

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



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**CAPACIDADES MILITARES TERRESTRES – OTIMIZAÇÃO DO NÍVEL  
DE PRONTIDÃO DE FORÇAS**

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

**José Barão Vieira  
MAJOR, INFANTARIA “COMANDO”**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**CAPACIDADES MILITARES TERRESTRES –  
OTIMIZAÇÃO DO NÍVEL DE PRONTIDÃO DE FORÇAS**

**MAJOR, INFANTARIA “COMANDO” José Barão Vieira**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 23/24

Pedrouços 2024



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**CAPACIDADES MILITARES TERRESTRES –**  
**OTIMIZAÇÃO DO NÍVEL DE PRONTIDÃO DE FORÇAS**

**MAJOR, INFANTARIA “COMANDO” José Barão Vieira**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 23/24

Orientador: TENENTE-CORONEL, INFANTARIA “COMANDO”

Luís Miguel Rodrigues Gomes

Pedrouços 2024



## **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **José Barão Vieira**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**Capacidades Militares Terrestres – Otimização do Nível de Prontidão de Forças**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior – Conjunto 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, **06 de maio de 2024**

José Barão Vieira



## **Agradecimentos**

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho.

Primeiro, gostaria de agradecer à Inês pelo seu apoio constante e pela sua paciência ao longo deste trajeto. A sua dedicação e colaboração foram fundamentais para o seu sucesso.

Aos restantes elementos do Curso de Estado-Maior Conjunto 2023/2024, que foram a grande mais-valia durante todo este percurso, pela partilha de experiências e espírito de camaradagem em todas as tarefas que fomos colocados à prova.

Um agradecimento especial também ao meu orientador, Tenente-Coronel Luís Gomes, pela orientação, incentivo e conhecimento partilhado ao longo deste percurso. Agradeço por todas as orientações, sugestões e pela sua disponibilidade em ajudar em todas as fases deste trabalho.

Por fim, gostaria de expressar a minha gratidão aos entrevistados e aos oficiais do Estado-Maior do Exército que generosamente partilharam o seu tempo, experiências e conhecimento para enriquecer este trabalho. Sem a sua participação, este estudo não seria possível.

Obrigado a todos pelo vosso contributo e apoio neste trabalho.



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico-conceitual e metodologia.....	5
2.1 Enquadramento teórico-conceitual .....	5
2.1.1 Capacidade militar .....	5
2.1.2 Prontidão de Forças.....	5
2.1.3 Geração de Forças.....	5
2.1.4 <i>European Union Military Rapid Response</i> .....	6
2.1.5 <i>European Union Rapid Deployment Capability</i> .....	7
2.1.6 <i>European Union Battlegroup</i> .....	8
2.1.7 <i>European Union Framework Nation</i> .....	9
2.2 Modelo de Análise .....	9
2.3 Metodologia e método .....	10
2.3.1 Metodologia .....	10
2.3.2 Método .....	12
3. Processo de geração de Forças no Exército Português .....	13
3.1 Fase I – Exploratória.....	13
3.2 Fase II – Planeamento.....	13
3.3 Fase III – Aprontamento .....	15
3.4 Fase IV – Sustentação.....	16
3.5 Fase V – Conclusão .....	16
3.6 Síntese Conclusiva.....	16
4. Processo de geração de Forças nos Exércitos de países amigos.....	18
4.1 Itália .....	18
4.1.1 Fase I – Nível de ambição e oferecimento.....	18
4.1.2 Fase II – Constituição e preparação .....	18
4.1.3 Fase III – <i>Stand-by</i> .....	19
4.1.4 Fase IV – Identificação de Lições Aprendidas .....	19
4.2 Espanha.....	20
4.2.1 Fase I – Planeamento e organização .....	20
4.2.2 Fase II – Preparação, Avaliação e Certificação .....	20
4.2.3 Fase III – Disponibilidade.....	21



4.3 Síntese Conclusiva.....	21
5. Medidas para melhorar o processo de geração de Forças do Exército Português .....	23
5.1 Fase I – Exploratória.....	23
5.2 Fase II – Planeamento.....	24
5.3 Fase III – Aprontamento .....	25
5.4 Fase IV – Sustentação.....	26
5.5 Fase V – Conclusão .....	26
5.6 Síntese Conclusiva.....	27
6. Otimização do processo de geração de Forças do Exército Português.....	28
6.1 Fase I – Exploratória.....	28
6.2 Fase II – Planeamento.....	28
6.3 Fase III – Aprontamento .....	29
6.4 Fase IV – Sustentação.....	30
6.5 Fase V – Conclusão .....	30
6.6 Síntese Conclusiva.....	30
7. Conclusões .....	32
Referências Bibliográficas.....	37

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Modelo de análise.....	Apd A-1
Apêndice B – Modelo de grelha de entrevista .....	Apd B-1
Apêndice C – Guião de entrevista semiestruturada de 1º momento .....	Apd C-1
Apêndice D – Guião de entrevista semiestruturada de 2º momento .....	Apd D-1
Apêndice E – Listagem de entrevistas .....	Apd E-1
Apêndice F – Análise de entrevistas.....	Apd F-1

### **Índice de Figuras**

Figura 1 – Processo de Resposta Rápida Militar e as fases do planeamento de gestão de crise da CSDP .....	7
Figura 2 – Linhas de Tempo do Mecanismo de Resposta Rápida.....	8
Figura 3 – Constituição e capacidades do EUBG.....	9



## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Extrato do Modelo de Análise .....	10
Quadro 2 – Modelo de Análise.....	Apd A-1
Quadro 3 – Modelo de grelha de entrevista 1º momento .....	Apd B-1
Quadro 4 – Modelo de grelha de entrevista 2º momento .....	Apd B-2
Quadro 5 – Lista de entrevistados para entrevistas de 1º momento .....	Apd E-1
Quadro 6 – Lista de entrevistados para entrevistas de 2º momento .....	Apd E-1
Quadro 7 – Análise temática aprofundada de entrevistas de 1º momento .....	Apd F-1
Quadro 8 – Análise temática aprofundada de entrevistas de 2º momento .....	Apd F-2



## Resumo

O presente trabalho tem como objeto de investigação, o processo de geração de Forças do Exército Português no âmbito da participação enquanto *Framework Nation* do *European Union Battlegroup*, utilizando-se como referência contributos de países que já assumiram esse compromisso, e de militares envolvidos no planeamento desse processo.

A investigação baseou-se num raciocínio indutivo, assente numa estratégia qualitativa, utilizando como desenho de pesquisa o estudo de caso e um horizonte temporal transversal. A recolha de dados centrou-se na análise documental e na realização de entrevistas semiestruturadas.

Desta investigação resultou que, embora o faseamento de todo o processo de geração de forças seja adequado, este pode ser otimizado ao longo das várias fases.

Concluiu-se que na fase exploratória, o Exército Português, em coordenação com os restantes ramos, deverá influenciar a decisão política propondo esta ambição para melhorar a sua capacidade operacional. A fase seguinte, destina-se a colmatar capacidades em falta, através dos mecanismos de financiamento existentes, e no planeamento de todas as fases subsequentes. A fase de aprontamento é destinada ao treino e retificação dos documentos operacionais. Na fase de sustentação, é reservado ao treino e participação em exercícios. E na fase de conclusão as capacidades adquiridas devem ser consolidadas e rentabilizadas.

**Palavras-chave:** Processo de geração de Forças, *European Union Battlegroup*, *Framework Nation*, Capacidades, Prontidão



## **Abstract**

*This paper analyses the force generation process of the Portuguese Army in the context of its participation as the Framework Nation in the European Union Battlegroup, using as reference contributions from countries that have already made this commitment and from military personnel involved in the planning of this process.*

*The research was based on inductive reasoning, using a qualitative strategy, a case study research design and a cross-sectional time horizon. Data collection focused on document analysis and semi-structured interviews.*

*The main findings were that while the phasing of the overall force generation process is appropriate, there is room for improvement within the different phases.*

*The conclusion is that in the exploratory phase, the Portuguese Army, in coordination with the other branches, should influence the political decision by proposing this ambition to improve its operational capacity. The next phase is to fill the missing capacity through existing funding mechanisms and the planning of all subsequent phases. The readiness phase is aimed at training and correcting operational documents. The sustainment phase involves training and participation in exercises. And in the conclusion phase, the acquired capabilities must be consolidated and operationally employed.*

**Keywords:** *Force Generation Process, European Union Battlegroup, Framework Nation, Capability, Readiness*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

### A

ALERTEX - *Alert Exercise*

### B

BGCC - *Battlegroup Coordination Conference*

### C

CEMGFA - *Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas*

CMC - *Crisis Management Concept*

CONOPS - *Concept Of Operations*

CSDP - *Common Security and Defence Policy*

### D

DEPLOYEX - *Deployment Exercise*

DOMun - *Dotação Orgânica de Munições*

### E

EMGFA - *Estado-Maior-General das Forças Armadas*

EOM - *Estrutura Operacional de Material*

EOP - *Estrutura Operacional de Pessoal*

EUA - *Estados Unidos da América*

EUBG - *European Union Battlegroup*

EURDC - *European Union Rapid Deployment Capability*

### F

FFAA - *Forças Armadas*

FHQ - *Force Headquarters*

FN - *Framework Nation*

FOC - *Full Operational Capability*

### G

GPA - *Grupo de Planeamento e Acompanhamento*

### I

IEF - *Initial Entry Force*

IMD - *Initiating Military Directive*



## **L**

LIVEX - *Live Exercise*

LPM - *Lei de Programação Militar*

## **M**

MOU - *Memorandum of Understanding*

MSO - *Military Strategic Options*

## **N**

NATO - *North Atlantic Treaty Organization*

NEP - *Normas de Execução Permanente*

NET - *Not Earlier Than;*

NFM - *NATO Force Model*

NLT - *Not Later Than*

NTM - *Notice to Move*

## **O**

OE - *Objetivo Específico*

OG - *Objetivo Geral*

OHQ - *Operational Headquarters*

OPLAN - *Operations Plan*

## **P**

PFCA - *Political Framework for Crisis Approach*

PSC - *Political and Security Committee*

## **Q**

QC - *Questão Central*

QD - *Questão Derivada*

## **T**

TA - *Technical Arrangements*

TO - *Teatro de Operações*

TTP - *Táticas, Técnicas e Procedimentos*

## **U**

UE - *União Europeia*



## 1. Introdução

A invasão da Ucrânia pela Rússia motivou uma alteração da postura estratégica dos países ocidentais, particularmente em matéria de segurança e defesa. O ressurgimento desta ameaça convencional, confrontou os países europeus com faltas críticas em termos de pessoal, material e munições, fruto da otimização das forças ligeiras em detrimento da necessidade de existência de forças pesadas, devido à prevalência de um novo ambiente operacional, desde o fim da guerra-fria, caracterizado pelos conflitos assimétricos e pelas operações de estabilização. Consequentemente, os países europeus reforçaram a colaboração nas organizações internacionais que fazem parte, o que se traduziu num maior destaque para a cooperação no domínio da defesa no seio da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), bem como no intensificar de esforços para o estabelecimento de uma política de segurança e defesa mais robusta e efetiva na União Europeia (UE) (Barry et al., 2023).

A NATO no seu conceito estratégico (2022a), salienta a importância do reforço e da modernização da estrutura de Forças da organização, de forma a ampliar a capacidade de dissuasão e de defesa da aliança. Os Estados-membros acordaram ainda a criação do novo *NATO Force Model* (NFM), o qual será uma nova estrutura de forças de elevada prontidão, com capacidade de intervenção em todos os domínios (NATO, 2022b). Contudo, o novo NFM, mais focado na defesa e dissuasão de uma eventual invasão por parte das Forças russas, terá uma constituição mais dependente dos países europeus, principalmente numa fase inicial, porque as Forças dos Estados Unidos da América (EUA) estão mais balanceadas para a região do Indo-Pacífico e do Médio Oriente, do que para o continente europeu, quando comparado com o período da Guerra Fria, e da sua incapacidade em sustentarem uma situação de conflito em duas frentes (Biscop, 2022; Lorenz, 2023).

Por seu lado, a UE na bússola estratégica<sup>1</sup> (2022), incentiva os Estados-membros a aumentarem o investimento na defesa, de forma a modernizar e desenvolver capacidades militares. Ao mesmo tempo, deposita a segurança e defesa transatlântica na NATO, como uma questão de complementaridade de forma a evitar a duplicação de esforços. Adicionalmente, a UE estabelece o desenvolvimento da *European Union Rapid Deployment Capability* (EURDC), que lhe permita reagir rapidamente em situações de crise fora do continente europeu, mesmo em ambientes não permissivos. A criação desta capacidade, resulta da lição identificada durante a evacuação do Afeganistão em 2021, onde demonstrou

---

<sup>1</sup> É o documento, aprovado pelo conselho da União Europeia, que estabelece uma visão estratégica comum para a segurança e defesa da UE, formulando objetivos a atingir nos próximos cinco a dez anos.



total dependência nos meios dos EUA, tanto para proteção da Força como para o transporte militar (Crosson, 2021; Meyer, Van Osch, & Reykers, 2022).

Neste contexto, Portugal, à semelhança da maioria dos países europeus enfrenta dificuldades na sustentação do seu aparelho militar. Porém, no âmbito da satisfação dos compromissos internacionais, para além de integrar os planos de defesa da NATO, enquadrados pelo NFM, ofereceu-se para participar enquanto *Framework Nation* (FN) de um *European Union Battlegroup* (EUBG), para o 2º semestre de 2025 e 1º semestre de 2026, doravante designado 25-2/26-1 (UE, 2023a). Ainda que Portugal já tenha contribuído por diversas ocasiões com Forças no quadro dos EUBG, tendo inclusivamente assumido o comando<sup>2</sup> e assegurado o grosso das Forças para o EUBG do 2º semestre de 2011 (Ministério da Defesa Nacional, 2011a). No entanto, Portugal não se constituiu como FN de um EUBG, e o conceito de EUBG foi reformulado, face a 2011. Assim, e de forma a assegurar a devida participação enquanto FN do EUBG, o Exército Português (EP) desenvolveu um plano para a geração de Forças destinadas a formar este EUBG (EP, 2023). Face ao exposto, e atendendo à escassez de recursos militares, é assim, de especial importância analisar como está a ser conduzido e de que forma poderá ser otimizado o processo de geração de Forças no EP, para constituir-se como FN de um EUBG<sup>3</sup>.

Este trabalho de investigação tem como objeto de estudo o processo de geração de Forças, no âmbito dos mecanismos de resposta rápida assumidos por Portugal para a defesa coletiva e segurança cooperativa perante a NATO e UE, especificamente no contexto do EUBG, enquanto FN.

Para focalizar esta investigação, a mesma será delimitada ao nível temporal, espacial e conceptual (Santos & Lima, 2019). No domínio temporal, o estudo teve início a partir de 2022, data em que foi assumido por Portugal a participação enquanto FN para o EUBG, tendo terminado no dia 26 de abril de 2024, data-limite para a análise de dados. No computo espacial, o estudo centrou-se ao nível do EP e na sua capacidade de gerar Forças, para o EUBG, para eventual cumprimento de missões no quadro da EURDC. Ao nível do conteúdo, a presente investigação irá limitar-se ao processo de geração de Forças de um EUBG, nomeadamente nas fases exploratória, de planeamento, aprontamento, sustentação e de

---

<sup>2</sup> Através do Quartel-General da *European Rapid Operational Force*.

<sup>3</sup> Portugal é que assume o papel de FN de um EUBG, contudo como este processo está a ser desenvolvido pelo EP e por forma a facilitar a referência a este compromisso ao longo do presente trabalho será referido o “EP para se constituir como FN de um EUBG”.



conclusão, não abordando o ciclo de planeamento de defesa militar, que tem como âmbito a edificação de capacidades militares.

Por conseguinte, definiu-se como **Objetivo Geral** (OG) da investigação: “Propor contributos para a otimização do processo de geração de Forças do EP, para se constituir como FN, no contexto de um EUBG”. Para tal, foram identificados os seguintes Objetivos Específicos (OE):

**OE 1** – Analisar como é conduzido o processo de geração de Forças no EP, para se constituir FN de um EUBG.

**OE 2** – Analisar de que forma Exércitos dos países amigos conduzem o processo de geração das suas Forças para se constituírem FN de um EUBG.

**OE 3** – Selecionar medidas para a melhoria do processo de geração de Forças no EP, para se constituir FN de um EUBG.

Com base no OG estabelecido, definiu-se a seguinte **Questão Central** (QC): “Que contributos poderão ser introduzidos para otimizar o processo de geração de Forças no EP, para se constituir como FN, no contexto de um EUBG?” Neste sentido, considerando os OE, foram levantadas as seguintes Questões Derivadas (QD):

**QD 1** – De que forma é conduzido o processo de geração de Forças no EP, para se constituir FN de um EUBG?

**QD 2** – De que forma é conduzido o processo de geração de Forças nos Exércitos dos países amigos para se constituírem FN de um EUBG?

**QD 3** – Quais as medidas que devem ser considerados para a melhoria do processo de geração de Forças do EP, para se constituir FN de um EUBG?

No que concerne à estrutura, o presente estudo será redigido em seis capítulos, para além da presente Introdução. No segundo capítulo será feito o enquadramento teórico e concetual, onde serão expostos os conceitos estruturantes, e descrita a metodologia e método utilizados na condução da investigação. No terceiro capítulo será analisado o processo de geração de Forças no EP. Posteriormente, no quarto capítulo, irá analisar-se como decorre o processo de geração de Forças dos países amigos. No quinto capítulo, serão expostas possíveis medidas para a melhoria do processo de geração de Forças. Seguidamente, no sexto capítulo, será apresentada a resposta à questão central desta investigação, propondo-se contributos para a otimização do processo de geração de Forças para o EP se constituir FN de um EUBG. No sétimo e último capítulo, destinado às conclusões, irá avaliar-se a



investigação, averiguando-se se os objetivos gerais e específicos foram atingidos. Serão ainda referidas as limitações à investigação e recomendações para futuros estudos.



## **2. Enquadramento teórico-conceitual e metodologia**

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura, descrevendo os conceitos estruturantes, seguindo-se a descrição da metodologia e do método que nortearam a investigação.

### **2.1 Enquadramento teórico-conceitual**

#### **2.1.1 Capacidade militar**

O conceito de capacidade militar utilizado no presente trabalho é o definido no contexto militar português, e que se traduz no:

conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade, entre outras. (Ministério da Defesa Nacional, 2011b, p. 4)

#### **2.1.2 Prontidão de Forças**

A prontidão, segundo a doutrina de referência (NATO e EUA), é definida como a capacidade de uma Força, Unidade, Navio, Sistema de Armas ou Equipamento em executar a missão ou função, para a qual foi organizada ou desenhada. O grau de prontidão pode ser determinado através da avaliação da sua estrutura orgânica face à missão atribuída, da comparação dos recursos e do nível de treino, em virtude dos pré-requisitos estabelecidos (NATO, 2013; US Army, 2019).

Outro aspeto intimamente relacionado com este conceito, é o tempo de prontidão de determinada Força ou Comando, o qual é entendido como o período compreendido desde a ordem de iniciação da operação, até ao momento em que a mesma se encontra pronta, a cumprir tarefas ou a deslocar-se para os portos/aeroportos de embarque, a partir da sua base principal. Não inclui o tempo de projeção, nem o tempo até atingir a capacidade operacional inicial (UE, 2015d).

#### **2.1.3 Geração de Forças**

No que diz respeito ao termo Geração de Forças, o mesmo não é definido pela doutrina nacional, pese embora esteja definido um processo de geração de Forças pelo Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) (2020), descrevendo o processo de geração de Forças ao nível estratégico-militar.

A UE e a NATO, definem geração de Forças como o processo de identificação de Forças disponibilizadas por uma nação contribuinte, para o cumprimento de uma



determinada missão (NATO, 2017; UE, 2015a). Pelo que, em virtude de a investigação versar uma Força em prontidão e com Unidades já declaradas pelas nações contribuintes, considera-se que estas definições não se enquadram nesta investigação.

Pelo que, nesta investigação irá utilizar-se o conceito adotado pelo Exército dos EUA, que define geração de Forças como o processo estruturado e progressivo de gerar Unidades prontas para projeção e emprego, de forma a produzir ações e efeitos militares, em qualquer ambiente operacional (US Army, 2019).

#### 2.1.4 *European Union Military Rapid Response*

A UE (2015d), define resposta rápida militar como o processo militar abreviado, que permite à organização intervir militarmente em resposta a uma crise, no prazo máximo de 30 dias. Este processo, compreende todas as medidas e ações integradas como a recolha de informação, a tomada de decisão, planeamento, geração e projeção de Forças, bem como a disponibilização de meios e capacidades, e as opções de comando e controlo disponíveis.

O processo de planeamento para uma resposta rápida militar por parte da UE (2015a; 2015c), conforme demonstrado na Figura 1, em contraste com a resposta normal, pode ser iniciado de duas formas:

- “Resposta Urgente”, quando, atendendo à urgência da situação, a UE decide que os efeitos a alcançar devem ser atingidos de forma mais rápida que numa resposta normal enquadrada pela *Common Security and Defence Policy* (CSDP). Nesta situação, a decisão é formalizada pelo *Political and Security Committee* (PSC), optando por desenvolver diretamente um *Crisis Management Concept* (CMC)<sup>4</sup>, sem desenvolver o *Political Framework for Crisis Approach*<sup>5</sup> (PFCA);
- “Resposta Rápida”, quando, em circunstâncias específicas, o PSC decide utilizar o processo abreviado<sup>6</sup> de Planeamento de Operações atendendo à velocidade de reação necessária. Esta decisão, que pode ser tomada após a realização de um PFCA, formaliza a opção por uma opção de Resposta Rápida em detrimento de uma resposta normal no âmbito da CSDP.

---

<sup>4</sup> Descrição dos interesses políticos da UE, e definição dos objetivos e opções estratégicas, civis e militares, para responder a determinada crise (UE, 2015b).

<sup>5</sup> Avaliação do impacto da crise para os interesses, valores e objetivos da UE. Descrevendo ainda opções para a gestão da crise (Cruz, 2017).

<sup>6</sup> Tradução livre do autor de: *Fast-track Process*.

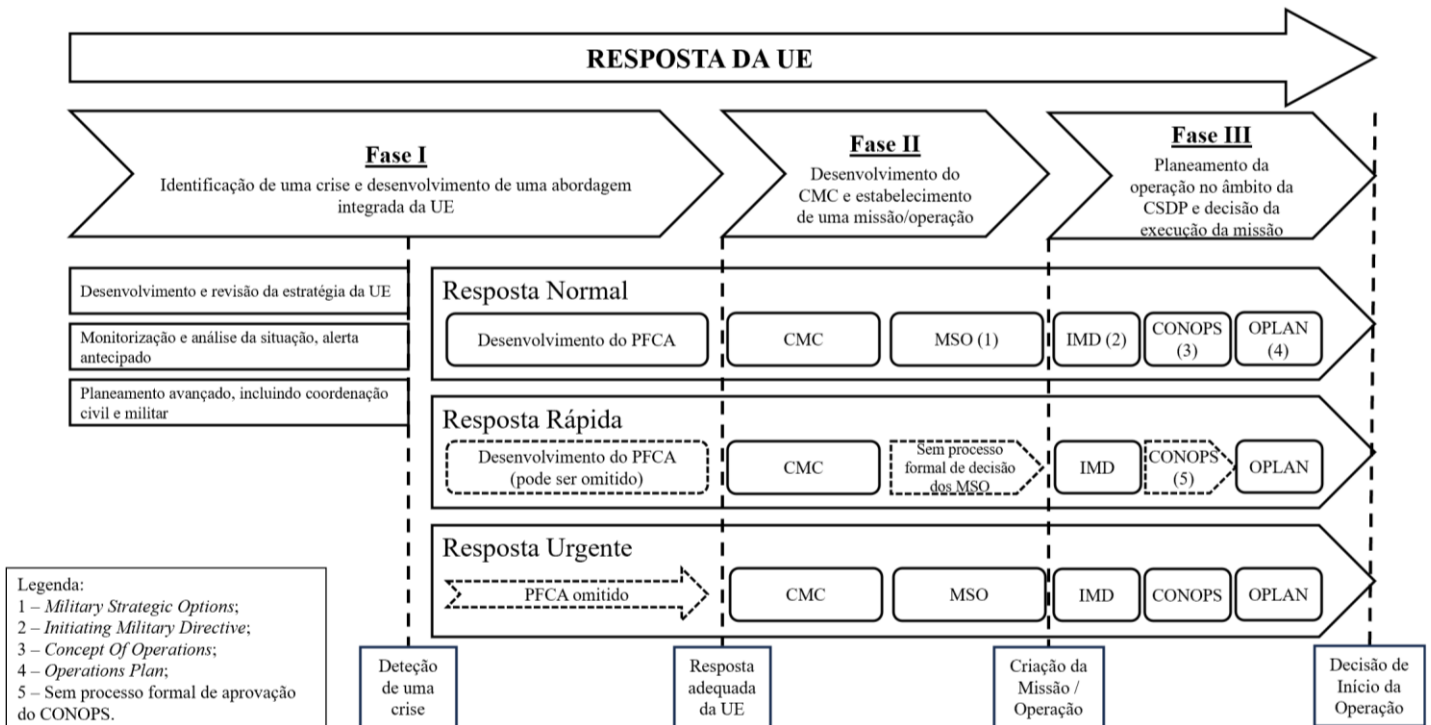


Figura 1 – Processo de Resposta Rápida Militar e as fases do planeamento de gestão de crise da CSDP

Fonte: Adaptado de UE (2015a; 2015c)

No decorrer deste processo, poderá optar-se pela geração de uma Força específica para a missão, ou executar a operação com recurso a Forças já declaradas para missões/operações no quadro da UE, nomeadamente para a EURDC.

### 2.1.5 European Union Rapid Deployment Capability

A criação deste conceito teve como finalidade dotar a UE de uma capacidade de intervenção, fora do território europeu, perante situações de crise ou face a ameaças iminentes. Esta capacidade caracteriza-se por ser uma Força modular, compreendendo um catálogo de capacidades, já declaradas à UE, permitindo assim a projeção de até 5.000 militares consoante a situação, podendo ser constituída por até dois EUBG, outros módulos de Forças (p. ex.: Forças terrestres, navais, aéreas, cyber e espaciais), e ainda por *enablers* estratégicos, conforme seja necessário (Meyers, Van Osch, & Reykers, 2022).

O conceito de emprego para esta capacidade visa, possibilitar a intervenção em diferentes fases da operação, e perante vários cenários de conflitualidade, inclusivamente em cenários não-permissivos, podendo ser empregue como *Initial Entry Force* (IEF) num novo Teatro de Operações (TO), para reforçar outra Força, e ainda enquanto reserva, de forma a apoiar a saída de outra Unidade (UE, 2023b).

Em termos do grau de prontidão das Forças desta capacidade, verifica-se existirem vários níveis de prontidão, conforme esquematizado na Figura 2, que confronta o tempo de



prontidão desta capacidade com a resposta “normal” da UE. As Forças em baixo estado de prontidão, responsáveis pela resposta rápida militar, após a aprovação do CMC, dispõe de 30 dias para iniciarem a execução de operações no TO. As Forças em alto estado de prontidão, incumbidas da resposta imediata militar, após a decisão para iniciar a operação, dispõem de dez dias para iniciarem a sua atividade no TO. Existe ainda a possibilidade de uma resposta de emergência, em que as Forças dispõem de apenas cinco dias para iniciarem a execução de missões no TO, necessitando de ser pré-posicionadas para a realização da operação (Zandee & Stoetman, 2022).

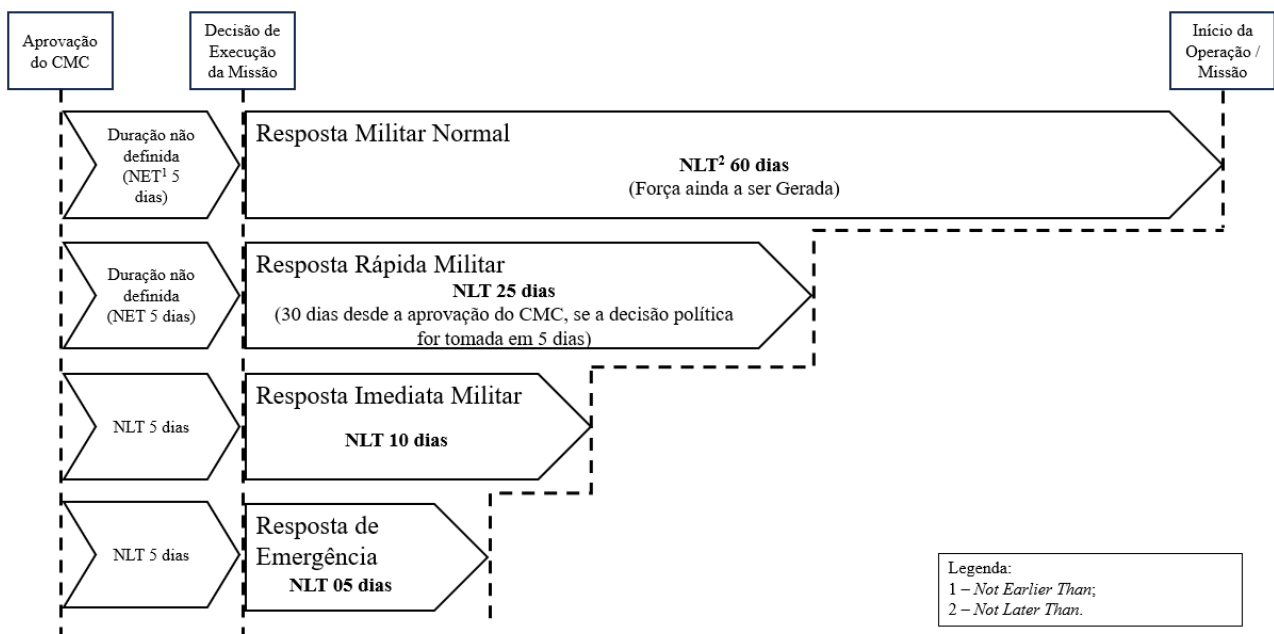


Figura 2 – Linhas de Tempo do Mecanismo de Resposta Rápida

Fonte: Adaptado de UE (2015a)

Em termos logísticos, devem ser capazes de realizar operações de forma autónoma durante 30 dias ou até 120 dias, se reabastecidas. A edificação desta capacidade teve início em 2022, e tem previsto atingir a sua *Full Operational Capability* (FOC) em 2025.

### 2.1.6 European Union Battlegroup

Um EUBG compreende o conjunto de Forças mínimo para uma resposta militar efetiva, credível, coesa e rapidamente projetável, capaz de realizar uma operação de forma isolada, ou como IEF para uma operação de grande envergadura (UE, 2014).

A estrutura do EUBG compreende: um *Force Headquarters* (FHQ)<sup>7</sup>, um conjunto de *enablers* estratégicos e operacionais, e o *Battlegroup* composto por um agrupamento de

<sup>7</sup> Tendo como base um Comando de Brigada, adaptado e reforçado por *augmentees*, de forma a ter capacidade de conduzir uma operação conjunta.



armas combinadas, reforçado com meios de apoio de combate e de apoio de serviços, conforme demonstrado seguidamente na Figura 3.

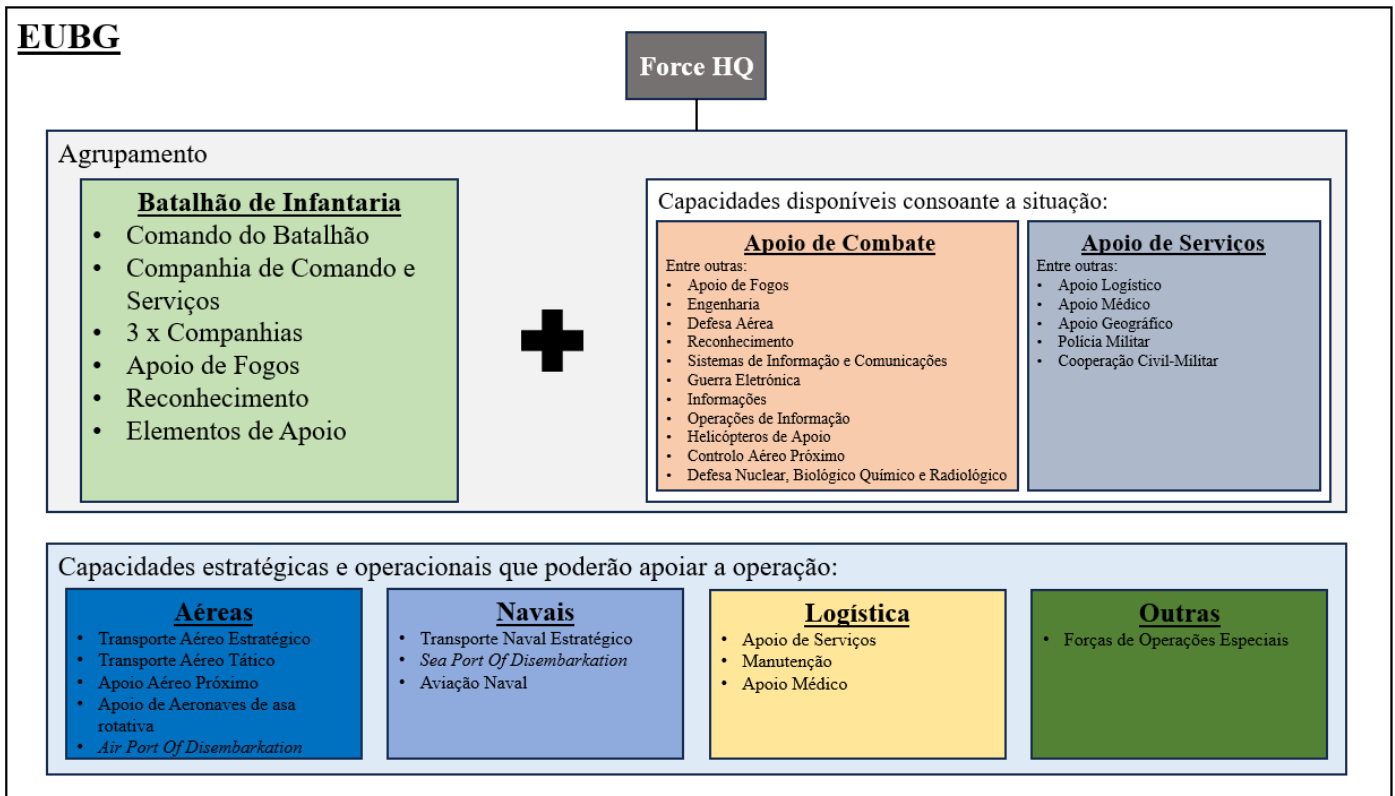


Figura 3 – Constituição e capacidades do EUBG

Fonte: Adaptado de Paccaud e Drab (2014)

A constituição deste EUBG, pode ser efetuado com recurso a uma FN ou por uma coligação multinacional de Estados-membros da UE.

### 2.1.7 European Union Framework Nation

Uma FN segundo a UE (2015c), é um Estado-Membro ou conjunto de Estados-membros que se voluntariam para assumir a responsabilidade de comandar uma missão ou operação no âmbito da UE, sendo o controlo político e direção estratégica exercida pela UE, conforme decidido pelo seu Conselho. Este Estado-membro ou conjunto de Estados-membros designado para FN, para além de assegurar o *Operational Commander* ou *Mission Commander*, tem ainda a responsabilidade de prover a base da cadeia de comando, do estado-maior, do conceito de apoio logístico e das infraestruturas de sistemas de informação e comunicações, e o grosso das capacidades de manobra e de apoio de combate.

## 2.2 Modelo de Análise

O modelo de análise proposto teve como objetivo facilitar a decomposição e consequente resposta ao problema de investigação. O Quadro 1 resume o modelo de análise apresentado no Apêndice A, e apresenta os três conceitos estruturantes, transversais a toda a



investigação. As dimensões analisadas, relacionadas com as QD, onde para as QD 1 e 3 a dimensão é o EP e para a QD2 são os Exércitos de países amigos estudados. As variáveis identificadas, correspondem às fases do processo de geração de Forças das dimensões em estudo, e os indicadores selecionados, visam analisar detalhadamente cada uma das fases desse processo.

**Quadro 1 – Extrato do Modelo de Análise**

Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores
Geração de Forças <i>European Union Battle Group</i>  <i>Framework Nation</i>	Exército Português	Exploratória	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li> <li>• Tarefas a desenvolver</li> <li>• Sequência de tarefas</li> <li>• Duração</li> <li>• Estado Final</li> </ul>
		Planeamento	
		Preparação	
		Sustentação	
		Conclusão	
	Exército Italiano	Nível de ambição e Oferecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li> <li>• Tarefas a desenvolver</li> <li>• Sequência de tarefas</li> <li>• Duração</li> <li>• Estado Final</li> </ul>
		Constituição e Preparação	
		<i>Stand-By</i>	
		Identificação de Lições Aprendidas	
	Exército Espanhol	Planeamento e organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li> <li>• Tarefas a desenvolver</li> <li>• Sequência de tarefas</li> <li>• Duração</li> <li>• Estado Final</li> </ul>
		Preparação, Avaliação e Certificação	
		Disponibilidade	
	Exército Português	Exploratória	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li> <li>• Tarefas a desenvolver</li> <li>• Sequência de tarefas</li> <li>• Duração</li> <li>• Estado Final</li> </ul>
		Planeamento	
		Preparação	
Sustentação			
Conclusão			

## 2.3 Metodologia e método

### 2.3.1 Metodologia

A presente investigação seguiu um raciocínio indutivo, onde se analisou o processo de geração de Forças, de Exércitos de países amigos que já se constituíram ou que se irão constituir futuramente FN de um EUBG, e do próprio EP, estabelecendo-se relações de forma a identificar possíveis contributos para a otimização do processo de geração de Forças do EP, para se constituir FN de um EUBG.

Este estudo assentou numa estratégia qualitativa, procurando-se compreender de que forma os Exércitos de países amigos desenvolvem o processo de geração de Forças, investigar como pode este processo ser melhorado no EP e propor contributos para a otimização deste processo, no âmbito do EUBG.

Para alcançar o objetivo desta investigação o desenho de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, na medida em que se procurou recolher informação sobre o processo de



geração de Forças para os compromissos enquanto FN de um EUBG, tendo-se estudado o caso do EP, e procurando possíveis soluções nos Exércitos de países amigos.

A investigação decorreu ao longo de um horizonte temporal transversal, onde se analisou de que forma os Exércitos de países amigos otimizaram a sua geração de Forças para cumprirem o compromisso de FN de um EUBG, procurando desta forma associar ou encontrar variações, que permitam propor contributos para a otimização do processo de geração de Forças para o EP.

Para proceder à investigação recorreu-se à recolha e análise de dados, utilizando a análise documental e inquéritos por entrevista. A análise documental foi empregue numa fase inicial para estabelecer um corpo teórico, para definir corretamente os indicadores a avaliar na investigação, e na análise ao atual processo de geração de Forças do EP, para se constituir FN do EUBG. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, a militares de Exércitos de países amigos, e a militares do EP que são, ou foram, responsáveis por este processo, de forma a selecionar contributos a propor para a otimização do processo de geração de Forças no EP.

Este estudo seguiu um percurso metodológico obedecendo a duas fases: a fase exploratória, e a fase analítica e conclusiva. Na fase exploratória, após a escolha e delimitação do tema, definiu-se o “estado da arte” com recurso a leituras de publicações doutrinárias, artigos e outros documentos relacionados com a temática, complementadas pela realização de entrevistas exploratórias a especialistas na área, permitindo a definição e compreensão do objeto de estudo, a formulação do problema de investigação e a sua conceptualização geral. Foram definidos o OG e os OE, formulou-se a QC de investigação e as respetivas QD. Consequentemente, elaborou-se a revisão da literatura, definiu-se o modelo de análise e o procedimento metodológico de investigação. Seguiu-se a fase analítica e conclusiva, onde inicialmente, através da interpretação e caracterização dos dados recolhidos, resultantes da leitura da bibliografia e das entrevistas semiestruturadas efetuadas, analisou-se de que forma é executado o processo a geração de Forças do EP e dos Exércitos de países amigos, para se constituir FN de um EUBG. Posteriormente, com recurso à recolha e interpretação de dados de entrevistas a elementos que estão responsáveis pelo processo de implementação no EP, para a constituição de um EUBG enquanto FN, foram selecionados contributos para a otimização desse processo. Finalmente, os resultados foram avaliados, interpretados e debatidos, validando os indicadores que legitimaram os resultados obtidos,



assim como a apresentação das conclusões, propondo contributos para a otimização do processo de geração de Forças no EP, para se constituir como FN, no contexto de um EUBG.

### 2.3.2 Método

#### 2.3.2.1 Participantes e procedimento

O presente estudo foi estruturado em dois momentos distintos. Num primeiro momento, o procedimento assentou na revisão da literatura, de forma a analisar como decorre o processo de geração de Forças no EP, e na realização de entrevistas a militares de Exércitos de países amigos, nomeadamente o *Esercito Italiano*<sup>8</sup> e o *Ejército de Tierra*<sup>9</sup>, apreciando como é que realizam o processo de geração de Forças, para se constituírem FN de um EUBG, de acordo com o Quadro 5 no Apêndice E. No segundo momento, com o objetivo de identificar possíveis opções de melhoria ao processo de geração de Forças que está a ser conduzido pelo EP, para se constituir FN de um EUBG, foram realizadas entrevistas a militares do EP que são atualmente responsáveis pelo processo de geração de Forças, ou que estiveram ligados ao planeamento desse processo, de acordo com o Quadro 6 no Apêndice E.

#### 2.3.2.2 Instrumento(s) de recolha de dados

Como forma de garantir a pertinência e objetividade do estudo, foram construídos modelos de grelha de entrevista, para cada momento do processo elencado no método, em função dos objetivos da problemática e, tendo em consideração as variáveis do estudo e indicadores pretendidos, conforme Quadro 3 e Quadro 4 do Apêndice B. Decorrente desse modelo, foram elaborados dois guiões de entrevistas semiestruturadas para aplicação nos dois momentos distintos e apresentados nos Apêndice C e Apêndice D, respetivamente.

#### 2.3.2.3 Técnica(s) de tratamento dos dados.

A análise das entrevistas foi efetuada com recurso à criação de uma tabela de sinopse de entrevistas, tendo sido efetuada posteriormente, a análise qualitativa com recurso à extrapolação dos dados, expressa na tabela de análise aprofundada de entrevistas, conforme Apêndice F.

---

<sup>8</sup> Designação oficial do Exército de Itália, doravante designado Exército Italiano;

<sup>9</sup> Designação oficial do Exército do Reino de Espanha, doravante designado Exército Espanhol.



### **3. Processo de geração de Forças no Exército Português**

Neste capítulo efetua-se uma análise ao processo de geração de Forças estabelecido pelo EP, para que Portugal se constitua como FN do EUBG 25-2/26-1.

As orientações da UE para a preparação do EUBG, definem três fases para a execução desse processo (UE, 2018). O EP (2023), embora siga de forma genérica a orientação da UE, acrescenta a fase exploratória e a fase de conclusão, como primeira e última fases respetivamente, estabelecendo que este processo será conduzido ao longo de cinco fases, que seguidamente se analisam.

#### **3.1 Fase I – Exploratória**

Na primeira fase, designada de Exploratória, não são identificados pré-requisitos necessários para que a mesma se desenvolva. Desta forma, constitui-se como uma fase preparatória destinada ao estabelecimento dos pré-requisitos necessários para que o processo de geração de Forças se inicie (EP, 2023).

As tarefas a desenvolver ao longo desta fase compreendem, de acordo com a seguinte sequência: elaboração do planeamento inicial para a conceção, geração e operacionalização do EUBG 25-2/26-1, nomeadamente para as fases de planeamento e aprontamento; identificação de necessidades do EUBG 25-2/26-1 ao nível dos vetores de desenvolvimento das capacidades militares; participação na *Battlegroup Coordination Conference* (BGCC) 1/23, para identificar nações disponíveis a integrar o EUBG em que Portugal se constitui como FN; e a indigitação das unidades mobilizadoras e aprontadoras (EP, 2023).

Para esta fase exploratória, não se encontra definida uma duração para que a mesma seja desenvolvida, sendo possível depreender que a mesma se iniciou com a criação do Grupo de Planeamento e Acompanhamento<sup>10</sup> (GPA) em 01 de setembro de 2022, e que a mesma terminou em 30 de junho de 2023, tendo decorrido ao longo de nove meses (EP, 2023).

No final desta fase exploratória, foi definido que o planeamento inicial deveria estar desenvolvido, bem como identificadas e designadas as unidades mobilizadoras e aprontadoras que constituirão o EUBG (EP, 2023).

#### **3.2 Fase II – Planeamento**

Para que a segunda fase do processo de geração de Forças tenha início, os pré-requisitos necessários são o planeamento inicial já desenvolvido e a identificação das lacunas necessárias à completa edificação do EUBG 25-2/26-1 (EP, 2023).

---

<sup>10</sup> Grupo de trabalho responsável pelo planeamento de todo o processo de geração de Forças.



Durante a fase de planeamento, serão executadas as seguintes tarefas, ao nível da doutrina, será iniciada a recolha de Observações, Lições Identificadas e Boas Práticas de outros EUBG e será também efetuada a definição, revisão e adequação das Normas de Execução Permanente (NEP) e das Táticas, Técnicas e Procedimentos (TTP). Em termos da organização do EUBG, será efetuada: a identificação dos contributos nacionais para o EUBG, com a indigitação da afetação de capacidades do EMGFA, Marinha e Força Aérea, através do Grupo de Planeamento Conjunto; a apresentação das necessidades de contributos de outros estados membros da UE para completar todas as capacidades do EUBG, na BGCC 2/23; a negociação de partilha de responsabilidades com outros estados membros da EU para o EUBG 25-2/26-1; o desenvolvimento, negociação e aprovação dos *Memorandum of Understanding* (MOU) e *Technical Arrangements* (TA) necessários; e a estimativa inicial de custos. Relativamente ao treino, nesta fase é efetuado: a difusão da Diretiva de Aprontamento; a elaboração do plano de treino operacional; e o treino individual e treino coletivo até ao escalão Companhia. Ao nível do Pessoal, será elaborada e proposta a Estrutura Operacional de Pessoal (EOP), identificadas as necessidades de formação e elaborados os descritivos de cargo. Em termos do material será: elaborada a Estrutura Operacional de Material (EOM), e a Dotação Orgânica de Munições (DOMun); identificadas as lacunas existentes, necessidades de reparação ou manutenção e a necessidade de aquisição de equipamento e sobressalentes; e desenvolvido o Plano de Afetação de Material. Ao nível da liderança e formação, será desenvolvido um Plano de Formação, o qual incluirá a frequência de cursos NATO ou específicos no quadro da UE. Relativamente às infraestruturas, serão identificadas e adaptadas as infraestruturas necessárias. Em termos de interoperabilidade, de referir que é identificada a necessidade de desenvolver um plano específico, que integre procedimentos doutrinários em comum e o funcionamento integrado dos sistemas de comando e controlo (EP, 2023).

Das tarefas identificadas, é necessário inicialmente verificar as possibilidades de afetação de capacidades do EMGFA e dos restantes ramos das Forças Armadas (FFAA) portuguesas, seguidamente a apresentação das faltas necessárias e a identificação das contribuições de outros Estados-membros para o EUBG 25-2/26-1. Posteriormente, inicia-se a elaboração da estrutura orgânica do EUBG, com a EOM, EOP e DOMun, o Plano de Afetação de Material e a estimativa inicial de custos. Finalmente, é materializada a participação de outros Estados-membros para o EUBG 25-2/26-1 e aprovados os MOU e TA.



Esta fase compreende uma duração de um ano, tendo-se iniciado a 01 de julho de 2023 e terminará a 30 de junho de 2024 (EP, 2023). Como estado final desejado para esta fase, visualiza-se que toda a constituição do EUBG esteja concluída, tanto em termos de pessoal como de material, e ainda definidos todos os termos relacionados com a participação de outros países.

### **3.3 Fase III – Aprontamento**

A fase de aprontamento do processo de geração de Forças, tem como pré-requisito a emissão da Diretiva de Aprontamento, e a materialização de toda a estrutura do EUBG em termos de recursos materiais e humanos (EP, 2023).

Ao longo desta fase serão executadas as seguintes tarefas, em termos doutrinários, serão finalizadas as NEP e TTP da Força, de forma a garantir a interoperabilidade da Força entre ramos e entre países participantes, também é desenvolvido o planeamento de preparação para a missão e o planeamento genérico de projeção. Relativamente ao treino, nesta fase é efetuado: o treino do FHQ e de unidade até ao escalão Batalhão, seguindo-se os exercícios de certificação nacionais, onde as capacidades nacionais são avaliadas, e culminando num exercício de certificação internacional, onde serão avaliadas as capacidades nacionais juntamente com as de outros países participantes. Ao nível do material, continua-se o planeamento logístico da Força, de forma a garantir a disponibilidade de todas as dotações orgânicas, em termos de EOM, DOMun e dos reabastecimentos necessários para 30 dias e a existência de mais 90 dias de reabastecimentos. Em termos de liderança e formação, continuarão a ser desenvolvidas as ações de formação de forma a facilitar a integração dos *augmentees* e dos oficiais de ligação nas diversas estruturas do EUBG. No que diz respeito às infraestruturas, continuarão a ser edificadas as identificadas como necessárias (EP, 2023).

Relativamente à sequência das tarefas descritas, a certificação nacional deverá ser executada como o culminar de toda a preparação das Forças dos ramos ou países contribuintes. Com todas as tarefas de preparação dos recursos finalizadas, segue-se a certificação internacional, que encerra as atividades de treino conjunto e combinado de forma a garantir a interoperabilidade da Força (EP, 2023).

A fase de aprontamento dura doze meses, iniciando-se previsivelmente em 01 de julho de 2024 e terminará a 30 de junho de 2025 (EP, 2023). No final desta fase, o estado final desejado materializa-se pela certificação internacional, e da disponibilidade de todos os



recursos, humanos e materiais, em prontidão para um eventual emprego no quadro do EURDC (EP, 2023).

### **3.4 Fase IV – Sustentação**

A fase da sustentação do EUBG, corresponde ao período de *stand-by*, e tem como pré-requisito a declaração da FOC, que sucede à certificação internacional da Força (EP, 2023).

Durante a presente fase do processo de geração de Forças, serão desenvolvidas tarefas de forma a manter a prontidão do EUBG, nomeadamente através da execução de ciclos de planeamento de missões genéricas e de treino de manutenção da Força (EP, 2023).

Esta fase dura um ano, e inicia-se a 01 de julho de 2025, terminando a 30 de junho de 2026. Entre 01 de julho de 2025 e 31 de dezembro de 2025, o EUBG liderado por Portugal estará com um estado de prontidão de 30 dias de *Notice to Move* (NTM). A partir de 01 de janeiro de 2026 e até 30 de junho de 2026, o estado de prontidão será elevado para um NTM de cinco a dez dias. O estado final desejado desta fase, materializa-se pelo cumprimento do estado de prontidão previsto em caso de ativação do EUBG (EP, 2023).

### **3.5 Fase V – Conclusão**

O processo de geração de Forças do EP, culmina com a designada fase de conclusão. Não havendo uma duração estipulada para a mesma, esta serve para encerrar todo este processo, através de uma análise e avaliação ao mesmo. Durante esta fase, para além do relatório de missão a executar, será analisado todo o processo de geração de Forças e serão redigidas Observações, Lições Identificadas e Boas Práticas, para análise futura e eventual inclusão em futuros processos de geração de Forças (EP, 2023).

### **3.6 Síntese Conclusiva**

Considerando o exposto, e em resposta à QD 1, conclui-se que, o EP conduz o processo de geração de Forças para o EUBG ao longo de cinco fases, particularmente:

- Uma fase inicial designada de exploratória, onde é desenvolvido o planeamento inicial e designadas as unidades mobilizadoras e aprontadoras;
- Seguido da fase de planeamento, que compreende a definição de toda a constituição e estrutura do EUBG, e a participação de eventuais nações contribuintes, iniciando-se o período de treino da Força;
- A fase de aprontamento, centrada no treino coletivo da Força e nos processos de planeamento de missão e de projeção, culminando com os processos de certificação, inicialmente nacionais e posteriormente internacionais;



- Segue-se a fase de sustentação, que compreende ao período de prontidão da Força, onde são desenvolvidas atividades para a manutenção desse estado;
- O processo encerra-se com a fase de conclusão, que corresponde a um período de análise e avaliação de todo o processo de geração de Forças.



#### 4. Processo de geração de Forças nos Exércitos de países amigos

No presente capítulo apresenta-se de que forma os Exércitos de países amigos realizam o processo de geração de Forças, para se constituírem FN de um EUBG. Analisando-se inicialmente o caso do Exército Italiano e seguidamente do Exército Espanhol.

##### 4.1 Itália

Para cumprir o compromisso assumido por Itália, em se constituir FN de um EUBG, o Exército Italiano realiza o seu processo de geração de Forças ao longo de quatro fases (A. Ambrósio, entrevista por email, 26 de março de 2024).

###### 4.1.1 Fase I – Nível de ambição e oferecimento

Nesta primeira fase, designada de nível de ambição e oferecimento, não foram identificados quaisquer pré-requisitos necessários para que a mesma tivesse início (A. Ambrósio, *op. cit.*).

Durante esta fase, o Exército Italiano, realiza as seguintes tarefas e de acordo com a seguinte sequência: inicia-se com a definição do nível de ambição relativamente aos compromissos no âmbito da CSDP da UE, processo conduzido pelo *Stato Maggiore della Difesa*<sup>11</sup>, em coordenação com os vários ramos, onde se analisam todos os empenhamentos em operações nacionais e com organizações internacionais, bem como eventuais pedidos de colaboração recebidos por parte de outras nações; seguidamente, efetua-se uma avaliação da viabilidade de um possível oferecimento, tendo em consideração os aspetos técnicos, financeiros e operacionais; posteriormente, elabora-se uma *Letter of Intent*, formalizando a intenção comum de Itália, e eventualmente de forma combinada com outras nações, de se oferecer para formar um EUBG; subsequentemente, escolhe-se qual o *Operational Headquarters* (OHQ) preferido; concluindo-se com o oferecimento formal de Itália no decorrer de uma BGCC (A. Ambrósio, *op. cit.*).

Esta fase inicial decorre ao longo de cerca de três anos, iniciando-se cerca de cinco anos antes do período de *stand-by* da Força. O estado final desejado desta fase é o oferecimento formal da Itália enquanto FN de um EUBG, com a identificação das capacidades italianas que constituirão o mesmo, assim como com a identificação de quais os outros países que contribuirão para esta Força (A. Ambrósio, *op. cit.*).

---

<sup>11</sup> Equivalente ao EMGFA.



#### 4.1.2 Fase II – Constituição e preparação

A fase de constituição e preparação do EUBG, é a segunda fase deste processo, e tem como pré-requisito o oferecimento formal de Itália, para participar enquanto FN de um EUBG e a definição de outros países participantes (A. Ambrósio, *op. cit.*).

Nesta segunda fase, serão realizadas tarefas que permitam ao EUBG atuar como um todo, nomeadamente: reunir as Forças constituintes do EUBG; assegurar a coerência operacional e a interoperabilidade da Força, definindo doutrina e procedimentos em comum, através da elaboração dos MOU e TA, e ainda de NEP e TTP; definição das EOP e EOM, de todo o EUBG, em coordenação com os restantes ramos, e eventuais países contribuintes; desenvolver os conceitos de apoio logístico, apoio sanitário, comando e controlo, e planos de projeção inicial; elaboração e execução do plano de treino da Força; certificação de capacidades nacionais; e certificação internacional (A. Ambrósio, *op. cit.*).

Relativamente à sequência das tarefas, de referir que a estrutura orgânica final, em termos de pessoal e material da Força deverá estar terminada 18 meses antes do período de *stand-by*, para permitir o desenvolvimento do treino e de toda a parte documental necessária, e ainda que o treino e certificação nacional deve preceder a certificação internacional (A. Ambrósio, *op. cit.*).

Esta fase decorre ao longo de dois anos, pretendendo-se que, como estado final desejado, a Força seja certificada (A. Ambrósio, *op. cit.*).

#### 4.1.3 Fase III – *Stand-by*

Para que a terceira fase, o período de *stand-by* possa ter início o pré-requisito necessário é a obtenção da certificação em todas as capacidades do EUBG (A. Ambrósio, *op. cit.*).

No que concerne às tarefas a realizar, não existe qualquer necessidade de sequência, uma vez que, durante esta fase apenas se realiza treino de manutenção da Força, para garantir a conservação da capacidade operacional da mesma, e efetua-se o planeamento genérico de possíveis missões a executar, tendo em conta eventuais crises emergentes (A. Ambrósio, *op. cit.*).

A fase de *stand-by*, dependerá daquilo que foi oferecido na BGCC à UE, mas normalmente decorrerá ao longo de um ano, em que os primeiros seis meses a Força se encontra a uma prontidão de 30 dias, e nos seis meses seguintes com uma prontidão de 5 a 10 dias (A. Ambrósio, *op. cit.*).



O estado final desta fase, é o fim do período ou, em caso de ativação, que o nível de prontidão seja respeitado e a missão cumprida (A. Ambrósio, *op. cit.*).

#### 4.1.4 Fase IV – Identificação de Lições Aprendidas

O processo de geração de Forças, encerra-se com a quarta fase, que tem como pré-requisito o fim do período de *stand-by*. Durante esta última fase, as tarefas a executar, e a sua sequência são, inicialmente, a realização do processo de Lições Aprendidas, e posteriormente, a sua partilha com a UE e restantes Estados-membros. Não é identificada qualquer duração para a conclusão desta fase, sendo possível depreender que no final da mesma, foram identificadas possíveis boas práticas ou lições a implementar em futuras participações no âmbito do EUBG (A. Ambrósio, *op. cit.*).

## 4.2 Espanha

Para que Espanha se constitua FN de um EUBG, o Exército Espanhol realiza o seu processo de geração de Forças ao longo de três fases (R. Veiga, entrevista por email, 05 de abril de 2024)

### 4.2.1 Fase I – Planeamento e organização

A primeira fase do processo de geração de Forças do Exército Espanhol, designada de planeamento e organização, não são identificados nenhuns pré-requisitos para que a mesma se inicie (R. Veiga, *op. cit.*).

Durante esta fase são executadas as seguintes tarefas: identificar as unidades que irão constituir o EUBG e com que capacidades irão contribuir; definir qual a EOP e EOM da Força; elaborar e emitir a diretiva de aprontamento; identificar e colmatar eventuais lacunas nas estruturas do EUBG; realizar ações de formação para preparação das diversas unidades relativamente às missões que podem ser atribuídas ao EUBG; definir o método de certificação das várias Unidades e do calendário das avaliações; identificar pontos de contacto entre os vários ramos e/ou países que constituem a Força; e elaborar os conceitos de apoio logístico, de comando e controlo, de informações e de sistemas de informações e comunicações nacionais (R. Veiga, *op. cit.*).

No que concerne à sequência das tarefas a executar, inicialmente deverá ser definida toda a estrutura da Força, bem como quais as unidades que a constituirão e as suas lacunas, as restantes tarefas são decorrentes desta e não dependentes entre si (R. Veiga, *op. cit.*).

Esta fase inicial tem uma duração de cerca de oito meses, e tem como estado final desejado que os recursos humanos e materiais que constituem a Força estejam disponíveis e prontos para iniciar as atividades de treino (R. Veiga, *op. cit.*).



#### 4.2.2 Fase II – Preparação, Avaliação e Certificação

Para se dar início à segunda fase, destinada à preparação, avaliação e certificação do EUBG, é identificado como pré-requisito a promulgação da diretiva de aprontamento, na qual são definidas toda a calendarização e atividades de treino a executar pelas unidades que constituem a Força (R. Veiga, *op. cit.*).

Relativamente às tarefas e sequência das mesmas, de referir que primeiro são executadas todas as tarefas de carácter nacional ou do ramo, nomeadamente: treino das unidades de escalão Companhia ou equivalente; atividades de formação dos elementos que constituem o FHQ; *workshops* e atividades de coordenação entre o OHQ e o FHQ; ajustamento das EOP e EOM; avaliação das unidades de escalão Companhia ou equivalente; e, a certificação das capacidades nacionais. Numa segunda fase, são executadas todas as atividades conjunto e combinado, designadamente: atividades de treino ao nível do EUBG e com integração dos outros ramos; atividades de treino com outros países; participação com pessoal-chave no “*Key Leader Seminar*”; frequência do curso de planeamento operacional de pessoal do FHQ; e, exercício de certificação internacional (R. Veiga, *op. cit.*).

Esta fase decorre ao longo de um ano, e tem como estado final desejado que o EUBG disponha de todas as capacidades e que as mesmas estejam certificadas (R. Veiga, *op. cit.*).

#### 4.2.3 Fase III – Disponibilidade

A terceira fase, designa-se por disponibilidade, corresponde ao período de *stand-by*, que para ter início tem como pré-requisito a certificação do EUBG (R. Veiga, *op. cit.*).

Durante esta fase, são executadas tarefas de treino para a manutenção da capacidade da Força, será garantida a disponibilidade de todas as Forças do EUBG, não existindo uma sequência específica para as tarefas a realizar (R. Veiga, *op. cit.*).

Esta disponibilidade das Forças decorre ao longo de um ano, e foi identificado como estado final a atingir o cumprimento de uma eventual missão atribuída (R. Veiga, *op. cit.*).

### 4.3 Síntese Conclusiva

Pelo exposto, e em resposta à QD 2, conclui-se que os exércitos de países amigos analisados, para se constituírem FN de um EUBG, conduzem o processo de geração de Forças de forma diferenciada.

No caso do Exército italiano, o processo é desenvolvido ao longo de quatro fases. Numa primeira fase define-se o nível de ambição, selecionando-se as capacidades que irão integrar o EUBG ao nível das FFAA italianas e se efetua o oferecimento formal. A segunda fase compreende a definição da estrutura orgânica da Força, o treino e a certificação do



EUBG, seguindo-se a terceira fase, relativa ao período de *stand-by*. Culmina com a quarta fase, em que se executa um processo de Lições Aprendidas.

Distintivamente, o Exército Espanhol, desenvolve o processo de geração de Forças em três fases. Numa primeira fase, é definida a estrutura da Força, as unidades que a constituem e as lacunas a preencher. Na segunda fase executa-se a preparação, avaliação e certificação, inicialmente de cada uma das capacidades e seguidamente do EUBG como um todo. Numa terceira fase, a Força está disponível para a execução de missões atribuídas, ou seja, estando em *stand-by*.



## 5. Medidas para melhorar o processo de geração de Forças do Exército Português

Neste capítulo selecionam-se medidas para o melhoramento do processo de geração de Forças do EP, para se constituir FN de um EUBG. Sendo que, da análise das entrevistas realizadas, verifica-se que o faseamento adotado pelo EP é considerado adequado, pelo que o capítulo abordará separadamente cada uma das fases já anteriormente desenvolvidas no capítulo três.

### 5.1 Fase I – Exploratória

Da investigação efetuada, para a fase exploratória, verificam-se duas posições distintas entre os entrevistados. Enquanto para G. Pereira (entrevista presencial, 26 de abril de 2024) esta fase envolve a influência do poder político para a assunção de compromissos que vão de encontro às pretensões do EP, os restantes entrevistados, apesar de enumerarem várias tarefas a montante, consideram que a fase exploratória se inicia após a decisão política de participação em determinado compromisso, neste caso como FN do EUBG. Contudo, por todos identificarem um conjunto de tarefas a realizar à priori dessa decisão, e que vão influenciar todo o processo de geração de Forças, julga-se adequada a perspetiva de G. Pereira.

Assim, como pré-requisito para esta fase, deve existir uma orientação política para as FFAA com a definição do nível de ambição de Portugal no âmbito das organizações internacionais que integra. Este nível poderá não existir ou ser demasiado vago ou incompleto (G. Pereira, *op. cit.*).

Relativamente às tarefas e respetiva sequência, deveria ser considerado executar nesta fase: estabelecer um objetivo de Força, identificando as capacidades existentes e as que há interesse em edificar ou a colmatar lacunas; definição do contributo do EP no âmbito dos compromissos internacionais, propondo determinadas responsabilidades que contribuam para o objetivo de Força estabelecido; proposta da intenção ao Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA), e após anuência, verificação das capacidades a serem providas pelos outros ramos das FFAA ou pelo EMGFA, uma vez que o EUBG envolve *enablers* externos ao EP; estimativa de custos para a concretização deste compromisso, principalmente para aprontamento, projeção e sustentação; e a identificação das capacidades que se encontram falta e que terão de ser garantidas através de acordos com outros países (G. Pereira, *op. cit.*; J. Ferreira, entrevista *online*, 10 de abril de 2024; P. Rosendo, entrevista presencial, 04 de abril de 2024; R. Lopes, entrevista presencial, 17 de abril de 2024).



G. Pereira (*op. cit.*), refere que não há uma duração específica, sendo um trabalho permanente em cada ciclo temporal de definição política no âmbito do planeamento de Defesa Militar, que poderá coincidir com o ciclo governativo, ou com o ciclo de revisão da LPM.

O estado final desejado desta fase exploratória, é a decisão política da participação enquanto FN do EUBG, que dá início à fase seguinte de planeamento (G. Pereira, *op. cit.*).

## **5.2 Fase II – Planeamento**

A fase de planeamento, considera-se como pré-requisito para início da mesma, a decisão política e o conseqüente oferecimento formal de Portugal, enquanto FN de um EUBG, numa BGCC (G. Pereira, *op. cit.*).

Nesta fase, embora esteja previsto a definição da estrutura da Força, nomeadamente a EOP, a EOM e a DOMun, todos os entrevistados referem que, esta tarefa deveria ser efetuada atempadamente, para que se identificassem as lacunas existentes, as capacidades a edificar e as necessidades de reabastecimento para classes críticas, de forma a permitir a sua inclusão em processos de financiamento, como a Lei de Programação Militar (LPM). Desta forma, incluindo como tarefa a executar nesta fase planear, calendarizar, controlar e monitorizar o levantamento de capacidades com lacunas ou em falta (G. Pereira, *op. cit.*; J. Ferreira, *op. cit.*; P. Rosendo, *op. cit.*; R. Lopes, *op. cit.*). Mais especificamente, J. Ferreira (*op. cit.*) refere que nesta fase, antes da designação das unidades mobilizadoras e aprontadoras, deve haver a nomeação de pessoal para funções chave no FHQ, permitindo a sua formação e o início do processo de planeamento do próprio EUBG. Acrescentando que, após a designação unidades mobilizadoras e aprontadoras, que deverá ocorrer cerca de um ano antes do início do período de aprontamento, deve ser ministrada toda a formação à Força, de forma a garantir que “os militares iniciam aprontamento com toda a formação necessária”, o que implica que o plano de formação deve estar pronto no mínimo um ano antes do fim da fase de aprontamento, permitindo a sua inscrição no Plano de Formação Anual e Plano de Missões ao Estrangeiro. Adicionalmente, o mesmo entrevistado refere que, ainda nesta fase, o material contemplado na EOM e os reabastecimentos de classes críticas da Força deverão começar a ser reunidos pelas unidades mobilizadoras, o que carece de um plano de afetação de material prévio, e que os conceitos de atuação da Força comecem a ser desenvolvidos, como por exemplo, o conceito de comando e controlo, de informações, de logística, entre outros. Complementarmente, R. Lopes (*op. cit.*) refere que o processo negocial com outros países para garantir as capacidades em falta, deve ser iniciado no princípio desta fase, estabelecendo



acordos bilaterais com outras nações, oferecendo Forças no âmbito de outros mecanismos de resposta rápida, oferecimento este que pode estar sincronizado com a edificação de determinada capacidade e assim contribuir para a edificação do EUBG. Supletivamente, G. Pereira (*op. cit.*) e J. Ferreira (*op. cit.*) referem que, deverá ser disponibilizada a verba necessária para o aprontamento, no seguimento de uma estimativa de custos para o aprontamento. Complementando, G. Pereira (*op. cit.*), que antes desta fase terminar deverá ser realizado um processo de gestão do risco, identificando-se riscos e medidas de mitigação para esses mesmos riscos.

No que diz respeito à sequenciação, é referido que a definição da estrutura da Força, particularmente a EOM, EOP e DOMun, deve preceder as restantes tarefas, após as quais serão identificadas as necessidades e lacunas, o que dará origem a todo o planeamento da edificação das capacidades em falta ou com lacunas. Segue-se a nomeação das unidades que irão compor o EUBG. O processo negocial com outros países amigos deverá decorrer ao longo de toda a fase (G. Pereira, *op. cit.*; J. Ferreira, *op. cit.*; P. Rosendo, *op. cit.*; R. Lopes, *op. cit.*).

Em termos de duração, a fase de planeamento deverá ser mais alargada, principalmente caso o oferecimento em causa pressupor o levantamento de capacidades inexistentes ou com lacunas, no mínimo esta duraria quatro anos, sendo que o ideal seria um período de seis anos pois permitiria o “planeamento da revisão das leis de financiamento” (G. Pereira, *op. cit.*; J. Ferreira, *op. cit.*; R. Lopes, *op. cit.*; P. Rosendo, *op. cit.*).

Como estado final desejado para a fase de planeamento, os entrevistados concordam que esta deveria terminar com a Força a dispor de todos os recursos necessários para o cumprimento da missão, que a composição do EUBG deverá estar completa tanto em termos nacionais como internacionais, e que a documentação enquadrante e operacional do EUBG deve estar finalizada (G. Pereira, *op. cit.*; J. Ferreira, *op. cit.*; P. Rosendo, *op. cit.*; R. Lopes, *op. cit.*).

### **5.3 Fase III – Aprontamento**

No que concerne aos pré-requisitos para início da fase de aprontamento, os entrevistados concordam que a disponibilidade de todos os recursos, humanos e materiais, da Força é o pré-requisito essencial, reforçando J. Ferreira (*op. cit.*), que “doutrinariamente a partir desta fase a Força deverá estar acima dos 90%”.

Em relação às tarefas a executar, do estudo efetuado verifica-se que as tarefas incluídas no processo e a sequência do treino, avaliação e certificação são adequados. Contudo, J.



Ferreira (*op. cit.*), reforça que a forma como a Força irá atuar “já deverá estar definida, tanto em termos de TTP, NEP e conceitos, nesta fase apenas se desenvolve o treino, a revisão e retificação dessa documentação”, e que nesta fase associado ao planeamento genérico da projeção das Forças devem ser “definidos quais os meios de projeção estratégica, a estimativa de custos associados incluindo a preparação de contratos genéricos”.

A duração da fase de preparação é considerada adequada pelos entrevistados. Bem como, o estado final desejado para esta fase é consensual relativamente à certificação das capacidades da Força, acrescentando J. Ferreira (*op. cit.*) que o planeamento genérico de missões e de projeções deverá estar terminado, porque no dia seguinte ao início da próxima fase a Força pode ser empregue, ainda que esteja a um nível de prontidão de 30 dias.

#### **5.4 Fase IV – Sustentação**

Para a fase de sustentação, da investigação realizada, verifica-se que o pré-requisito definido referente à certificação das capacidades nacionais e do FHQ é adequado.

No que diz respeito às tarefas elencadas para esta fase, J. Ferreira (*op. cit.*), menciona que as atividades de treino de manutenção não se devem restringir ao treino de unidade, mas de todo o EUBG, e que as atividades de planeamento detalham a projeção e cumprimento de missões nos cenários e locais mais previsíveis de emprego, tendo em conta a análise do contexto internacional. Adicionalmente, deveria ser previsto a participação da Força, com capacidades nacionais e eventualmente com capacidades internacionais, em exercícios ALERTEX, DEPLOYEX e até mesmo LIVEX, exercícios estes de organização nacional ou até mesmo da UE (G. Pereira, *op. cit.*; J. Ferreira, *op. cit.*; R. Lopes, *op. cit.*).

Quanto à duração desta fase, os entrevistados referem que é a que está estipulada no oferecimento de Portugal. Contudo, J. Ferreira (*op. cit.*), recorda que este período pode ser alargado até quatro meses, numa situação extrema em que a Força é empregue no último mês desta fase, o que deverá ser acautelado.

No final desta fase, os entrevistados referem que o estado final desejado é o fim do período de *stand-by*, e em caso de emprego, que a Força seja rendida ou que retire para território nacional (G. Pereira, *op. cit.*; J. Ferreira, *op. cit.*).

#### **5.5 Fase V – Conclusão**

Na fase conclusiva, os entrevistados não consideram existir pré-requisitos para o início da fase, nem uma duração estipulada pois “ao contrário da NATO, não há o período de *stand-down* da Força” (J. Ferreira, *op. cit.*). Face às tarefas planeadas para esta fase, G. Pereira (*op. cit.*), refere que deveria haver um período de “consolidação das capacidades adquiridas, não



desmobilizando as unidades que constituíram o EUBG” e que posteriormente se deveria “rentabilizar as valências adquiridas, dando emprego operacional a estas unidades, em FND ou exercício multinacional”, sendo este o estado final desejado.

### **5.6 Síntese Conclusiva**

Atendendo ao apresentado ao longo do capítulo, e em resposta à QD 3, conclui-se que apesar de o faseamento atual do processo de geração de Forças para se constituir FN de um EUBG ser adequado, o mesmo poderá ser otimizado com as seguintes medidas:

- Na fase exploratória, deve ser definido um objetivo de Força para o Exército para influenciar a tomada de decisão pelo poder político relativamente aos compromissos assumidos, identificando capacidades a desenvolver, a serem providas por outros ramos e aquelas a serem garantidas por outros países;
- Durante a fase de planeamento, devem ser colmatadas as lacunas existentes na estrutura da Força, devendo decorrer por um período que permita adquirir recursos através do principal instrumento de financiamento a LPM, e que apenas posteriormente devem ser definidas as unidades aprontadoras e mobilizadoras e assim iniciado o planeamento do EUBG;
- A fase de aprontamento, deve ser centrada no treino da Força e na revisão da documentação estruturante em virtude dos resultados desse treino, e que os planos de projeção devem incluir a definição dos meios de projeção e preparação de eventuais contratos;
- Para a fase de sustentação, que para além do treino e do planeamento, a Força deve participar em exercícios, não apenas em termos nacionais, mas também multinacionais;
- Na fase de conclusão, as capacidades nacionais resultantes deste compromisso devem ser consolidadas e, posteriormente rentabilizá-las através do seu emprego operacional.



## **6. Otimização do processo de geração de Forças do Exército Português**

Face ao processo de geração de Forças que está a ser seguido pelo EP para se constituir como FN de um EUBG, no presente capítulo elencam-se um conjunto de contributos tendo em vista a otimização do mesmo.

### **6.1 Fase I – Exploratória**

O processo de geração de Forças deverá ter início com a definição de um nível de ambição relativamente aos compromissos nas organizações internacionais, à semelhança do que acontece com o Exército Italiano e também corroborado por G. Pereira.

Ao longo desta fase, o EP definindo o objetivo de participar como FN de um EUBG, conforme executado pelo Exército Italiano, deverá analisar a sua viabilidade juntamente com os outros ramos e com o EMGFA. Para tal, devem-se identificar as capacidades que podem ser garantidas pelas FFAA e aquelas que têm de ser garantidas por outros países amigos, assim como uma estimativa de custos para o aprontamento, projeção e sustentação do EUBG.

O estado final desejado será a decisão política favorável da participação de Portugal enquanto FN de um EUBG. Para tal, embora esta fase possa ocorrer de forma permanente, deve ocorrer com antecedência, de forma a permitir que na fase seguinte se colmatem ou edifiquem capacidades se necessário.

### **6.2 Fase II – Planeamento**

Depois da decisão política e do oferecimento de Portugal como FN de um EUBG numa BGCC, inicia-se a fase de planeamento.

Durante toda esta fase, ocorre o planeamento, calendarização, controlo e monitorização do levantamento de capacidades com lacunas ou em falta. Para tal, a estrutura da Força deve ser definida de modo a permitir que as capacidades com lacunas, ou que necessitam de ser edificadas, e as necessidades de reabastecimentos sejam inscritas nos mecanismos de financiamento existentes, nomeadamente a LPM. Para capacidades que as FFAA portuguesas não têm possibilidade de garantir, o processo negocial com outros países deve ser iniciado também nesta fase, através do estabelecimento de acordos bilaterais, com a contribuição de Forças para compromissos desses países e que podem estar sincronizadas com a edificação de capacidades do EUBG. Como parte da edificação de capacidades, após serem designadas as unidades que constituirão a Força, que ocorre sensivelmente um ano antes do início do aprontamento, deverá ser ministrada toda a formação necessária nesta fase e não durante o aprontamento, o que carece de um prévio plano de formação. Da mesma



forma, todos os recursos materiais devem ser reunidos nesta fase, tendo por base o plano de afetação de material, devendo o aprontamento ser iniciado já com a Força a 90% da sua estrutura orgânica. A forma de atuação de todo o EUBG deve começar a ser definida, através da execução dos vários documentos operacionais, em que para além das TTP e NEP, se desenvolvem os conceitos de comando e controlo, de logística, de informações entre outros, bem como finalizar o plano de treino operacional, que deverá incluir o método de certificação e o calendário de todas as avaliações, conforme realizado pelo Exército Espanhol. Para que o aprontamento seja iniciado, deve ser realizada uma estimativa de custos, e posteriormente serem disponibilizadas as verbas necessárias para o mesmo. Adicionalmente, deve ser realizado um processo de gestão de risco no final desta fase, para que eventuais riscos possam ser mitigados no decorrer da fase de aprontamento, não comprometendo o compromisso.

A estrutura da Força, nomeadamente a EOM e EOP, deve ser definida no início desta fase, de forma que as capacidades com lacunas ou em falta sejam colmatadas em tempo. Posteriormente, designam-se as unidades que irão constituir o EUBG.

Relativamente à duração, esta fase deverá permitir a revisão da LPM e a aquisição das capacidades em falta, como tal, o período mínimo deverá ser quatro anos, sendo que o tempo ideal os seis anos.

No final desta fase, a constituição da Força em termos nacionais e internacionais está definida, todos os recursos deverão estar disponíveis para o cumprimento da missão e todos os documentos operacionais enquadrantes da Força terminados.

### **6.3 Fase III – Aprontamento**

Esta fase, para além dos pré-requisitos identificados pelo EP, deverá ter início com todos os recursos disponíveis para a Força poder iniciar aprontamento.

Ao longo desta fase, a Força apenas deverá treinar, de acordo com os procedimentos operacionais definidos, sendo revistos e retificados os documentos operacionais enquadrantes do EUBG. Poderão existir atividades de coordenação entre o FHQ e OHQ, para sincronizar procedimentos, à semelhança do Exército Espanhol. Relativamente às atividades de planeamento desta fase, o planeamento genérico de projeção deverá identificar os meios de projeção estratégica e preparar eventuais contratos.

A duração desta fase (um ano) é considerada adequada, bem como o estado final desejado em que todas as capacidades se encontram certificadas. Adicionalmente, é referido que todo o planeamento genérico deve estar terminado, tanto de missões como de projeções.



#### **6.4 Fase IV – Sustentação**

Relativamente à fase de sustentação, para além do treino da unidade, devem ser também consideradas atividades de treino combinado, envolvendo todo o EUBG. Sendo que deverá ser previsto a participação do EUBG, das suas unidades ou como Força completa, em exercícios nacionais e da UE, nomeadamente em exercícios do tipo ALERTEX, DEPLOYEX ou mesmo LIVEX.

Em termos da duração desta fase, para além da duração definida, deverá ser acautelado o alargamento desse período até quatro meses, na eventualidade da Força ser empregue no final do período de *stand-by* acordado. Sendo que esta fase apenas termina após o período de *stand-by* ou de um eventual emprego.

#### **6.5 Fase V – Conclusão**

Quanto à fase de conclusão, para além dos relatórios e lições aprendidas, a mesma revela-se importante para que haja uma consolidação das capacidades adquiridas, e para que posteriormente seja previsto o seu emprego operacional noutro compromisso.

#### **6.6 Síntese Conclusiva**

Face ao exposto, em resposta à QC levantada, conclui-se que o processo de geração de Forças do EP enquanto FN de um EUBG, poderá ser otimizado com as seguintes propostas:

- A fase exploratória, deveria coincidir com a definição do objetivo de ser FN de um EUBG pelo EP, seguido de um processo de consulta aos ramos e EMGFA relativamente às capacidades que estes poderão providenciar, analisando as capacidades em falta e os custos associados, terminando com a decisão política favorável;
- Na fase de preparação, carece da definição da estrutura do EUBG, para que as lacunas identificadas sejam inscritas nos processos de financiamento, e colmatadas ainda durante esta fase, o que obriga a um período mínimo de quatro anos para a necessária revisão da LPM. Para além disso nesta fase, deve ser ministrada toda a formação, todos os recursos devem ser reunidos, e definida toda a documentação operacional enquadrante;
- Para a fase de aprontamento, as tarefas devem restringir-se ao treino e adequação dos documentos operacionais, as atividades de coordenação do EUBG com o seu escalão superior e ainda na definição dos meios de projeção estratégica, no âmbito do plano genérico de projeção;



- A fase de sustentação, deve prever atividades de treino nacional e combinado, e a participação em exercícios do tipo ALERTEX, DEPLOYEX ou mesmo LIVEX, e precaver o facto desta fase se poder alargar por mais quatro meses em caso de empenhamento;
- Na fase de conclusão, que as capacidades adquiridas sejam consolidadas e rentabilizadas.



## 7. Conclusões

O atual contexto internacional e o posicionamento estratégico de Portugal no seio das organizações internacionais a que pertence, motivam Portugal a contribuir com capacidades militares no âmbito de compromissos internacionais. Contudo, as dificuldades na sustentação do aparelho militar, obrigam a uma otimização da aplicação do instrumento militar para a satisfação desses compromissos. Neste sentido, esta investigação centrou-se no objeto de estudo “processo de geração de Forças”, com o intuito de alcançar o OG definido “propor contributos para a otimização do processo de geração de forças do EP, para se constituir como FN, no contexto de um EUBG”.

Tendo por base esta linha orientadora, o OG foi dividido em três OE e, com o intuito de alcançar estes objetivos, formularam-se uma QC e três QD, que foram respondidas ao longo dos capítulos. Assim, de forma a atingir o propósito da presente investigação, a metodologia adotada seguiu um raciocínio indutivo, com recurso a uma estratégia qualitativa, utilizando como desenho de pesquisa o estudo de caso do EP, e um horizonte temporal transversal. A recolha de dados focou-se na análise documental, nomeadamente no plano que está a ser prosseguido pelo EP para a geração do EUBG, e em entrevistas semiestruturadas a especialistas, tanto ao nível de Exércitos de Países Amigos, como ao nível do EP. Os resultados foram obtidos com recurso à aplicação do modelo de análise, que permitiu obter resposta às QD, alcançando-se os OE e, conseqüentemente, à QC, atingindo-se o OG.

Relativamente ao **OE1**, “Analisar como é conduzido o processo de geração de Forças no EP, para se constituir FN de um EUBG”, estudado através da resposta à correspondente QD1, com recurso à análise documental, conclui-se que, o processo de geração de Forças que está a ser conduzido pelo EP, para que Portugal se constitua FN de um EUBG, desenvolve-se ao longo de cinco fases distintas. Na primeira fase, designada de Exploratória, executam-se as tarefas de planeamento inicial, de identificação de necessidades das capacidades militares, o processo negocial com outras nações, e a indigitação das unidades que irão formar o EUBG, tendo uma duração estimada de nove meses, e o estado final desejado é a designação das unidades mobilizadoras e aprontadoras. Seguidamente, a fase de planeamento, em virtude das lacunas identificadas, engloba tarefas para colmatar estas necessidades, a elaboração da estrutura da Força, a identificação da contribuição do EMGFA e dos outros ramos das FFAA, a finalização da negociação com outros Estados-membros, a elaboração da documentação de apoio à preparação e aprontamento, iniciando-se também o



treino aos escalões mais baixos, esta fase tem uma duração de um ano, e o estado final desejado é a definição de toda a estrutura da Força, incluindo da participação de outros países. Posteriormente, realiza-se a fase de aprontamento que, definida toda a estrutura do EUBG, inicia-se primeiramente o treino, a avaliação e certificação em termos nacionais, seguidamente, realiza-se a integração, a avaliação e certificação do FHQ e o exercício internacional, paralelamente é realizada formação, são preparados os planos genéricos de projeção e de eventuais missões, decorre durante um ano, e o estado final desejado desta fase é a certificação de todas as capacidades do EUBG. A fase seguinte, designada de sustentação, corresponde ao período de *stand-by*, continuam a ser efetuadas as atividades de planeamento e de treino de manutenção da Força, a duração corresponde ao período acordado com a UE, seis meses de baixa prontidão e seis meses de alta prontidão. O processo conclui-se com a fase de conclusão, na qual é efetuada a avaliação de todo o processo, realizando-se o relatório de missão e elaboradas Observações, Lições Identificadas e Boas Práticas.

No que concerne ao **OE2**, “Analisar de que forma Exércitos dos países amigos conduzem o processo de geração das suas Forças para se constituírem FN de um EUBG”, investigado no decorrer da resposta à QD2, como resultado da aplicação de entrevistas semiestruturadas, conclui-se que os países analisados conduzem o seu processo de geração de Forças no âmbito do EUBG de forma distinta. O Exército Italiano conduz o seu processo ao longo de quatro fases: uma primeira fase, em que se estabelece o nível de ambição para a participação ao nível da UE, e se definem as capacidades das FFAA italianas e de outros países que irão constituir o EUBG, decorrendo ao longo de cerca de três anos, e o estado final desejado é a definição da estrutura da Força; segue-se a fase de constituição e preparação, em que define-se a estrutura, reúnem-se todas as Forças que constituem o EUBG, desenvolve-se a doutrina e procedimentos em comum, terminando com o treino e certificação das capacidade nacionais seguido das internacionais, decorre em dois anos e o estado final é a certificação de todas as capacidades; posteriormente, na fase de *stand-by*, realiza-se o treino de manutenção e o planeamento, ao longo de todo período acordado com a UE; terminando com uma fase dedicada à recolha de lições aprendidas. Por seu turno, o Exército Espanhol conduz este processo em três fases: iniciando pelo planeamento e organização, em que é identificada toda a estrutura da Força, em termos nacionais e internacionais, seguido da identificação e colmatação de lacunas, definição do plano de treino e da documentação enquadrante, ao longo de oito meses, terminando com a disponibilidade de todos os recursos necessários; segue-se a fase de preparação, avaliação e



certificação, em que se realiza todo treino e avaliação primeiro das capacidades nacionais e depois internacionais, realizando igualmente atividades de coordenação entre o FHQ e OHQ, termina após um ano e com a certificação de todas as capacidades; termina com a fase de disponibilidade, em que se mantêm as tarefas de treino e é garantida a disponibilidade da Força, ao longo de todo o período acordado.

Relativamente ao **OE3**, “Selecionar medidas para a melhoria do processo de geração de Forças no EP, para se constituir FN de um EUBG”, estudado na resposta à QD3 com a realização de entrevistas semiestruturadas, conclui-se que apesar de o faseamento do processo ser adequado o mesmo poderá ser melhorado com as seguintes medidas. A fase exploratória, deverá contribuir para a tomada de decisão política, identificando-se um objetivo para o Exército ao nível das capacidades a desenvolver, e propor responsabilidades para o Exército no âmbito dos compromissos internacionais, enquanto se verificam as capacidades que os restantes ramos e EMGFA podem contribuir, e aquelas que terão de ser garantidas por outros países. Para a fase de planeamento, deverá permitir colmatar as lacunas nas capacidades existentes ou a edificar, pelo que a estrutura da Força deve ser estabelecida atempadamente e que permita a revisão da principal lei de financiamento, a LPM, posteriormente deverão ser definidas as Forças constituintes do EUBG, iniciar a formação e a reunião de todos os materiais da Força, e a elaboração de toda a documentação operacional do EUBG. Para a fase de aprontamento, a Força deve centrar-se no treino e na revisão da documentação do EUBG, elaborando o planeamento genérico de projeção com a identificação dos meios de projeção e de como os contratualizar. Na fase de sustentação, deverão ser previstas atividades de treino combinadas, e a participação em exercícios nacionais e da EU. Para a fase de conclusão, deverá ser prevista a consolidação e rentabilização das capacidades adquiridas neste compromisso.

Face ao exposto, e cumprindo o **OG**, “Propor contributos para a otimização do processo de geração de forças do EP, para se constituir como FN, no contexto de um EUBG”, analisado na resposta à QC, conclui-se que esse processo poderá ser otimizado com a adoção das seguintes propostas:

- A fase exploratória, deverá terminar com a decisão política de Portugal se constituir FN de um EUBG, e o EP deve:
  - Apoiar a definição do nível de ambição nos compromissos internacionais;
  - Estabelecer um objetivo de força, que enquadre capacidades a edificar ou a colmatar lacunas;



- Verificar capacidades a serem garantidas pelos outros ramos ou EMGFA;
- Efetuar uma estimativa dos custos associados para o aprontamento, projeção e sustentação da Força;
- Identificar capacidades que têm de ser colmatadas por outros países.
- Na fase de planeamento, que deve decorrer ao longo de um período de quatro a seis anos, permitindo a revisão da LPM, e deve terminar com todos os recursos disponíveis para o início do aprontamento, para tal o EP deve:
  - Definir a estrutura da Força em tempo que permita, identificar lacunas e adquirir todos os recursos necessários, tanto para completar toda a estrutura da Força, como para assegurar a sua sustentação em caso de emprego;
  - Conduzir o processo negocial desde o início desta fase, realizando acordos com outros países e contribuindo com Forças para outros Mecanismos de Resposta Rápida;
  - Após a nomeação das unidades que irão constituir a Força, ainda nesta fase, ministrar toda a formação e reunir todos os materiais necessários, o que implica um prévio plano de formação e de afetação de materiais;
  - Elaborar toda a documentação enquadrante e operacional do EUBG.
- Na fase de aprontamento, com a duração de um ano, deve ter início com a disponibilidade de todos os recursos do EUBG, e deve terminar com a certificação da Força, assim o EP deve:
  - Centra-se apenas no treino de todas as capacidades, revendo e retificando os documentos elaborados na fase anterior;
  - Realizar atividades de coordenação entre o FHQ e o OHQ;
  - Preparar o plano genérico de projeção, identificando os meios de projeção estratégica, os custos associados e a preparação de eventuais contratos.
- Durante a fase de sustentação, que tem uma duração estipulada de um ano conforme compromissado, contudo deve ser acautelada que, em caso de emprego no final deste período, a Força tem de atuar durante quatro meses, assim o EP deve:
  - Planear atividades de treino nacionais, bem como internacionais;
  - Participar em exercícios nacionais e da UE do tipo ALERTEX, DEPLOYEX ou mesmo LIVEX.
- Na fase de conclusão, para além dos relatórios e Lições Aprendidas, deve-se:



- Prever a consolidação das capacidades adquiridas ao longo deste processo;
- Rentabilizar essas capacidades com emprego operacional.

Tendo em considerando a investigação realizada, os principais contributos da presente investigação para o conhecimento, centram-se na necessidade de associar o processo de geração de Forças àquilo que são a edificação das capacidades militares, e respetivos processos de financiamento, e no aproveitamento da participação de Portugal nestes mecanismos de resposta rápida para incrementar a sua capacidade operacional, a qual deverá, no fim desse compromisso, ser consolidada e rentabilizada.

Este estudo apresenta como principais limitações o facto de não ter sido possível consultar os documentos atuais por serem classificados, bem como pela dificuldade em contactar entidades para a realização de entrevistas e acesso a documentos que definam o processo de geração de Forças dos países amigos.

Vislumbra-se a importância de efetuar estudos futuros relativos a esta temática, nomeadamente na implementação de um processo de geração de Forças ao nível do EP, que não seja limitado ao EUBG, mas transversal a todos os empenhamentos sejam eles mecanismos de resposta rápida ou missões internacionais.



## Referências Bibliográficas

- Barry, B., Boyd, H., Giegerich, B., Gjerstad, M., Hackett, J., Michel, Y., ... Tong, M. (2023). The Future of NATO's European Land Forces: Plans, Challenges, Prospects. *The International Institute for Strategic Studies*.
- Biscop, S. (2022). A European army for NATO? Retirado de <https://encompass-europe.com/comment/a-european-army-for-nato>
- Crosson, D. (2021). After Afghanistan. Retirado de <https://www.ceps.eu/after-afghanistan/>
- Cruz, M. (2017). The European Union Crisis Management Model. *Revista de Ciências Militares, Vol. V(2)*, 145–171.
- EMGFA. (2020). *Manual para o Planeamento Estratégico Militar do Estado-Maior-General das Forças Armadas*.
- Exército Português. (2023). *Plano de Implementação—European Union Battlegroup 2025-2/2026-1*.
- Lorenz, W. (2023). NATO Regional Defence Plans Key to Credibility of Deterrence. *The Polish Institute of International Affairs Bulletin*, (135).
- Meyer, C., Van Osch, T., & Reykers, Y. (2022). The EU Rapid Deployment Capacity: This time, it's for real? *Directorate-General for External Policies*. doi: 10.2861/786667
- Ministério da Defesa Nacional. (2011a). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional—2011*. Retirado de [https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER\\_DocumentoLookup/List/Anuario\\_2011.pdf](https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookup/List/Anuario_2011.pdf)
- Ministério da Defesa Nacional. (2011b). *Despacho nº 04/MDN/2011 de 31 de Janeiro, Diretiva Ministerial Orientadora do Ciclo de Planeamento de Defesa Militar*. Lisboa. Retirado de [https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER\\_DocumentoLookup/List/Anuario\\_2011.pdf](https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookup/List/Anuario_2011.pdf)
- NATO. (2013). *AAP-06—NATO Glossary of Terms and Definitions*.
- NATO. (2017). *AJP-01—Allied Joint Doctrine*.
- NATO. (2022a). *NATO 2022 Strategic Concept*.
- NATO. (2022b). *New NATO Force Model*. Retirado de [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2022/6/pdf/220629-infographic-new-nato-force-model.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2022/6/pdf/220629-infographic-new-nato-force-model.pdf)



- Paccaud, L., & Drab, L. (2014). *European Union Battlegroups*. Retirado de <https://slideplayer.com/slide/740867/>
- UE. (2014). *EU Battlegroup Concept*. Retirado de <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11624-2014-EXT-1/en/pdf>
- UE. (2015a). *EU Concept for Force Generation*.
- UE. (2015b). *EU Concept for Military Planning at the Political Strategic Level*.
- UE. (2015c). *EU Framework Nation Concept*.
- UE. (2015d). *EU Military Rapid Response Concept*.
- UE. (2018). *Revised EU Battlegroup Preparation Guide*. European External Agency Service. Retirado de <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7171-2018-INIT/en/pdf>
- UE. (2022). *A Strategic Compass for Security and Defence*. Bruxelas.
- UE. (2023a). *EUMC Report to PSC on the Outcome of Battlegroup Coordination Conference 1/23*. Retirado de [https://www.parlament.gv.at/dokument/XXVII/EU/144800/imfname\\_11260158.pdf](https://www.parlament.gv.at/dokument/XXVII/EU/144800/imfname_11260158.pdf)
- UE. (2023b). *European Union Rapid Deployment Capacity*. Retirado de [https://www.eeas.europa.eu/eeas/european-union-rapid-deployment-capacity\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/european-union-rapid-deployment-capacity_en)
- US Army. (2019). *Force Generation—Sustainable Readiness*.
- Zandee, D., & Stoetman, A. (2022). Realising the EU Rapid Deployment Capacity: Opportunities and pitfalls. *Clingendael*.



## Apêndice A – Modelo de análise

Quadro 2 – Modelo de Análise

Tema	Capacidades Militares Terrestres – Otimização do nível de prontidão de Forças.										
Objetivo Geral (OG)	<b>OG:</b> Propor contributos para a otimização do processo de geração de forças do Exército Português, para se constituir como FN, no contexto de um EUBG.										
Objetivos Específicos (OE)	Questão Central (QC)	<b>QC:</b> Que contributos poderão ser introduzidos para otimizar o processo de geração de Forças no Exército Português, para se constituir como FN, no contexto de um EUBG?									
	Questões Derivadas (QD)	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores	Técnicas de Recolha de Dados					
<b>OE1</b> Analisar como é conduzido o processo de geração de forças no Exército Português, para se constituir FN de um EUBG.	<b>QD1</b> De que forma é conduzido o processo de geração de forças no Exército Português, para se constituir FN de um EUBG?	Geração de Forças	Exército Português	Exploratória	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li> <li>• Tarefas a desenvolver</li> <li>• Sequência de tarefas</li> <li>• Duração</li> <li>• Estado Final</li> </ul>	Análise documental					
<b>OE2</b> Analisar de que forma Exércitos dos países amigos conduzem o processo de geração das suas Forças para se constituírem FN de um EUBG.	<b>QD2</b> De que forma é conduzido o processo de geração de Forças nos Exércitos dos países amigos para se constituírem FN de um EUBG?			European Union Battle Group			Exército Italiano	Nível de ambição e Oferecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li> <li>• Tarefas a desenvolver</li> <li>• Sequência de tarefas</li> <li>• Duração</li> <li>• Estado Final</li> </ul>	Entrevistas semiestruturadas	
								Constituição e Preparação			<i>Stand-By</i>
								Identificação de Lições Aprendidas			Framework Nation
				Preparação, Avaliação e Certificação			Disponibilidade				
<b>OE3</b> Selecionar medidas para a melhoria do processo de geração de Forças no Exército Português, para se constituir FN de um EUBG.	<b>QD3</b> Quais as medidas que devem ser consideradas para a melhoria do processo de geração de Forças do Exército Português, para se constituir FN de um EUBG?	Exército Português		Exploratória	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li> <li>• Tarefas a desenvolver</li> <li>• Sequência de tarefas</li> <li>• Duração</li> <li>• Estado Final</li> </ul>	Entrevistas semiestruturadas					
Planeamento											
Preparação											
Sustentação											
Conclusão											

**Apêndice B – Modelo de grelha de entrevista****Quadro 3 – Modelo de grelha de entrevista 1º momento**

<b>Tópicos</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Informação pretendia</b>
Fases	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendo como objetivo o cumprimento de todos os critérios e requisitos definidos para o <i>European Union Battlegroup</i>, e para a participação enquanto <i>Framework Nation</i> de um <i>European Union Battlegroup</i>, de que forma é faseado este processo de geração de Forças?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de Fases</li></ul>
1ª Fase	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais são os pré-requisitos para esta fase ter início?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais são as tarefas a desenvolver ao longo da mesma?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarefas a desenvolver</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qual a sequência em que essas tarefas têm de ser executadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sequência de tarefas</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qual o estado final a atingir, ou seja, que tarefas deverão estar concluídas durante esta fase? Qual a duração expectável?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duração</li><li>• Estado Final</li></ul>
2ª Fase	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existem outros pré-requisitos para esta fase ter início, para além das tarefas concluídas na fase anterior?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais são as tarefas a desenvolver ao longo da mesma? Existem tarefas que se mantêm da fase anterior?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarefas a desenvolver</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe uma sequência pela qual as mesmas devam ser executadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sequência de tarefas</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que tarefas deverão estar concluídas, ou seja, qual o estado final pretendido, para se considerar esta fase concluída? Qual a duração previsível desta fase?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duração</li><li>• Estado Final</li></ul>
3ª Fase	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existem outros pré-requisitos para que esta tenha início, para além das tarefas concluídas na fase anterior?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que tarefas devem ser desenvolvidas ao longo desta fase?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarefas a desenvolver</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por que sequência devem as tarefas identificadas ser executadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sequência de tarefas</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qual o estado final desejado no final desta fase? Esta fase decorrerá durante quanto tempo?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duração</li><li>• Estado Final</li></ul>



4ª Fase	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são os pré-requisitos iniciais para esta fase ter início?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pré-Requisitos para o início da fase</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são as tarefas a desenvolver ao longo da mesma?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarefas a desenvolver</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual a sequência em que essas tarefas têm de ser executadas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sequência de tarefas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual o estado final a atingir, ou seja, que tarefas deverão estar concluídas durante esta fase? Qual a duração expectável?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duração</li> <li>Estado Final</li> </ul>
Outras fases	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se indicou mais do que 4 fases para o processo de geração de Forças de um EUBG, responda a esta pergunta para as fases seguintes indicando, quais os pré-requisitos para a próxima fase ter início, que tarefas devem ser desenvolvidas por fase, qual a sequência em que essas tarefas devam ser desenvolvidas, qual o estado final pretendido e duração das fases?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pré-Requisitos para o início da fase</li> <li>Tarefas a desenvolver</li> <li>Sequência de tarefas</li> <li>Duração</li> <li>Estado Final</li> </ul>

Quadro 4 – Modelo de grelha de entrevista 2º momento

Tópicos	Perguntas	Informação pretendia
Fases	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendo como objetivo o cumprimento de todos os critérios e requisitos definidos para o <i>European Union Battlegroup</i>, e para a participação de Portugal enquanto <i>Framework Nation</i> de um <i>European Union Battlegroup</i>, considera que o número de fases planeado para o processo de geração de Forças foi o adequado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de Fases</li> </ul>
1ª Fase – Exploratória	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera que estavam previstas todas os pré-requisitos para esta fase ter início? Se não, quais deveriam ter sido equacionadas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pré-Requisitos para o início da fase</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que modificações faria às tarefas que foram planeadas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarefas a desenvolver</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que alterações produziria à sequência e faseamento previsto para essas tarefas serem executadas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sequência de tarefas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O estado final pretendido precisaria de ser alterado? A duração foi adequada?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duração</li> <li>Estado Final</li> </ul>



2ª Fase – Planeamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acredita que estavam planeadas todas os pré-requisitos para esta fase ter início? Que alterações produziria?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quanto às tarefas planeadas, de que forma as mesmas necessitam de ser adaptadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarefas a desenvolver</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Como alteraria a sequência pela qual as mesmas estão previstas serem executadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sequência de tarefas</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que alterações produziria ao estado final desejado? E relativamente à duração?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duração</li><li>• Estado Final</li></ul>
3ª Fase – Aprontamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Considera que estão previstas todas os pré-requisitos para esta fase ter início? Se não, quais deveriam ter sido equacionadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que modificações faria às tarefas que foram planeadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarefas a desenvolver</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que alterações produziria à sequência e faseamento previsto para essas tarefas serem executadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sequência de tarefas</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• O estado final pretendido precisaria de ser alterado? A duração foi adequada?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duração</li><li>• Estado Final</li></ul>
4ª Fase – Sustentação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acredita que estavam planeadas todas os pré-requisitos para esta fase ter início? Que alterações produziria?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quanto às tarefas planeadas, de que forma as mesmas necessitam de ser adaptadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarefas a desenvolver</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Como alteraria a sequência pela qual as mesmas estão previstas serem executadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sequência de tarefas</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que alterações produziria ao estado final desejado? E relativamente à duração?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duração</li><li>• Estado Final</li></ul>
5ª Fase – Encerramento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Considera que estão previstas todas os pré-requisitos para esta fase ter início? Se não, quais deveriam ter sido equacionadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que modificações faria às tarefas que foram planeadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarefas a desenvolver</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que alterações produziria à sequência e faseamento previsto para essas tarefas serem executadas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sequência de tarefas</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• O estado final pretendido precisaria de ser alterado? A duração foi adequada?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duração</li><li>• Estado Final</li></ul>
Outras	<ul style="list-style-type: none"><li>• Considera que existem outros aspetos a mencionar e que devam de ser incorporados por forma a otimizar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pré-Requisitos para o início da fase</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarefas a desenvolver</li></ul>



	o processo de geração de Forças do Exército Português?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sequência de tarefas</li><li>• Duração</li><li>• Estado Final</li></ul>
--	--	---



## Apêndice C – Guião de entrevista semiestruturada de 1º momento



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

### **GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

#### **Capacidades Militares Terrestres – Otimização do Nível de Prontidão de Forças**

##### **Racional**

O presente guião de entrevista semiestruturada, foi elaborado no âmbito do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2023/2024, estando subordinado ao tema “**Capacidades Militares Terrestres – Otimização do Nível de Prontidão de Forças**”, e tendo como objetivo a proposta de contributos para a otimização do modelo de geração de Forças para o Exército Português, para se constituir como *Framework Nation*, no contexto de um *European Union Battlegroup*.

Os dados da entrevista destinam-se, única e exclusivamente, à realização desta investigação, sendo a sua participação uma significativa mais-valia para a qualidade dos resultados obtidos.

Solicita-se, por último, autorização para poder citar os dados que, no decurso do desenvolvimento do TII, se afigurarem de maior-valia. No entanto, na eventualidade de desejar anonimato e confidencialidade na sua identificação, os dados provindos da sua entrevista serão descaracterizados o suficiente, para poderem ser trabalhados sem que isso comprometa a fonte de origem.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e significativo contributo.



**Antes de avançar para as questões que compõem esta entrevista seguem-se alguns conceitos (em jeito de revisão), de forma a ajudar a enquadrar o tema e melhor compreensão das questões.**

### **1. Capacidade Militar**

“Conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade” (MDN, 2014, p. 5).

### **2. Prontidão de Forças**

A capacidade de uma Força, Unidade, Navio, Sistema de Armas ou Equipamento em executar a missão ou função, para a qual foi organizada ou desenhada. O grau de prontidão pode ser determinado através da avaliação da sua estrutura orgânica face à missão atribuída, da comparação dos recursos e do nível de treino, em virtude dos pré-requisitos estabelecidos (NATO, 2013; US Army, 2019).

### **3. Geração de Forças**

O processo estruturado e progressivo de gerar Unidades prontas para projeção e emprego, de forma a produzir ações e efeitos militares, em qualquer ambiente operacional (US Army, 2019).

### **4. *European Union Battlegroup***

O conjunto de Forças mínimo para uma resposta militar efetiva, credível, coeso e rapidamente projetável, capaz de realizar uma operação de forma isolada, ou como *Initial Entry Force* para uma Operação de maior envergadura (EU, 2014).

O EUBG compreende: um *Force Headquarters* (FHQ), um conjunto de *enablers* estratégicos e operacionais, sendo a base da Força um agrupamento de armas combinadas, reforçado com meios de Apoio de Combate e de Apoio de Serviços (EU, 2014).



**Questões** (em cada questão encontram-se sublinhados os pontos que visam dirigir a pergunta e evitar a dispersão, contudo não devem ser limitadores da resposta):

1. Tendo como objetivo o cumprimento de todos os critérios e requisitos definidos para o *European Union Battlegroup*, e para a participação enquanto *Framework Nation* de um *European Union Battlegroup*, **de que forma é faseado** este processo de geração de Forças?
  
2. Relativamente à 1ª fase do processo de geração de Forças que identificou:
  - a. Quais são os **pré-requisitos** para esta fase ter início?
  
  - b. Quais são as **tarefas a desenvolver** ao longo da mesma?
  
  - c. Qual **a sequência** em que essas **tarefas** têm de ser executadas?
  
  - d. Qual o **estado final a atingir**, ou seja, que tarefas deverão estar concluídas durante esta fase? Qual a **duração** expectável?
  
3. No que diz respeito à 2ª fase do processo de geração de Forças, por si enunciado:
  - a. Existem outros **pré-requisitos** para esta fase ter início, para além das tarefas concluídas na fase anterior?
  
  - b. Quais são as **tarefas a desenvolver** ao longo da mesma? Existem tarefas que se mantêm da fase anterior?
  
  - c. Existe uma **sequência pela qual as mesmas devam ser executadas**?
  
  - d. Que tarefas deverão estar concluídas, ou seja, qual o **estado final pretendido**, para se considerar esta fase concluída? Qual a **duração** previsível desta fase?
  
4. Abordando agora a 3ª fase do processo de geração de Forças, descrito:
  - a. Existem outros **pré-requisitos** para que esta tenha início, para além das tarefas concluídas na fase anterior?



- b. Que **tarefas** devem ser desenvolvidas ao longo desta fase?
  - c. Por que **sequência** devem as tarefas identificadas **ser executadas**?
  - d. Qual o **estado final desejado** no final desta fase? Esta fase decorrerá **durante quanto tempo**?
5. Relativamente à 4ª fase do processo de geração de Forças que identificou:
- a. Quais são os **pré-requisitos** para esta fase ter início?
  - b. Quais são as **tarefas a desenvolver** ao longo da mesma?
  - c. Qual **a sequência** em que essas **tarefas** têm de ser executadas?
  - d. Qual o **estado final a atingir**, ou seja, que tarefas deverão estar concluídas durante esta fase? Qual a **duração** expectável?
6. Se indicou mais do que 4 fases para o processo de geração de Forças de um EUBG, responda a esta pergunta para as fases seguintes indicando, quais os **pré-requisitos** para a próxima fase ter início, que **tarefas** devem ser desenvolvidas por fase, qual a **sequência** em que essas tarefas devam ser desenvolvidas, qual o **estado final pretendido** e **duração** das fases?



## Apêndice D – Guião de entrevista semiestruturada de 2º momento



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

### **GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

#### **Capacidades Militares Terrestres – Otimização do Nível de Prontidão de Forças**

##### **Racional**

O presente guião de entrevista semiestruturada, foi elaborado no âmbito do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Curso de Estado-Maior Conjunto 2023/2024, pelo Major de Infantaria José Barão Vieira, está subentendido ao tema em epígrafe, e tem como propósito a proposta de contributos para a otimização do processo de geração de Forças para o Exército Português, para se constituir como *Framework Nation*, no contexto de um *European Union Battlegroup*.

Face ao exposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos (OE):

**OE 1** – Analisar como é conduzido o processo de geração de Forças no Exército Português, para se constituir FN de um EUBG.

**OE 2** – Analisar de que forma a Espanha e a Alemanha conduzem o processo de geração das suas Forças para se constituírem FN de um EUBG.

**OE 3** – Selecionar contributos para a criação de um modelo de geração de Forças no Exército Português, para se constituir FN de um EUBG.

Os dados da entrevista destinam-se, única e exclusivamente, à realização desta investigação, sendo a sua participação uma significativa mais-valia para a qualidade dos resultados obtidos.



Pretende-se, que a análise de conteúdo da entrevista seja anexada ao trabalho e mencionada na bibliografia, podendo, deste modo, constituir fonte para citações ao longo do texto.

No entanto, na eventualidade de desejar anonimato e confidencialidade na sua identificação, os dados provindos da sua entrevista serão descaracterizados o suficiente, para poderem ser trabalhados sem que isso comprometa a fonte de origem.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e significativo contributo.

**Identificação do entrevistado:**

Posto e Nome:

Cargo ou função:



**Antes de avançar para as questões que compõem esta entrevista, seguem-se alguns conceitos (em jeito de revisão), de forma a ajudar a enquadrar o tema e melhor compreensão das questões.**

## **5. Capacidade Militar**

“Conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade” (MDN, 2014, p. 5).

## **6. Prontidão de Forças**

A capacidade de uma Força, Unidade, Navio, Sistema de Armas ou Equipamento em executar a missão ou função, para a qual foi organizada ou desenhada. O grau de prontidão pode ser determinado através da avaliação da sua estrutura orgânica face à missão atribuída, da comparação dos recursos e do nível de treino, em virtude dos pré-requisitos estabelecidos (NATO, 2013; US Army, 2019).

## **7. Geração de Forças**

O processo estruturado e progressivo de gerar Unidades prontas para projeção e emprego, de forma a produzir ações e efeitos militares, em qualquer ambiente operacional (US Army, 2019).

## **8. *European Union Battlegroup***

O conjunto de Forças mínimo para uma resposta militar efetiva, credível, coeso e rapidamente projetável, capaz de realizar uma operação de forma isolada, ou como *Initial Entry Force* para uma Operação de maior envergadura (EU, 2014).

O *EUBG Package* compreende: um *Force Headquarters* (FHQ), um conjunto de *enablers* estratégicos e operacionais, sendo a base da Força um agrupamento de armas combinadas, reforçado com meios de Apoio de Combate e de Apoio de Serviços (EU, 2014).



**Questões** (em cada questão encontram-se sublinhados os pontos que visam dirigir a pergunta e evitar a dispersão, contudo não devem ser limitadores da resposta):

1. Tendo como objetivo o cumprimento de todos os critérios e requisitos definidos para o *European Union Battlegroup*, e para a participação de Portugal enquanto *Framework Nation* de um *European Union Battlegroup*, considera que o número de fases planeado para o processo de geração de Forças foi o adequado?
2. Relativamente à 1ª fase deste processo de geração de Forças planeado, a fase Exploratória, a qual de acordo com o planeamento já terminou:
  - a. Considera que estavam previstos todos os **pré-requisitos** para esta fase ter início? Se não, quais deveriam ter sido equacionados? Podia fundamentar?
  - b. Que modificações faria às **tarefas** que foram planeadas?
  - c. Que alterações produziria à **sequência e faseamento** previsto para essas **tarefas** serem executadas?
  - d. O **estado final** pretendido precisaria de ser alterado? A **duração** foi adequada?
3. No que diz respeito à 2ª fase do processo de geração de Forças, a fase de planeamento, que decorre atualmente:
  - a. Acredita que estavam planeados todos os **pré-requisitos** para esta fase ter início? Se não, quais deveriam ter sido equacionados? Podia fundamentar?
  - b. Quanto às **tarefas** planeadas, de que forma as mesmas necessitam de ser adaptadas?
  - c. Como alteraria a **sequência** pela qual as mesmas estão previstas serem executadas?
  - d. Que alterações produziria ao **estado final desejado**? E relativamente à **duração**?
4. Acerca da 3ª fase do processo de geração de Forças, a fase de preparação, e que está prevista iniciar-se a 30JUN24:



- a. Considera que estão planejados todos os **pré-requisitos** para esta fase ter início? Se não, quais deveriam ter sido equacionados? Podia fundamentar?
  - b. Que modificações faria às **tarefas** que estão planejadas?
  - c. Que alterações produziria à **sequência e faseamento** previsto para essas **tarefas** serem executadas?
  - d. O **estado final** desejado precisaria de ser alterado? A **duração** planejada é adequada?
5. Abordando agora a 4ª fase do processo de geração de Forças, a fase de sustentação que será iniciada no período de stand-by da Força:
- a. Acredita que estão planejados todos os **pré-requisitos** para esta fase ter início? Que alterações produziria? Podia fundamentar?
  - b. Quanto às **tarefas** planejadas, de que forma as mesmas necessitam de ser adaptadas?
  - c. Como alteraria a **sequência** pela qual as mesmas estão previstas serem executadas?
  - d. Que alterações produziria ao **estado final desejado**? E relativamente à **duração**?
6. Considerando a 5ª e última fase do processo de geração de Forças, a fase do encerramento:
- a. Considera que estão planejados todos os **pré-requisitos** para esta fase ter início? Se não, quais deveriam ter sido equacionados? Podia fundamentar?
  - b. Que modificações faria às **tarefas** que estão planejadas?
  - c. Que alterações produziria à **sequência e faseamento** previsto para essas **tarefas** serem executadas?
  - d. O **estado final** desejado precisaria de ser alterado? A **duração** planejada é adequada?



7. Considera que existem outros aspetos a mencionar e que devam de ser incorporados por forma a otimizar o processo de geração de Forças do Exército Português?

**Apêndice E – Listagem de entrevistas****Quadro 5 – Lista de entrevistados para entrevistas de 1º momento**

<b>Código</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>	<b>Data</b>
E1	TCor Aldo Ambrósio	Divisão de Operações do <i>Comando Operativo di Vertice Interforze</i> <sup>12</sup>	26MAR24
E2	Maj Rubén Veiga	Oficial Primariamente Responsável do Estado-Maior do Exército Espanhol para a Preparação do EUBG 22/2	05ABR24
E3	NTR	<i>Deutsches Heer</i> <sup>13</sup>	Não respondida
E4	NTR	<i>Armée de terre</i> <sup>14</sup>	Não respondida

**Quadro 6 – Lista de entrevistados para entrevistas de 2º momento**

<b>Código</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>	<b>Data</b>
E1	TGen Guerra Pereira	Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército entre 2018 e 2023	26ABR24
E2	Cor Tir Jorge Ferreira	2º Comandante da Brigada Mecanizada e Chefe do Grupo de Planeamento e Acompanhamento do EUBG	10ABR24
E3	TCor Paulo Rosendo	Chefe do G5-Planos do Comando das Forças Terrestres e Adjunto do Chefe do Grupo de Planeamento e Acompanhamento do EUBG	04ABR24
E4	TCor Rafael Lopes	Coordenador de Área na Divisão de Cooperação, Operações, Informação e Segurança do Estado-Maior do Exército em 2018	17ABR24

<sup>12</sup> Comando Operacional Conjunto das Forças Armadas Italianas;<sup>13</sup> Designação oficial do Exército da Alemanha;<sup>14</sup> Designação oficial do Exército de França.



## Apêndice F – Análise de entrevistas

Quadro 7 – Análise temática aprofundada de entrevistas de 1º momento

Nº Entrevistados	TEMA 1 (Fases do Processo)	TEMA 2 (1ª Fase – Pré-requisitos, tarefas, sequência, duração, estado final)	TEMA 3 (2ª Fase – Pré-requisitos, tarefas, sequência, duração, estado final)	TEMA 4 (3ª Fase – Pré-requisitos, tarefas, sequência, duração, estado final)	TEMA 5 (4ª Fase – Pré-requisitos, tarefas, sequência, duração, estado final)	TEMA 6 (5ª Fase – Pré-requisitos, tarefas, sequência, duração, estado final)
N.º 1 Itália	<ul style="list-style-type: none"> <li>1ª fase – Definição do nível de ambição e oferecimento para o EUBG;</li> <li>2ª fase – Constituição e preparação do EUBG;</li> <li>3ª fase – <i>Stand-by</i>;</li> <li>4ª fase – Identificação de lições aprendidas.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTR</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inicia-se com a avaliação do nível de ambição relativa ao Política de Defesa da UE, analisando-se todos os empenhamentos em termos de organizações internacionais ou em operações nacionais, e analisando-se os pedidos de cooperação recebidos por parte de outras nações;</li> <li>Seguidamente avalia-se a viabilidade de um possível oferecimento, realizando uma análise aos aspetos técnicos, financeiros e operacionais;</li> <li>Posteriormente, efetua-se um draft de uma <i>Letter of Intent</i>, se não estiver já elaborada em versões anteriores de EUBG, para formalizar a intenção comum de Itália e de outras nações em oferecer-se para EUBG.</li> <li>Após isto, efetua-se a escolha do OHQ preferido;</li> <li>Como última tarefa, realiza-se o oferecimento formal numa BGCC.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTR.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 3 anos, e inicia-se sensivelmente 5 anos antes do início do período de <i>stand-by</i>.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação do oferecimento formal de Itália no âmbito do EUBG.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oferecimento do EUBG por parte da Itália;</li> <li>Definição dos países que irão integrar o EUBG liderado pela Itália.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>São conduzidas as atividades necessárias a reunir todo o pacote EUBG, garantindo a sua interoperabilidade e coerência operacional, garantindo uma doutrina e procedimentos em comum, e elaboração dos MoU e TA;</li> <li>Definição das listas de meios, pessoais e materiais, do pacote EUBG, em coordenação com os países contribuintes e com os outros ramos;</li> <li>Elaboração dos conceitos de apoio logístico, apoio sanitário, comando e controlo, e planos de projeção inicial;</li> <li>Execução do plano de treino;</li> <li>Certificação dos meios nacionais;</li> <li>Certificação do EUBG em termos internacionais.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A definição da versão final da estrutura da Força deve ser concluída até 1,5 anos antes do período de <i>stand-by</i>.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 anos.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Força está certificada.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação da Força.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Treino de manutenção;</li> <li>Planeamento genérico de missões.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTR.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6 meses por período de <i>stand-by</i> oferecido, com o novo conceito são dois períodos, um de baixa prontidão e outro de alta prontidão.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTR.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Términos do período de <i>stand-by</i>.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Processo de Lições Aprendidas;</li> <li>Partilha com UE e Estados-membros.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTR.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTR.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NTR.</li> </ul>
N.º 2 Espanha	<ul style="list-style-type: none"> <li>1ª fase – planeamento e organização;</li> <li>2ª fase – preparação, avaliação e certificação;</li> <li>3ª fase – Disponibilidade (<i>Stand-by</i>).</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTR.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação das unidades que servirão de base para o EUBG, e com que capacidades irão contribuir;</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diretiva de Aprontamento</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Numa primeira fase realizar a preparação, avaliação e certificação das forças nacionais: <ul style="list-style-type: none"> <li>Treino das unidades de escalão Companhia ou similar;</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação do EUBG.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manutenção das atividades de treino;</li> <li>Garantir a disponibilidade das Forças.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NTR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NTR.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição das estruturas de pessoal e de material da Força;</li> <li>Emissão da diretiva de aprontamento;</li> <li>Identificação e colmatação de lacunas identificadas nas estruturas do EUBG;</li> <li>Ações de formação para assegurar a preparação das unidades para as tarefas da EUBG;</li> <li>Definição do método de certificação das unidades e do calendário das avaliações;</li> <li>Identificação dos Pontos de Contacto;</li> <li>Elaboração dos conceitos de apoio logístico, comando e controlo, informações e dos Sistemas de Informações e Comunicações nacionais.</li> </ul> <p><u>Seqüência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTR.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>8 meses.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Todos os recursos humanos e materiais garantidos, e prontos a iniciar as atividades de treino, avaliação e certificação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação do FHQ;</li> <li>Ajustar as estruturas de pessoal e material;</li> <li>Avaliação das Unidades de escalão Companhia ou similar;</li> <li>Workshops e atividades de coordenação entre o OHQ e o FHQ;</li> <li>Certificação das capacidades nacionais.</li> <li>Segunda fase de integração das unidades de outros países no EUBG, e preparação, avaliação e certificação do EUGB:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades de treino ao nível do EUBG integrando os outros ramos;</li> <li>Atividades de treino integrando os outros países;</li> <li>Participação de pessoal chave em “Key Leader Seminar”;</li> <li>Participação de pessoal do FHQ no Curso de Planeamento Operacional;</li> <li>Exercício de certificação internacional.</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Seqüência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTR</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aproximadamente um ano.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EUBG com todas as capacidades e certificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NTR</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 ano</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimento de uma missão atribuída eventualmente.</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--

Quadro 8 – Análise temática aprofundada de entrevistas de 2º momento

Nº Entrevistados	TEMA 1 (Fases do Processo)	TEMA 2 (Exploratória – Pré-requisitos, tarefas, seqüência, duração, estado final)	TEMA 3 (Planeamento – Pré-requisitos, tarefas, seqüência, duração, estado final)	TEMA 3 (Aprontamento – Pré-requisitos, tarefas, seqüência, duração, estado final)	TEMA 5 (Sustentação – Pré-requisitos, tarefas, seqüência, duração, estado final)	TEMA 6 (Conclusão – Pré-requisitos, tarefas, seqüência, duração, estado final)
N.º 1 TGen Guerra Pereira	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações às fases.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientação Política, com o nível de ambição de Portugal no contributo para as organizações internacionais.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir para a realização de uma Diretiva Política;</li> <li>Explorar oportunidades, propondo determinadas responsabilidades do Exército, no âmbito dos compromissos internacionais;</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Decisão política.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar opções para a constituição do EUBG, e definir uma estrutura base da Força;</li> <li>Análise das lacunas no Sistema de Forças existente para a satisfação do compromisso;</li> <li>Priorizar programas na revisão periódica da LPM, para a satisfação de lacunas em recursos materiais;</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade dos meios, e a composição da Força;</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Treino de unidade, avaliação e certificação das capacidades de cada nação;</li> <li>Visitas, atividades de ligação e de integração do EUBG;</li> <li>Exercício de todo o EUBG;</li> <li>Preparação de Planos de Projecção e de Planeamentos s Genéricos de Missões.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação do EUBG.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão de planos, de planeamentos;</li> <li>Prática de Planos de Projecção;</li> <li>Atividades de treino, avaliação e correção das unidades;</li> <li>Atividades de planeamento.</li> </ul> <p><u>Seqüência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem seqüência.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fim do período de stand-by.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidação e preservação das capacidades construídas;</li> <li>Rentabilização das capacidades criadas, dando emprego operacional, seja para uma FND ou para outro compromisso internacional.</li> </ul> <p><u>Seqüência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar e depois rentabilizar.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparação do oferecimento e Sistema de Forças aprovado;</li> <li>• Estimativa de custos inicial;</li> <li>• Envolvimento dos outros ramos, na identificação das capacidades a disponibilizar por Portugal.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforme apresentado.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem uma duração específica, trabalho permanente em cada ciclo temporal da Diretiva de Planeamento de Defesa Militar.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades por Ramo ou EMGFA;</li> <li>• Decisão política de participação enquanto FN do EUBG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos exploratórios, para contributos de outros países aliados;</li> <li>• Estabelecer a composição e articulação das Forças, primeiro em termos nacionais, e depois em termos internacionais;</li> <li>• Estimativa de custos para o aprontamento;</li> <li>• Identificar riscos e medidas de mitigação destes riscos;</li> <li>• Definir o Plano de Treino Operacional, face aos cenários de emprego definidos.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão LPM;</li> <li>• Composição do EUBG em termos nacionais e posteriormente internacionalmente.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coincidente com o ciclo normal de revisão intermédia da LPM, incluído o tempo necessário para o planeamento dessa revisão.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Composição da Força, em termos nacionais e internacionais;</li> <li>• Recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis.</li> </ul>	<p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia com a parte nacional e posteriormente a internacional.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 meses para aprontamento nacional, mais 6 meses para aprontamento internacional</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Força certificada e pronta para eventual emprego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É o tempo estipulado pelo acordo feito.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual emprego, ou fim do período de <i>stand-by</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não definida.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada a referir.</li> </ul>
<p><b>N.º 2 Cor Tir Jorge Ferreira</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manteria o faseamento, mesmo que se iniciasse em 2018;</li> <li>• Acrescenta uma fase inicial e uma fase final, nas restantes fases é coincidente ao processo da UE, principalmente no tempo, devido aos contributos de outras nações, é necessário estarmos sincronizados</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificação das capacidades do Exército e das Forças Armadas a oferecer;</li> <li>• Identificar capacidades existentes e a edificar;</li> <li>• Identificação das capacidades em falta;</li> <li>• Estimativa de Custos, aprontamento, certificação e sustentação (30+90 dias);</li> <li>• Decisão formal das capacidades a oferecer.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento, calendarização e acompanhamento do levantamento das capacidades em falta;</li> <li>• Definir a EOM, EOP e DOMun;</li> <li>• Nomeação de pessoal para funções chave no FHQ;</li> <li>• Planeamento da formação necessária, e inscrevê-la em PFA e PME;</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Designação das unidades aprontadoras e mobilizadoras.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução do Plano de Formação, em termos nacionais e internacionais;</li> <li>• Reunião do material necessário;</li> <li>• Plano de interoperabilidade;</li> <li>• Finalizar NEP e TTP;</li> <li>• Diretiva Inicial de Aprontamento e Plano de Aprontamento para todo o EUBG, com orientações e tarefas a treinar;</li> <li>• Finalização da participação de outras nações;</li> <li>• Elaboração dos MOU e TA;</li> <li>• Disponibilização de verbas para aprontamento;</li> <li>• Conceito de Comando e Controlo, de Logística e de Informações;</li> <li>• Adequação de infraestruturas;</li> <li>• Reunião dos reabastecimentos necessários.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NTR.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treino, revisão e retificação de NEP;</li> <li>• Plano de projeção genérico, com preparação de contratos genéricos para projeção de Forças e estimativas de custos;</li> <li>• Assegurar a participação de elementos-chave, <i>augmentees</i>, outras unidades ou células de reposta para atividades de treino e de integração;</li> <li>• Planeamento genérico de missões.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeiro realizar todo o treino, avaliação e certificação nacional e posteriormente a internacional ou do FHQ.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação das capacidades nacionais e do FHQ.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treino de unidade, de EUBG e participação de exercícios da EU;</li> <li>• Exercício do tipo ALERTEX;</li> <li>• Acompanhamento de possíveis crises;</li> <li>• Refinar planos genéricos.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem sequência.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NTR</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Termina com o final do período de <i>stand-by</i> acordado;</li> <li>• Ou com o HOTO para outra Força ou retração se houver empenhamento;</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada a referir.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há o período de <i>stand-down</i> da Força, e esta fase é para concluir este processo.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada a referir.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada a referir.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada a referir.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de afetação de material;</li> <li>Necessidades de adequação de infraestruturas;</li> <li>Iniciar a elaboração da documentação de suporte, NEP, TTP, conceitos, e planos de projeção.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Já referido.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se oferecêssemos capacidades que necessitam de edificação, teria uma duração mínima de 04 anos, mais o tempo necessário de revisão da LPM cerca de 02 anos.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definida a estrutura da força e toda a organização em termos nacionais.</li> </ul>	<p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A elaboração de NEP/TTP deve preceder o plano de interoperabilidade;</li> <li>Nações participantes e capacidades integrantes devem preceder os MoU e TA.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EUBG completo, incluindo capacidades internacionais;</li> <li>MOU e TA acordados;</li> <li>Documentação efetuada, nomeadamente NEP, TTP, SOL, diretiva de aprontamento, plano de aprontamento para o EUBG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificações de âmbito nacional, certificação do FHQ e exercício internacional;</li> <li>Planeamento genérico de missões;</li> <li>Planeamento genérico de projeções.</li> </ul>		
<p>N.º 3 TCor Paulo Rosendo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O planeamento efetuado é o adequado, contudo os trabalhos deveriam ter começado mais cedo.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar as Forças e os recursos existentes;</li> <li>Fazer uma prospetiva do estado do exército para o período em que nos vamos oferecer.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar as lacunas existentes, e englobá-las nos projetos de lei de programação militar;</li> <li>Reafetar alguns projetos para que contribuíssem para a edificação do EUBG.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTR.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pelo menos 4 anos, mas devia ter iniciado em 2018.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade dos meios, pelo menos do Exército.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Já referido.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificação das capacidades do Exército e dos outros ramos deveria ter sido feito antes desta fase;</li> <li>Fechar compromissos com os outros países, e esclarecer as capacidades que estes oferecem;</li> <li>Realização dos MoU o mais depressa possível;</li> <li>Identificar como vai ser realizada a certificação das capacidades dos outros países contribuintes.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pela sequência das tarefas que enunciei.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são as capacidades que outros países vão disponibilizar.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Já referido.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as estruturas de pessoal e material, dotação orgânicas de munições deveriam estar fechadas na fase exploratória;</li> <li>Plano de projeção e o plano de sustentação da Força, principalmente os 30+90 DOS, deveriam ter sido adquiridos durante a primeira fase do plano.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul>
<p>N.º 4 TCor Rafael Lopes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os trabalhos têm de ser iniciados desde o oferecimento da Força, até ao final do período de stand-by, eventualmente com um processo de returns.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecimento de um objetivo de Força;</li> <li>Capacidades em falta e que iriam ser edificadas, tendo por base a LPM;</li> <li>Participação de outros ramos;</li> <li>Capacidades em falta a ser garantidas por outros países amigos;</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Composição da força já está definida.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inicia-se com a designação das unidades que vão cumprir este compromisso;</li> <li>Ajuste com outros países das capacidades a oferecer;</li> <li>Ultimar pormenores do MoU e TA;</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preparação da Força primeiro em termos de unidade e em termos nacionais;</li> <li>E depois em termos combinados.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manutenção das competências da Força, participação em exercícios, realização de formação e avaliações;</li> <li>Participação em exercícios, de ALERTEX, DEPLOYEX, todo o tipo de exercícios.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul>	<p><u>Pré-requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deve haver reports and returns que devem ser feitos para avaliar cada uma das fases;</li> <li>No final, deverá ser feita uma avaliação mais global do compromisso.</li> </ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem alterações.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"><li>• Estimativa de custos para edificação, aprontamento e projeção;</li><li>• Oferecimento de Portugal como FN.</li></ul> <p><u>Tarefas</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fazer um <i>road-map</i>, para capacidades inexistentes, planeando, controlando e monitorizando a sua edificação nos vários vetores de desenvolvimento;</li><li>• Solicitação e negociação de capacidades a outros países amigos;</li><li>• Oferecimentos para outros mecanismos de resposta rápida, que contribuíssem para a edificação do EUBG;</li><li>• Estabelecer a estrutura operacional do material e estrutura operacional do pessoal;</li><li>• Toda a documentação, desde a cenarização, planos de projeção, planos administrativo-logísticos.</li></ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A definição da nossa participação e a estruturas orgânicas de pessoal e material, devem preceder todas as restantes tarefas.</li></ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Termos iniciado em 2018, com cerca de 6 anos permitia fazer ajustes à LPM se fosse necessário.</li></ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Todas as capacidades estavam desenvolvidas;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de aprontamento;</li><li>• Preenchimento da ordem de batalha;</li><li>• Realizar a formação individual;</li><li>• Definição em termos multinacionais de como a Força vai operar em conjunto, definindo Conceitos logísticos, conceitos de comando e controlo, plano de projeção, pelo plano administrativo logístico, planos de sustentação, plano interoperabilidade.</li></ul> <p><u>Sequência</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Começa pela designação das unidades;</li><li>• Pela identificação dos países que integrarão a Força;</li><li>• E culminando na definição de como a Força operará como um todo.</li></ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sem alterações.</li></ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definição da constituição da Força, de como a mesma operará e como será feito o aprontamento.</li><li>• Todos os documentos enquadrantes do EUBG, deviam estar elaborados, aprovados.</li></ul>	<p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sem alterações.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sem alterações.</li></ul> <p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sem alterações.</li></ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sem alterações.</li></ul>	<p><u>Duração</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sem alterações.</li></ul> <p><u>Estado Final</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sem alterações.</li></ul>
--	--	---	--	--	--	--