	ter algumas pessoas, em permanência, a garantir a criação de doutrina logística conjunta ou *job descriptions*.

E4	05. Fatores ambição > Gestão de necessidades comuns entre ramos	Por exemplo, não concordo em implementar o modelo espanhol em Portugal pelo simples facto de que a Marinha e a Força Aérea têm necessidades comuns com o Exército. Algumas são diferentes, mas a grande parte delas são comuns
E6	05. Fatores ambição > Monitorização do esforço logístico conjunto	vista principalmente como uma mais-valia no papel de monitorização do esforço logístico, algo que ao nível das componentes é necessariamente desenvolver. Esta capacidade de monitorização é crucial, especialmente para avaliar o padrão de prontidão das unidades atribuídas à FRI.
E6		poderia servir como um instrumento de monitorização extremamente importante.
E5	05. Fatores ambição > Projetar rapidamente	projetar rapidamente de acordo com a adequabilidade
E2		Quando temos uma força em prontidão, queremos poder reagir a qualquer problema que surja e não estar limitados pelo que acontece no terreno.
E2		a capacidade inicial de sustentação e a projeção
E2		As próprias forças, parte da logística, devem estar organizadas para serem projetadas rapidamente para fora do território.
E4	05. Fatores ambição > Tornar os processos mais simples	Assim, em termos de logística operacional, torna os processos muito mais simples e direcionados
E3	05. Fatores ambição > Valorizar a cooperação	Por outro lado, devemos valorizar a cooperação. Eu apostaria nisso, definitivamente.
E6	5.2 - Operacionalização do ALC > Enquadramento normativo	No entanto, é crucial definir claramente esse papel coordenador e quais as competências envolvidas, para evitar ruturas ou ambiguidades na cadeia de comando e também na execução.
E5		Note que, o decreto-regulamentar não é específico e ainda faltam a doutrina e a DIROP assinadas e aprovadas para este ALC operar. Inclusivamente, não estou certo sobre como vamos implementar este ALC no terreno, dada a organização do nosso quadro legislativo.
E5		a questão que se impõe é como está organizado o quadro legislativo atualmente, pois não será fácil a sua alteração, embora, se necessário para melhorias, isso possa ser feito.
E3		planos para implementar uma DIROP própria, que se encontra em fase de draft para aprovação, após definição dos Quadros Orgânicos do ALC.
E3		a lei orgânica do EMGFA atribui aos Ramos a sustentação de forças e meios, o que pode gerar incongruências legais e duplicação de investimentos em sistemas logísticos.
E1		estamos na fase de transpor isso para a legislação.
E1		Atualmente, o próprio Comando do ALC está em diligência, significando que o seu lugar ainda não existe oficialmente. Só passou a existir o ALC em julho do ano passado com o decreto-regulamentar, e agora esperamos a aprovação do Quadro Orgânico, que formalizará este posto para o ALC permanentemente.
E1		Tal como foi planeado, o núcleo permanente do ALC já está estabelecido no decreto-regulamentar e previsto o seu quadro orgânico faltando a sua aprovação.
E1		Existe já uma DIROP preparada e formulada, que ainda não foi aprovada devido à espera da aprovação dos quadros orgânicos.
E1		Este documento, criado em 2022, necessita de revisão devido ao tempo decorrido e posteriormente será submetido ao CEMGFA para aprovação final
E5	5.2 - Operacionalização do ALC > Estrutura inicial do ALC	é importante mencionar que o ALC ainda está em fase de edificação. Estamos ainda a definir claramente os nossos objetivos com esta nova entidade.
E4		é necessário inicialmente ter este núcleo embrionário a funcionar para depois conseguirmos escalar-lo para um nível de ambição maior.

E2	5.2 - Operacionalização do ALC > Falta de recursos humanos	Agora falta aos ramos colocarem as pessoas para dar corpo ao ALC
E1	5.2 - Operacionalização do ALC > Formação	cursos de logística da NATO em Oberammergau
E4	5.2 - Operacionalização do ALC > Garantir meios de comunicações	De acordo com os meios que tínhamos, era praticamente inviável garantir comunicações autónomas a mais uma unidade. Não temos essa capacidade e é preciso gerar essa capacidade.
E4		Neste momento, isto acaba por ser um nível de ambição ainda um pouco longe de mais. Projetar um ALC com capacidade de comunicações autónoma, se isto for mesmo para implementar a sério, não há outra forma, mas para já não temos. Esta foi talvez a maior lacuna que identificamos na altura, tudo o resto era mais ou menos possível de arranjar com maior ou menor dificuldade, com maior ou menor intervenção dos ramos, mas as comunicações não.
E2	5.2 - Operacionalização do ALC > Identificação dos meios/capacidades	estamos a tentar que alguns dos meios a serem gerados e que fiquem, digamos, com a prontidão sejam meios logísticos e estão identificados para a FRI para que o ramo saiba que têm que ter um nível de prontidão igual ao da FRI para aqueles meios que foram identificados
E2		em que determinados meios que são essencialmente logísticos, eles sejam identificados, ficam em catálogo para depois poderem ser utilizados pelo ALC
E2		É necessário é identificar exatamente que meios podem ser dados, sejam meios logísticos, sejam equipas sanitárias, sejam equipas de engenharia, seja o que for, seja transportes, proteção de força, uma série de coisas que podem lá ser colocadas.
E2		Está previsto na diretiva tarefas RSOM ou equipas dedicadas para aquilo que é a receção do material no teatro de operações, quer que nos APODs ou nos SPODs, depois de forma a dotar as unidades estáticas no terreno. Ou seja, se isto está previsto em termos na diretiva
E6	5.2 - Operacionalização do ALC > Necessidade de doutrina conjunta	Na atribuição de tarefas é fundamental clarificar quem faz o quê, porque efetivamente, existem tarefas que já estão asseguradas pelas células do staff, tanto ao nível da FRI como do CCOM.
E5		ainda faltam a doutrina
E3	5.2 - Operacionalização do ALC > Superação de barreiras internas	A logística conjunta será muito desafiadora porque solicitamos contribuições dos Ramos, dos comandos operacionais, em 2022, ao draft da DIROP do ALC. Tanto a Força Aérea como a Marinha, e o Exército contribuíram, mas a resposta oficial do Exército indicou que, ao analisar os anexos previstos, a lei orgânica do EMGFA atribui aos Ramos a sustentação de forças e meios, o que pode gerar incongruências legais e duplicação de investimentos em sistemas logísticos.
E3		Portanto, segundo o Exército é necessário clarificar a função do ALC como órgão de coordenação logística, evitando constrangimentos legais e otimizando a prossecução das competências estabelecidas por lei
E2		Contudo, estamos num estágio onde ainda não houve discussão com os Ramos
E2		tentar arranjar já uma forma em que haja um compromisso por parte do Ramos
E2		estamos numa fase em que esta é uma tarefa, sobretudo, para os ramos. Portanto, há muitas partes interessadas que estão envolvidas na revisão da diretiva, mas esta parte logística... ela é sobretudo, envolve maioritariamente os ramos e agora estamos numa fase em que aguardamos respostas.
E2	5.2 - Operacionalização do ALC > Treino e exercícios	carece de treino, e sem treino nada vai funcionar, mas, pelo menos, a solução está pensada e está organizada, fica estruturada.
E2		melhorar ou mitigar os efeitos negativos previstos. Isso envolve o treino e o processo de certificação, similar ao que acontece com a FRI e outras forças que temos, onde deve haver um período de certificação definido para todas aquelas pessoas identificadas.
E2		Este processo de certificação é importante, pois é a única forma de mitigar o problema de não estarem permanentemente constituídos.

E5	5.3 Contributos > Nível de ambição	o ALC apoie uma força conjunta, projetável, mas uma força ligeira. Parece-me que esse é o caminho a seguir.
E5		Nossas ambições não são de projeção de força; nós não somos expedicionários no sentido de garantir a segurança dos nossos cidadãos e das nossas forças. O conceito que seguimos é o de garantir que podemos retirar nossos cidadãos e as nossas forças de áreas de perigo. Ou seja, proteger e extrair os nossos cidadãos quando necessário. Esse é o princípio que orienta as nossas operações no exterior.
E2	5.3 Contributos > Solução atual serve fase ao nível de ambição	Creio que a nossa solução serve perfeitamente, embora possa não ser a melhor porque não é dedicada e poderia ter mais massa agregada para melhorar a capacidade de resposta.
E5	5.3 Contributos > Solução maioritariamente do Exército	estruturar o ALC de forma mais eficaz, sendo o modelo de Espanha algo a pensar para o futuro, ou seja, atribuindo esta responsabilidade exclusiva ao Exército, que por sua vez recebia elementos de outros ramos em ordem de batalha.
E5		Teoricamente, seriam os Ramos, sendo que, noventa e nove por cento seria o Exército, porque quem necessita realmente deste apoio são as forças da componente terrestre. Quem tem o know-how desses destacamentos avançados para realizar apoio logístico ao nível da execução é a componente terrestre.
E5		Este ALC, ao evoluir, poderia, acredito, seguir esse modelo espanhol que desconhecia e que parece ser adequado: a componente terrestre ficaria com essa responsabilidade e, quando houver uma força conjunta, ela receberá reforços, sejam eles da Marinha, da Força Aérea
E5		O ALC poderia ser uma responsabilidade atribuída ao Exército, mas existia para apoiar forças conjuntas. Não seria exclusivo do Exército, estaria sediado lá por uma questão de boas práticas de treino e de manter as forças preparadas e em prontidão.
E5		a evolução esperada poderá implicar atribuir esta responsabilidade ao Exército, que deverá ajustar ou criar um batalhão de apoio de serviços, ou mesmo a Companhia de Reabastecimento e Serviços, especificamente para este fim.
E5		Se o ALC adotar o modelo espanhol, onde a responsabilidade é atribuída em exclusividade ao Exército, parece-me plausível que o ALC possa efetivamente desempenhar o papel de NSE. Esta adaptação facilitaria uma ligação direta e essencial,
E5		Se a responsabilidade fosse atribuída ao ramo do Exército, na minha opinião, isso conferiria ao ALC uma prontidão superior. Isso porque ele seria parte de uma força que opera conjuntamente no dia-a-dia e que, subsequentemente, quando fosse necessário constituir um destacamento avançado já estavam treinados e rotinados entre eles.
E5		A vantagem seria plena se o ALC fosse integrado como parte da responsabilidade da componente terrestre, pelo menos a meu ver. Esta integração melhoraria substancialmente a prontidão e eficácia do ALC em apoiar operações conjuntas, especialmente no contexto atual.
E2		A estrutura do ALC poderia ser uma em que sua organização fosse maioritariamente desse ramo, Exército, simplificando as operações e reduzindo a complexidade e sobrecarga de trabalho, especialmente em situações excecionais e emergentes.
E2		Eu considero que este modelo espanhol até ainda poderia vir a ser implementado aqui em Portugal. Ou seja, nada nos impede de adotar um modelo semelhante, embora eu não o conheça em detalhe. Mas, quando ouvi falar sobre esse exemplo dos Espanhóis, lembrou-me do exemplo da nossa Célula de Planeamento de Operações Especiais. Nós não temos um comando de componente de operações especiais como tal, mas sim uma Célula de Planeamento que está permanentemente ativa, com cerca de 18 a 20 pessoas no seu quadro orgânico.
E2	5.3 Contributos > Treino	o ALC tem potencialmente oportunidades de treino nos exercícios dos ramos. Mitigamos, de alguma forma, o fato de eles não estarem permanentemente em funções.