



**MESTRADO EM ESTUDOS DA PAZ E DA GUERRA NAS  
NOVAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**PROPOSTA DE TEMA DE DISSERTAÇÃO**

**A LOGÍSTICA MULTINACIONAL EM TEATROS DE  
OPERAÇÕES. O CASO DA NATO.**

**PAULO JORGE DA SILVA GONÇALVES SERRANO**

Lisboa - 2014



**MESTRADO EM ESTUDOS DA PAZ E DA GUERRA NAS  
NOVAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**PROPOSTA DE TEMA DE DISSERTAÇÃO**

**A LOGÍSTICA MULTINACIONAL EM TEATROS DE  
OPERAÇÕES. O CASO DA NATO.**

**PAULO JORGE DA SILVA GONÇALVES SERRANO**

**Orientador: Professor Doutor Luis Tomé**

**Coorientador: Major Adalberto Centenico**

**Lisboa - 2014**

## **Agradecimentos**

A realização deste projeto contou com o apoio de um conjunto de pessoas, a quem agradeço por toda a colaboração, apoio e amizade.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Luís Tomé, pelo inestimável apoio, pelo constante interesse e disponibilidade que contribuiu de forma significativa para a realização do meu trabalho.

Ao meu camarada de curso, Major Engenharia Adalberto Centenico, como meu coorientador, que muito contribuiu na orientação da investigação, no acesso a determinadas fontes de investigação, como no auxílio na revisão do texto, mas sobretudo por ter manifestado em todas as ocasiões apoio incondicional, e que muito agradeço.

À Catarina e ao Henrique, minha mulher e filho, que aceitaram pacientemente as horas que empreguei neste projeto e que naturalmente tiveram como consequência a minha ausência nesses mesmos períodos. Sobretudo para eles a minha palavra de gratidão.

## **Resumo**

O custo normalmente associado à sustentação das forças militares, seja em tempo de paz ou guerra, representa um esforço significativo por parte dos países. A logística ganhou relevo por permitir encontrar soluções para possibilitar a condução de operações militares, de forma mais eficiente e eficaz.

A logística militar relaciona-se com outras áreas, nomeadamente as logísticas civil e a humanitária. Se até à década de 60 do século passado, a logística militar foi a principal impulsionadora da congénere civil, a partir dessa data a situação alterou-se. Atualmente, assiste-se à incorporação de conceitos civis nas práticas militares, sobretudo devido aos fluxos informacional e físico de produtos à escala global. A logística humanitária tem ganho relevo nas últimas décadas, face à importância do apoio a populações afetadas por catástrofes naturais ou de natureza humana. A incorporação de capacidades militares assume um aspeto importante, pela capacidade de resposta imediata, e pela variedade de soluções que proporcionam.

O objeto de estudo desta investigação é a logística multinacional em Teatros de Operações (TO). No âmbito das operações multinacionais são destacadas neste trabalho, a operação *Mission des United Nations Stabilisation Mission en Haiti* (Minustah), que teve início em abril de 2004, no quadro das Nações Unidas, e a 1ª Guerra do Golfo, com início em agosto de 1990, por parte de uma coligação liderada pelos EUA. As operações demonstraram a necessidade da adoção de determinadas soluções de apoio logístico, nomeadamente a centralização do apoio ao nível do Teatro de Operações.

A logística multinacional da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) é caracterizada por um conjunto de soluções, que foram adotadas sobretudo no TO do Kosovo, que beneficiaram as nações pela redução da necessidade de projecção de recursos, e consequentemente com a obtenção de maior eficácia no apoio logístico durante a operação. O *Joint Logistics Support Group* permitiu maior sincronização do apoio prestado aos contingentes, através da materialização de uma cadeia logística, permitindo a redução dos *National Support Elements* das diversas nações.

O TO do Afeganistão proporcionou à NATO situações de emprego operacional diferentes das experiências anteriores. A insegurança e a instabilidade na região, a escassez de recursos e de infraestruturas, obrigou à realização de acordos diplomáticos com vários países, para a cedência do espaço aéreo e bases aéreas para efetuar o apoio logístico. Esta realidade demonstrou a importância do apoio de Estados regionais vizinhos, de forma a tornar viável a operação militar.

## **Abstract**

The costs normally associated to military forces sustainment, in peace or war time, represents a great effort for the countries. Multinational logistics has gained importance because it allowed to find solutions for an efficient and effective way to conduct military operations.

Military logistics is related with other areas, such as civilian and humanitarian logistics. Until the 60's from last century, military logistics was the main booster for civilian logistics, since than this situation changed the other way around. Nowadays we see civilian concepts being taken by militaries, especially because of physical and informational flow of products on a global scale. Humanitarian logistics has been winning relevance on the last decades due to the importance of providing help to affected populations from natural disasters or human nature disasters as well. Military capabilities incorporation has an important role due to quick response capacity and by the diversity of given solutions.

The study object of this investigation is multinational logistics in Operations Theater. In the context of multinational operations are highlighted in this work, the Minustah Operation, april 2004, under the rule of the UN and the 1st Gulf War, august 1990, with a coalition led by the US. These operations showed the need to take measures for logistic support solutions, such as the logistic support centralization in the theater of operations.

NATO's Multinational Logistics is featured by solutions set, adopted mainly in Kosovo Theater, which benefited nations by decreasing the amount of resources to be sent and by turning more effective the logistic support during the operation. The Joint Logistics Support Group has allowed a better support synchronization among the contingents through the materialization of a supply chain making the reduction of National Support Elements possible from many nations.

Afghanistan Operations Theater provided NATO operational usage situations, different from old experiences. Insecurity and the non stable environment in that region and the lack of resources and infrastructures compelled to carry out diplomatic agreements with several countries to open their airspace and air bases to become possible the logistic support. This reality showed the importance of having regional country neighbors support, all to make possible the military operations support.

**Palavras-chave**

*Joint Logistics Support Group, Logística Multinacional, Host Nation Support.*

## **Índice**

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Palavras-chave .....	iv
Lista de Abreviaturas.....	viii
Introdução .....	1
1. A logística Militar - enquadramento teórico e histórico .....	7
1.1. Conceitos e abordagem da logística e da logística militar .....	7
1.2. Breve evolução histórica da logística militar .....	10
1.3. Níveis e cadeias da logística militar .....	15
1.4. Logística civil e humanitária .....	18
2. Logística Multinacional.....	27
2.1. Necessidades, formas e modalidades de logística multinacional .....	27
2.2. A logística militar na 1ª Guerra do Golfo .....	31
2.3. A logística no quadro da ONU .....	44
2.3.1. O caso do Haiti .....	51
3. A logística Multinacional da NATO .....	58
3.1. A evolução da cadeia logística da NATO .....	58
3.2. A logística multinacional e o apoio externo.....	65
3.3. A logística da NATO no Teatro de Operações do Kosovo .....	67
3.3.1. O <i>Joint Logistics Support Group</i> .....	70
3.3.2. As modalidades multinacionais .....	73
3.4. A logística da NATO no Teatro de Operações do Afeganistão .....	77
3.4.1. As especificidades logísticas da Guerra no Afeganistão .....	80
3.4.2. Apoio entre Estados e apoio logístico .....	82
Conclusões.....	91

Bibliografia.....	96
Anexo A – Classes de reabastecimento nacionais e da NATO .....	105
Anexo B – Procedimentos da AMI numa operação .....	106
Anexo C – Comparação de custos estimados entre a estrutura de apoio logístico da ONU e uma hipotética missão tendo os EUA como nação-líder.....	110
Anexo D – Soluções Multinacionais de Apoio Logístico .....	111

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - Principais áreas da cadeia logística.....	20
Figura 2 - Origem das catástrofes e tipo de desenvolvimento .....	21
Figura 3 - Campo de ação dos <i>clusters</i> .....	23
Figura 4 - Contextos das logísticas civil, humanitária e militar.....	26
Figura 5 - Soluções das operações multinacionais .....	28
Figura 6 - Operação militar com cadeias logísticas não integradas.....	30
Figura 7 - Operação militar com cadeias logísticas integradas.....	30
Figura 8 - Contribuição financeira para as operações <i>Desert Shield</i> e <i>Desert Storm</i> ....	35
Figura 9 - Doações de <i>airlift</i> e <i>sealift</i> para as operações <i>Desert Shield</i> e <i>Desert Storm</i> .	41
Figura 10 - Contribuições de <i>Heavy Equipment Transport</i> para as operações <i>Desert Shield</i> e <i>Desert Storm</i> .....	42
Figura 11 - Estrutura da <i>Logistics Support Division</i> e da <i>Administrative Support Division</i> .....	45
Figura 12 - Estrutura do <i>Integrated Support Services Service</i> .....	46
Figura 13 - Articulação do apoio logístico nas Nações Unidas.....	50
Figura 14 - Estrutura do <i>Director of Mission Support</i> .....	54
Figura 15 - Coordenações entre as componentes militar e civil da ONU.....	55
Figura 16 - Fluxo logístico centralizado no <i>Joint Logistics Operations Center</i> .....	55
Figura 17 - Estrutura multinacional da NATO.....	61
Figura 18 - Estrutura do <i>Joint Logistics Support Group</i> .....	64



Figura 19 - Modalidades de apoio multinacional.....	64
Figura 20 - Estrutura do <i>Joint Logistics Support Group</i> no TO Kosovo.....	71
Figura 21 - Áreas de Operações da NATO no Afeganistão.....	79
Figura 22 - Comandos Regionais relativo ao dispositivo em 2010.....	80
Figura 23 - <i>Northern Distribution Network</i> .....	89

### **Lista de Abreviaturas**

AMI	Assistência Médica Internacional
APOD	<i>Aerial Port of Debarkation</i>
ARRC	<i>Allied Command Europe Rapid Reaction Force Corps</i>
ASD	<i>Administrative Support Division</i>
C4	Oficial de Estado - Maior, responsável pela área logística componente
C4I	<i>Command, Control, Communications, Computers, Intelligence</i>
CAO	<i>Chief Administration Officer</i>
CDP	<i>Civilian Division Police</i>
CENTCOM	<i>United States Central Command</i>
CEPMA	<i>Central Europe Pipeline Management Agency</i>
C-IED	<i>Counter – Improvised Explosive Device</i>
CISS	<i>Chief of the Integrated Support Services</i>
CJ4	Oficial de Estado - Maior, responsável pela área logística conjunta
CJFLCC	<i>Combined Joint Force Land Component Commander</i>
CLO	<i>Chief Logistics Officer</i>
COE	<i>Contingent Owned Equipment</i>
COSCOM	<i>Corps Support Command</i>
CSL	<i>Cooperative Security Location</i>
DFS	<i>Department Field Support</i>
DHA	<i>Department of Humanitarian Affairs</i>
DISCOM	<i>Division Support Command</i>
DJTF	<i>Deployable Joint Task Force</i>
DMS	<i>Diretor Military Support</i>
DOS	<i>Days of Supply</i>
DPKO	<i>Department of Peacekeeping Operations</i>
EOD	<i>Explosive Ordnance Disposal</i>
EUA	Estados Unidos da América
FLE	<i>Forward Logistics Elements</i>
FOB	<i>Forward Operating Bases</i>
FOS	<i>Forward Operating Site</i>
GAO	<i>Government Accountability Office</i>
HNS	<i>Host Nation Support</i>

IFOR	<i>Implementation Force</i>
IMTF	<i>Integrated Mission Task Force</i>
ISAF	<i>International Security Afghanistan Force</i>
ISS	<i>Integrated Support Services</i>
JFC	<i>Joint Force Commander</i>
JLOC	<i>Joint Logistics Operations Center</i>
JLSC	<i>Joint Logistics Support Command</i>
JLSG	<i>Joint Logistic Support Group</i>
JMAC	<i>Joint Mission Analysis Center</i>
JOC	<i>Joint Operations Center</i>
K2	<i>Karshi-Kanabad</i>
KFOR	<i>Kosovo Force</i>
KTM	<i>KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion</i>
LANDCENT	<i>Allied Land Forces Central Europe</i>
LN	<i>Lead Nation</i>
LOGCAP	<i>Logistics Civil Augmentation Program</i>
LOGFAS	<i>Logistics Functional Services</i>
LSD	<i>Logistics Support Division</i>
LSS	<i>Logistics Service Support</i>
MD	<i>Military Division</i>
MIF	<i>Military Interim Force</i>
MILU	<i>Multinational Integrated Logistics Units</i>
MIMU	<i>Multinational Integrated Medical Unit</i>
Minustah	<i>Mission des United Nations Stabilisation Mission en Haiti</i>
MJLC	<i>Multinational Joint Logistic Center</i>
MNBG	<i>Multinational Battle Groups</i>
MNLC	<i>Multinational Logistics Center</i>
MNTF	<i>Multinational Task Forces</i>
MOB	<i>Main Operating Base</i>
MOU	<i>Memorandum of Understanding</i>
MSA	<i>Multinational Support Arrangements</i>
MTA	<i>Military Technical Agreement</i>
NAMA	<i>NATO Airlift Management Agency</i>

NAMSA	<i>NATO Maintenance and Supply Agency</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NDN	<i>Northern Distribution Network</i>
NRF	<i>North Atlantic Treaty Organization Response Force</i>
NSE	<i>National Support Elements</i>
NSPA	<i>NATO Support Agency</i>
OEF	<i>Operation Enduring Freedom</i>
OLCM	<i>Operational Logistics Chain Management</i>
OMS	<i>Office of Mission Support</i>
ONG	<i>Organizações não-governamentais</i>
OO	<i>Office of Operations</i>
PGLOC	<i>Pakistan Ground Lines of Communication</i>
PRT	<i>Provincial Reconstructions Teams</i>
PSB	<i>Provincial Support Bases</i>
QG	<i>Quartel-general</i>
RLP	<i>Recognized Logistic Picture</i>
RSN	<i>Role Specialist Nation</i>
RSOM - I	<i>Reception, Staging, Onward Movement and Integration</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SFR	<i>Statement of Force Requirement</i>
SOFA	<i>Status of Force Agreement</i>
SOMA	<i>Status Mission Agreement</i>
SPOD	<i>Sea Port of Debarkation</i>
SUPCOM	<i>Support Command</i>
SUR	<i>Statement of Unit Requirement</i>
TAACOM	<i>Theatre Army Area Command</i>
TIC	<i>Tecnologias de Informação e Comunicações</i>
TO	<i>Teatro de Operações</i>
TPLSS	<i>Third Party Logistics Support Service</i>
UE	<i>União Europeia</i>
UNAMA	<i>United Nations Assistance Mission in Afghanistan</i>
UNDP	<i>United Nations Development Programme</i>
UNDRO	<i>United Nations Disaster Relief Office</i>

UNEF 1	<i>United Nations Emergency Force 1</i>
UNHCR	<i>United Nations High Commissioner for Refugees</i>
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i>
UNJLC	<i>United Nations Joint Logistics Center</i>
UNMNF	<i>United Nations Multi-National Peacekeeping Force</i>
UNOCHOA	<i>United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs</i>
UNPOL	<i>United Nations Police</i>
UNSAS	<i>United Nations Stand By Arrangement System</i>
UXO	<i>Unexploded Ordnance</i>
WFP	<i>World Food Programme</i>
WHO	<i>World Health Organization</i>

## **Introdução**

Esta investigação assenta no estudo de um tema atual e relevante das recentes operações militares, em particular da NATO, e que continuará a merecer lugar de destaque enquanto se verificarem dois aspetos caracterizadores das atuais operações, nomeadamente a necessidade de projeção de forças e a redução dos custos das operações.

O interesse nesta temática vem na sequência de trabalhos realizados sobre este assunto. Um dos trabalhos foi elaborado no âmbito do curso de estado-maior conjunto, no Instituto Estudos Superiores Militares, e consistiu numa análise sobre a implementação da *Operational Logistics Chain Management* (OLCM) no Exército Português. A investigação pretendia determinar qual o impacto para as nações e particularmente para Portugal na adoção de uma cadeia logística multinacional. O segundo trabalho, foi realizado no âmbito da pós-graduação na Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), sobre a importância da logística na guerra. Os trabalhos proporcionaram a obtenção de conhecimentos em duas áreas, que são focadas nesta investigação, a evolução e a relação da logística na guerra, e a necessidade que a NATO tem de implementar uma cadeia logística ao nível do TO, para que possa conduzir operações militares de forma mais eficiente e eficaz.

As sociedades sempre se adaptaram nas suas diferentes dimensões, para garantirem meios necessários para a guerra. Ao longo da História foram feitos diversos esforços, por militares e civis, com a finalidade de estudar e aplicar da melhor forma os recursos das suas sociedades na guerra (Paret, 1986:5). Para além do esforço na obtenção e na aplicação dos recursos, desde a revolução industrial que os países têm debatido a questão de como tornar os exércitos mais eficientes e eficazes. O custo normalmente associado à sustentação das forças militares, seja em tempo de paz ou guerra, representa um esforço significativo por parte dos países e pelos custos que implicam, foi sempre motivo de atenção de soberanos ou de Estados.

A sustentação das operações militares engloba diversos fatores, sendo um deles por exemplo, o papel das indústrias de defesa. Um dos aspetos que tem merecido maior atenção, no âmbito desta temática, é a relação entre a indústria de defesa e a economia. A cooperação entre estados, ao nível da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) e da União Europeia (UE), para cooperarem no âmbito da indústria de defesa é um tema amplamente abordado, e que se insere na procura dos Estados de se dotarem de uma forma mais eficiente de equipamentos para a condução de operações militares.

Outro dos aspetos relevantes na sustentação das operações militares, e que tem vindo a ganhar cada vez maior importância, é o papel da logística. A História tem demonstrado que

a logística influencia a forma como são conduzidas as guerras, no entanto, esta tem merecido menor atenção em termos de análise, quando comparada com outros ramos do conhecimento militar, nomeadamente à estratégia e à tática (Kress, 2002:IX). O foco da pesquisa geralmente tem-se centrado na forma como são conduzidas as operações militares, com relevo para as ações dos chefes militares, bem como em determinar o desenvolvimento das estratégias que levaram à consecução dos objetivos.

A importância da logística, como forma de contribuir para a sustentação das operações, não se restringe apenas aos assuntos militares. A logística militar e civil encontram-se ligadas em alguns aspetos, nomeadamente em termos de conceitos e ao nível das melhores práticas. A nível civil, esta área tem adquirido cada vez maior notoriedade, quer sobre o aspeto da cadeia de valor, mas sobretudo no impacto que exerce na estratégia empresarial. Conforme aponta Crespo e Encantado, «A logística caminha hoje a passo com o pensamento estratégico. Evoluem simultaneamente. Os dois raciocínios apresentam-se interligados e a sua presença nota-se nos lugares menos comuns, nas práticas menos habituais, onde a exposição ao risco é francamente elevada» (Crespo, Encantado, 2006:8).

O instrumento militar, segundo a perspetiva da capacidade de resposta estratégica, tem enfrentado maiores dificuldades de emprego, devido aos diversos tipos de equipamentos, às distâncias dos movimentos e à cauda logística necessária à sustentação das operações. Estes fatores apontam para que a logística, adquira maior importância face à necessidade de obtenção de novas soluções, que garantam respostas estratégicas credíveis, num quadro de operações de alta intensidade ou de operações de resposta a crises.

É neste contexto que se inserem os esforços da NATO, de implementar a denominada logística multinacional, de forma a ser possível empregar as suas forças, de forma credível e oportuna, com maior eficiência financeira. Assim, surge a tentativa por parte das nações da adoção de uma cadeia logística integrada em operações, em detrimento de visões estritamente nacionais.

Para além dos esforços de cooperação no seio da Aliança, tem sido também valorizado o apoio de outros Estados, à sustentação das operações militares. Este auxílio constitui um fator essencial, o que possibilita modalidades de apoio assentes na obtenção de recursos locais, em detrimento de outras soluções que privilegiam linhas de comunicações extensas, possibilitando redução de custos e aumento de eficiência. Podem garantir também a disponibilização de infraestruturas que permitam a geração da força e a sua sustentação da forma mais adequada. Neste contexto insere-se, por exemplo, o apoio

prestado pela Arábia Saudita na 1ª Guerra do Golfo (1990) e o apoio de Estados regionais na campanha militar do Afeganistão (2001).

### **Objeto e objetivos do estudo**

A investigação teve base na determinação de uma questão central (QC) que foi definida em “Como tem sido implementada a logística multinacional em TO, em particular da NATO?”.

O objeto de estudo é a logística multinacional em Teatros de Operações. No âmbito da investigação, foram determinados os seguintes objetivos de estudo:

- 1 - Avaliar a implementação da logística multinacional de outras organizações em TO;
- 2 - Avaliar a implementação da logística multinacional da NATO em TO.

Um dos fatores caracterizadores das atuais operações militares é a multinacionalidade das organizações, que se traduz na combinação de contingentes de diversas nações para o cumprimento de determinados objetivos. A logística multinacional assume particular importância pelos esforços que têm vindo a ser desenvolvidos no seio de diversas organizações, sendo este fator considerado essencial para a sustentação das operações militares. A comunidade internacional tem diversas opções para conduzir operações militares, seja através da ONU, de uma organização regional ou de uma coligação.

Para abordar a temática relativa ao primeiro objetivo da investigação, foram analisadas duas operações, conduzidas por duas formas de organização distintas. O primeiro caso consiste na operação conduzida pelas NU no Haiti, a Minustah, que teve início em abril de 2004. Esta operação engloba-se no contexto da logística multinacional das NU.

O segundo caso consiste na 1ª Guerra do Golfo, com início em agosto de 1990, conduzida por uma coligação liderada pelos EUA. Esta operação enquadra-se no âmbito da logística multinacional desenvolvida por uma coligação, em que um país assume o destaque da sustentação da operação militar.

O segundo objetivo de investigação está relacionado com a logística multinacional da NATO, que constitui o caso mais explorado na investigação. No âmbito deste objetivo de estudo são abordadas duas operações militares. A operação militar no Kosovo, com início em junho de 1999, que sob o ponto de vista logístico, reflete as experiências colhidas pela Aliança nos conflitos anteriores, nomeadamente na Bósnia-Herzegovina. Este TO assistiu à implementação de uma unidade com responsabilidades de coordenação e sincronização do apoio logístico ao nível do TO, o *Joint Logistics Support Group*, projetado em 2009.

A operação no Afeganistão, com início em dezembro de 2001, foi caracterizada pela necessidade de implementar um fluxo logístico da retaguarda face às dificuldades na



obtenção de recursos no TO. Este cenário levou à necessidade de encontrar parceiros regionais que permitissem as condições adequadas para a sustentação das operações.

### **Metodologia**

A investigação foi desenvolvida com base numa análise focada em três vertentes. A primeira consiste numa análise histórico-conceitual da logística militar, que permite enquadrar o objeto de estudo. A segunda dimensão está relacionada com a logística multinacional e com as possíveis formas de a desenvolver, através dos diferentes tipos de organizações que podem ser implementados pela comunidade internacional. A terceira vertente, que constitui o caso mais explorado, aborda a implementação da logística multinacional da NATO em TO.

Temporalmente delimita-se o estudo a partir do conceito estratégico da NATO de 1999, aprovado em 23 de Abril em Washington. Este conceito definiu as linhas orientadoras da Aliança para fazer face ao surgimento de novas ameaças. A alteração do paradigma de emprego transitou de uma postura mais territorial para outra mais expedicionária que implicou a necessidade de projeção de forças e consequentemente o aumento das linhas de comunicações. Apesar do foco do estudo temporalmente se centrar nas últimas duas décadas, considera-se relevante efetuar uma abordagem sobre a forma como historicamente se sustentaram as guerras e o impacto que as diversas soluções encontradas provocaram ao nível da condução das operações.

Tendo em conta os objetivos da investigação foi utilizado o método indutivo. A partir dos fenómenos observados, pretende-se determinar um padrão de atuação da logística multinacional, no caso particular da NATO.

A pesquisa bibliográfica foi diversificada, quer quanto ao tipo como à natureza. A nível militar, foi feita uma pesquisa às monografias de Julian Thompson, George Thorpe, William Pagounis, Martin Creveld e Moshe Kress, autores incontornáveis nesta área. Para além das monografias foi feita uma análise à doutrina da ONU, NATO e dos Exércitos dos EUA e Português. A nível civil merece relevo as obras de José Crespo de Carvalho, João Paulo Pereira, Benjamim Moura e de Donald Waters, relacionados com a logística civil, e a obra de Gyongyi Kovacs e Karen Spens, acerca da logística humanitária. Para além deste tipo de bibliografia foram consultadas outras fontes de documentação, de autores nacionais e estrangeiros, como revistas militares, nomeadamente a *Army Logistician* do Exército dos EUA, trabalhos académicos realizados no âmbito dos cursos do Instituto de Estudos Superiores Militares e do *United States Army Command and General Staff College* e relatórios da ONU e da NATO.

No âmbito da investigação foram efetuadas entrevistas, como método de recolha de informações, a personalidades com experiência nas temáticas tratadas, nomeadamente o Sr. José Luís Nobre, responsável pela logística da Assistência Médica Internacional (AMI), que possibilitou um contacto com o trabalho daquela organização, que representa o papel que as organizações não-governamentais (ONG) desempenham na assistência humanitária. A entrevista ao Major Infantaria Manuel Pires, na altura em missão no Kosovo no âmbito da KFOR, possibilitou a investigação ao JLSG, para além de ter permitido a realização de entrevistas a militares estrangeiros em funções naquela unidade.

Relativamente à Minustah, foram efetuadas entrevista a militares do Exército do Brasil que estiveram em missão no Haiti, onde exerceram funções logísticas no JLOC e na componente militar. Para além dos questionários foi possível a troca por correspondência eletrónica, nomeadamente com os Tenentes-Coronéis do Exército brasileiro, Eduardo Migon e Santos Neto, que serviu para aprofundar algumas questões, junto de outros militares com experiência na operação.

Por último, a entrevista com o Exº Sr General José Nunes da Fonseca, que exerceu a função de comandante do JLSG no Kosovo, permitiu obter uma visão sobre a realidade daquela organização mas sobretudo, uma perspetiva do apoio logístico da NATO e da realidade das operações multinacionais.

O trabalho apresenta um conjunto de figuras, que pretende simplificar alguma informação apresentada textualmente. Desta forma, pretende-se tornar mais claro e preciso, alguns dos conceitos e ideias apresentadas, especialmente de cariz militar, que de outra forma poderiam originar erros de interpretação. Os anexos incluem um conjunto de informações, que não sendo fundamental estarem no corpo do trabalho, julgamos importante fazerem parte do mesmo, face à pertinência dos assuntos e por permitirem, de alguma forma, aprofundar essas mesmas temáticas.

### **Estrutura**

O trabalho está organizado em três capítulos, excluindo a introdução e as conclusões. O primeiro capítulo consiste numa análise histórico-conceptual da logística militar, onde se pretende realçar os principais conceitos e abordagens, através de uma perspetiva de evolução ao longo dos tempos e também da relação existente entre as logísticas militar, civil e humanitária. Desta forma, é possível identificar os principais elementos caracterizadores destas três áreas da logística, e dos principais elementos que motivaram o desenvolvimento da logística militar, em particular.

No segundo capítulo é feita uma análise à logística multinacional em TO. Para tal, são abordadas as formas e as modalidades de apoio logístico que podem ser implementadas em ambientes multinacionais. Neste âmbito é efetuada uma análise a dois casos de estudo, a operação Minustah da ONU no Haiti (2004), que reflete a logística multinacional no quadro da ONU e a operação militar na 1ª Guerra do Golfo (1990), no contexto de uma coligação com uma nação-líder. Estes dois casos de estudo permitem verificar a forma como foi implementada e desenvolvida a logística multinacional para garantir a sustentação das operações. No caso particular da logística da ONU, foi elaborada uma abordagem abrangente, não particularizando apenas a componente militar, o que neste caso, considera-se que seria redutor em termos de análise. O objetivo é precisamente de relevar os mecanismos existentes, e necessários, que permitem a coordenação entre as diversas componentes da organização.

No terceiro capítulo é abordada a logística multinacional da NATO. É analisada a forma como foi desenvolvido o conceito de cadeia logística e quais os impactos da sua implementação nas operações militares. Os dois casos de estudo, as operações militares no Kosovo (1999) e no Afeganistão (2001), relevam os aspetos importantes que caracterizam a logística multinacional da NATO, nomeadamente a forma como foi implementado o JLSG e o impacto que as modalidades de apoio logístico exerceram nas operações militares. No caso do Afeganistão, é analisada a importância que o apoio externo tem no apoio logístico, como forma de resposta às necessidades de um TO exigente, em termos de projeção e sustentação de forças militares.

As conclusões permitem sintetizar os aspetos analisados durante o trabalho, demonstrando de que forma tem sido implementada a logística multinacional, em particular da NATO, indo assim de encontro à resposta à questão central da investigação.

## **1. A logística Militar - enquadramento teórico e histórico**

Neste capítulo é efetuada uma análise aos principais conceitos logísticos, à evolução histórica da logística, aos níveis e cadeias logísticas e à relação entre a logística militar e outras áreas, nomeadamente a civil e a humanitária.

A análise conceptual dos principais conceitos logísticos permite um enquadramento do objeto de estudo. Dentro desta análise destacam-se os conceitos de logística e cadeia logística, que são importantes por serem utilizados de forma abrangente e transversal a diversas áreas, tanto militar como civil.

A análise à evolução histórica releva o impacto que a logística exerceu, em determinados momentos, na forma como as guerras foram conduzidas, e como foi sendo adaptada face ao impacto exercido por dois fatores, a economia e a tecnologia. Os níveis e cadeias logísticas colocam ênfase na doutrina militar, destacando o conceito de logística militar e as atividades realizadas por esta nos diferentes níveis, nomeadamente tático, operacional e estratégico.

Para além de uma análise à logística militar e civil, é abordada a logística humanitária, de forma a entender as linhas de continuidade entre as três áreas. Esta última área tem ganho relevo, sobretudo devido às operações de assistência humanitária que têm sido conduzidas pela ONU e NATO.

### **1.1. Conceitos e abordagem da logística e da logística militar**

A logística, apesar do relevo que ganhou nas últimas décadas, remonta a tempos longínquos, pois no fundo trata da atividade da gestão e distribuição de produtos. Benjamim Moura considera que, «...foi a instituição militar quem mais contribuiu para o desenvolvimento da logística, ou seja a aplicação prática da arte de movimentar os exércitos» (Moura, 2006:52). No seu livro “Logística. Conceitos e tendências”, Benjamim Moura efetua uma comparação entre as estratégias militares e empresariais, destacando que a primeira assenta no uso da autoridade para cumprir a missão, enquanto a segunda baseia-se na competição em termos de serviço oferecido (Moura, 2006:52).

O desenvolvimento da logística tem acompanhado a evolução da arte da guerra, sendo que existem duas dimensões que caracterizam a sua progressão: a economia e a tecnologia. As necessidades de recursos foram aumentando ao longo da história, tanto em quantidade como em diversidade, para fazer face ao aumento cada vez mais significativo de equipamentos, que decorria tanto da evolução tecnológica como da evolução da economia e administração, que os colocava à disposição das forças militares.

De acordo com a doutrina do Exército Português, a logística é a ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças (PDE 4-0, 2007:2-3). A logística militar atual, e tendo como base a doutrina militar nacional, assenta em sete funções logísticas<sup>1</sup> que foram surgindo devido à enorme diversidade de tarefas. Desta forma, tornou-se necessário agrupá-las de forma a tornar possível uma especialização, facilitando o seu planeamento, controlo e execução (EME, 2007:4-2).

Para a NATO, e de acordo com a sua doutrina, a logística é a ciência de planeamento, projeção, transporte e manutenção de forças. Está associada com diversos aspetos das operações militares, nomeadamente a obtenção, receção e armazenagem de artigos, movimentos, manutenção, evacuação, alienação de materiais e equipamentos, transporte de pessoal e materiais, construção e conservação de instalações, sustentação e fornecimento de serviços e apoio sanitário (NATO, 2003:11).

A sustentação é a capacidade das forças manterem os níveis necessários na duração do combate para atingir os objetivos. Para tal, requer ter pessoal, equipamentos, bem como capacidade para os apoiar, quando necessário (Thompson, 1991:297). Para a NATO, a sustentação é a capacidade de uma força de manter o nível necessário de potencial de combate durante o período necessário para atingir os objetivos (NATO, 2003:108). Nesta perspetiva, neste trabalho considera-se que a sustentação é um conceito mais abrangente do de que o apoio logístico, englobando outros fatores, como o apoio de pessoal e financeiro.

A logística multinacional, de acordo com a doutrina NATO, é a responsabilidade coletiva das nações e da NATO de cooperarem na partilha dos abastecimentos, da utilização de capacidades e recursos para o apoio eficiente e eficaz de uma força. Designa assim, todas as formas de apoio, para além da de cariz nacional, como *Multinational Integrated Logistic Units*, *Role Specialisation* e *Lead Nation*, por exemplo (NATO, 2003:105). A logística integrada é entendida como o processo para a coordenação dos procedimentos de apoio logístico às operações, através da otimização de todas as capacidades logísticas à disposição de um comandante.

Ao nível civil, existem diversas definições de logística, contudo verifica-se a existência de um ponto comum, a distribuição e gestão dos artigos. Para Moura, a logística é o processo de gestão dos fluxos de produtos, de serviços e da informação associada, entre fornecedores e clientes finais (finais ou intermédios) ou vice-versa, levado aos clientes onde quer que estejam, os produtos e serviços de que necessitam, nas melhores condições

---

<sup>1</sup> Reabastecimento; Movimentos e Transporte; Manutenção; Apoio Sanitário; Infraestruturas; Aquisição, Contratação e Alienação; Serviços.

(Moura, 2006:15).

A eficiência e eficácia são termos que são diversas vezes utilizados nesta temática e constituem fatores que a logística tenta alcançar. A eficácia está mais ligado aos resultados, daí ser a métrica associada aos *outputs*, enquanto a eficiência está mais ligada ao processo como se faz, daí ser métrica associada aos *inputs* (Carvalho, 2010:44).

Tradicionalmente a preocupação da logística assentava na gestão dos fluxos físicos de produtos. A principal área de atividade era a distribuição e a gestão dos armazenamentos. Atualmente ganhou relevo a gestão da informação, devido ao impacto que esta tem na obtenção de eficiência e eficácia nas operações. Com o acesso a melhor informação, torna-se possível obter melhores resultados na gestão das operações através, por exemplo, da possibilidade de redução dos níveis de *stocks*, logo diminuição de desperdícios, redução de prazos de entrega, em suma melhorar o serviço de uma forma geral (idem, 2006:15). A questão relativa à redução de *stocks*, é comum a todas as áreas logísticas, pois se por um lado a sua existência garante segurança a um sistema, por outro implica custos, e todas as áreas pretendem reduzi-los de forma significativa para garantir a sustentabilidade das operações.

Se a logística militar foi a principal fonte inspiradora para o desenvolvimento da sua congénere civil, considera-se que a partir da década de 90 do século passado se assiste à incorporação de conceitos civis na logística militar. Um dos exemplos, é o conceito de *Supply Chain Management* (SCM) que corresponde à intensificação da integração logística, em que assume particular relevância, a cooperação e a partilha de informação e que é hoje um conceito amplamente empregue e difundido a nível militar (idem, 2006:65).

A *supply chain* consiste numa série de atividades e de organizações, em que os materiais se deslocam desde o fornecedor até ao consumidor, sendo a logística a responsável pelo fluxo de materiais. Toda esta função de operacionalização é designada por *supply chain management*. A *supply chain* existe para ultrapassar as limitações ou problemas criados quando os consumidores estão a grandes distâncias do fornecedor. O abastecimento durante o seu deslocamento atravessa diversas etapas, desde produtores, operações de terminal, armazéns e companhias de transportes, por exemplo. Dependendo da ênfase que é dada a determinados fatores, estas tomam diferentes designações, como por exemplo, a *logistic chain* se for dada primazia aos aspetos de *marketing*, a *value chain* se o realce for dado ao valor acrescentado, a *demand chain*, se a atenção for orientada para os aspetos relacionados com a satisfação dos clientes ou a *supply chain*, se for dada ênfase ao movimento dos materiais (Waters, 2003:7).

Conforme se verá adiante no trabalho, a *supply chain* é um dos conceitos que foi adotado na prática militar e constitui hoje em dia um aspeto importante ao nível do TO. Para a NATO uma *supply chain*, ou cadeia logística, é uma sequência de atividades ou organizações envolvidas na produção e no fornecimento de um produto ou serviço e tanto pode ser interna como externa (NATO, 2007:3).

## **1.2. Breve evolução histórica da logística militar**

É conhecida a forma como o pensamento logístico influenciou a guerra. Até ao século XV, os abastecimentos eram adquiridos sobretudo através do recurso do uso da força sobre a população local, ou através de pagamento em território amigo. A logística na época medieval foi apoiada no feudalismo, que garantia que os exércitos podiam subsistir com recursos locais quer nos períodos de guerra, quer de paz. O sistema feudal, como forma de organização social, possibilitava ao soberano manter os exércitos aos menores custos.

A guerra neste período era caracterizada sobretudo por ser estática, assente na defesa e ataque a castelos ou povoações fortificadas. Com tal volume de sistemas de apoio logístico e com redes estradais precárias ou inexistentes, os exércitos medievais movimentavam-se lentamente e sempre por distâncias muito curtas. Quando em combate, os cavaleiros garantiam a sustentação sobretudo através de pilhagens.

Pelo facto das campanhas demorarem relativamente pouco tempo, cerca de 40 dias, não havia requisitos estratégicos para a sustentação (Lynn, 2002:91). Durante os séculos XV e XVI, a forma de manter os exércitos não foi alterada de forma significativa, sendo norma a implementação de depósitos e armazéns nas suas retaguardas para garantir a subsistência.

A partir do século XVII, a natureza da guerra, implicou que se tenha assistido a opções estratégicas cada vez mais condicionadas pela logística. Os cálculos para os requisitos em função das necessidades passaram a ser mais cuidados, de forma a dotar as infraestruturas dos mantimentos necessários (idem, 2002:104). Na Guerra dos Trinta Anos (1618-1648) a modalidade de obtenção de recursos predominante foi através dos recursos locais, adquiridos por aquisições, em povoações ocupadas ou em pilhagens. Gustavo Adolfo, considerado o fundador do combate moderno, conduzia as operações através do controlo de rios, e com a construção e manutenção de pequenos depósitos, o que condicionava toda a sua manobra estratégica (Creveld, 1977:9).

Os exércitos, fruto das consequências sociais e políticas, passaram a ser constituídos, cada vez mais, por grandes contingentes de homens. Ao aumento do número de



combatentes, correspondeu um aumento de necessidades em termos de abastecimentos, o que implicou uma estrutura logística superior aos períodos anteriores. Os exércitos para sobreviver, tinham necessidade de se manter em movimento, pois se permanecessem estáticos, face à quantidade dos efetivos, rapidamente exauriam os recursos de uma determinada região. Assiste-se assim ao paradigma de que “A guerra deve manter a guerra”. Mais do que imperativos estratégicos ou táticos assistiu-se a opções baseadas na capacidade dos exércitos se sustentarem a si próprios de forma autónoma.

A partir da segunda metade do século XVII, a França de Luís XIV desenvolveu uma administração mais centralizada com capacidade de garantir recursos ao exército de forma mais contínua. O desenvolvimento de uma máquina administrativa do Estado deu início à possibilidade de sustentação através de um fluxo da retaguarda (Lynn, 2002:10). Os exércitos, pelas dimensões que nesta altura comportavam, não podiam subsistir apenas com os recursos dos territórios ocupados. A sustentação dos exércitos exigia o estabelecimento de depósitos ao longo das linhas de operações, bem como um sistema adequado de transportes.

Para facilitar o apoio da retaguarda, os exércitos adicionaram à sua organização, o que hoje se entende por transportes orgânicos<sup>2</sup>. Para além das alterações organizacionais, as forças francesas, por exemplo, eram abastecidas por fornecedores civis ou *munitioinaires*. Uma das formas implementadas foi a constituição de *étapes*, organizadas em territórios amigos ou neutrais que consistia em mercados locais ou armazéns, localizados em determinadas regiões por onde passariam as colunas dos exércitos. Através da implementação da administração, os fornecedores privados ou locais passavam a sustentar as forças militares de forma mais organizada (idem, 2002:106).

Napoleão, reconhecido como um dos grandes chefes militares da História, para além de diversas inovações ao nível da conduta da guerra, combinou diversas formas de obtenção de recursos. A forma predominante residiu na obtenção de recursos locais, o que possibilitava maior rapidez dos deslocamentos e maior dispersão, para além de libertar os exércitos do fluxo da retaguarda. As campanhas da Rússia (1812) e da Península Ibérica (1807) constituem casos de estudo ao nível do impacto que a logística exerce na conduta da guerra, em que o fracasso esteve diretamente ligado à forma como os exércitos franceses se viram privadas de recursos para a continuação das operações militares.

Durante séculos, os principais recursos para a sustentação da guerra foram víveres e

---

<sup>2</sup> Por transportes orgânicos entenda-se meios de transportes que fazem de uma dada organização.



forragem. Estes recursos eram relativamente fáceis de obter, ou pela pilhagem, através movimento dos exércitos ao longo das suas marchas, ou da compra da produção aos habitantes dos territórios ocupados. Durante o século XIX, o rápido desenvolvimento tecnológico alterou o caráter da guerra. As duas dimensões que mais contribuíram para a transformação da logística foram a rapidez proporcionada pelos transportes e o crescimento das necessidades de recursos para a guerra. As necessidades em termos de recursos foram por sua vez modificadas pelas dimensões dos exércitos e pela composição dos artigos e equipamentos militares (idem, 2002:185).

Na Guerra Civil Americana (1861-1865), assistiu-se à introdução e desenvolvimento de um dos fatores que caracterizam a evolução da logística: a tecnologia. O caminho-de-ferro, o telégrafo e a metralhadora automática, passaram a permitir outro tipo de abordagem à forma como a guerra era conduzida, contudo apresentavam outros tipos de requisitos e necessidades, como por exemplo, a produção e fornecimento de grandes quantidades de munições. A utilização do caminho-de-ferro permitiu o deslocamento de tropas de forma mais rápido, mas assegurou sobretudo o transporte de abastecimentos. O impacto da utilização de meios de transportes, para fornecimentos de abastecimentos, possibilitou a condução da guerra em qualquer período do ano, ao contrário das opções estratégicas anteriores, em que as operações militares estavam limitadas a determinados meses do ano (Crevel, 1977:103).

O período conhecido com a revolução industrial provocou uma evolução, não apenas na forma como os abastecimentos eram disponibilizados, mas na forma como eram gerados os artigos. A transformação dos meios de transporte e os recursos consumidos pela guerra redefiniram a logística moderna e o fenómeno da guerra. O desenvolvimento dos meios de transporte possibilitou a implementação do fluxo de abastecimentos desde os depósitos da retaguarda até à frente de combate, de forma mais eficiente (Crevel, 1977:249). No período de 1870-1914, com a introdução do motor de combustão e de armas de repetição, passou a existir outros requisitos em termos de abastecimentos, como munições e combustíveis. Este período marcou uma nova fase na logística e na guerra, nomeadamente com a produção de equipamentos e abastecimentos em fábricas, armazenados em depósitos, transportados para a frente e distribuídas às forças para serem consumidas.

A introdução de viaturas de transporte possibilitou a implementação de uma cauda logística que estabeleceu uma ligação efetiva entre as bases da retaguarda e a frente de combate. Esta inovação provocou uma transformação significativa na forma de condução

da guerra com impactos ao nível estratégico. Nos séculos XVII e XVIII os exércitos necessitavam de se deslocar em permanência para sobreviver, no entanto, a partir da revolução industrial, e nomeadamente no século XX, a sustentação passou a ser feita através da ligação com bases na retaguarda, em detrimento do movimento das forças militares (idem, 2002:12).

A revolução industrial trouxe uma alteração na relação custo-benefício. A industrialização permitiu um aumento exponencial do poder de fogo, os exércitos aumentaram de tamanho em número de homens, e o desenvolvimento logístico e das comunicações permitiram a capacidade para combater de forma sustentada numa escala maior do que o antecedente. A escala e os custos da guerra aumentaram de forma exponencial, o que conduziu à dificuldade de recuperar os custos, em termos económicos e de recursos humanos (Burke, 2002:97).

O período compreendido entre os finais do século XIX e o início do século XX é caracterizado, para além da rápida evolução tecnológica, de uma acelerada expansão demográfica e social em toda a Europa. Foram assim criadas condições que permitiam adotar um sistema universal de conscrição que possibilitava o crescimento de forças a uma escala até então nunca vista. Com o desenvolvimento de novos equipamentos, a logística dedicou a sua atenção ao desenvolvimento e investigação, bem como à produção e distribuição (idem, 1977:109).

A 1ª Guerra Mundial (1914-1918) levou os decisores políticos a ter em consideração a padronização de equipamentos, e o aumento e desenvolvimento de novos meios de transportes. Em termos logísticos este conflito, em função do número de efetivos, meios materiais envolvidos, esforço de produção, e necessidades de consumos, veio dar um impulso decisivo à logística, em termos de relevância, sendo considerada um fator decisivo no desfecho dos conflitos, para além de consolidar o reconhecimento da sua importância, em particular no apoio às operações militares (idem, 2002:186).

A crescente adaptação da mecanização a alguns sistemas de armas introduziu novas necessidades. O desenvolvimento do armamento fez aumentar as preocupações em diversas áreas, desde o reabastecimento de munições à manutenção de equipamentos. É neste contexto que George Thorpe, em 1917, considera que "A Estratégia e a Tática proporcionam o esquema para a condução das operações militares enquanto a Logística proporciona os meios para concretizar esse esquema". Em parte, assistiu-se ao recrudescimento de um número significativo de condicionalismos de carácter logístico, vividos por outros exércitos num passado recente, mas que pela sua nova tipologia e

dimensão obrigaram a repensar e a aceitar a logística como ciência do conhecimento militar (Costa, 2010:24).

A 2ª Guerra Mundial (1939-1945) veio consagrar a importância da logística como ramo do conhecimento militar. Os enormes efetivos envolvidos, o desenvolvimento dos meios aéreos com capacidade para atingirem alvos a grande profundidade nas retaguardas inimigas e com grande grau de destruição, bem como o número e dispersão dos TO, obrigaram a um apoio colossal às forças militares. Aos exércitos foram colocados desafios de caráter operacional mas, acima de tudo, de caráter logístico. Para o desfecho do conflito, foi crucial o desempenho da economia de guerra dos Aliados, bem como o pensamento logístico que possibilitou a colocação dos recursos necessários para a consecução das estratégias. De acordo com Parker, «...foi a maior quantidade de recursos que ganhou a guerra» (Parker, 1989:147).

A 1ª Guerra do Golfo (1990), sob o ponto de vista logístico, representa o fim do paradigma vivido no período da Guerra Fria. A guerra consistiu num teste à capacidade de projeção do instrumento militar para uma região em crise. De acordo com Jimmy Ross, na altura um dos responsáveis pela logística do Exército dos EUA, a tarefa foi semelhante a mover toda a população do Estado do Alasca e respetivos haveres, desde Atalanta nos EUA, até à Arábia Saudita, numa distância de 8.000 milhas (Conrad, 1994:4).

De acordo com Carvalho, «A Guerra do Golfo, em 1991, representou o maior movimento de tropas e materiais no mais curto espaço de tempo de que há memória em termos militares e ficou como um marco da aplicação do raciocínio logístico dentro de um período limitado de tempo, o que fez da operação “Tempestade no Deserto” um dos mais importantes eventos militares mundiais da história da humanidade. Esse conflito trouxe ensinamentos muito importantes e dados para uma profunda reflexão no campo da logística. A partir de então, a logística adquiriu proporções nunca antes alcançadas em termos de reflexão dos pensadores e especialistas militares» (Carvalho, Encantado, 2006:6).

A partir dos finais da década de 90, ao nível da estratégia genética em ligação com a logística de produção, assiste-se ao aumento de competição no mercado global. Num plano económico verifica-se um aumento de atores, como competidores externos, devido à globalização, novos produtos e novas formas de *marketing* e serviços. O mercado global é dominado por diversas teorias de gestão, no entanto considera-se que três são importantes ao nível do clima de competitividade: a privatização, a terciarização e o tempo de produção e entrega.

A terciarização não é um fator da época contemporânea, no entanto aumentou exponencialmente a partir da década de 80. Os EUA, em 1987, iniciaram o *Logistics Civil Augmentation Program* (LOGCAP). O objetivo do programa consistia em empregar companhias privadas na sustentação de forças, para possibilitar redução de custos. Esta política, ao nível do departamento de defesa, teve impactos ao nível estratégico, conforme se verificou na 2ª Guerra do Golfo (2003), em que se lançaram debates acerca da presença de entidades privadas na condução das operações.

O uso de companhias privadas possibilitou a redução de custos e otimização da sustentação das forças militares, no entanto foram identificados diversos problemas, nomeadamente ao nível do comando e controlo. Uma das lacunas foi a falta da visibilidade que os comandantes militares detinham, para além das dificuldades de supervisão (Kidwell, 2004:19). É no entanto expectável que, face ao nível tecnológico dos equipamentos e os requisitos para projeções em tempo oportuno, se torne necessário integrar empresas privadas nas operações militares.

A 2ª Guerra do Golfo (2003) evidenciou todas as tendências de otimização da logística, para apoio da resposta estratégica, com práticas fundamentalmente desenvolvidas a nível civil. A filosofia de apoio logístico baseou-se nas melhores práticas da logística comercial, por exemplo com um aumento da terciarização de muitos dos serviços anteriormente prestados apenas por militares. Este fenómeno constituiu um desafio ao nível estratégico das operações militares e constitui uma característica dos conflitos atuais (idem, 2004:27).

### **1.3. Níveis e cadeias da logística militar**

A História demonstra que a logística tem um impacto significativo na forma como são conduzidas as guerras, no entanto, apesar desta importância, esta tem sido muitas vezes tratada de forma secundária, comparativamente à estratégia e à tática. Apesar do termo *logistik* ter sido empregue na antiguidade, só mais tarde foi sistematizado na obra de Henri Jomini (Lynn, 2002:IX).

Henri Jomini, no século XIX, foi talvez o primeiro autor a dar importância à sistematização da logística, sublinhando o papel desta como parte do estudo da guerra e da arte do comando, elevando-a a um patamar ao mesmo nível da estratégia e da tática. Entendia que a estratégia tinha como finalidade a condução superior da guerra, enquanto a “grande tática” estava orientada para a condução no terreno, com o posicionamento e deslocamento das tropas em combate. A logística compreendia os meios e arranjos

necessários que servia de base ao planeamento da campanha. No fundo, considerava que a estratégia incidia a sua ação em onde atuar, a logística encarregava-se de deslocar todo o potencial para o local determinado e à tática a forma de executar a campanha (Bartholomees, Jr, 2010:14).

A logística militar, entendida como a ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças, divide-se nos patamares, estratégico, operacional e tático, tais como os níveis da guerra (EME, 2007:2-3). Numa análise mais ampla é entendida como o processo de uma nação mobilizar recursos para o cumprimento de missões estabelecidas, ou seja, de como é que os Estados tratam da complexidade de prover recursos para a consecução dos objetivos.

A logística ao nível estratégico inclui um conjunto de atividades diretamente relacionadas com o esforço realizado pelas autoridades políticas e militares, incluindo organizações militares e civis, assim como as indústrias, para garantir a sustentação das forças militares. Inclui, conceptualmente, atividades como a prospeção de novos equipamentos, sistemas e metodologias, aquisições de equipamentos, projeção da força, mobilidade estratégica e concentração estratégica de recursos no TO. Neste patamar, o principal critério é a eficiência por estar mais ligado à melhor gestão de recursos, à economia de escala e à noção de redução de custos (idem, 2007:2-1).

A logística ao nível operacional foca-se no estabelecimento e manutenção das linhas de comunicação e na sustentação da força militar no TO, estabelecendo a ligação entre os níveis estratégico e tático, incluindo as atividades de *Reception, Staging, Onward Movement and Integration* (RSOM - I)<sup>3</sup>, melhoramento de infraestruturas, gestão e distribuição das reservas do TO, melhoramento e recuperação de recursos materiais e humanos, e estabelecimento de contratos (idem, 2007:2-2). Os fatores, eficiência e eficácia, que caracterizam os patamares estratégicos e táticos respetivamente, estão intimamente ligados no nível operacional. Para garantir a eficiência ao nível operacional são consideradas duas dimensões importantes: tempo e espaço. O fator tempo deve ser preciso no que diz respeito às requisições de recursos aos mais altos escalões, bem como o horário e calendarização para distribuição dos recursos às unidades, tendo também em conta o espaço (Kress, 2002:43). O fator espaço está relacionado com as linhas de comunicação e bases de apoio necessárias à sustentação.

A logística ao nível tático define-se por um conjunto de procedimentos doutrinários no

---

<sup>3</sup> A abreviatura nacional é REMI – Receção da Força, Estacionamento, Movimentos e Integração. Por razão de coerência ao longo do texto, mantém-se a abreviatura na língua inglesa.

âmbito das organizações e das funções logísticas estabelecidas, dependendo do escalão da força. Inclui um conjunto de atividades relacionadas com as unidades táticas no cumprimento das suas missões, mais especificamente relacionadas com as diferentes funções logísticas. O sucesso da logística neste nível mede-se pela colocação de recursos, na quantidade necessária, em tempo e no local designado, e em condições de cumprirem a missão (EME, 2007:2-2). Ao nível tático o principal critério é a eficácia, pois os efeitos das ações são mais importantes do que os custos financeiros (Kress, 2002:21).

A logística militar desenvolve a sua atividade em diversas áreas, sistematizadas em funções logísticas. A natureza desta diferenciação está relacionada com a necessidade do agrupamento de diferentes áreas para permitir maior especialização, facilitando o seu planeamento, controlo e execução. Tendo em conta a diversidade de abastecimentos necessários para apoio das forças militares, e que foi aumentado de acordo com a evolução tecnológica, os artigos foram agrupados em classes e grupos de abastecimentos (Anexo A – Classes reabastecimento nacionais e da NATO). As classes de abastecimentos têm em consideração afinidades de utilização, enquanto os grupos de abastecimento estão relacionados com afinidades de manuseamento (idem, 2007:4-1).

Quanto às áreas de aplicação, a logística subdivide-se em dois campos de atuação, a teórica e a aplicada. Enquanto a logística teórica, ou pura, está ligada ao estudo das teorias e leis que regem a atividade, a aplicada faz a aplicação dessas leis. A logística aplicada divide-se em logística de alto nível, económica ou de produção, e que está ligada aos estudos dos problemas logísticos que se apresentam à escala nacional ou governamental e que corresponde à faceta industrial, e a logística operacional ou de consumo que estuda os problemas que se apresentam ao nível das forças operacionais (IAEM, 1990:25).

No Exército dos EUA, e no contexto da revolução dos assuntos militares na década de 90, surgiu a denominada “revolução na logística militar”<sup>4</sup>. Este conceito assentava basicamente em três domínios: aplicação de tecnologia e agilização das aquisições, projeção de forças e apoio logístico. Esta filosofia baseou-se no desenvolvimento de um sistema logístico integrado, com a finalidade de aumentar a eficiência, para tornar possível uma redução de gastos desnecessários. Os requisitos necessários para a operacionalização deste conceito eram da adoção de um sistema logístico apoiado na gestão da informação e, menos em bases de distribuição ou inventários. Ao nível da logística estratégica, evidenciou-se uma menor necessidade de bases de apoio para apoio às operações. O

---

<sup>4</sup> Tradução livre do autor de *Revolution in Military Logistics*.

sistema anterior, baseado na massa, foi assim substituído pela velocidade de informação e distribuição (Kidwell, 2002:23). As campanhas militares no Golfo<sup>5</sup>, constituíram um paradigma no que diz respeito à importação de procedimentos civis para o ambiente militar, com a implementação dos conceitos *just-in-case* e *just-in-time*<sup>6</sup>, na 1ª e 2ª Guerra, respetivamente (Ashe, 2004:3). Estava introduzido de forma definitiva o conceito de cadeia logística, com todas as características e conceitos inerentes às operações militares.

Em termos teóricos, uma cadeia de abastecimento é constituída por duas partes essenciais: a *demand part* e a *supply part*. No caso militar, a primeira é responsável pela apresentação e elaboração das necessidades, que são enviadas para as fontes de reabastecimento, tanto a nível operacional como estratégico. A segunda, a *supply part*, garante que os reabastecimentos e serviços sejam enviados até as unidades táticas em que um dos aspetos críticos é o *forecast*, ou seja, as estimativas de consumos e de atrição no futuro. Considerando o ambiente operacional onde se inserem as operações militares, caracterizadas por grande incerteza e caos, este fator assume particular importância (Kress, 2002:32).

Os exércitos, de uma forma geral e segundo a perspetiva da capacidade de resposta estratégica, têm enfrentado maiores dificuldades devido aos diversos tipos de equipamentos, distância dos movimentos e à cauda logística necessária à sustentação (Kidwell, 2008:5). Estes fatores apontam que a logística, adquira maior notoriedade para proporcionar a obtenção de novas soluções que garantam respostas estratégicas credíveis num quadro de operações de alta intensidade ou de operações de resposta a crises.

#### **1.4. Logística civil e humanitária**

A logística civil constitui um elo entre o mercado e as várias funções empresariais, nomeadamente a produção e o marketing (Moura, 2006:22). Sendo que cada uma destas áreas ambiciona metas distintas, dentro da mesma realidade organizacional, cabe à logística, a harmonização dessas áreas para garantir o melhor serviço, de acordo com os melhores padrões de oferta de produtos. Como aponta Benjamim Moura, «...a chave para o sucesso empresarial pode estar na logística e nas suas potencialidades para reduzir os

---

<sup>5</sup> Entenda-se a 1ª Guerra do Iraque, início a 02 de agosto 1990, e a 2ª Guerra do Iraque, início a 20 de março de 2003.

<sup>6</sup> O *just-in-time* é uma técnica de produção segundo a qual todos os *outputs* são realizados no momento certo, na quantidade certa, na quantidade pedida e no local combinado, recorrendo ao paradigma *pull* para controlar e disciplinar o fluxo de materiais, pessoas e informação (Pinto, 2009: 111). É substancialmente diferente do *just-in-case* que é caracterizada pela necessidade de *stocks* para fazer face à procura.



custos» (Moura, 2006:22). Os principais custos logísticos estão relacionados com os transportes, a manutenção e gestão das existências, custos fixos e variáveis com instalações, e custos administrativos e de gestão e controlo (Dias, 2010:11).

Até meados dos anos 60, o desenvolvimento da logística esteve ligado à guerra, pelo que os aspetos militares foram as principais forças de desenvolvimento da logística civil. Até então, a logística tinha como objeto de aplicação a distribuição física dos produtos, tentando obter a melhor eficácia e cumprimento das tarefas após a produção de bens. A crise do petróleo de 1973 causou fortes impactos em várias áreas de negócios, nomeadamente nos setores de transporte devido aos elevados preços do gasóleo. Estes fatores motivaram reflexões na logística, visto estar orientada para a distribuição física de produtos (idem, 2006:59).

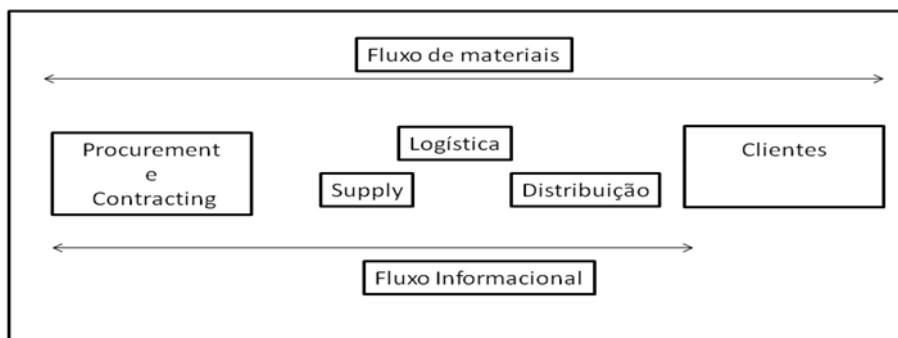
Com o desenvolvimento de sistemas informáticos, a partir dos anos 70, e que foram incorporados em diversas áreas de atividade, a logística passou também a dar atenção à gestão da informação, sobretudo pelo impacto que exercia na obtenção de eficiência das operações. Através da aplicação dos sistemas de informação, assentes em sistemas informáticos, passou a ser possível a redução de níveis de *stocks*, com consequências na diminuição de desperdícios e redução dos prazos de entrega. É assim que surge a logística integrada, como forma de melhorar a competitividade, tendo como objetivos a eliminação de duplicidades, redução de custos e aumento de sinergias. Todos estes fatores foram catalisadores para que a logística se focasse sobre todos os aspetos que aumentassem a competitividade em áreas tão díspares como a redução de energia, gestão da qualidade e gestão das operações logísticas (idem, 2006:19).

A partir da década de 90, tendo como fatores catalisadores a globalização e a revolução tecnológica, dá-se a introdução do conceito *Supply Chain Management* (SCM). Este conceito surgiu pela primeira vez em 1982 e foi vulgarizado o seu emprego a partir de 1996. Considera-se que existe dificuldade na diferenciação entre este conceito e o de logística. Neste caso, entende-se que a logística tem um caráter mais intra-organizacional, enquanto a SCM um caráter mais inter-organizacional, vista assim como uma versão alargada do processo logístico (Figura 1) (idem, 2006:73).

Em termos de áreas de atividade, a gestão das operações envolve a gestão global dos recursos diretos da produção entendidos por um conjunto de cinco elementos: recursos humanos, instalações, recursos materiais, processos, sistemas de planeamento e controlo (idem, 2006:92).



**Figura 1 - Principais áreas da cadeia logística**



**Fonte: Silva, 2004:27**

O interesse pela cadeia logística tem aumentado de forma significativa devido à sincronização com o cliente final, possibilitado pela crescente oferta de soluções informáticas que torna este facto uma realidade. Esta filosofia enquadra-se na teoria organizacional atual, pois considera-se que a competição não se trava ao nível das empresas mas sim entre as cadeias logísticas. A cadeia logística assume-se assim como um dos domínios da gestão empresarial que mais contribui para a criação de valor (Pinto, 2009:146).

Existem basicamente dois modelos de gestão das operações, o *pull* e o *push*. O modelo *push* é caracterizado por decisões de produção baseadas em previsões, face ao que é estimado que seja a procura, e tendo em conta os níveis de armazenamento. Este modelo origina algumas desvantagens como a incapacidade para responder a alterações na procura, excessos de *stocks* e tendência para o efeito *bullwhip*<sup>7</sup> (idem, 2009:138).

No modelo *pull* a gestão das operações é determinado pela procura dos clientes. Segundo este modelo, toda a cadeia logística é desenhada e operacionalizada de acordo com os padrões dos clientes e a resposta é a adequada de acordo com as necessidades. Desta forma, é possível reduzir os níveis de *stocks* e de armazéns, garantindo ainda uma maior resposta à alteração nos padrões dos clientes e redução das fontes de variabilidade, logo menor tendência para o efeito *bullwhip* (idem, 2009:140). A distribuição é efetuada, por regra, através do sistema *pull*, ou seja todo o processo é desencadeado pelos pedidos por parte das lojas diretamente para os fornecedores (Dias, 2011:42).

Ambas as formas de gestão têm tido aplicabilidade ao nível militar, sendo exemplo da interação entre as logísticas civil e militar. O primeiro modelo, o *push*, caracterizado por

<sup>7</sup> O efeito *bulwhip* é um fenómeno que acontece sempre que cada interveniente tem o seu ciclo de informação local e não global. É gerado, por exemplo, por as entidades disporem da informação de uma parte da cadeia logística, o que em situações imprevistas, pode surgir a tendência para aumento de pedidos de forma a ter os artigos necessários para evitar quebras no fluxo (Dias, 2011:45).

decisões de produção baseadas em previsões/estimativas, e o segundo modelo, o *pull*, foram utilizados, por exemplo, pelas Forças Armadas Americanas na 1ª e na 2ª Guerra do Golfo, respetivamente.

A logística humanitária é outra das áreas que tem adquirido destaque, nas últimas décadas, face à consciencialização coletiva do impacto que as catástrofes naturais ou de natureza humana exercem no equilíbrio das sociedades. As catástrofes naturais ou de natureza humana são geralmente acontecimentos que requerem a prestação de assistência de ajuda humanitária (Figura 2). Apesar das mais avançadas tecnologias empregues para prever catástrofes, a verdade é que na sua maioria, são fenómenos imprevisíveis, e que por isso se torna difícil efetuar um aviso em tempo oportuno, especialmente os que forem de desenvolvimento rápido.

**Figura 2 – Origem das catástrofes e desenvolvimentos**

	<b>Naturais</b>	<b>Natureza Humana</b>
<b>Desenvolvimento rápido</b>	Terramotos Tornados Furacões	Ataque terrorista Golpe de estado Ataques químicos
<b>Desenvolvimento lento</b>	Fome Seca Pobreza	Crise política Crise de refugiados

**Fonte: Wassenhove, 2006:1**

Os conflitos atuais relevam a necessidade da integração de capacidades civis e militares em prol do apoio das populações. Este facto, no entanto, não é recente. Um caso clássico do envolvimento de capacidades militares na assistência humanitária, foi o estabelecimento da ponte aérea de Berlim, no final da 2ª Guerra Mundial, para garantir apoio a cerca de 2 milhões de pessoas na parte ocidental daquela cidade, que tinha ficado isolada pelo bloqueio efetuado pela União Soviética. As capacidades militares e entidades civis que participaram na operação garantiram o apoio humanitário em todas as fases da cadeia logística, desde a identificação das necessidades, *procurement*, armazenamento, gestão de inventário, transporte e distribuição, neste caso aéreo (Kovacs, Spens, 2007:125).

A NATO, desde a sua criação em 1952, participou em diversas operações de ajuda humanitária. No entanto, a primeira operação deste tipo surgiu em 1999, no contexto da crise no Kosovo, com o fluxo de refugiados para a Albânia (Wentz, 2002:21). A Aliança, em 2005, garantiu apoio logístico às operações de ajuda humanitária na Ásia e na América

do Norte. No Paquistão, na sequência do terramoto foi efetuado, por via aérea, o transporte de cerca de 1.000 toneladas de abastecimentos, através do *United Nations High Commissioner for Refugees* (UNHCR), como resultado da contribuição dos membros da Aliança e também de outros países. Para além da contribuição de meios de transporte aéreos e de engenharia foram projetados elementos da NATO Response Force (NRF), nomeadamente um *Deployable Joint Task Force* (DJTF), para Islamabad com a finalidade de contribuir para o planeamento e condução das operações em coordenação com outras organizações. Para os EUA, no contexto da destruição provocada pelo furacão *Katrina*, foi estabelecida uma ponte aérea entre Ramstein<sup>8</sup> (Alemanha) e Little Rock (capital do Estado do Arkansas), que possibilitou o transporte de cerca de 189 toneladas de artigos para a ajuda humanitária. As duas operações foram comandadas pelo *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE) em Mons na Bélgica e pelo QG/ NATO em Lisboa (NATO, 2006:8).

A ajuda humanitária tradicionalmente era conduzida predominantemente por organizações civis, internacionais ou não-governamentais, no entanto tem ganho relevo no âmbito das operações militares. As operações de estabilização, ao nível da componente terrestre, tem ganho cada vez maior notoriedade, pelo reconhecimento que os conflitos atuais envolvem mais atividades do que apenas o combate entre forças opositoras. Existe a noção de que estas operações não devem ser encaradas como uma fase subsequente das operações ofensivas ou defensivas, mas que devem ter início logo uma fase inicial das operações, para aliviar o sofrimento das populações envolvidas. Conforme explícito na doutrina do Exército Português, «...as operações de estabilização são uma designação abrangente que engloba o conjunto de missões, tarefas e atividades militares, conduzidas fora do território nacional em coordenação com outros instrumentos nacionais do poder que visam essencialmente a manutenção ou restabelecimento de um ambiente seguro e estável, facilitar a reconciliação entre adversários locais e/ou regionais, apoiar o restabelecimento de instituições políticas, legais, sociais e económicas, facilitar a transição de responsabilidades para um governo local legítimo, apoiar a reconstrução de emergência de infraestruturas e prestar ajuda humanitária» (EME, 2012:8-1).

As primeiras resoluções da assembleia geral das Nações Unidas, relativas a assistência a vítimas de acidentes naturais, foram as resoluções 2034 de Dezembro de 1965 e 2435 de

---

<sup>8</sup> O comando conjunto em Brunssum tinha sob as suas ordens três comandos de componentes específicas: o comando aéreo situado em Ramstein - Alemanha, o comando marítimo em Northwood - Reino Unido e o comando terrestre em Heidelberg - Alemanha.

Dezembro de 1968. As resoluções não estavam limitadas à assistência internacional que englobava o apoio de emergência, mas abrangiam outras atividades como a reabilitação, reconstrução e prevenção de desastres nos países.

Com o consequente envolvimento das NU nestas operações foi estabelecido, em Dezembro de 1971, o *United Nations Disaster Relief Office* (UNDRO) para garantir a assistência a governos vítimas destas situações (JIU, 2012:4). O UNDRO, até 1991, constituiu a principal estrutura coordenadora das NU para estes cenários. Perante a necessidade de maior coordenação na prestação de auxílio e na obtenção de fundos, a UNDRO, em 1992, foi integrada no *Department of Humanitarian Affairs* (DHA) sendo mais tarde criada, em 1998, a *United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs* (UNOCHOA).

Nas NU existem quatro agências com responsabilidades primárias no âmbito da proteção e assistência em crises humanitárias, a United Nations Children's Fund (UNICEF), a United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR), a World Food Programme (WFP) e a United Nations Development Programme (UNDP). Em 2005, no contexto da reforma da ONU, foi entendido que a forma como estavam a ser conduzidas as operações relativamente à gestão de crises estava desajustada, por ser lenta e inadequada.

Foi assim criado o conceito de cluster em que a finalidade era de garantir maior coordenação entre agências das NU e outras organizações, como a Cruz Vermelha e organizações não-governamentais (UNHCR, 2007:104). Cada agência ficaria responsável por um determinado campo de ação (Figura 3).

**Figura 3 – Campo de ação dos clusters**

Campo de ação do <i>cluster</i>	Líder do <i>cluster</i>
Nutrição	UNICEF
Água	UNICEF
Apoio sanitário	WHO
Coordenação e gestão de campos refugiados	UNHCR ( <i>for conflict generated IDP</i> <sup>9</sup> ) IFRC ( <i>for natural disasters generated IDP</i> )
Abrigos de emergência	UNHCR ( <i>for conflict generated IDP</i> ) IFRC ( <i>for natural disasters generated IDP</i> )

**Fonte: UNHCR, 2007:104**

<sup>9</sup> IDP - *Internally Displaced People*

A logística sendo entendida como um *cluster* de serviço especializado, tal como os sistemas de comunicação de emergência, ficou sob a responsabilidade da WFP (WFP, 2014:1). Na ONU cabe à UNOCHOA a responsabilidade de coordenar o apoio humanitário, em parceria com os atores nacionais e internacionais, com a finalidade de aliviar o sofrimento humano em catástrofes.

O apoio a catástrofes de uma forma geral engloba cinco fases principais designadamente, preparação, planeamento, prevenção, restauração e reabilitação. Estas fases podem ser sequenciais ou não, dependendo da situação específica. Na condução destas atividades é importante existir compatibilidade e complementaridade entre os vários atores participantes da operação. A compatibilidade é entendida como o grau de duas ou mais organizações ou indivíduos partilharem uma visão comum relativamente à missão, aos princípios e valores, enquanto a complementaridade é o grau que as capacidades de duas ou mais organizações ou indivíduos serem complementares entre si ao nível das capacidades (Kovacs, Spens, 2007:15).

As cadeias logísticas de apoio a catástrofes<sup>10</sup> têm ganho relevância nas últimas década. Constituem uma indústria importante que responde a cerca de 500 desastres anuais, resultantes na perda de 75.000 vidas e que afetam mais de 200 milhões de pessoas. Estas cadeias logísticas podem ser caracterizadas como sendo dinâmicas, inováveis e ágeis e daí ser entendido que as cadeias logísticas comerciais podem retirar experiências destas, devido à sua flexibilidade (idem, 2007:XIII).

A logística humanitária é entendida como o processo de planear, implementar e controlar o fluxo de materiais e da informação, desde o ponto de origem até ao local de consumo, com a finalidade de suprimir as necessidades. De acordo com Beresfor e Petit citado por Ruth Banomyong e Apichat Sodapong um dos objetivos da logística humanitária é estabelecer uma cadeia logística que seja adequada, especificamente para uma crise ou desastre natural (idem, 2007:32). Numa fase inicial, o envolvimento dos meios militares são importantes, devido à capacidade de resposta, em tempo oportuno, e nas situações mais complexas. Em situações de crise, as principais necessidades iniciais são alimentos e artigos de primeiros socorros. De acordo com o *World Programme Food* (WFP) pode demorar cerca de quatro meses para estes artigos seguirem através da cadeia logística até aos locais afetados. Para suprimir este tempo, existem diversas opções que podem ser tomadas, desde o apoio de nações regionais, como de uma adequada escolha de

---

<sup>10</sup> Tradução livre do autor de *relief supply chain*.

modalidades de transporte, por exemplo adotando o transporte aéreo em detrimento do terrestre (idem, 2007:32).

Um dos requisitos essenciais para a implementação da cadeia logística é a escolha de um porto marítimo, no local ou na região, que permita o fluxo dos abastecimentos, bem como o seu armazenamento e gestão. Para além da importância deste tipo de infraestruturas, existem ainda outros fatores relevantes, desde a segurança das instalações, a existência de uma área suficiente para armazenamento e distribuição, bem como a constituição de níveis de segurança que funcionem como reserva, para fazer face a quebras no fluxo físico da distribuição.

As reduções de custos na cadeia logística podem ser colmatadas com a correta seleção de rotas e modos de transporte, com a consequente redução de necessidade de armazenamento e boas práticas na gestão (Kovacs, Spens, 2007:34). O transporte aéreo é geralmente a modalidade que constitui a melhor opção para a entrada numa região. No interior do TO é privilegiado o transporte terrestre. Esta modalidade em determinadas situações pode não ser adequada, pois após uma catástrofe natural, as condições do território podem ser afetadas significativamente, nomeadamente a capacidade de traficabilidade e transitabilidade. Assim, surge muitas vezes necessidade de ser implementada o transporte aéreo interteatro, sendo neste âmbito o reabastecimento aéreo a técnica mais económica.

A observação da atuação de uma ONG, no contexto das operações de assistência humanitária, como é o caso da Assistência Médica Internacional (AMI), permite retirar algumas ilações sobre a implementação da logística e a coordenação com as diversas agências da ONU. A AMI considera que existem quatro fases essenciais nas missões de assistência: a informação e decisão que deve ocorrer nas primeiras 24 horas, a instalação e preparação no terreno em 72 horas, o trabalho de campo que pode variar ao longo do tempo mas que se considera adequado um período de cerca de seis meses, e a última fase, a reabilitação, que pode demorar cerca de um ano. De acordo com os dados obtidos, a entrada num determinado TO, é efetuado geralmente por via aérea, com a contratação de equipamento no mercado civil. Quando a situação no local inviabilizar esta modalidade, é feita para uma região próxima, e a partir daí o deslocamento é efetuado por via terrestre (Nobre, 2013).

Em termos de resposta imediata, existe no armazém central, em Lisboa, um *stock* de cerca de duas toneladas com equipamentos diversos para a assistência no local, estando esta capacidade condicionada pelo meio de transporte, que normalmente é constituído por

uma aeronave. No local, privilegia-se a obtenção de recursos locais, pela dificuldade de implementar um fluxo logístico da retaguarda, pelos custos associados e pela falta de meios (Nobre, 2013).

Este tipo de organizações, normalmente, são as primeiras a entrar na região afetada, pela capacidade de resposta que conseguem concretizar, e pela necessidade de obtenção de fundos. Se a coordenação entre as organizações é necessária, a experiência no terreno demonstra que, por vezes, é descoordenada. Da experiência colhida pela AMI, as NU entram na região, normalmente posteriormente a essas organizações, e efetuam então os esforços necessários para criar sinergias entre todas as organizações de forma à criação de uma maior eficácia na atuação entre todos os atores presentes (Anexo B – Procedimentos da AMI numa operação).

A diferença entre a logística humanitária e a logística civil é um tema que tem merecido atenção de diversos autores. Como principais elementos diferenciadores destas duas áreas, considera-se que a logística civil opera com atores predeterminados e com base em previsões estáveis, enquanto a logística humanitária colabora com atores desconhecidos, ou que mudam em determinadas fases da operação, e com previsões menos estáveis. Diversos autores, como McLachlin, Larson e Khan, salientam a diferença entre as duas áreas ao nível da motivação e no ambiente. Os autores afirmam que ao nível da motivação, a logística civil se rege pelo lucro e por operar em ambientes ininterruptos ao contrário da logística humanitária, que visa o auxílio a populações que necessitam de auxílio e em ambientes incertos ou interruptos (Figura 4) (Kovacs, Spens, 2007:2).

**Figura 4 – Contextos da logística civil e humanitária e militar**

	Civil	Humanitário
Finalidade	Lucro Económico	Impacto social
Contexto	Contínuo	IntERRUPTO
Perspetiva temporal	“Tempo é dinheiro”	“Tempo são vidas”
Financiamento	Clientes	Doadores

**Fonte: Kovacs, Spens, 2007:2**

A relação entre a logística humanitária e militar é também evidente. Ao nível conceptual ambas operam em ambientes de incerteza, contudo no caso da logística humanitária essa situação é mais evidente na fase inicial, enquanto na logística militar está presente em toda a operação. A integração de capacidades militares na logística humanitária é importante devido ao tempo de resposta que as forças militares apresentam,



e que podem ser um fator preponderante numa operação de ajuda humanitária, na prontidão de resposta em situações mais complexas.

## **2. Logística Multinacional**

Este capítulo analisa as necessidades, formas e modalidades de apoio da logística multinacional e aborda duas operações multinacionais, a 1ª Guerra do Golfo e a *United Nations Stabilization Mission in Haiti* (Minustah), conduzidas por duas formas de organização distintas. Inicialmente o capítulo aborda as formas que a comunidade internacional tem de conduzir operações multinacionais, seja através da ONU, de uma organização regional ou uma coligação. Dentro destes contextos são analisadas as diversas modalidades de apoio logístico, com impacto ao nível da centralização e das responsabilidades de cada nação contribuinte.

A primeira operação que é analisada é a 1ª Guerra do Golfo (1990) que consistiu numa operação militar por parte de uma coligação liderada pelos EUA, em que foi testada a capacidade de projeção do instrumento militar para uma região em crise. Na operação teve papel fundamental a conduta do apoio logístico, tendo sido retiradas lições nesta área que viriam a ser adotadas noutros contextos operacionais e vertidas em doutrina militar. A segunda operação, consiste na Minustah, conduzida pela ONU no Haiti (2004) e que reflete a logística multinacional no quadro da ONU.

As operações permitem verificar a forma como foi implementada e desenvolvida a logística multinacional, de duas organizações diferentes e com doutrinas distintas, para garantir a sustentação das operações.

### **2.1. Necessidades, formas e modalidades de logística multinacional**

Um dos fatores preponderantes da participação da Aliança em operações é a sua multinacionalidade, que se traduz em operações que integram forças armadas de duas ou mais nações. As operações multinacionais não são novidade do século XXI, no entanto, a tendência é que assumam maior importância devido a diversos fatores como, os custos das operações militares, a necessidade de redução dos orçamentos militares dos países ocidentais com a tendência a reduzir desde o final da Guerra Fria, e pela necessidade de legitimidade internacional na condução das operações (Pugh, 2000:1).

A comunidade internacional tem três formas de conduzir operações multinacionais, através da ONU, de uma organização regional ou uma coligação (Figura 5) (Homan; 2010:103). Ao nível das operações militares, e relativamente ao comando e controlo,



existem três formas básicas de organização das forças multinacionais. Podem ser conduzidas através de uma nação-líder, em que uma nação assume a responsabilidade da condução da operação (a Guerra da Coreia, por exemplo), com uma coligação paralela, em que uma nação assume a responsabilidade mas a um nível de comando e controlo inferior (por exemplo, a operação *Desert Storm*) e um comando paralelo, em que existe combinação das outras duas formas<sup>11</sup> (idem, 2000:1).

**Figura 5 – Soluções das operações multinacionais**

Ano	Operação	Local	Tipo	Comando
1991	<i>Desert Storm</i>	Iraque	Capítulo VII/ ONU	EUA – nação-líder
2001	<i>Enduring Freedom</i>	Afeganistão	Capítulo VII/ ONU	EUA – nação-líder
2004	<i>Minustah</i>	Haiti	Capítulo VII/ ONU	ONU

**Fonte: CLCS, 2013:I-2**

Uma organização assente no conceito de nação-líder pressupõe que uma nação é responsável por todas as áreas, sendo contudo respeitadas as idiossincrasias de cada nação contribuinte. Relativamente à organização através de uma coligação paralela significa que uma nação dispõe de uma predominância substancialmente superior relativamente às outras. Uma organização através da integração, por exemplo o *Eurocorps*, as nações dispõem das funções durante um período de tempo, e posteriormente o efetivo sofre uma rotação.

A necessidade da implementação da logística multinacional é uma realidade. Existem diversos fatores que reforça esta ideia nomeadamente o aumento de distâncias de projeção, a maior diversidade de forças multinacionais nas operações militares, as operações atuais serem caracterizadas pelas elevadas necessidades de sustentação, o que coloca maiores dificuldades de âmbito logístico, e a necessária redução da “pegada logística”<sup>12</sup> nos TO (CJCS, 2013:I-2).

No caso da ONU, nas operações multinacionais existem três modalidades de apoio, que podem ser implementadas. A primeira é uma nação assumir o apoio logístico de toda a operação, sendo teoricamente a mais eficiente, a segunda forma é através da responsabilização coletiva, tanto em termos de pessoal a guarnecer os quartéis-generais,

<sup>11</sup> Estes dados estão também de acordo com a publicação doutrinária dos EUA, JP 3-16 *Multinational Operations* de 2007.

<sup>12</sup> Tradução livre do autor de *logistics footprint*. Entenda-se por “pegada logística” a existência de meios de apoio logístico num determinado TO. O caso da 1ª Guerra do Golfo é um exemplo de uma substancial “pegada logística” num TO.

como na força a projetar para a região e a última na descentralização da logística, geralmente adotada em situações de operações dispersas (Pugh, 2000:59).

Um dos temas que suscita discussões no âmbito da sustentação das operações é sobre que tipo de organização apresenta maior eficiência e eficácia na implementação da logística. Um relatório do *Government Accountability Office* (GAO) apresenta uma comparação entre a estrutura de apoio logístico da ONU e uma hipotética missão, tendo como base os EUA como nação-líder, sendo o caso de estudo a operação Minustah<sup>13</sup> (GAO, 2006). O relatório apresenta como conclusão de que tendo as NU um orçamento de 428 milhões de dólares para os primeiros 14 meses da operação, num cenário de emprego de uma força dos EUA, com o mesmo tipo de missão e efetivo, seria necessário o dobro do orçamento, cerca de 876 milhões de dólares (Anexo C – Custos de uma hipotética operação da NATO e dos EUA). Os fatores que mais contribuiriam para a discrepância estavam relacionados com a polícia civil, salários e apoio à força militar e segurança e bem-estar (GAO, 2006:1).

A centralização do apoio logístico ao nível do TO é um dos aspetos mais importantes, no âmbito da logística multinacional. Para garantir este objetivo, foram implementadas diversas soluções, por várias organizações como a ONU, a NATO ou coligações militares. No caso de uma operação multinacional da NATO, e de acordo com a sua doutrina, cabe a cada nação a responsabilidade da sustentação das suas forças, independentemente das soluções multinacionais que possam vir a ser adotadas. Como exemplo, se uma hipotética operação for constituída por vinte nações, e caso não haja uma integração dos fluxos físicos numa cadeia logística multinacional, significa que existem a mesma quantidade de cadeias logísticas no TO, que servem para estabelecer a ligação entre o território nacional e o *National Support Element* (NSE) de cada nação (Figura 6).

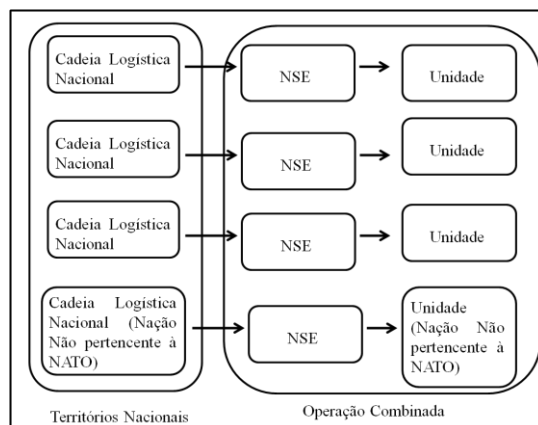
Esta filosofia, que adota soluções de cariz nacional, apresenta diversos inconvenientes, nomeadamente a projeção de maiores quantidades de pessoal e de equipamentos por falta de coordenação, o que resulta em presença de meios redundantes, para além da competição entre cada nação pelos recursos existentes, que normalmente são escassos. Estas foram algumas das situações verificadas nos TO da Bósnia-Herzegovina e no Kosovo. A presença de grandes quantidades de *stocks*, como consequência da presença de NSE das várias nações, não apresenta só inconvenientes do ponto de vista económico mas também ao nível da conduta das operações. Implicam, neste caso, necessidades de forças militares e

---

<sup>13</sup> *Government Accountability Office, Cost Comparison of Actual UN and Hypothetical U.S. Operations in Haiti 2006.*

dispositivos adequados para a segurança de infraestruturas, o que no contexto de determinados TO pode comprometer a imagem da força multinacional.

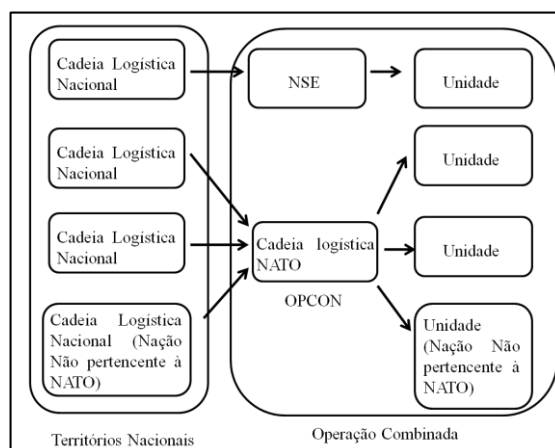
**Figura 6 – Operação militar com cadeias logísticas não integradas**



**Fonte: NATO, 2008c:10-15**

A implementação de uma unidade de apoio logístico ao nível do TO pretendeu assim evitar a redundância de meios logísticos, tornando possível a redução da “pegada logística” através da diminuição dos NSE das nações. A relação entre estas unidades constitui um fator importante, porque é através da eficiência e eficácia do primeiro que se dará a redução dos NSE (Figura 7) (NATO, 2008c:15).

**Figura 7 – Operação militar com cadeias logísticas integradas**



**Fonte: NATO, 2008c:10-15**

A importância do NSE de uma nação será tanto maior quanto maior for o respetivo volume de forças no TO. Dentro desta perspetiva foi criado o JLSG para ficar responsável por determinadas atividades, assumindo uma vocação multinacional.

No caso da ONU a estrutura análoga ao JLSG da NATO, em termos de coordenação, é o *United Nations Joint Logistics Center* (UNJLC). Este conceito surgiu, em 1996, como forma de resposta à crise humanitária provocada pela Guerra Civil no Zaire. A *United Nations Multi-National Peacekeeping Force* (UNMNF) efetuou, em Dezembro de 1996, a entrada em Entebbe, capital do Uganda. A WFP, em coordenação com a UNHCR e a UNOCHOA, estabeleceram uma estrutura informal no aeroporto para garantir a ligação, relacionado com aspetos logísticos, entre a força multinacional e as agências das NU. No final da crise, o UNJLC foi sujeito a uma avaliação pelas três agências, UNHCR, UNICEF e WFP, e o resultado foi o entendimento da necessidade de uma estrutura deste tipo para satisfação das necessidades humanitárias. A finalidade era de garantir uma estrutura central de apoio para a receção, distribuição, e da manutenção de visibilidade de todos os abastecimentos durante uma operação. Durante a crise dos Balcãs em 1999, a WFP e UNHCR conduziram operações na Albânia e no Kosovo de forma separada. Cada agência empregou o UNJLC de forma a garantir a coordenação das operações (INSEAD, 2003b:8). O UNJLC foi implementado posteriormente na Somália, Kosovo, Timor Leste, Moçambique, Afeganistão, Libéria, Haiti e Sudão (INSEAD, 2005:2).

## **2.2. A logística militar na 1ª Guerra do Golfo**

A 1ª Guerra do Golfo (1990) consistiu num teste à capacidade de projeção do instrumento militar para uma região em crise. A guerra veio demonstrar que para se alcançar resultados decisivos, para além das vantagens em termos de tecnologia e de manobra estritamente militar, é importante antes de mais, a colocação em tempo oportuno de todos os recursos necessários, e a capacidade de sustentação de forças a grandes distâncias dos locais de projeção, ou seja garantir uma presença efetiva no terreno.

Apesar do sucesso da operação militar, com destaque para a manobra logística que serviu de base à estratégia, a coligação contou com fatores dificilmente repetíveis noutras situações. Sob o ponto de vista logístico é importante ter em consideração que a operação ofensiva demorou cerca de 100 horas e a geração da força no TO foi efetuada em condições excelentes, devido às infraestruturas que serviram de apoio às operações e do apoio prestado pela Arábia Saudita.

As operações militares no Golfo englobaram as operações *Desert Shield* (início a 7 de Agosto de 1990), *Desert Storm* (17 de janeiro a 28 de Fevereiro de 1991) e *Desert Farewell*. A operação *Desert Shield* consistiu numa série de ações que visavam a dissuasão de uma intervenção iraquiana na Península Arábica. A operação *Desert Storm* baseou-se

em ações predominantemente ofensivas, apoiadas por operações psicológicas e de decepção, para obrigar à retirada das forças iraquianas e restaurar o governo legítimo, sendo que na sua generalidade visavam a destruição das capacidades das forças de combate iraquianas. Na operação *Desert Farewell* foram conduzidas atividades relacionadas com a retração do dispositivo militar da região, envolvendo tanto os recursos humanos como materiais, sendo sob o ponto de vista logístico, uma das fases mais complexas.

O planeamento da operação *Desert Storm* foi dividido em quatro fases, a fase I - campanha aérea estratégica, a fase II - supremacia aérea no TO Kuwait, a fase III - preparação do campo de batalha e a última fase, a IV - campanha ofensiva terrestre (DoD, 1992b:1-12). Os EUA assumiram-se como nação-líder relativamente ao apoio logístico, o que significou a responsabilidade pelo fornecimento ou a coordenação de todo o apoio à força multinacional. A coligação contou com o apoio de diversos países, alguns não pertencentes à NATO. O Reino Unido e a França, por exemplo, contribuíram com o envio de forças militares que tiveram um papel de destaque na manobra terrestre, bem como o envio de outras capacidades militares significativas, juntamente com a Itália e o Canadá. Outros países como o Egipto, a Arábia Saudita e o Kuwait, não pertencentes à NATO, contribuíram também com forças militares para a condução da operação. Para além dos recursos, materiais e humanos, houve uma significativa contribuição financeira aos EUA, num total de cerca de 53,7 biliões de dólares (DoD, 1992b:1-3).

Relativamente ao planeamento logístico para a campanha, inicialmente apoiou-se em três fases, a projeção, o combate e a retração, tendo mais tarde evoluído para cinco fases (Pagounis, 1992:5). A primeira fase, a *Alfa*, baseava-se na preparação e posicionamento de forças e abastecimentos enquadrada na fase inicial que correspondia à projecção. A fase *Bravo* correspondia ao movimento das unidades militares, os Corpos de Exército, para as respetivas posições. A fase *Charlie* correspondia à ofensiva, e em todas as ações necessárias para proporcionar todo o tipo de apoio em equipamentos e abastecimentos que uma manobra deste tipo implica. A fase *Delta* correspondia à defesa territorial do Kuwait, tendo sido planeada com base no pressuposto da vitória e consequente derrota das forças militares iraquianas. A última fase, a *Echo*, constituía em todas as ações necessárias para a retração do dispositivo do TO (idem, 1992:119).

O relatório do congresso dos EUA, de maio de 1992, é explícito em considerar que o sucesso da operação *Desert Storm* não poderia ter sido atingida sem o apoio prestado pelos Aliados a nível político, militar, diplomático e financeiro (DoD, 1992:1-6). Apesar da operação ter sido considerada como um caso de sucesso, sobretudo a nível logístico, foram

levantadas questões no final da campanha, acerca do que poderia ter acontecido se não houvesse o apoio da Arábia Saudita, ou se as condições das infraestruturas no TO fossem diferentes daquelas existentes. Acerca desta última suposição, foram levantadas questões sobre a possibilidade de êxito, caso fosse necessária a projeção do mesmo tipo de forças, para regiões sem condições de infraestruturas ao nível daquelas que foram disponibilizadas (Conrad, 1994:42).

Para garantir o apoio igual àquele que foi prestado pela HNS e contratação, estima-se que seriam necessários mais de 72.000 militares, a que se juntaria mais 21.000 militares para o apoio desse efetivo. Para garantir a sustentação desta força, de cerca de 100.000 homens, equivalente a cinco divisões, tornava-se necessário acrescentar aos meios globais da operação, um conjunto de meios navais<sup>14</sup> e aéreos para realização da projeção (Tillson, 1997:S-7).

Os eventos no deserto da Arábia Saudita tinham antecedentes de cerca de 50 anos. Em 1943, o Presidente dos EUA considerava que a defesa da Arábia Saudita era vital para o país (Conrad, 1994:19). Em 1951, o *US Military Training Mission* prestou assistência à Arábia Saudita na modernização da sua força militar (DoD, 1992:80). No ano seguinte foi iniciada a construção de infraestruturas, através de unidades militares dos EUA, nomeadamente a base aérea em Dhahran, que seriam cedidas, mais tarde, ao país. Em 1972, o governo saudita solicitou apoio para a construção de mais infraestruturas para garantir a segurança do país contra possíveis ataques de países vizinhos. Sob supervisão de militares dos EUA foram construídos portos, aeroportos, estradas e especialmente três complexos militares. Estes complexos tinham como finalidade garantir apoio aos militares, em caso de ameaça, nomeadamente a cidade militar *King Faisal*, no Sul para fazer face ao Iémen, a cidade militar *King Abdul Aziz*, localizada a noroeste para fazer face à Síria e Jordânia, e a cidade militar *King Khalid* no nordeste para fazer face a ameaças provenientes do Irão ou Iraque. Todas estas infraestruturas foram de grande utilidade, no contexto da 1ª Guerra do Golfo, no apoio às operações militares (idem, 1997:13).

Em 1979 o presidente Carter elaborou o *Rapid Deployment Force*, com a finalidade de garantir a proteção dos interesses dos EUA no Médio Oriente. Em 1983, operacionalizou ainda mais este conceito, implementando o *US Central Command* (CENTCOM)<sup>15</sup>, estrutura com responsabilidade na região do Golfo Pérsico e Nordeste de África. Estas

---

<sup>14</sup> Só em meios navais, o relatório estimava cerca de 20 navios (*Large Medium Speed Ro-Ro (LMSR)*).

<sup>15</sup> Na altura, o CENTCOM constituía um dos seis comandos, denominados *United States multi-services Commands* (Scales:1994:42)

medidas assentavam no pressuposto de uma potencial intervenção da União Soviética no Irão (Conrad, 1994:19). Durante a década de 80, os problemas de segurança naquela região estavam orientados para a União Soviética como principal ameaça. Após a queda do muro de Berlim em 1989, os EUA reavaliaram a situação no Golfo Pérsico, devido à alteração da situação política e estratégica. Para garantir o apoio logístico a qualquer operação que pudesse ser desencadeada naquela região, os EUA possuíam *stocks* de vários abastecimentos, em quatro navios<sup>16</sup>, desde alimentação, água e munições (Scales, 1994:65). Estes meios navais estavam estacionados na base naval de Diego Garcia de forma a permitir a intervenção, em tempo oportuno, nas regiões do Oceano Índico (Thompson, 1991:337).

Na primavera de 1990, o CENTCOM reavaliou a situação e delineou um plano que foi testado, em julho desse ano, no exercício *Internal Look 90*, que permitiu a avaliação de conceitos táticos, planos logísticos, requisitos e necessidades de forças para a operação. O conceito baseava-se na defesa de pontos sensíveis na Arábia Saudita, como infraestruturas que permitissem a projeção de forças no território. A Arábia Saudita não era favorável a este conceito de emprego, pois pretendia uma defesa de todo o território, o que implicava uma defesa avançada ao longo da fronteira com o Kuwait e não uma defesa orientada para a proteção dos pontos sensíveis, que poderia colocar em causa a segurança de grande parte do território (DoD, 1992:76).

Em meados de julho de 1990, Saddam Hussein ordenou o início da preparação da ofensiva para a invasão do Kuwait. No dia 2 de Agosto de 1990, duas divisões da Guarda Republicana atravessaram a fronteira dando assim início à operação militar. Após o sucesso da operação ofensiva, três divisões estabeleceram uma linha defensiva ao longo da fronteira com a Arábia Saudita (idem, 1994:45). A reação dos EUA à ação militar iraquiana foi rápida, tendo o presidente dos EUA condenado a invasão assumindo que tal acto era uma ameaça aos interesses nacionais.

O presidente Bush cedo demonstrou empenho em estabelecer coordenações com os países ocidentais, mas também com os países árabes, nomeadamente a Arábia Saudita e o Egipto, de forma a tornar claro que as ações não era uma intervenção ocidental nos assuntos da região, mas sim uma tentativa de libertação de um país e consequentemente a restauração de paz e segurança na região (Ghareeb, 1997:143). No dia 2 de Agosto, o

---

<sup>16</sup> Um desses navios foi o *Green Harbour*, que viria a ter destaque na operação em 1991.



Conselho de Segurança das Nações Unidas aprovou a resolução 660 condenado a invasão como uma violação à carta das NU e exigindo a retirada das forças iraquianas.

Quatro dias após este ato foi aprovada uma nova resolução, a 661, impondo um embargo comercial e financeiro ao Iraque, cuja primeira ação foi o envio de uma força de intervenção naval que constituiu o primeiro instrumento militar para implementar o embargo. O pedido de assistência da Arábia Saudita aos EUA era considerado fundamental para o sucesso da operação militar. O pedido autorizava as nações da coligação a projectar, estacionar e operar forças militares no território, bem como na utilização do espaço aéreo. Para além destas autorizações, concedia o recurso a abastecimentos e serviços no âmbito do HNS, caso fossem necessários (DoD, 1992a:59).

Em Setembro de 1990, foram conduzidas missões diplomáticas com vista à obtenção de apoios para a operação. Uma das missões incluiu reuniões com a Inglaterra, França, Coreia do Sul e Japão, e a posteriormente com a Arábia Saudita, Governo do Kuwait no exílio, os Emirados Árabes Unidos, Egipto, Itália, Alemanha, e com a NATO e União Europeia. Como consequência das iniciativas diplomáticas, o apoio foi concedido sob três formas distintas, em dinheiro, capacidade de *airlift* e *sealift* e em equipamentos e serviços diversos (DoD, 1992a:3-C). No dia 29 de novembro de 1990, o conselho de segurança das Nações Unidas aprovou a resolução 678 que autorizou o uso de todos os meios necessários para a implementação das resoluções, previamente estabelecidas caso o Iraque não retirasse do Kuwait até 15 de janeiro de 1991 (idem, 1992a:60).

A obtenção de recursos, de acordo com o planeado, baseava-se na HNS, contribuições dos Aliados e apoio dos EUA (Pagounis, 1992:105). O apoio dos membros da coligação em apoio dos Estados Unidos da América foi crucial (Figura 8).

**Figura 8 – Contribuição financeira para as operações *Desert Shield* e *Desert Storm***

	Contribuições em mil milhões dólares	Dinheiro (11mar 92)	<i>In-kind</i> (29fev1992)	Total
Arábia Saudita	16.839	12.002	4.001	16.003
Kuwait	16.057	16.015	43	16.508
Japão	10.012	9.437	571	10.008
Alemanha	6.572	5.772	683	6.455
Coreia	355	150	101	251
Outros	29	7	22	29
Total	53.952	47.254	5.639	52.893

**Fonte: DoD, 1992a:2-C**



Em termos financeiros, os Aliados contribuíram com 54 dos 61 mil milhões de dólares estimados como necessário para o esforço financeiro da guerra. Cerca de 2/3 desta quantia foi obtida pelos Estados na região do Golfo, enquanto cerca de 1/3 foi a contribuição prestada pelo Japão e Alemanha (DoD, 1992a:60).

O estabelecimento de contactos com a HNS e com empresas civis no TO, foi uma das prioridades de forma a colmatar as lacunas relativamente aos aspetos logísticos. Uma das medidas que foi implementada para a aquisição de abastecimentos e serviços foi a realização de licitações, a preços competitivos entre as empresas na região, para a criação de competição no mercado local.

O rei Fahad da Arábia Saudita que inicialmente mostrou desagrado face à possibilidade do país servir de plataforma para a projeção e sustentação das forças militares, viria a contribuir com a cedência da utilização do espaço territorial e aéreo, como para o esforço da sustentação, tendo o país garantindo, em média, 250.000 refeições e sete milhões de litros de água potável. Durante a operação ofensiva (fase III da Operação *Desert Storm*) garantiu ainda cerca de 71 milhões de litros de combustível por dia (Conrad, 1994:17).

Para além da contribuição financeira e de abastecimentos, a Arábia Saudita possibilitou a geração das forças militares no seu território, disponibilizando tanto infraestruturas de apoio aéreas e marítimas, como outras no interior do seu território. Os portos marítimos, de Ad-Dammam<sup>17</sup> e Al-Jubail, são considerados das melhores infraestruturas daquele tipo, a nível mundial. O porto marítimo de Al-Jubail, que serviu como principal ponto de desembarque e local de apoio ao nível TO, garantiu excelentes condições para a operação e armazenagem dos abastecimentos. Estas infraestruturas estavam também servidas por uma rede de itinerários que possibilitavam um fluxo físico de abastecimentos adequado à operação militar.

A Arábia Saudita, ao nível da contratação garantiu um vasto conjunto de equipamentos e serviços, desde simples abastecimentos como pneus, baterias e bombas de gasóleo, produtos que em determinadas alturas da operação não estavam disponíveis nos canais de reabastecimento para fornecimento em tempo oportuno, como outros serviços mais complexos como transporte de materiais pesados e serviços de alimentação. Outro aspeto relevante foi a isenção de impostos ao governo dos EUA, durante a receção do pessoal em

---

<sup>17</sup> Este porto possibilitava, por exemplo, descarregar 39 navios simultaneamente. Em Mogadishiu, na Somália, o porto marítimo possibilitava apenas 1 ou 2 navios (Conrad, 1994: 55).

infraestruturas de apoio, como hotéis, nomeadamente na fase inicial da operação (Scott, Rainey, Hunt, 2000:209).

As forças dos EUA, no início, foram apoiadas pela HNS e por empresas locais sem qualquer documento oficial formal. A Arábia Saudita prestou apoio em água, combustível, alimentação, instalações e transporte local sem quaisquer custos às forças dos EUA, estacionadas no país ou nas regiões mais próximas. O Exército dos EUA, não possuía doutrina, nem planos para detalhar este tipo de procedimentos. (Tillson, 1997:S-7). Como resultado foi enviado uma equipa do Departamento de Defesa para estabelecer acordos no âmbito da HNS com o país, o que viria a resultar no denominado *Implementation Plan for Logistics Support of the United States Forces in Defense of the Kingdom of Saudi Arabia*, que viria a ser colocado em prática em meados de Novembro de 1990 (DoD, 1992a:462).

Os EUA dispuseram de vários meses para a geração da força, porque praticamente não foram efetuadas ações hostis. Entre agosto de 1990 e março de 1991, foram descarregados 576 navios e cerca de 10.000 aviões, perfazendo um total de 3.6 milhões de toneladas de equipamentos e abastecimentos e cerca de 7 milhões de litros de gasóleo. Estes equipamentos e artigos tiveram como origem no TO, principalmente três infraestruturas, os portos marítimos de Ad-Damman e Al-Jubail e o aeroporto de Dhahran. Durante a operação *Desert Shield*, altura em que foi gerada a força no território, as principais preocupações estavam relacionadas com a projeção, desembarque, receção dos materiais, movimento para as áreas de reunião de cada força e a responsabilidade da postura defensiva.

O CENTCOM como responsável pela gestão logística no TO atribuiu à componente terrestre a gestão dos portos, transporte terrestre e operações aeroportuárias, bem como a distribuição de abastecimentos. Grande parte da projeção dos abastecimentos teve como origem dois depósitos nos EUA, localizados em New Cumberland na Pensilvânia e em Red River no Texas. As linhas de comunicação estenderam-se cerca de 600 milhas até aos portos de Ad-Dammam e Al-Jubail.

Os problemas com que este comando teve de lidar foram semelhantes com a situação ocorrida na Guerra da Coreia (1950-1953), nomeadamente a dificuldade na projeção de equipamentos e abastecimentos, em tempo oportuno e nas quantidades necessárias, para a sustentação de uma força militar, que teria de fazer face a uma provável ofensiva do Exército da Coreia do Norte, e com a reconstituição de *stocks* de forma a apoiar toda a operação (Conrad, 1994:37).

A falta de meios logísticos para apoio da operação, na fase inicial, deveu-se a dois fatores, à doutrina existente e à prioridade que foi dada à projeção de outra tipologia de forças. A doutrina militar previa que se considerasse a projeção de meios logísticos de escalão superior a Corpo de Exército, quando houvesse mais do que uma unidade deste escalão, num determinado TO. O racional deste conceito assentava na ideia de que se existissem duas unidades num TO sem um mecanismo de coordenação entre ambas, havia um potencial para a existência de competição pelos recursos nesse local, com prejuízo para ambas as unidades. Quando houvesse a projeção de dois Corpos de Exército, cada um deveria ter a sua estrutura logística e existir outra estrutura logística superior com responsabilidades na coordenação de todo o apoio logístico, a partir da retaguarda (Pagounis, 1992:89). O plano para a operação militar, e em consonância com a doutrina, previa a implantação do *Theatre Army Area Command* (TAACOM), devido à decisão da projeção do VII Corpo de Exército para o TO. No entanto, a implantação deste comando não foi efetuada, por ser entendido que era desvantajoso em termos de tempo e que não iriam ser obtidas grandes vantagens em termos logísticos (Pagounis, 1992:131).

A intenção do general Schwarzkopf, na fase inicial, era de assegurar a colocação de forças de combate no terreno para garantir a dissuasão, e se necessário, a detenção das forças iraquianas. Os responsáveis, quer o general Schwarzkopf como comandante do TO, como o general Yesock como comandante da componente terrestre pretendiam, em primeiro lugar, colocar tropas no terreno com capacidade de combate, pois não pretendiam repetir as experiências da Guerra do Vietname onde foram implementadas bases logísticas volumosas, com desempenhos logísticos ineficientes (Scales, 1994:58). O resultado desta medida foi a falta de meios de apoio logístico para permitir a sustentação na fase inicial e para preparação da geração de forças necessárias para as operações subsequentes, nomeadamente a ofensiva.

As forças dos EUA estabeleceram um conjunto de necessidades no âmbito da HNS em 20 áreas tidas como fundamentais, nomeadamente instalações, portos marítimos, aeroportos, segurança, construção, serviços, comunicações, equipamento especial, infraestruturas, armazéns, combustível, abastecimentos, higiene, material sanitário, transporte, manutenção, material e água (DoD, 1992:472). Com as empresas locais foram estabelecidos acordos para prestação de serviços. Dada a urgência do apoio logístico, os procedimentos normais foram muitas vezes ultrapassados para a compra de determinados artigos, como tendas, alimentação, entre outros abastecimentos. A nação hospedeira

contribuiu no estabelecimento de condições para o estabelecimento de contratualização de serviços por parte de entidades privadas (GAO, 1991:4).

O Exército dos EUA teve dificuldade na operação e manutenção dos abastecimentos. Um dos principais problemas conforme referido, foi a decisão de enviar grandes quantidades de artigos e equipamentos e unidades de combate para o TO, em detrimento de unidades de apoio de serviços, nos primeiros três meses da operação. No entanto para além da dificuldade neste tipo de atividades, não foi acautelada a visibilidade dos artigos. Dos cerca de 41.000 contentores que chegaram ao TO, cerca de 28.000 tiveram de ser abertos para se proceder à confirmação das existências, o que evidenciou a falta de visibilidade. Verificou-se também que muitos destes contentores não foram enviados para as localizações correctas, o que aumentou ainda mais as dificuldades na implantação de um fluxo logístico adequado à operação militar. Esta situação provocou um efeito em cascata ao longo da cadeia logística, em parte devido à falta de meios para a correta gestão das operações nos terminais, falta de pessoal especializado e a falta de meios e instrumentos de gestão que permitissem a visibilidade dos abastecimentos e equipamentos (Conrad, 1994:38).

Desde os portos de Ad-Dammam e Al-Jubail, as forças da coligação, de acordo com o planeamento, teriam de se deslocar cerca de 600 milhas para ocupar as áreas de estacionamento<sup>18</sup> e de treino. Após esta fase, as forças militares teriam de se deslocar mais cerca de 500 milhas destas posições, para a região onde teriam de efetuar a preparação necessária para a detenção de um eventual ataque. Assim que as forças estivessem em posição, o nível de apoio logístico teria de ser executado a grandes distâncias e assente em grandes quantidades de *stocks*. A combinação destes fatores, conjugado com limitações ao nível das infraestruturas rodoviárias, levaram à adoção de uma manobra que garantisse um horizonte de planeamento operacional em 60 dias e que proporcionasse a obtenção de uma decisão antes do sistema logístico pudesse ser fragilizado, o que aconteceria provavelmente se a operação degenerasse numa guerra de atrição (Craft, 1992:10). O apoio logístico foi prestado também, pelo pré-posicionamento de *stocks* em navios e à custa de acordos com empresas locais. No dia 02 de Agosto de 1990, o USS *Green Harbour*, efetuou o primeiro pré-posicionamento de equipamentos e abastecimentos no porto de Ad-Dammam.

Quando a operação *Desert Storm* terminou, no dia 28 de Fevereiro de 1991, tinham sido conduzidas aproximadamente 15.800 missões de voo e sido transportado mais de

---

<sup>18</sup> Tradução livre do autor de *Staging área*.

500.000 passageiros e 544.000 toneladas de carga para o TO. De uma forma geral, os pedidos requisitados através de via aérea, demoravam cerca de 10 dias a chegar ao destinatário, o que incluía o deslocamento dos EUA para o TO (deslocamento intrateatro) e o deslocamento no teatro (interteatro) até ao destinatário final. Para artigos críticos, este tempo era considerado excessivo, pelo que houve a necessidade de implementar outras soluções, como o *Desert Express Cargo Service*. Esta modalidade de ação permitiu que o tempo de espera para um artigo chegar à Arábia Saudita fosse de cerca de 72 horas, o que possibilitou uma redução de forma absoluta, da chegada do artigo ao utilizador. Neste tipo de modalidade, a carga diária era de cerca de 18.000 toneladas por voo e foram efetuados cerca de 200 no período compreendido entre 30 Outubro de 1990 a 31 de Maio de 1991 (Scott, Rainey, Hunt, 2000:212).

No TO os artigos transportados via *Desert Express Cargo Service*, eram transferidos para outras aeronaves, para efetuar o transporte até às unidades utilizadoras. Quando o voo era de transporte de carga, designava-se por *Camel Express*, enquanto o de transporte de pessoal, denominava-se de *Star Rouge*. Para além do *Desert Express Cargo Service*, foi estabelecido também o *European Desert Express*, vocacionado para o movimento de artigos críticos, desde a Europa para o TO. A partir da Europa foram efetuados cerca de 92 operações aéreas até ao seu final em 31 Março de 1999 (idem, 2000:212).

No final da campanha, existiram um conjunto de constrangimentos que impediram um melhor desempenho do transporte aéreo. Um dos fatores estava relacionado com a existência de poucos locais no TO, com capacidade para efetuar as operações de carga e descarga aérea. Outro aspeto estava diretamente relacionada com a indisciplina no manuseamento e na gestão dos pedidos, e que de acordo com os conceitos da logística civil, provoca a perda de confiança no sistema logístico. O último fator foi a falta de meios para satisfação dos requisitos dos escalões subordinados (idem, 2000:214).

Relativamente às operações marítimas, cerca de 47% dos deslocamentos foram efetuados à custa de navios estrangeiros. Conforme salienta Conrad, dos 359 navios que foram empregues pelo Exército dos EUA, cerca de 212 foram alugados e 22 foram cedidos pelos Aliados (Conrad, 1994:35). Dos navios alugados, cerca de 180 tinham bandeira estrangeira, o que levantou posteriormente debates acerca do risco da utilização deste tipo de solução. Esta modalidade é considerada como um risco devido à possibilidade dos equipamentos não estarem disponíveis quando se tornam necessários (Scott, Rainey, Hunt, 2000:223). Apesar das excelentes condições das infraestruturas portuárias, não houve

suficiente meios *Roll on-Roll off* (RO/RO) de forma a acomodar a grande quantidade de viaturas e de equipamentos, o que aumentou o tempo de operação nos portos (Figura 9).

As capacidades de *sealift* e *airlift* desempenharam um papel fundamental, a par das excelentes condições das infraestruturas disponibilizadas pela nação hospedeira. Essa importância originou esforços no sentido de que numa hipotética operação futura, se reduza a dependência dessas capacidades de outros atores. Assim, as possíveis soluções apontavam para o pré-posicionamento de *stocks*, e através do estabelecimento de contratos com entidades que garantam essas capacidades no TO, o que veio a materializar-se na operação do Afeganistão, mais tarde, como se verá adiante (Scott, Rainey, Hunt, 2000:211).

**Figura 9 – Doações de *airlift* e *sealift* para as operações *Desert Shield* e *Desert Storm***

	Airlift		Sealift	
	Missões	Valor	Missões	Valor
Arábia Saudita	89	45.350	1.376	35.700
Kuwait	119	46.893	420	34.900
UAE	1	261	1.334	36.591
Alemanha	18	6.317	0	0
Coreia	23	1.602	0	0
Total	250	100.423	3.130	118.748

**Fonte: DoD, 1992:730**

O apoio logístico terrestre constituiu uma das maiores dificuldades da operação. A rede viária local, não estava preparada para a quantidade de transportes que teriam de ser efetuados, e não existia praticamente rede ferroviária. Os movimentos logísticos terrestres foram complexos, tanto pela dimensão da necessidade de abastecimentos, como pela dificuldade no transporte até às unidades utilizadoras face às limitações da rede estradal local. O aspeto crítico da operação *Desert Storm* consistiu no movimento de materiais, desde os pontos de desembarque, marítimos ou aéreos, até ao utilizador final (Scott, Rainey, Hunt, 2000:217).

Os requisitos em termos de apoio logístico eram imensos, em grande parte devido à tipologia de equipamentos que foram utilizados. Como dados gerais uma Divisão do Exército dos EUA, estava equipada com cerca 350 carros de combate (CC) M1A2 *Abrahms* o que perfazia um consumo diário de cerca de 2.270.000 litros<sup>19</sup> de combustível.

<sup>19</sup> O cálculo para litros foi efetuado considerando um galão correspondente a 3,785 litros.

Para reabastecer uma unidade deste tipo, eram necessários cerca de 98 viaturas autotanques de 19 toneladas e 210 viaturas de rodas de 5 toneladas para os reabastecimentos diários.

O movimento de abastecimentos através da utilização da rede viária foi de grande dimensão. Os 20 dias que antecederam o ataque terrestre, e que teve como foco o posicionamento de *stocks* nas bases logísticas, envolveram mais de 3.500 movimentos logísticos de viaturas, com cerca de 1.200 efetuados pelo Exército dos EUA e 2.100 por viaturas sauditas (Figura 10). Em termos de distância percorrida foi cerca de 4.300 km ao longo dos itinerários de reabastecimento.

A receção no TO foi efetuada nas três infraestruturas principais, os dois portos marítimos, Ad-Dammam e Al-Jubail, e a base aérea de Dhahran, e a partir desses locais os movimentos eram sobretudo terrestres. Existiam dois itinerários principais de reabastecimento, o *Northern* fazia a ligação Damman/ Dhahran – Al-Jubail – Hafr Al Batin – Rafha, com cerca de 530 km, e o *Southern* que fazia a ligação Damman/ Dhahran – Riyadh – King Khalid Military City com cerca de 845 km (Willis, 1998:7).

**Figura 10 – Contribuições de *Heavy Equipment Transport* para Operação *Desert Shield* e *Desert Storm***

	<i>Desert Shield</i>	<i>Desert Storm</i>
Projetados pelos EUA	497	-
Comerciais	-	48
Indústria transportadora EUA	51	-
HNS -Comercial	-	333
Egipto	-	100
Itália - Meios militares	60	-
Alemanha	-	181
Checoslováquia	40	-
Sub Total	648	662
Total	1.310	

**Fonte: DoD, 1992b:496**

Tanto o *Northern* como o *Southern* continham dois segmentos, os *Main Supply Route (MSR) Audi e Dodge* e os *MSR Toyota e Sultan*, respetivamente. Estes itinerários eram considerados adequados pois permitiam um volume de tráfico, nos dois sentidos, além de uma velocidade apropriada aos deslocamentos. Face ao volume de movimentos, foi criada os *Convoy Support Centers*, que funcionavam em permanência, durante as 24 horas, e garantiam um conjunto de serviços e condições em apoio aos movimentos logísticos desde



latrinas, alimentação, tendas de repouso e áreas de reduzida capacidade de manutenção (CMH, 2010:12).

As forças a apoiar na ofensiva terrestre eram de dimensão considerável. O Exército dos EUA, as forças britânicas e as francesas totalizavam 258.701 soldados, 11.277 veículos de lagartas, 47.449 de rodas e 1.619 aeronaves. Para além desta estrutura da componente terrestre, era necessário apoiar logisticamente a componente aérea e marítima. As bases de apoio foram estabelecidas tendo em conta o desenvolvimento da operação. As bases logísticas *Alfa* e *Delta* estavam localizadas em Hafr Al-Batin e Riyadh, respetivamente. A base logística *Bravo*, na região de *King Kalid Military City*, servia como base avançada para o carregamento de viaturas pesadas em larga escala, dada a sua localização, próximo do itinerário de Ryadh para o Iraque. As bases logísticas *Charlie* e *Echo*, localizadas em Rafhah, perto da fronteira com o Iraque e da zona neutral, foram estabelecidas em fevereiro de 1990, para garantirem o apoio logístico do ataque efetuado pelos dois Corpos de Exércitos, o XVIII e XVII (Pagounis, 1992:132). Estas bases logísticas tinham 60 dias de abastecimentos. O plano consistia na colocação de todas as classes de abastecimentos, mas sobretudo combustível, munições, alimentação e água, nas bases avançadas (DoD, 1992a:29).

As bases logísticas do *Support Command* (SUPCOM) estariam a um dia das bases logísticas dos *Corps Support Command* (COSCOM), que prestavam apoio aos Corpos de Exército. Estas por sua vez estariam também a um dia de distância das *Division Support Command* (DISCOM), que prestavam o apoio necessário às unidades mais à frente (idem, 1992:141).

Durante a operação ofensiva, a modalidades de HNS (e também de contratação) continuou a ser essencial, tal como na fase inicial, tendo garantido água, meios de engenharia e construção, uma grande totalidade das operações portuárias, e quase 50% transporte *long haul*. No final da campanha foram projetados para o TO cerca de 547.000 passageiros, aproximadamente 2,9 milhões de toneladas de equipamento, 6,5 milhões de toneladas de produtos refinados de petróleo e perto de 1 milhão de toneladas em artigos (Scott, Rainey, Hunt, 2000: 206). Como resultado da operação militar, foram identificadas lições na necessidade de coordenação de aspetos logísticos em operações *out of area*, e ficaram demonstradas as limitações do *strategic airlift* e *sealift*. A operação relevou a importância dos EUA terem uma rede global que permitisse a formação de ligações com parceiros regionais, e a necessidade e importância da mobilidade e pré-posicionamento de forças (DoD, 1992:606).



### **2.3. A logística no quadro da ONU**

Na década de 90 do século passado a ONU efetuou alterações profundas na forma como conduzia as operações militares. Até então, as operações eram conduzidas pelo Secretário-Geral e na dependência deste não havia nenhuma estrutura de apoio. Com o aumento do número e da complexidade das operações houve a necessidade da reestruturação do Secretariado-Geral da Organização, o que levou à criação em 1992 do *Department of Peacekeeping Operations* (DPKO), para garantir maior enquadramento operacional e administrativo (Branco, 2003:104).

O DPKO constitui o elemento operacional do secretariado das NU em assuntos relacionados com operações de apoio à paz e é o departamento responsável pela condução, gestão, planeamento e preparação das operações. O planeamento é efetuado em coordenação com outros gabinetes e departamentos das NU, nomeadamente o *Office of Operations* (OO), o *Office of Mission Support* (OMS), o *Military Division* (MD) e o *Civilian Division Police* (CDP). As coordenações entre o DPKO e as outras agências das NU são efetuadas através do estabelecimento das *Integrated Mission Task Force* (IMTF) (CDS, 2002:1-3).

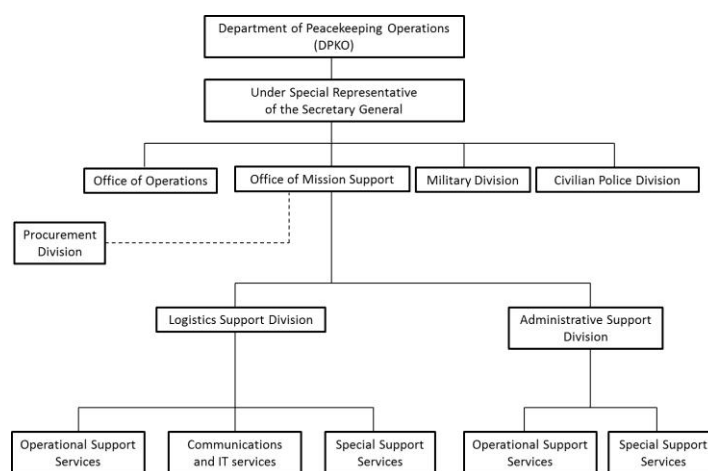
A ONU organiza as suas missões de forma variável, dependendo do mandato e da complexidade da operação. Uma das formas possíveis é o comandante militar ser o chefe da missão, dependente do secretário-geral, através do sub-representante geral do DPKO. Outra forma é com um representante especial do secretário-geral e o comandante militar na mesma linha hierárquica horizontal. A última solução consiste na existência de um representante especial do secretário-geral, que lidera a operação, no qual estão subordinados as outras componentes. Um aspeto importante, comum a todas as soluções, é a existência de duas linhas de comando paralelas. Conforme refere Carlos Branco «...comum a todos os arranjos organizacionais é a existência de duas cadeias de comando paralelas – uma operacional e outra logística...» (Branco, 2003:121). Para olvidar esta situação, o *Chief Administration Officer* (CAO) é o responsável pelos aspetos administrativos e financeiros, o que comporta situações de complexidade no regular funcionamento.

Em termos gerais, as NU são responsáveis pela sustentação das suas missões. O financiamento é garantido pelo orçamento das operações de apoio à paz das NU que é aprovado pelas nações na assembleia geral. Para cada missão é estabelecido um orçamento específico. O OMS é o órgão responsável pela sustentação das operações de apoio à paz das NU em diversas áreas, nomeadamente em pessoal, finanças, *procurement*, logística,

comunicações e tecnologia das informações, bem como outros aspetos administrativos de carácter geral. É constituído pela *Logistics Support Division* (LSD) e pela *Administrative Support Division* (ASD) (Figura 11) (Roth, 2011:212). A organização da logística das Nações Unidas assenta nestes dois órgãos. A ASD é responsável por garantir o apoio logístico e administrativo às operações, enquanto a LSD tem como responsabilidade a implementação e monitorização das políticas e procedimentos dos aspetos logísticos.

As missões da NU têm a particularidade da existência de duas componentes principais, a civil e militar, sob a dependência do chefe da missão. Devido a este esquema de organização torna-se necessário implementar mecanismos de coordenação. Todas as missões das NU têm três órgãos fundamentais: o *Joint Mission Analysis Center* (JMAC), o *Joint Operations Center* (JOC) e o *Integrated Support Services* (ISS). Os primeiros dois centros estão relacionados com a obtenção e produção de informações e com a gestão das operações e compreensão da situação na região, respetivamente, sendo órgãos de assistência ao chefe da missão. O ISS tem a responsabilidade de garantir o apoio logístico a todas as componentes da missão. Na prática, controlam os recursos logísticos da missão, o que pode incluir, desde meios das NU contratadas para a missão, meios militares ou outros que tenham sido atribuídos.

**Figura 11 – Estrutura da *Logistics Support Division* e da *Administrative Support Division***



**Fonte: Roth, 2011:212**

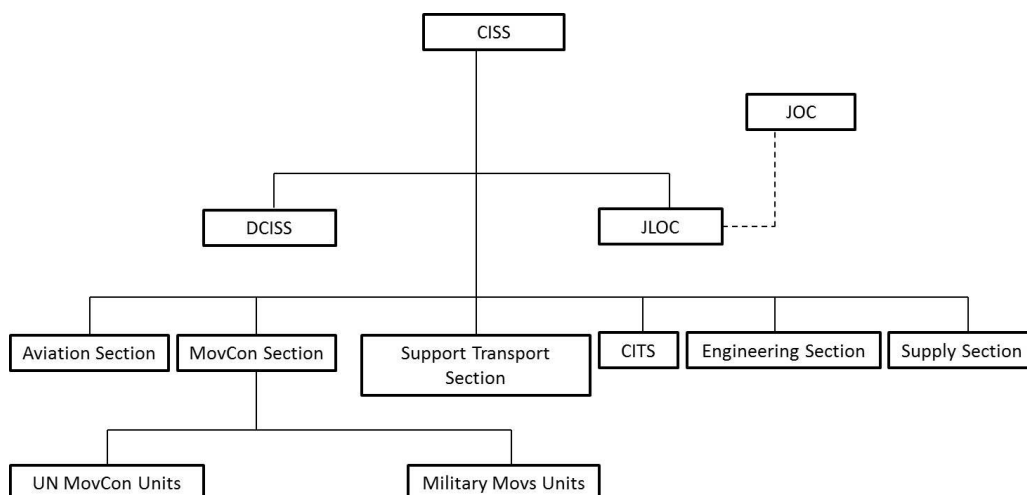
O *Chief of the Integrated Support Services* (CISS) detém uma relação de autoridade sobre esses meios, que podem variar de acordo com a missão, mas que geralmente incluem meios de transporte, engenharia, entre outros. Em termos de sustentação à operação, garante as instalações, transportes, controlo de movimentos aéreos, marítimos e terrestres,

sistemas de informação, apoio sanitário e reabastecimento de artigos diversos como combustível, água, alimentação, entre outros. Os meios militares de combate não estão dentro desta organização, não existindo relação de autoridade entre o CISS e estes meios, cabendo a autoridade ao chefe da componente militar (Roth, 2011:212).

Existe alguma oposição e contrariedade à integração entre a componente militar e civil. As maiores barreiras à integração são a resistência em aceitar o sistema das NU baseada na ideia de que as forças militares conseguem obter melhores desempenhos, e da falta de vontade dos militares em desempenharem as suas funções sob a supervisão de elementos civis e vice-versa.

O *Chief of Administration Officer* (CAO), nomeado pelo OMS, é responsável perante este por todos os assuntos administrativos da missão. Para além da responsabilidade nas áreas administrativa, financeira e *procurement*, as suas funções estendem-se também à componente militar. Ao nível da componente militar o *Chief Logistics Officer* (CLO) é o responsável pelo apoio logístico. Devido às especificidades próprias que resultam da combinação de duas componentes principais nas missões, o CLO deve coordenar diretamente com o CAO para que as atividades logísticas estejam em conformidade com os constrangimentos financeiros impostos pelas NU. O CLO, através do *Joint Logistics Operations Center* (JLOC), garante o apoio de acordo com as restrições orçamentais estabelecidas pelas NU para a operação (Figura 12).

**Figura 12 – Estrutura do *Integrated Support Services***



**Fonte: Roth, 2011:216**

O JLOC consiste num órgão primordial ao nível do TO para efetuar a coordenação de todas as necessidade e capacidades existentes e a integração de três dimensões críticas

nomeadamente, a partilha de informação, o planeamento conjunto e a conduta das operações (ONU, 2010:129). A consolidação e integração da ISS são efetuados no JLOC, que é constituído por elementos civis e militares e coordena todo o apoio logístico de todas as componentes, bem como na coordenação do apoio a ONG e outros atores.

Em termos de horizontes de planeamento, o CISS tem uma visão estratégica, o Deputy *Chief of Integrated Support Systems* (DCISS) a médio prazo e o JLOC a curto prazo, este orientado assim para aspetos mais táticos da operação. Na implementação de um mandato de resolução para uma operação de apoio à paz, existem um conjunto de procedimentos e acordos que são necessários estabelecer, entre a organização e entidades diversas, designadamente com as nações participantes e com a nação hospedeira. Na fase de planeamento da operação, o conceito de operação estratégico militar define a intenção de emprego das capacidades militares para a consecução de um objetivo geral. Como parte do conceito de operações, as capacidades militares são explícitas no *Statement of Force Requirement* (SFR), ao que se segue o *Statement of Unit Requirement* (SUR) para cada unidade da força. O SUR inclui a missão, as tarefas, a organização, o equipamento e pessoal que deve constar para a operação, para além de outros aspetos tidos como pertinentes (ONU, 2008:51).

A estrutura da força, bem como a organização do quartel-general, depende do tipo de missão, e dos objetivos que se pretende alcançar. O chefe da missão, que pode ser um representante especial do secretário-geral, um comandante da força militar ou um chefe de observadores militares, é responsável por exercer *Operational authority* na área da missão. Este grau de autoridade envolve a difusão de diretivas operacionais de acordo com o mandato, para um determinado período de tempo e espaço geográfico (DPKO, 2011: XIV).

O DPKO, na fase inicial, utiliza um conjunto de soluções de forma a gerar a capacidade de sustentação necessária para a conduta de operações. As soluções são através do *United Nations Stand Buy Arrangement System* (UNSAS) com os estados membros, a manutenção de *stocks* estratégicos na base de Brindisi, a manutenção de um conjunto de pessoal civil pronto a ser projetado logo no início das operações e através das atividades desenvolvidas pelo secretário-geral para a geração de recursos financeiros (DPKO, 2003:5).

Na “agenda para a paz” realizada em 1992, o secretário-geral manifestou a necessidade da existência de um requisito, relativo às forças necessárias para a condução de uma operação, para estarem disponíveis num curto espaço de tempo. A medida tinha como objetivo aumentar a capacidade de intervenção em qualquer região, de forma eficiente, o

que englobava para operações tradicionais, um período de 30 dias e para as complexas o período estendia-se a 90 dias.

No contexto destas medidas, foram feitas recomendações para a utilização e melhoramento do UNSAS (ONU, 2003:2). A finalidade deste processo é de haver conhecimento das capacidades e forças que os estados membros decidam atribuir para a operação de apoio à paz, bem como os respetivos prazos de intervenção. Para além deste processo, as nações podem contribuir com forças, através da interação com representantes da organização e das diferentes nações.

Face às necessidades definidas pelas NU para uma determinada operação, as nações fazem as suas propostas de contribuição de forças, para que desta forma se faça a geração de força e consequentemente permitir a definição de custos e a consequente negociação entre as diferentes entidades. O DPKO analisa cada contribuição de acordo com o tipo de equipamento, pessoal e outros fatores, sendo posteriormente feita a aceitação ou recusa da contribuição (ONU, 2008:52).

Relativamente aos acordos entre a organização e a nação hospedeira, são definidos os *Status Forces Agreement* (SOFA) ou *Status Mission Agreement* (SOMA), que visam formalizar o consentimento da presença da força no território, e que pode incluir diversos fatores, desde o respeito por determinados costumes culturais da região, a aspetos legais, entre outros, que devam ser tidos em consideração. Após a fase da geração de forças, as nações estão em condições de elaborar as ordens de operações, de acordo com o conceito de operação estratégico militar.

Relativamente ao apoio logístico às operações é garantido através de *stocks* das NU, acordos comerciais ou acordos diretos ou bilaterais através de contingentes nacionais. (DPKO, 2003:16). A Base Logística em Brindsi, em Itália, garante o apoio logístico, com a constituição de *stocks* de materiais de reserva estratégicos, essenciais para a projeção inicial, pois permitem a redução do tempo de procura e projeção dos artigos e serviços necessários (DPKO, 2012:19).

A base logística das NU<sup>20</sup> foi estabelecida em 1956, localizada em Nápoles, e foi constituída para permitir a receção de materiais da *United Nations Emergency Force 1* (UNEF 1). Nas décadas de 80 e 90 do século passado, com o aumento das operações de apoio à paz, as instalações tornaram-se insuficientes para as necessidades, o que levou à constituição, em 1994, da base logística em Brindsi, Itália. Em 2002 foi autorizado pela

---

<sup>20</sup> Originalmente designada por *United Nations Supply Depot* (UNSD).

assembleia geral das NU a constituição de *stocks* estratégicos para permitir a projeção de forças, em tempo adequado, quando fosse necessário.

A estrutura logística implementada num TO pode ser assim constituída, por unidades logísticas das nações, por entidades ligadas à estrutura das NU, por elementos da HNS e por entidades privadas. Estas modalidades encerram um conjunto de vantagens e desvantagens consoante a forma de emprego. O recurso a pessoal funcionário das NU tem a vantagem de estar em controlo direto da organização e por isso permite ajustamentos rápidos às situações, mas tem como desvantagem a necessidade de tempo para a implementação da estrutura no TO.

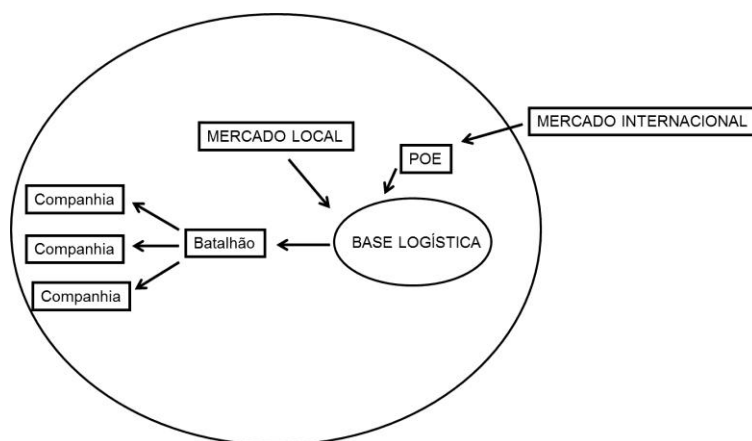
O emprego de meios civis privados tem a vantagem da obtenção dos requisitos necessários e adequados ao que se pretende, e na devida altura, no entanto exige a necessidade de tempo para realizar todos os acordos comerciais. Já a utilização de forças militares, tem a vantagem da rápida projeção para operações, e se necessário para ambientes mais hostis, contudo tem como desvantagens a geração da força e as rotações dos diferentes contingentes (Roth, 2011:213).

Porque todas estas soluções demoram tempo a ser implementadas no TO, os contingentes de cada nação devem ter capacidade de garantir a sustentação durante um determinado período de tempo. Deve ser realçado que estas estruturas não estão dimensionadas para a sustentação de operações de alta intensidade, tanto pela falta de pessoal exigido para o planeamento e condução de operações de grande envergadura, como pela ausência de uma infraestrutura logística permanente com capacidade de planeamento de treino e de sistemas que permitam a sustentação exigida neste tipo de operações (CDS, 2002:8-3)

O sistema logístico das NU assenta na sustentação das forças para um determinado período compreendido entre 60 a 120 dias. Após este período é garantido através de uma nação-líder, com o estabelecimento de uma base logística de apoio, através de acordos com empresas ou então com uma combinação de ambas (Figura 13) (Higginbotham, 2007:11).

A estrutura de apoio logístico relativamente ao reabastecimento, em termos gerais, é constituída por três níveis distintos. A primeira linha de apoio, integra os *stocks* intrínsecos a cada unidade e o transporte são da sua responsabilidade. A segunda linha de apoio, é constituída pelo conjunto de artigos e serviços que podem ser obtidos na área da missão, para reconstituição dos *stocks* da primeira linha à medida que são consumidos. O apoio logístico obtido fora da área da missão constitui a terceira linha de apoio.

**Figura 13 – Articulação do apoio logístico nas Nações Unidas**



Fonte: Neto,2013

A autossuficiência das forças depende de diversos fatores, desde o tipo da operação, das condições do TO no que diz respeito à previsibilidade de apoio logístico, e da previsão do início das operações de apoio por parte das NU. Para além desta autossuficiência inicial, apesar da responsabilidade do apoio ser das NU, há um conjunto de abastecimentos que, por impossibilidade ou dificuldade de serem integrados na cadeia normal de reabastecimento, continua a ser da responsabilidade do país contribuinte garantir o seu fornecimento, sendo posteriormente ressarcido financeiramente pela ONU (Luz, 2001:8).

A responsabilidade de sustentação das operações militares, sendo da própria organização, exige o estabelecimento de determinados protocolos. O *Memorandum of Understanding* (MOU) estabelece a responsabilidade entre as Nações Unidas e as nações contribuintes de forças para uma determinada operação<sup>21</sup>. As nações são ressarcidas dos custos efetuados de acordo com o MOU negociado com aquela organização, independentemente do tipo de operação, sendo a determinação do reembolso financeiro a cada membro estabelecido através do *Contingent Owned Equipment* (COE). Este sistema foi adotado pelas Nações Unidas em 1996, de forma a simplificar a forma pela qual os países eram financeiramente reembolsados, pela cedência de equipamentos e serviços às operações de apoio à paz (UN, 2011:2). Como síntese, importa sublinhar que nas NU o apoio é assim prestado por uma estrutura própria e cada nação é depois reembolsada de acordo com os acordos estabelecidos.

<sup>21</sup> Por norma, o MOU é assinado entre representantes do DFS/DPKO e o chefe da representação permanente da Nação nas NU.



### **2.3.1. O caso do Haiti**

O interesse na análise na missão das NU para a estabilização no Haiti está relacionado com três fatores: a missão estipulada para a operação, a liderança do contingente militar e o estabelecimento do UNJLC.

A Minustah resultou da aprovação da resolução 1542 de 30 de abril de 2004, que tinha como finalidade, garantir um ambiente seguro e estável no país. Este tipo de missão resulta num conjunto de tarefas implícitas, que são semelhantes ao enquadramento noutros cenários operacionais, nomeadamente na situação vivida no Kosovo. A missão pressupunha o controlo de grupos ligados ao crime, o apoio à melhoria de condições de vida da população e a liberdade de movimentos no território. Estes tipos de tarefas enquadram-se no contexto de uma operação de baixa intensidade.

A operação englobava as componentes, civil e policial, para além da militar. Duas das operações anteriores naquela região tinham sido lideradas pelos EUA, que estabeleceram um comando unificado e uma estrutura de comando e controlo à custa da implementação dos próprios recursos no terreno, além da liderança das forças multinacionais. Nesta operação, esta situação não se verificou desta forma, o que constitui um motivo de interesse, nomeadamente sob o ponto de vista logístico.

O Haiti consistiu na primeira operação em que o sistema de informação logístico SUMA e o UNJLC operaram de forma coordenada num TO. O SUMA já tinha sido empregue noutras situações, sobretudo na América Latina, mas não de forma conjunta e coordenada com o UNJLC (INSEAD, 2003b:9).

O Haiti tem sido palco de instabilidade política ao longo de várias décadas o que tem motivado a intervenções, políticas e militares, de forma a permitir transições rumo à democracia e à melhoria do bem-estar da população (Hammond, 2012:14). O conselho de segurança da ONU autorizou desde 1993, cinco operações de apoio à paz das quais duas, em 1994 e 2004, foram lideradas pelos EUA (GAO, 2006:6).

No ano de 2000, Jean-Bertrand Aristide foi reeleito após umas eleições amplamente contestadas face aos resultados. A fase inicial do seu mandato foi marcada pela adoção de medidas repressivas, através do emprego de grupos armados, contra a população. Esta instabilidade degenerou numa crise política, que culminou em 2004, quando uma coligação de opositores do regime obrigou à saída do presidente.

Perante a situação de instabilidade vivida na região, com o agravamento das condições de vida da população, foi aprovado pelo conselho de segurança das NU, em 29 de fevereiro de 2004, a resolução 1529 que autorizou o envio de forças militares para o Haiti ao abrigo



do Capítulo VII da carta das NU (Hammond, 2012:14). A resolução estipulava um período de três meses para a operação militar. A força multinacional, denominada por *Military Interim Force* (MIF) foi liderada pelos EUA (Lessa, 2007:44).

O conselho de segurança aprovou a resolução 1542, no dia 30 de abril de 2004, que estabeleceu a *Mission des United Nations Stabilisation Mission en Haiti* (Minustah), ao abrigo do capítulo VII da carta das NU. A missão consistia na substituição da MIF, e tinha como objetivo geral assegurar um ambiente seguro e estável, que permitisse a realização de eleições para um governo que consolidasse a normalidade institucional. O Brasil, e de acordo com Lessa, «...foi convidado a liderar o contingente militar pela sua importância na América Latina» (Lessa, 2007:46). A resolução autorizava o envio de 6.700 militares e de 1.622 polícias, cerca de 550 civis contratados, 150 voluntários das NU e cerca de 1.000 civis locais (UN, 2013:1). A força era constituída pelas componentes militar e policial, a *United Nations Police* (UNPOL). O mandato assentava em três pilares fundamentais, a criação de um ambiente seguro e estável, o apoio ao processo político, nomeadamente as eleições, e a promoção dos direitos humanos.

A projeção das forças das NU teve lugar num ambiente instável. A operação, no período entre 2004 e 2005, esteve orientada para o apoio ao processo político, e para a criação de um ambiente seguro e estável. A dificuldade da missão estava, nesta fase, relacionada com a falta de preparação das forças das NU para fazer face a ameaças locais, sendo que as principais tarefas consistiam nos programas de desarmamento, desmobilização e reintegração, o que se verificou inadequado. De acordo com o general Pereira, comandante da primeira missão, a Minustah acabou por receber pouca responsabilidade e consequentemente poucos meios para desenvolver assistência humanitária e para a promoção de projetos de desenvolvimento no país (Pereira, 2007:5).

Perante estes desafios a missão foi criticada pela passividade e pelo tempo de reação, quase seis meses desde o início da projeção até ao início de patrulhamentos em Port-au-Prince, para fazer face à insegurança vivida nas zonas mais problemáticas. Neste período, a Minustah não foi capaz de fazer face à violência, no entanto, gradualmente a postura da força foi sendo alterada, e deram-se início a operações com maior intensidade no emprego da força, como exemplo a Operação *Iron Fist* em 2015 (Hammond, 2012:15).

Com as eleições presidenciais que elegeram René Préval como presidente, a situação política começou a alterar-se, devido à legitimidade da eleição. A partir de Janeiro de 2006, a Minustah através do novo comandante da força, iniciou operações militares agressivas que permitiram retirar liberdade de ação às principais fontes de instabilidade,

tendo os bons resultados sido alcançados através do ritmo das operações, mas em intervalos irregulares, e com o emprego de diversas táticas de diversão apoiados por uma boa capacidade de resposta logística (idem, 2012:15). A Minustah, neste período, era constituída por cerca de 101 militares no Estado-maior, 6.561 militares no total e 1.742 polícias<sup>22</sup>, que estavam implementados em todo o território. Na capital, Port-au-Prince, e sobretudo na região mais problemática, Cité Soleil, com quase 300.000 habitantes, a missão apoiava-se sobretudo no desempenho do batalhão do Exército Brasileiro (idem, 2012:15).

No Haiti durante a transição das forças militares dos EUA<sup>23</sup> para a operação da ONU foi estabelecido um *Joint Logistics Support Command* (JLSC). A finalidade era de permitir a reunião de todos os intervenientes num único sistema de apoio (Martin, 2007:24). Após a transição entre as forças da ONU, o apoio logístico para a operação era coordenado centralmente através do *Mission Integrated Support Services* que integrava diversas secções, entre elas o JLOC, que desempenhavam um conjunto de serviços relacionados com o apoio à força (OIOS, 2008:2).

No Haiti, a ativação do JLC<sup>24</sup> foi solicitado, no dia 24 de junho de 2004, para facilitar a coordenação logística entre as diferentes agências. No âmbito das operações da NU, este centro é responsável por estabelecer a coordenação logística entre as componentes militar e civil. O JLOC<sup>25</sup> foi constituído como uma medida de curto prazo perante uma situação de emergência, no contexto da crise no Zaire, tendo sido institucionalizado, em 2002, como um mecanismo de resposta a questões humanitárias, sob a tutela do *World Food Program* (WFP).

A logística na Minustah estava dividida em duas componentes principais, a militar e a civil, havendo contudo um conjunto de entidades que se relacionavam para efetuar as coordenações necessárias. O *Diretor Military Support* (DMS) integrava duas componentes principais, a *Integrated Services Support* (ISS) e a *Administrative Support* (AS). Ambas as estruturas estavam organizadas com forças da polícia das NU e elementos militares (Figura 14) (Peixoto, 2013).

---

<sup>22</sup> Estes elementos policiais pertenciam a 8 unidades policiais e 747 desempenhavam funções isoladamente

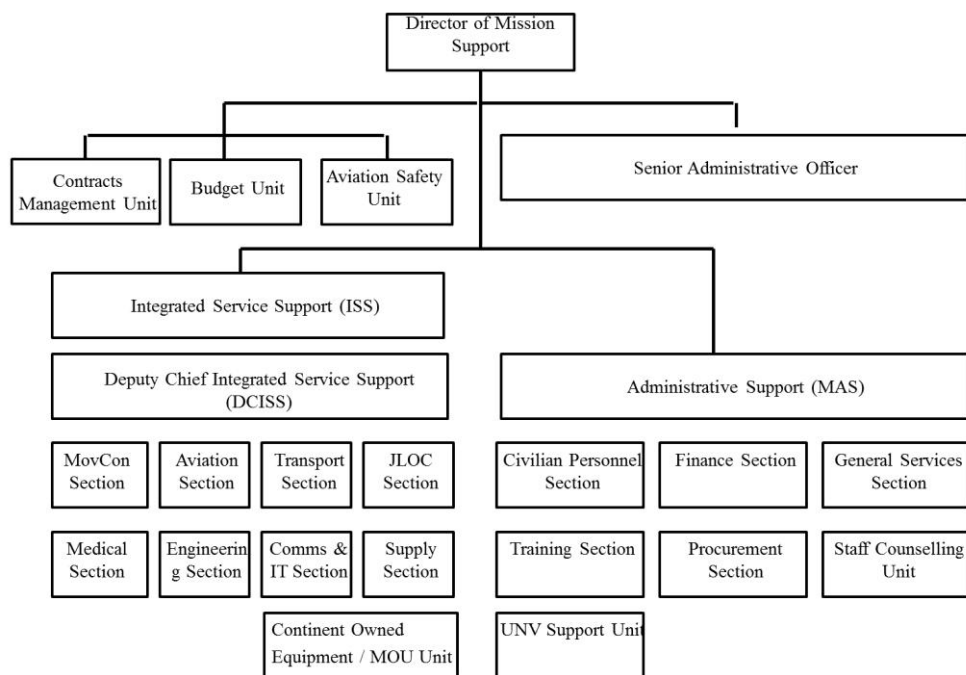
<sup>23</sup> A força multinacional (MIF – *Multinational Interim Force*) estava no país desde o final da crise que resultou a renúncia do presidente Aristide e era constituída por cerca de 3775 militares. (Pereira, 2007:2)

<sup>24</sup> Nalguns casos também se refere ao UNJLC.

<sup>25</sup> Não confundir o JOC com o JLOC. O JOC é um centro de operações responsável pela integração de relatórios das operações correntes enquanto o JLOC é responsável por estabelecer a coordenação logística entre as componentes militar e civil.

O *Integrated Support Service* (ISS) constituía o ponto focal da coordenação logística de toda a operação, garantindo diariamente o planeamento, execução e coordenação. A execução do apoio logístico era feita pelas secções orgânicas, nomeadamente a secção de transporte, reabastecimento, controlo de movimentos, *Contingent Owned-Equipment*, operações aéreas, apoio sanitário, JLOC, tecnologias de informação e comunicações.

**Figura 14– Estrutura do *Director of Mission Support***



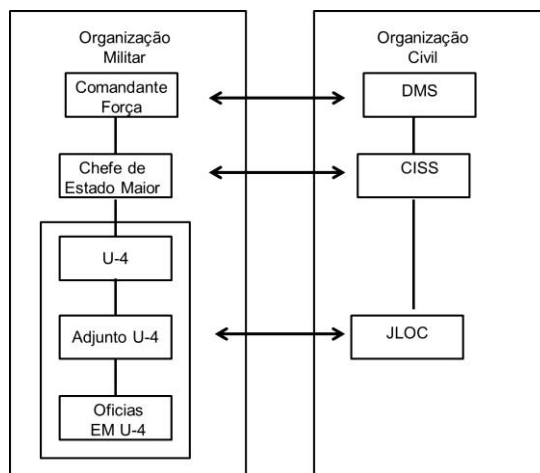
**Fonte: Lessa, 2007:71**

Todos os pedidos de apoio teriam de ser efetuados através do JLOC, que reportava diretamente ao *Chief Integrated Support Service* (CISS). Um dos factos realçados em relatórios internos ao funcionamento da operação, era de que o JLOC numa fase inicial constituía uma unidade separada, sob a responsabilidade do CLO, o que causava descoordenações no normal funcionamento das atividades. Para além disso, o JLOC deveria estar consituído de acordo com três pilares, o planeamento, informação e relatórios, o que não acontecia (OIOS, 2008:3). A estrutura viria a sofrer alterações neste sentido, fruto das inspeções internas efetuadas pelas NU.

A logística da Minustah estava sob a alçada do *Chief Administrative Officer* (CAO). O *Chief Integrated Support Services* (CISS) reportava ao CAO e supervisava a utilização dos recursos logísticos decorrentes das actividades (Martin, 2007:24). Segundo esta organização, o comandante da força militar e o CAO operavam na mesma linha hierárquica,

sendo o comandante responsável pelas forças militares enquanto o CAO detinha a responsabilidade financeira e de controlo dos recursos (Figura 15).

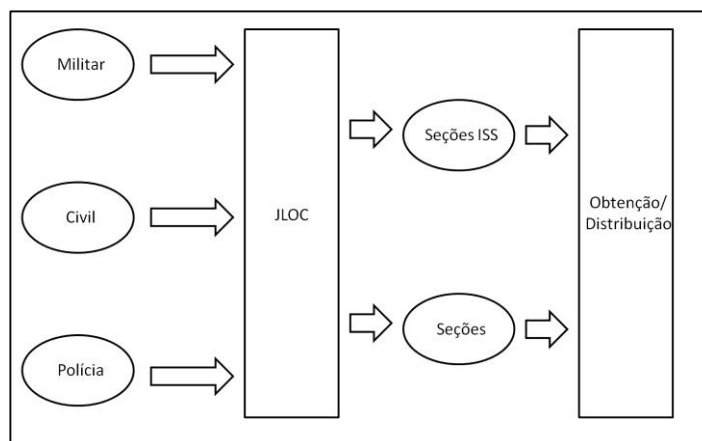
**Figura 15 – Coordenações entre organização militar e civil da ONU**



Fonte: Lessa, 2007:71

O CAO e o CLO atuavam como principais responsáveis para toda a operação. Um aspeto importante, e que reflete uma das lições aprendidas das forças militares dos EUA no Haiti, é que o CAO só autorizava a obtenção de artigos que fossem necessários, não havendo, geralmente, aprovação para artigos para a constituição de *stocks*. Este aspecto inviabiliza uma postura pró-ativa por parte dos contingente que conduziam assim as suas ações num horizonte de planeamento curto (idem, 2007:26). O fluxo logístico era orientado de todas as componentes para o JLOC. Este órgão centralizava todas as necessidades e encaminhava as solicitações para as diferentes células da ISS, ou para outras seções exteriores a esta, mas com capacidade de resposta adequada (Figura 16).

**Figura 16 – Fluxo logístico centralizado no *Joint Logistics Operations Center***



Fonte: Lessa, 2007:71

Todas estas secções e células respondiam ao CMISS que era constituída por elementos militares, civis, e da polícia das NU. Na prática, constituía o elemento que garantia a coordenação logística entre as componentes militar e policial e coordenava as atividades que envolvessem duas ou mais secções do ISS.

O apoio logístico consistia num conjunto de artigos e serviços que correspondiam às respetivas secções. O controlo de movimentos era responsável pelas projeções de pessoal, pelos movimentos na área de operações, pelos movimentos marítimos comerciais. Tendo a experiência do Exército Brasileiro como exemplo, o apoio logístico era garantido pelo responsável logístico dessa força militar, com a secção responsável por essa área do ISS. No caso de necessidades de reabastecimento, a coordenação era feita com a secção de reabastecimento, sendo o procedimento nos restantes serviços efetuada de forma análoga.

Quando se verificasse uma dificuldade em termos de apoio, ou necessidade de apoio para além da estipulada nas secções orgânicas, eram efetuadas coordenações com o JLOC. Nas NU o apoio é garantido por três cadeias logísticas principais, a nacional, a nação hospedeira e da própria organização.

A visibilidade, sendo um dos princípios militares da logística, é fundamental também no apoio logístico das NU. A base logística de Brindisi, neste âmbito, assume um papel de destaque, constituindo as tecnologias de informação e comunicações (TIC) um dos pilares fundamentais. As possibilidades englobavam a realização diária de cerca de 15 milhões de chamadas-voz, 4.000 videoconferências e apoio a cerca de 90.000 utilizadores nas operações de apoio à paz. A base logística dispõe de cerca de 155 ligações satélites, atuando como principal facilitador dos serviços de comunicação, entre os órgãos de comando e controlo das missões e o quartel-general das NU (UN, 2013b:1). Estes meios constituem uma ferramenta essencial para o comando e controlo das operações e do apoio logístico, mas são insuficientes para permitir visibilidade dos recursos a um comandante.

De forma a manter a visibilidade sobre os abastecimentos, o UNJLC colaborou com a *World Health Organization* (WHO) e a FUNDSUMA<sup>26</sup> no desenvolvimento de um sistema apoio logístico às operações humanitárias (INSEAD, 2003a:2). A SUMA, como sistema de gestão e reabastecimento humanitário, atuou no contexto de catástrofes humanitárias, desde os terremotos na Bolívia e Costa Rica, de 1998 e 1993, respetivamente, como em

---

<sup>26</sup> Trata-se de uma NGO da Costa Rica responsável pela gestão da SUMA, o sistema de gestão e reabastecimento humanitário, com apoio da organização Pan Americana de saúde. Informação disponível em <http://www.disaster-info.net/SUMA/english/documents/suma.pdf>.

Angola em 2003 ou em Timor Leste em 1999. Em todos estes cenários, o objetivo era de gerar relatórios de situação com a finalidade de obtenção de transparência e visibilidade na cadeia logística (idem, 2003:2).

Com base no sistema SUMA foi desenvolvido o *Logistics Service Support* (LSS) para colmatar a falta de coordenação, permitindo assim a troca de informação entre todos os parceiros envolvidos numa operação humanitária. O sistema teve base num conjunto de experiências colhidas, desde as agências das NU, ONG, à aplicação SUMA e à capacidade do UNJLC de recolha e disseminação de informação relativamente à gestão de *stocks*. Os principais objetivos desta ferramenta são de partilhar e consolidar informação, entre todos os atores, para facilitar a coordenação, a integração de todos os sistemas de *tracking*, e de aumentar a capacidade das nações em termos de gestão das operações logísticas. A aplicação gera relatórios e proporciona a visibilidade de todos os artigos entre os diversos atores, desde doadores, órgãos de comunicação social e população, de acordo com as necessidades. Possibilitou ainda a gestão da informação desde as doações até ao armazenamento e distribuição.

Sendo os sistemas de informação logísticos, um pilar fundamental do princípio da visibilidade, existem outros fatores que têm uma contribuição importante. Na operação, sobretudo na fase inicial, a maior parte do sistema de controlo para monitorização do planeamento do apoio logístico, teve base em ferramentas informáticas relativamente básicas para a complexidade da operação. Estas situações ficaram a dever-se a uma falta de estrutura organizacional, contudo estes aspetos, devido às inspeções internas e consequentes relatórios foram detetados em tempo oportuno e foram implementadas medidas para os solucionar (OIOS, 2008:5).

### **3. A logística Multinacional da NATO**

Este capítulo aborda a logística multinacional da NATO, nomeadamente a evolução da cadeia logística e a necessidade do apoio externo ao apoio logístico, sendo analisadas duas operações militares conduzidas pela Aliança, no Kosovo (1999) e no Afeganistão (2001).

A análise à evolução da cadeia logística releva a alteração de um conceito de apoio logístico fixo e previsível, característico do período da Guerra Fria, para outro assente na necessidade de projeção de forças para o exterior da área de responsabilidade da Aliança. Esta alteração motivou diferentes exigências, entre elas a necessidade da adoção de uma cadeia logística mais integrada no TO entre os participantes da operação. Dentro desta realidade, torna-se necessário, o apoio de estados regionais do TO, de forma a permitir obter vantagens sob o ponto de vista logístico.

A operação militar no Kosovo assistiu à implementação do *Joint Logistics Support Group*, que tinha como uma das finalidades aumentar a eficiência e eficácia no apoio logístico no TO. Para além deste fator, assume relevo as modalidades de apoio que foram implementadas, fruto da experiência em operações militares anteriores, nomeadamente na Bósnia-Herzegovina.

A operação militar no Afeganistão foi caracterizada por um cenário exigente em termos de apoio logístico, desde a exigência de linhas de comunicação extensas, bem como pela falta de infraestruturas de apoio no TO. Estes fatores colocaram o esforço logístico dependente dos países vizinhos para o transporte de abastecimentos, reforçando assim a importância do apoio de estados regionais vizinhos do TO.

#### **3.1. A evolução da cadeia logística da NATO**

Durante o período da Guerra Fria, o conceito de apoio logístico da NATO estava limitado à área do Atlântico Norte e estava delineado de forma a apoiar uma defensiva ao longo da Alemanha Ocidental, com Corpos de Exércitos apoiados por elementos de apoio logístico das respetivas nações. A doutrina estabelecia que a sustentação era da responsabilidade de cada nação e em termos práticos era efetuado através do pré-posicionamento de *stocks*.

Este modelo de apoio às forças militares consistia em transportar o que era possível, em vez do que era necessário, sendo esta a forma adotada para responder às incertezas da procura. Porque as forças militares operam em ambientes caracterizados pelos caos e incerteza, existem sempre dúvidas relativamente às quantidades necessárias relativamente às necessidades. Para fazer face a este problema, a solução era de armazenar no TO, os



abastecimentos necessários para a operação. Esta filosofia tinha como consequência, a manutenção de grandes quantidades de *stocks*.

De acordo com Julian Thompson, neste período as forças da NATO apresentavam como uma das suas vulnerabilidades, a sua capacidade de sustentação. O conceito logístico da NATO apresentava uma estrutura complexa, em grande parte devido às diversas linhas de comunicação que se estendiam desde a área da retaguarda até às bases principais em cada país<sup>27</sup>. O autor destaca no seu livro “*The lifeblood of war. Logistics in armed conflicts*”<sup>28</sup>, os tópicos que considera serem os aspetos mais críticos à sustentação das operações da NATO, nomeadamente o sistema de comando e controlo, a adequabilidade do sistema logístico e a sustentabilidade das forças militares (Thompson, 1991:291).

Relativamente ao comando e controlo, salienta que apenas os comandantes dos contingentes tinham comando no âmbito da sustentação das suas forças e que o comandante do TO tinha apenas responsabilidade de coordenação. Na prática, a Aliança pressupunha a atuação através de forças multinacionais, mas no TO a sustentação das forças militares era da responsabilidade de cada nação (idem, 1991:295).

Acerca da adequabilidade dos sistemas logísticos constatava-se que cada nação possuía a sua própria organização, o que dificultava a integração num determinado TO. Por exemplo, a falta de interoperabilidade dos equipamentos das diversas nações, fazia com que houvesse grandes quantidades de artigos diferentes para sistemas de armas idênticos (idem, 1991:296). Em termos logísticos este aspeto é uma vulnerabilidade pelas implicações que causa ao nível do processo de reabastecimento de sobressalentes, dos requisitos de manutenção, entre outros fatores.

O facto da sustentabilidade ser de 30 dias era considerada uma limitação, na medida em que face a uma potencial ofensiva por parte das forças do Pacto de Varsóvia, seria necessário a reconstituição das forças militares empenhadas, face ao elevado consumo de artigos que previsivelmente seriam consumidos. Este fator conjugado com a complexidade da sustentação por parte das diferentes nações levaria a que os 30 dias de abastecimentos fossem insuficientes para aquele tipo de operação militar (idem, 1991:299).

Apesar de neste período a logística militar ser responsabilidade de cada nação e, em termos de planeamento e execução, ser efetuado dentro do mesmo princípio, foram no entanto, desenvolvidos alguns projetos de cariz multinacional que atualmente ainda têm

---

<sup>27</sup> O autor utiliza mesmo a expressão de “*spaguetti*” para elucidar as diversas LOC que existiam desde as respetivas nações até aos seus contingentes.

<sup>28</sup> O livro aborda diversos conflitos onde a logística foi fator importante, efetuando uma análise interessante à logística da NATO durante a Guerra Fria.



um impacto significativo. Um desses projetos foi o *NATO Pipeline System* que foi concebido para garantir a distribuição de combustível em determinadas regiões. Tinha uma distância de cerca de 11.500 km, percorria cerca de treze países e tinha como finalidade a distribuição na Holanda, Alemanha, Luxemburgo e Bélgica. Estes países, juntamente com os EUA e Canadá, constituíam as nações hospedeiras. Outro dos outros projetos desenvolvidos foi a *NATO Maintenance and Supply Agency* (NAMSA) com a finalidade de garantir apoio logístico aos países membros, para aumentar a eficiência logística (NATO, 2006:125). Ambos os projetos revelaram a sua utilidade nas operações militares, tendo sido efetuadas reformas no sentido de aumentar a importância.

Com o fim da Guerra Fria, a NATO alterou o seu conceito de apoio, passando de uma postura territorial em que a forma de apoio assentava na existência e no posicionamento de *stocks*, para uma postura expedicionária. Desta forma ganharam relevo as capacidades relacionadas com a projeção de forças e, em termos de apoio logístico, voltaram-se a adotar soluções baseadas na implementação de uma cauda logística e na obtenção de recursos locais.

A projeção da *Implementation Force* (IFOR) para a Bósnia-Herzegovina, em 1995, demonstrou lacunas no apoio logístico às forças presentes no TO. No decorrer das operações foi constatado que os meios logísticos estavam sobredimensionados o que provocava redundância de meios e ineficiência nas estruturas de apoio logístico nacionais. As operações das forças militares naquele TO tiveram como consequência, a tentativa da criação de maior responsabilidade coletiva por parte dos países, especialmente no âmbito do apoio logístico, para assim fazer face à redução de custos das operações (NATO, 2006:9).

O conceito estratégico da NATO de 1999, aprovado em 23 de Abril em Washington, definiu as linhas orientadoras da Aliança para fazer face ao surgimento de novas ameaças. Na sequência da reorganização efetuada no seio da NATO, também o conceito logístico sofreu alterações, passando a privilegiar uma atuação das forças militares em operações *out of area* em todo o espectro das operações. O novo conceito passou a dar relevo à capacidade de projeção e sustentação, em detrimento do paradigma anterior que pressupunha uma defesa no espaço do Atlântico Norte (Daly, 2008:12).

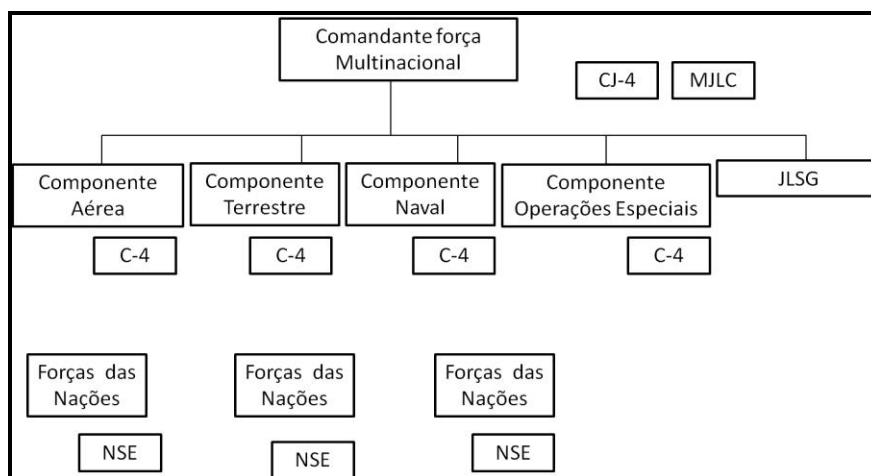
Após os acontecimentos de 11 de Setembro de 2001 nos EUA, a Aliança efetuou um novo empenhamento de forças militares para a condução de uma operação militar no Afeganistão. Este novo cenário criou outro tipo de dificuldades operacionais, desde a necessidade de manter linhas de comunicação extensas para garantir a sustentação da

operação, passando pela necessidade de adoção de outras modalidades de apoio logístico, até à relevância do apoio das nações na região, devido às deficientes condições de infraestruturas e de apoio por parte do país.

A necessidade de criação de sinergias entre os países participantes foi acentuada, transparecendo uma vez mais a necessidade de uma logística tendencialmente mais multinacional, através de uma responsabilidade coletiva das Nações (Sticz, 2008:488). Numa análise à evolução e à atual doutrina NATO constata-se que os fatores apontados por Julian Thompson foram o cerne das principais transformações, suscitando introduções e alterações de forma a resolver os três principais problemas: o comando e controlo num determinado TO, a adequabilidade do sistema logístico e a sustentabilidade.

A doutrina NATO, genericamente, estabelece que ao nível do planeamento e gestão logística num determinado TO existem diversas entidades e estruturas que são empregues, destacando-se o *Combined Joint Force Land Component Commander* (CJFLCC), o *Combined Joint Staff* (CJ4), o *Multinational Joint Logistic Center* (MJLC), o *Joint Logistic Support Group* (JLSG) e o *National Support Element* (NSE) (Figura 17).

**Figura 17 – Estrutura multinacional da NATO**



**Fonte: CJCS, 2013:V-7**

O CJFLCC estabelece os requisitos e as prioridades para o apoio das forças, através de indicações e diretivas estabelecidas pelo *Joint Force Commander* (JFC) numa área de operações conjunta (NATO, 2004:2-2). O CJ4 é o responsável por planear o apoio logístico e garantir a sustentação ao longo de toda a campanha de forma a serem atingidos os objetivos definidos pelo JFC. O grau de complexidade das operações, que se traduzem no tipo de forças e no número de participantes multinacionais, bem como na integração de

todos esses meios, podem exigir a constituição de um MJLC para auxiliar a coordenação das diversas tarefas (NATO, 2001:76).

O MJLC é uma estrutura de comando e controlo logístico multinacional para coordenação das atividades logísticas no TO. É uma organização flexível, que pode ser integrada ou separada, com capacidade para coordenar a logística multinacional de apoio às operações, de acordo com as orientações do comandante. Desta forma, constitui-se como uma estrutura de coordenação e de cooperação, que opera sob a supervisão do CJ4 e que auxilia a coordenação entre NSE, HNS, as Organizações não-governamentais e outras organizações que atuem neste sentido. Esta estrutura não é independente, nem deve ser separada da cadeia hierárquica, mas antes operar de acordo com orientações do CJ4 (NATO, 2004:3-7). Com o estabelecimento do MJLC, este passa a ter sob sua responsabilidade tarefas de coordenação e de execução, ficando o CJ4 com a tarefa de estabelecer orientações e formular o conceito da operação.

Ao nível de cada componente, terrestre, marítima ou aérea, cabe ao C4 a responsabilidade de garantir o apoio logístico à força, podendo ativar um *Multinational Logistics Center* (MNLC), caso seja necessário. Esta estrutura pode ser montada, caso a operação seja complexa do ponto de vista logístico, com base num QG/NATO para auxiliar as funções do C4, e não com o objetivo de proceder a considerações de planeamento ou gestão logística (idem, 2004:3-5).

Cada comandante de contingente das diferentes nações é responsável pelo apoio logístico através do NSE respetivo e das estruturas logísticas orgânicas do contingente, e das coordenações necessárias para o efeito. O NSE coordena todas as atividades de apoio logístico com o CJ4 ou MJLC (caso esteja constituído), bem como com as unidades e órgãos logísticos nacionais. A localização e gestão dos NSE são da responsabilidade das autoridades nacionais

Na conferência de Praga em 2001 foi decidida a criação e a implementação da *NATO Response Force* (NRF). A NRF é uma força militar conjunta que é flexível, projetável, interoperável e com capacidade de sustentação, de forma a ser capaz de atuar em qualquer região do globo. Como força expedicionária, a NRF terá de ser capaz de ser projetada rapidamente e a grandes distâncias, e se tal for necessário, atuar como *stand alone force* sendo sustentada através dos seus meios orgânicos. Estas capacidades devem ser atribuídas e estarem disponíveis durante todo o empenhamento. Os requisitos operacionais para a otimização da operacionalidade da NRF levaram à necessidade da criação do JLSG (Daly, 2008:10).

A criação do *Joint Logistics Support Group* (JLSG) pretendeu evitar a redundância de meios logísticos, favorecendo a projeção das forças e garantindo uma maior otimização da gestão logística no TO. Desta forma, torna-se possível a redução da “pegada logística” através da diminuição dos NSE por parte das nações. Esta estrutura visa criar soluções multinacionais para otimizar o esforço logístico e encorajar a redução dos NSE por parte das Nações, pretendendo-se que seja projetado apenas o necessário de forma a complementar o que não possa ser executado pela vertente multinacional. As nações, no entanto, continuam a estabelecer NSE, com o objetivo de executar o apoio logístico às suas forças, e até para garantir uma segurança em caso de ineficiências de reabastecimento por parte do JLSG. No entanto, a logística nacional nos TO, de acordo com intenção da NATO, só deveria existir nos casos não cobertos pelas soluções multinacionais.

De acordo com o conceito, o JLSG idealizado para apoiar uma NRF, estaria ao nível das restantes componentes. Como função primária deveria executar a 3ª linha logística<sup>29</sup>, ficando a responsabilidade da 1ª e 2ª linhas das unidades de cada nação. Para garantir este nível, na prática a logística operacional, deveria providenciar o RSOM das forças militares através da gestão dos *Aerial Port of Debarkation* (APOD) e *Sea Port of Debarkation* (SPOD), a coordenação logística conjunta e combinada, o estabelecimento e manutenção de uma *Recognized Logistic Picture* (RLP) através das ações de comando e estado-maior, o apoio médico role 3, e ter atribuído pelas nações um conjunto de unidades militares e acordos, que materializavam as modalidades de apoio, para executar um conjunto de serviços de apoio à força, como o controlo de movimentos terrestres (estradas e ferroviários) e aéreos, o apoio em transportes, de engenharia, de contratação, tudo ao nível do TO (Figura 18).

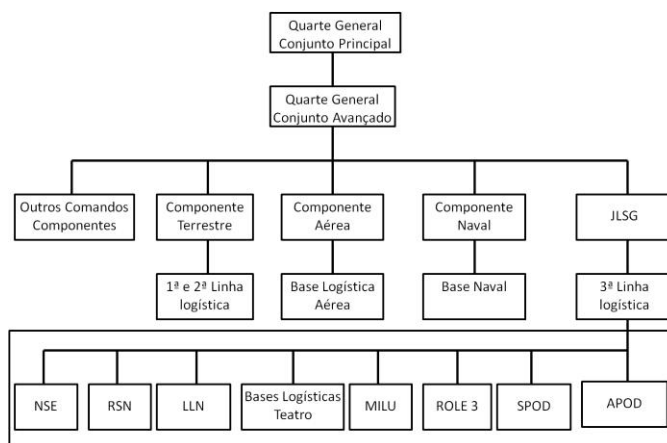
No total, o comando e estado-maior deveriam ter um efetivo de 95 militares, fazendo 25 parte do núcleo permanente<sup>30</sup> sendo os restantes aumentados àquele efetivo quando fosse necessária a projeção (Fonseca, 2013). Num quadro de logística multinacional existe, contudo, um grande potencial para descoordenações devido às estruturas de apoio possíveis de serem delineadas para operar num TO. A NATO não dispõe de capacidades logísticas orgânicas, sendo necessária a atribuição de forças militares por parte dos países para a condução das operações logísticas, bem como a utilização de soluções, multinacionais ou comerciais, que permitiam a satisfação das necessidades.

---

<sup>29</sup> A 3ª linha de apoio logístico é entendida como aquela que é executada ao nível do TO, sendo a 1ª e 2ª relacionadas com o apoio logístico orgânico das unidades militares.

<sup>30</sup> Para ser mais preciso estes elementos constituíam o *Core Staff Element* (CSE) e faziam parte de um *Deployable Joint Staff Element* (DJSE).

**Figura 18 – Estrutura do Joint Logistics Support Group**

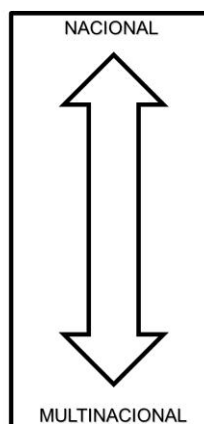


**Fonte: Fonseca, 2013**

De uma forma geral, o apoio logístico prestado a uma força multinacional emprega um conjunto de soluções que procura conseguir economias de escala, evitando a duplicação de meios das nações, e garantir maior eficácia dos meios logísticos disponíveis. Presentemente as soluções em termos de modalidades de apoio multinacional que a NATO dispõe são as seguintes: *Role Specialist Nation* (RSN), *Lead Nation* (LN), *Multinational Support Arrangements* (na), *Third Party Logistics Support Service* (TPLSS), *Multinational Integrated Logistics Units* (MILU) e *Multinational Integrated Medical Unit* (MIMU) (Anexo D- Soluções Multinacionais de Apoio Logístico). Estas modalidades caracterizam a multinacionalidade do apoio logístico, sendo que opções baseadas em apoio por uma LN, por exemplo, tenham um cariz menos multinacional e consequente mais nacional do que as baseadas em MILU (Figura 19).

**Figura 19 – Modalidades de apoio multinacional**

- Nacional (NSE)
- *Role Specialist Nation* (RSN)
- *Lead Nation* (LN)
- *Multinational Support Arrangements* (MSA)
- *Third Party Logistic Support Services* (TPLSS)
- *Multinational Integrated Logistic Support Units* (MILU)



**Fonte: NATO, 2003:1-15**

Para além das modalidades de apoio, a NATO identificou quais os tipos de apoio que podem ser alvo de soluções multinacionais. Assim, artigos como alimentação e água, combustíveis e lubrificantes, materiais de construção, armazenamento de munições, e equipamentos como meios de carga e descarga e sistemas de transporte aéreo interteatro<sup>31</sup>, podem estar dentro das opções multinacionais, cabendo as restantes à vertente nacional (NATO, 2007:26).

Apesar do relevo dado à importância das soluções multinacionais importa destacar que a doutrina preconiza que « ... não interessa o relevo que é dada às opções multinacionais, se exigir mais custos ou for ineficiente do ponto de vista operacional» (NATO, 2004:2-5). Considera-se que não é suficiente considerar apenas soluções multinacionais e de maior responsabilidade coletiva por parte das Nações, devendo ser incrementadas todas as soluções possíveis de aumentar a eficiência, de acordo com os requisitos operacionais.

### **3.2. A logística multinacional e o apoio externo**

De acordo com Kress, historicamente existem três formas de implementar a logística, através da obtenção de recursos locais, com o transporte de materiais nas tropas ou com um fluxo de reabastecimentos da retaguarda. Estas formas de caracterização de obtenção de recursos, são comuns ao longo da História mas por diversos fatores, sejam sociais, económicos ou políticos, em determinados períodos, umas formas tem predomínio sobre as outras. A logística moderna, por exemplo, assenta na última das soluções, mas com o contributo das outras duas formas (Kress, 2002:11).

Ao longo da história existem diversos exemplos em que devido à necessidade da obtenção de infraestruturas ou de recursos para a condução de operações militares, houve a necessidade de alastrar a conflitualidade a outras regiões com esse propósito. De acordo com a sistematização de Haldi, existem historicamente três formas de resolver as limitações estratégicas para emprego do instrumento militar (Haldi, 2002:12).

A primeira forma, de acordo com a autora, reside na obtenção de uma solução estratégica iminentemente técnica, para eliminar a dependência estratégica. Esta foi, por exemplo, a solução da NATO durante a Guerra Fria no TO Europeu de pré-posicionamento de abastecimentos. A segunda forma reside no emprego da força, por exemplo durante a 1ª Guerra Mundial quando por razões de transporte de recursos humanos e materiais, houve a necessidade da Alemanha invadir a Bélgica para controlar o caminho-de-ferro,

---

<sup>31</sup> Tradução livre do autor de *Air Transport System*.

nomeadamente o nó de comunicações de Liège, para garantir a projeção e sustentação das forças militares. A última forma reside no apoio de países que garantam os meios necessários para a concretização das opções estratégicas (idem, 2002:12) como por exemplo, o apoio prestado pela Arábia Saudita na 1ª Guerra do Golfo (1990), e por um conjunto de países na campanha do Afeganistão (2001). De acordo com a sistematização de Haldi para resolução das limitações estratégicas, como da análise de Kress para a implementação da logística, ressalta um fator comum às duas abordagens que consiste na obtenção de recursos no país ou em regiões próximas onde se pretende conduzir a operação militar.

Os EUA, por exemplo consideram que o apoio externo seja de que forma for, é essencial para a implementação da estratégia segurança nacional dos EUA (Tillson, 1997:1). É importante esclarecer que este apoio externo integra duas modalidades de apoio prescritos na doutrina da NATO como são a contratação de serviços e o HNS. A contratação de serviços de apoio logístico consiste na contratação de empresas especializadas para fornecer determinados serviços, desde alimentação a transporte de equipamentos pesados (EME, 2007:12-2). Conforme foi referido anteriormente, o *Logistics Civil Augmentation Program* (LOGCAP) lançado pelos EUA em 1987, tinha como objetivo empregar companhias privadas na sustentação de forças, com o objetivo de obtenção de redução de custos.

O uso de companhias privadas possibilitou a redução de custos e otimização da sustentação do instrumento militar, no entanto foram identificados diversos problemas, nomeadamente ao nível do comando e controlo. É expectável que face ao nível tecnológico dos equipamentos e os requisitos para projeções em tempo oportuno, se torne necessário integrar empresas privadas nas operações militares (Kidwell, 2004:19). Esta metodologia, no entanto, não é novidade, pois no âmbito da NATO, o Exército dos EUA assinou contratos com grandes empresas, por exemplo a Mercedes e a Volkswagen, para uma grande variedade de equipamentos e serviços de forma a reduzir a necessidade de projeção de meios para uma determinada região (Tillson, 1997:1).

O HNS, sob o ponto de vista logístico, encontra-se definido na doutrina da Aliança, e consiste na assistência militar e civil prestada por um país a forças estrangeiras no seu território, em tempo de paz, crise ou guerra. Baseada em acordos estabelecidos entre as nações, possibilita a redução do tempo e custos na projeção e emprego de forças e permite que as mesmas possam operar mais longe das suas fontes nacionais de abastecimento. Para tal, existem algumas áreas de acordo possível, como os combustíveis, alimentação, água,



transportes, instalações, telecomunicações, saúde, serviços, mão-de-obra e abastecimentos (idem, 2007:12-2).

Esta modalidade de apoio tem sido apontada pela NATO, como a solução privilegiada a ser adotada nas operações, quando houver condições, pois apresenta vantagens como os atores do apoio, seja um governo ou outras instituições, possuírem melhor conhecimento dos recursos disponíveis, possibilitar a redução significativa do peso do esforço da logística e meios humanos necessários para que todo o sistema funcione e é criado um fornecedor único, o que faz com que seja eliminada a competição entre forças da Aliança, reduzindo a lei de mercado da oferta e da procura (Rietsch, 2008:8).

### **3.3. A logística da NATO no Teatro de Operações do Kosovo**

Desde a década de 90 que as atenções internacionais estavam focadas na situação dos Balcãs, concretamente na procura de uma solução que acabasse com a violência étnica na Croácia e na Bósnia-Herzegovina. À medida que a situação na Jugoslávia caminhava para a desintegração, havia na agenda internacional o caso do Kosovo em que estavam a ser feitos esforços no sentido de proporcionar um diálogo entre Slobodan Milosevic, o presidente sérvio, e os albaneses do Kosovo (Wentz, 2002:5).

Apesar dos esforços da comunidade internacional, a situação deteriorou-se, o que originou o abandono, por parte de milhares de albaneses, das suas casas. A NATO em Abril de 1999 desencadeou a operação *Allied Harbour*, na Albânia, para a prestação de apoio humanitário em coordenação com a UNHCR e com as autoridades civis e militares albanesas (idem, 2002:8).

No dia 24 de março de 1999 teve início a operação *Allied Force*. A operação consistiu em ataques aéreos contra infraestruturas críticas da Sérvia, tanto militares como civis. Foram efetuadas cerca de 38.000 saídas de aeronaves durante um período de 77 dias (U.S. Army, 2002:3). A operação aérea foi planeada e conduzida em três fases, a primeira fase consistiu na execução de ataques a defesas antiaéreas e postos de comando, a segunda fase na destruição de infraestruturas estratégicas e a última fase, o ataque a alvos na capital, Belgrado. A operação terminou no dia 10 de junho de 1999, após Slobodan Milosevic ter concordado com a entrada da *Kosovo Force* (KFOR), e com a retirada das forças sérvias daquele território.

O mandato da KFOR resultou do acordo técnico-militar estabelecido pela NATO e pelos comandantes jugoslavos, e da Resolução 1244 do Conselho de Segurança da ONU. Os termos e objetivos da força internacional foram estabelecidos de acordo com o *Military*



*Technical Agreement* (MTA), em 9 de junho de 1999, entre a KFOR e os governantes da República Federal da Jugoslávia e da República Sérvia. A resolução 1244, de 10 junho de 1999, autorizou a projeção da KFOR, tomando a operação a designação de *Joint Guardian* (IICK, 2000:101).

A operação *Joint Guardian* tinha cinco componentes principais, nomeadamente o estabelecimento de uma presença no Kosovo de acordo com a resolução 1244 do conselho das NU e do MTA entre a NATO e a Jugoslávia, a criação de um ambiente seguro e estável para os refugiados e deslocados regressarem aos seus locais, a criação de um ambiente estável de forma a proporcionar às organizações internacionais liberdade de ação no território, o estabelecimento de condições para que a administração interna pudesse funcionar de forma regular, a prestação de assistência humanitária, e a criação de condições para a transferência da autoridade para as autoridades civis (U.S. Army, 2002:19). A KFOR, de uma forma geral, foi responsável por evitar o reatamento das hostilidades, pela criação dum ambiente seguro e estável através da desmilitarização do Exército de Libertação do Kosovo. Além disso, apoiou o esforço humanitário internacional e colaborou com a presença civil internacional, a missão de administração provisória da ONU no Kosovo.

Os EUA, que tinham desempenhado o papel de nação-líder na operação militar na Bósnia-Herzegovina, assumiram um papel de apoio, tendo a Inglaterra, Alemanha, Espanha e Itália assumido a liderança da KFOR (idem, 2002:9). A KFOR inicialmente era constituída por cerca de 50.000 militares de 30 países. Cerca de 7.500 militares garantiam apoio logístico na Macedónia, Grécia e Albânia. O dispositivo estava implementado com cinco brigadas multinacionais, cada uma com uma determinada área de responsabilidade e com uma nação-líder, nomeadamente os EUA, a França, a Itália, a Alemanha e a Inglaterra, responsáveis pelos setores, Este, Norte, Oeste, Sul e Central, respetivamente. Todas as brigadas multinacionais estavam sob comando do Comandante da KFOR. O Comando inicial foi assumido pela NATO, inicialmente pelo *Allied Command Europe Rapid Reaction Force Corps* (ARRC) sendo substituído em Outubro desse ano pelo *Allied Land Forces Central Europe* (LANDCENT) (idem, 2002:35).

Para garantir a sustentação das forças estava localizado, na denominada Zona de Comunicações, o quartel-general recuado da KFOR<sup>32</sup> em Skopje, na Macedónia. A Zona de Comunicações englobava a Macedónia, a Albânia e a Grécia. Dependente deste quartel-

---

<sup>32</sup> Tradução livre do autor de *KFOR Headquarters Rear*.

general existiam ainda duas zonas de comunicações que tinham como responsabilidade assegurar as linhas de comunicação e consequentemente o apoio logístico até ao Kosovo.

A Zona de Comunicações-Oeste localizada em Durrës na Albânia tinha como nação-líder a Itália. A Zona de Comunicações-Sul estava localizada em Salónica na Grécia, constituindo este país a nação-líder. A missão principal destas zonas de comunicação era garantir o RSOM-I dos contingentes nos portos e aeroportos da Albânia e da Grécia. Das 39 nações participantes na operação, 17 tinham os NSE localizados a Sul da fronteira. A KFOR gastou cerca de 500.000 a um milhão de dólares por dia na Macedónia na aquisição de abastecimentos para a sustentação das forças no Kosovo, empregando cerca de 230 companhias locais (idem, 2002:35).

O efetivo do pessoal empenhado na operação foi sendo progressivamente reduzido, face à evolução sentida no território, relativamente aos objetivos pretendidos e à implementação de um ambiente seguro. No início de 2002, o efetivo em pessoal foi reduzido de 50.000 para 39.000, tendo posteriormente, em 2003, sofrido nova redefinição, para 26.000 militares. A NATO foi progressivamente reduzindo o efetivo até que, em 2010, o efetivo era de cerca de 5.000 militares de forma a manter apenas uma presença dissuasora no território (EMGFA, 2014:1).

Relativamente à reorganização do dispositivo, acompanhou naturalmente a retração sentida no efetivo de pessoal. A partir de 2006 foram feitas alterações na organização, tendo sido transformadas as brigadas multinacionais em cinco *Multinational Task Forces* (MNTF). Este dispositivo tinha como principal objetivo aumentar a eficácia das forças através do emprego do princípio da flexibilidade. Após a declaração unilateral de independência, no dia 17 de fevereiro de 2008, a NATO reafirmou o seu empenhamento no território e a manutenção do estipulado na resolução 1244. Neste sentido foram adotadas novas medidas, como o encerramento do *Kosovo Protection Corps*, que tinha sido criado com base em pressupostos de transição, foi criado o *Kosovo Security Force*, bem uma força destinada a assuntos relacionados com a proteção civil. Em 2010 foi feita uma nova reorganização desta vez com a transição de *Multinational Task Forces* para *Multinational Battle Groups* (MNBG).

Todas estas redefinições do dispositivo e consequentemente no efetivo de militares, tiveram impacto na forma como foi executado o apoio logístico. Na fase inicial da operação, o apoio logístico tinha uma caracterização idêntica à da Bósnia-Herzegovina. Fundamentalmente existiu a noção de que ao nível do TO não existia colaboração e cooperação ao nível das nações, não existindo uma integração das diversas cadeias

logísticas das nações contribuintes. As modalidades de apoio baseavam-se nos acordos mútuos entre nações e na obtenção de recursos na região, mas não de uma forma coordenada entre os participantes. Gradualmente foram sendo implementadas opções de cariz mais multinacional, tendo culminado com a criação do JLSG, em 2010, fator que constitui um fator inovador e significativo, na forma como se pretendia que fosse conduzido o apoio logístico da NATO num TO.

### **3.3.1. O *Joint Logistics Support Group***

O conceito do *Joint Logistics Support Group* (JLSG) teve início em janeiro de 2004, através de uma publicação doutrinária da NATO, em que considerava a logística como uma responsabilidade coletiva. No ano seguinte, o JLSG surge como uma unidade de nível de TO para garantir o RSOM e as operações de uma NRF. A NATO em 2006 realizou em Cabo Verde o exercício *Steadfast Jaguar*, com a finalidade de certificar a capacidade da NRF e consequentemente do JLSG. O exercício demonstrou que apesar da implementação de uma estrutura de coordenação ao nível TO, continuaram a ser identificados algumas limitações que se pretendiam colmatar.

A estrutura deveria proporcionar um aumento de eficiência e eficácia do apoio logístico. Contudo, verificou-se que cerca de 40% dos meios projetados foram considerados excessivos, tendo também sido evidenciado algumas lacunas ao nível do comando e controlo. De acordo com Gary Harell, comandante do DJTF da NRF durante o exercício, citado por Daly, «...o JLSG teve um bom desempenho, mas a falta de controlo sobre os NSE teve como consequência o aumento em cerca de 50% da “pegada logística”» (Daly, 2008: 12).

O comandante de um TO deveria deter controlo tático sobre as unidades colocadas à sua disposição e controlo logístico sobre os NSE, através do JLSG, para ser capaz de cumprir os princípios de unidade de esforço e comando. Este grau de comando deveria ficar decidido na transferência de autoridade. O comandante do JLSG deveria ter responsabilidade de comando e controlo sobre as atividades logísticas iniciadas na unidade. Para cumprir as responsabilidades estipuladas na doutrina, o JLSG tinha um conjunto de células relacionadas com as suas áreas de atividade.

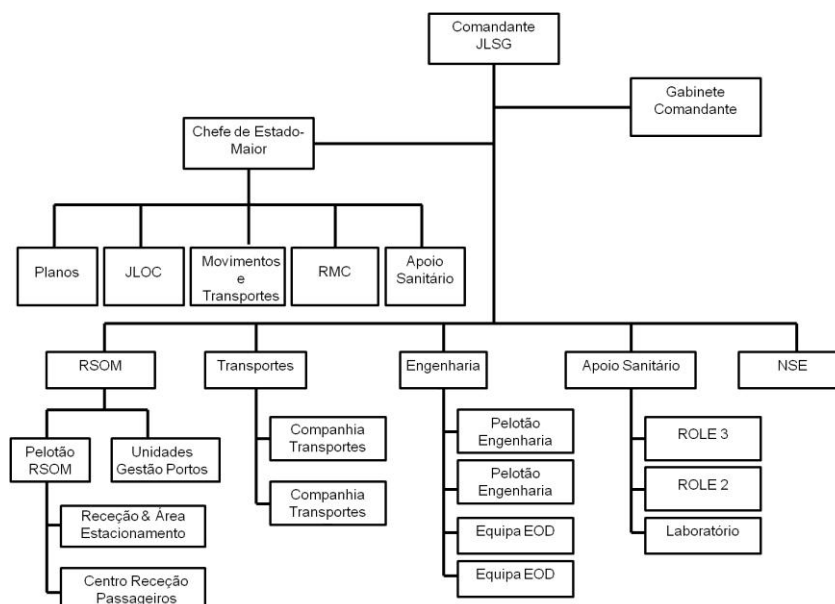
A evolução do JLSG continuou até 2008, altura em que foram estabelecidas quatro unidades deste tipo na estrutura de comando da NATO. A responsabilidade continuava a ser de garantir a logística multinacional num TO. Em Novembro de 2009, Nápoles atribuiu

a Madrid a responsabilidade<sup>33</sup> do estabelecimento de um JLSG no Kosovo que é implementado e testado a partir desse ano (Pires, 2013). O quartel-general do JLSG ficou localizado em Pristina, no aquartelamento de *Film City*, tendo as unidades dispersas pelo TO (Fonseca, 2013).

O JLSG deveria executar um conjunto de funções com um efetivo do comando e estado-maior composto por 95 militares. Contudo, foram efetuadas algumas alterações ao conceito inicial. O seu emprego operacional, não foi para apoio de uma NRF conforme idealizado, mas foi no TO do Kosovo, numa operação que naquela altura pode ser caracterizada como estabilizada relativamente à segurança do ambiente operacional. Relativamente ao efetivo do comando e estado-maior, foi inferior ao previsto, sendo de 31 militares, pouco mais do preconizado para o núcleo permanente que era de 25 militares (idem, 2013).

O JLSG para cumprimento das suas missões tinha à sua disposição um conjunto de unidades. Na prática os artigos e serviços que ficaram sob controlo do JLSG foram os víveres e água engarrafada, combustíveis, RSOM, apoio médico que engloba os *roles* 2 e 3, controlo de movimentos terrestres (rodoviários e ferroviários) e aéreos, apoio em meios de transportes, de engenharia, apoio à contratação e apoio da nação hospedeira (Figura 20).

**Figura 20 – Estrutura do Joint Logistics Support Group no TO Kosovo**



**Fonte: Fonseca, 2013**

<sup>33</sup> O comando conjunto de Brunssum tem sob as suas ordens três comandos de componentes específicas: aéreo situado em Ramstein - Alemanha, marítimo em Northwood - Reino Unido e terrestre em Heidelberg - Alemanha. O comando conjunto em Nápoles tem igualmente três comandos sob as suas ordens: uma componente aérea em Izmir, Turquia, uma marítima em Nápoles e uma terrestre em Madrid, Espanha.

Relativamente ao apoio de transportes dispunha de uma companhia multinacional, formada por dois pelotões de transporte, sendo um austríaco e outro suíço, num total de 51 militares. Esta unidade garantia o transporte de pessoal de âmbito geral, tanto para atividades de treino como para o apoio para a realização de determinados eventos como conferências, por exemplo. Para além destas responsabilidades, possibilitava ainda a distribuição de combustível, o apoio no transporte durante a projeção e receção de pessoal e apoio ao movimento de outras unidades quando fosse necessário.

A companhia de transporte ficou localizada em *Camp Rigas Fereos*, as infraestruturas sanitárias que providenciavam o *role 2 e 3*, lideradas pela Alemanha e EUA respetivamente, implantadas em Prizren e Urosevac no *Camp Bondsteel* (Pires, 2013). Para a distribuição de combustível foram estabelecidos acordos com empresas, através da *NATO Support Agency* (NSPA). A NAMSA<sup>34</sup> garantiu a prestação de serviço relativamente ao combustível a partir de 2010, que até aí tinha sido distribuído pela França que se assumiu como RSN.

As atividades de RSOM foram efetuadas através da Zona de Comunicações-Sul localizada em Salónica na Grécia. Esta estrutura fazia a gestão dos 3 itinerários principais de reabastecimento desde Salónica, de 3 SPOD e dois APOD, além dos movimentos ferroviários. Até janeiro de 2013, através desta área de responsabilidade, foram efetuados movimentos de cerca de 1.239 navios, 2.340 aeronaves, 2712 comboios e garantido o apoio a mais de 136.000 militares.

Relativamente aos meios de engenharia, o JLSG dispunha de dois pelotões, um da República Checa e outro da Ucrânia, num efetivo de 32 e 28 militares, respetivamente. Estas unidades garantiam a capacidade de construção de infraestruturas, de *Road Clearance*, de reparação e manutenção de itinerários, de movimento de terras e de escavação. A capacidade *Explosive Ordnance Disposal* (EOD) foi conferida por elementos da Áustria, da República Checa e da Ucrânia. Estes elementos executavam tarefas no âmbito da *Counter – Improvised Explosive Device* (C-IED), do treino relativo a *Unexploded Ordnance* (UXO) e garantiam segurança durante eventos especiais.

Em termos de armazenamento, a regra consistia em sete dias de abastecimentos (DA) imediatamente disponíveis nas forças, e os restantes 23 DA armazenados para distribuição, de modo centralizado, ao nível do JLSG. As nações tinham inteira autonomia para assegurar o apoio logístico que entendiam às respetivas forças.

---

<sup>34</sup> A NSPA integrou a *NATO Maintenance and Supply Agency* (NAMSA), a *Central Europe Pipeline Management Agency* (CEMPA) e a *NATO Airlift Management Agency* (NAMA).

Só aderiam à logística multinacional se esta fosse funcionalmente atrativa ou economicamente menos dispendiosa. Neste contexto, o objetivo de cada nação contribuinte, não seria evitar a dependência das prioridades atribuídas pelo JFC, através do Comandante do JLSG, mas prestar o apoio logístico às suas forças sob a melhor perspectiva do custo e eficácia.

### **3.3.2. As modalidades multinacionais**

Conforme foi referido anteriormente, a doutrina NATO contempla um conjunto de modalidades de apoio que podem ser empregues de forma a beneficiar as nações e a contribuir para um aumento de eficiência e eficácia. O TO do Kosovo é um exemplo em que é possível constatar que a logística multinacional foi adquirindo, com o passar dos anos, maior importância e significado. Sendo que inicialmente as soluções implementadas ao nível do TO eram de cariz nacional, foram sendo progressivamente adotadas outras, de características mais multinacional.

O *Role Specialist Nation* (RSN) é uma modalidade de apoio em que uma nação garante o reabastecimento de determinada classe ou serviços, para toda ou parte de uma força multinacional, à custa de recursos próprios. Esta modalidade não pressupõe a coordenação com a força multinacional, sendo esta responsabilidade inerente ao conceito de *Lead Nation* (LN). A duração da responsabilidade deve ser estabelecida entre a nação e o comandante NATO. Como exemplo, tendo apenas um país a coordenar e adquirir o combustível, possibilita atingir economia de escala e evita as nações agirem de forma separada no TO. Desta forma evita-se a competição entre as nações por recursos que normalmente são escassos, face à procura.

A França até 2010 assumiu esta responsabilidade, no âmbito da distribuição de combustível, no contexto da KFOR. O emprego desta modalidade, não era contudo novidade, pois na SFOR na Bósnia-Herzegovina, os EUA, a pedido da NATO assumiram também esta responsabilidade através da *Defense Energy Support Center* (DESC)<sup>35</sup>. Este órgão foi responsável por garantir o fornecimento de combustível no apoio à SFOR, sendo que os pontos de distribuição estavam localizados em unidades militares na Alemanha e na Bélgica. O combustível era distribuído para esta região através da *Central Europe Pipeline System*, tendo o primeiro fornecimento para a SFOR sido efetuado em 1996. O DESC estabeleceu o *Defense Fuel Office-Balkans* que ficou localizado no aquartelamento de

---

<sup>35</sup> O DESC engloba oito pontos de distribuição, o *Central Europe Pipeline System*, o *Northern European Pipeline System*, e outras 116 localizações. Informação disponível em <http://www.energy.dla.mil/library/>

Divulje na Croácia, perto do porto marítimo de Split. A localização favorecia muitos contingentes, pois vários participantes na operação tinham os seus elementos de apoio logístico naquelas instalações (Walsh, 1992:2).

O apoio de uma nação-líder é quando uma nação, devido à dimensão e natureza da sua contribuição com forças, assume a responsabilidade pelo fornecimento e ou coordenação de uma parte do apoio, para toda ou parte de uma força multinacional. Inicialmente em cada Brigada Multinacional existia uma nação-líder. Um dos exemplos era o caso da Brigada Multinacional-Oeste que contava com a participação de um batalhão português. A Itália assumia-se como a nação-líder em dois sentidos, tanto em termos de comando e controlo, como ao nível do apoio logístico<sup>36</sup>.

Portugal integrou a KFOR em Julho de 1999 com uma unidade escalão batalhão com um efetivo de cerca de 300 militares. A brigada multinacional ocupava uma área de responsabilidade que englobava cinco *opstinas*, nomeadamente, Pec, Decane, Dakovica, Istok e Klina. O Batalhão Português tinha a área de responsabilidade da *opstina* de Klina (EMGFA, 2013:2). O apoio logístico era prestado através do apoio da nação-líder, estabelecidos através de *Memorandum of Understanding* (MOU) e de um *Technical Agreements* (TA) entre nações, nomeadamente Portugal e Espanha. Em termos de apoio sanitário, os *roles* 1 e 4 eram da responsabilidade nacional, enquanto os 2 e 3 eram executados através do apoio de Itália.

Outra das formas encontradas para o estabelecimento da logística multinacional é através da formalização de acordos entre nações. Conforme refere a doutrina nacional, «... normalmente, são estabelecidos entre as nações com pequenos contingentes e as nações com maior capacidade de apoio para a satisfação de determinadas necessidades, evitando-se desta forma a redundância desnecessária em meios de apoio logístico» (EME, 2007:12-2).

Portugal regressou ao TO do Kosovo em 2005, após a retirada efetuada em 2001, com uma unidade de escalão batalhão, mas com uma missão distinta. A unidade passou a constituir a *KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion* (KTM), ficando instalada no Campo *Slim Lines*. Neste período foram estabelecidos acordos com o Reino Unido, através do estabelecimento de MOU e TA, para os serviços de alimentação e lavandaria e de infraestruturas destinadas ao alojamento. Para além dos acordos bilaterais com o Reino Unido foram realizados acordos com outras nações, nomeadamente a França e os EUA, em

---

<sup>36</sup> Nalguns casos, uma nação pode assumir-se como nação-líder relativamente a um artigo ou serviço e não ser nação-líder relativamente ao nível do comando e controlo



virtude do emprego da mesma tipologia de viaturas, o que facilitava o reabastecimento em sobressalentes. Relativamente ao apoio sanitário, o *role*<sup>37</sup> 1 e 4 eram de responsabilidade nacional, o *role* 2 garantido pela França e o *role* 3 pelos EUA.

Outra das modalidades empregues no TO do Kosovo foram as *Military Integrated Logistics Unit* (MILU). Na sua essência constituíam unidades de constituição modular, com a contribuição de duas ou mais nações, mantidas sob o controlo operacional do comandante da força para garantir o apoio logístico. As MILU garantiram o apoio logístico comum<sup>38</sup>. Os restantes apoios são considerados não comuns<sup>39</sup> e são de responsabilidade nacional, como o caso de rações de combate, classe II e V, manutenção, correio, serviços mortuários, entre outros.

A primeira MILU foi formada no contexto da SFOR na Bósnia-Herzegovina. A unidade de transporte BELUGA<sup>40</sup> foi constituída por quatro países, Bélgica, Luxemburgo, Grécia e Áustria, para permitir o apoio logístico na operação. A unidade estava sob controlo operacional do *Support Command* em Zagreb. Posteriormente, este tipo de solução foi adotado tanto no contexto da SFOR como na KFOR. No Kosovo foram implementadas duas MILU. A primeira sob a liderança da Finlândia, contou ainda com a contribuição da República Checa, Irlanda, Lituânia, Eslováquia e Suécia, garantia um conjunto de serviços, como transporte, recuperação de viaturas, gestão das bases e apoio sanitário à MN-F-Centro. A segunda MILU sob a liderança da Alemanha, com a contribuição da Áustria e Suíça, garantiam transporte, recuperação de viaturas e apoio sanitário à MN-F-Sul.

A constituição de *Military Integrated Medical Unit* (MIMU) também não foi novidade no TO do Kosovo, pois já tinha sido implementada no TO da Bósnia-Herzegovina. Na cidade de Sipovo, em 1995 foi instalado um hospital que fazia parte da Divisão Multinacional Sudoeste. O Hospital tinha uma equipa de 44 médicos, provenientes de três nações, Canadá, Inglaterra e Holanda. A missão era de garantir apoio sanitário a toda a divisão constituída por 4.500 militares, especificamente de *Role* 3. Até Outubro de 2009 o apoio sanitário na MNTF-Norte era da responsabilidade de França. Até aquela data todos os militares das áreas de responsabilidade Norte e Oeste eram tratados no Hospital de Plana pela França. Contudo, com o *Gate* 1 da DPP, o hospital da Alemanha foi indicado como *role* 3, o que juntamente com o hospital Americano em *Bondsteel* providenciavam o

---

<sup>37</sup> O apoio sanitário da NATO, é organizado de acordos com quatro *roles*. Cada um define um conjunto de capacidades e responsabilidades.

<sup>38</sup> Tradução livre do autor de *Common User Item* – CUI.

<sup>39</sup> Tradução livre do autor de *Non Common User Item* – NCUI.

<sup>40</sup> A designação de BELUGA está relacionada com os países constituintes, *Belgian, Luxemburg, Greece e Austria*.



tratamento emergência ao nível do TO (NATO, 2010:1). No Kosovo era assim possível um cidadão albanês receber *role 1* de uma determinada unidade, ser transportado por uma ambulância de outra nação para uma instalação sanitária que garantia o *role 2*, nesse local ser tratado por elementos de outra nação, e se necessário ser evacuado outra instalação que garantia o *role 3*. Em todas estas situações podiam ser elementos de nações diferentes a proporcionarem o tratamento médico (Lam, 2007:1).

Ao nível do TO, deve existir interligação entre o JLSG e os NSE das nações de forma a ser cumprido o princípio logístico da visibilidade. No caso da NATO, o sistema de informação logística utilizado é o *Logistics Functional Services* (LOGFAS). O sistema foi implementado em 1997 e permitia, num contexto multinacional, a troca de informação para acompanhamento de áreas críticas do sistema logístico. Este sistema permite uma *Common Logistics Picture*, desde que seja corretamente “alimentado”, isto é, que a base de dados vá progressivamente sendo ampliada e fornecida por dados corretos por parte das nações.

O LOGFAS é um sistema que engloba por sua vez outros sistemas, que possibilitam a geração automática de relatórios, de bases de dados e de gestão e supervisão de movimentos. Relativamente à visibilidade, em matéria de transportes e movimentos é importante que cada nação disponha igualmente de um sistema *Asset tracking*, que serve de apoio ao comando e controlo. De igual forma o desenvolvimento por parte das nações destes sistemas devem estar de acordo com determinadas especificações técnicas para permitir a interoperabilidade com os meios da NATO (NATO, 2004:3-9). Sempre que o fluxo informacional não seja estabelecido entre o JLSG e os NSE, a informação deve fluir através dos sistemas existentes nas respetivas forças. Só assim se poderá ter uma visão completa de todos os meios e recursos logísticos existentes no TO.

O JLSG tinha visibilidade dos fluxos físicos e informacionais, bem como das atividades logísticas no TO. Um dos melhores exemplos para ilustrar esta situação é relativo aos equipamentos de engenharia que estavam ao dispor dos NSE, e que devido ao fluxo de informação que fluía entre todos os intervenientes, era sistematicamente solicitado pela estrutura de 3ª linha de apoio logístico para colmatar necessidades emergentes. Contudo, de acordo com o antigo comandante do JLSG, Major-general Fonseca, no âmbito da sua missão, uma das medidas que foi implementada numa fase inicial da sua missão foi o desenvolvimento de um plano de informação, sendo a audiência alvo os contingentes, para informar sobre as capacidades que o JLSG poderia oferecer. Esta medida foi adotada na sequência, da falta de pedidos de apoio por parte das nações, por desconhecimento das capacidades do escalão superior.

Para a implementação da logística multinacional, para além das diversas soluções que podem ser adotadas e das orientações estabelecidas entre nações, é fundamental existir persuasão e empenho de vontades entre os diversos intervenientes, aos mais diversos níveis de atuação. Em último caso, a vontade de colaboração recai nas respetivas nações, sendo o *senior* de cada contingente o representante de cada uma. Neste tipo de operações militares, as nações apresentam um conjunto de limitações ao emprego operacional em virtude da legislação própria e de aspetos culturais intrínsecas. O comandante de uma unidade com as características de um JLSG deve ter sobretudo a capacidade e a habilidade de perceber e harmonizar as diferentes especificidades de cada nação, no momento da atribuição de missões às respetivas forças. Ressalta assim, a importância dos relacionamentos entre militares para a criação de um ambiente colaborativo que permita obviar determinados aspetos que de outra forma, poderiam assumir-se como obstáculos à concretização de determinadas tarefas.

### **3.4. A logística da NATO no Teatro de Operações do Afeganistão**

No dia 12 de setembro de 2001 em resposta ao ato terrorista nos EUA, a NATO evocou pela primeira vez o Artº V do tratado do Atlântico Norte, que diz respeito à defesa coletiva. Os EUA iniciaram as operações *Noble Eagle* que consistia na defesa do seu território e a *Enduring Freedom*, a ação ofensiva no Afeganistão (Granger, 2003:28). Os objetivos da operação *Enduring Freedom* eram neutralizar<sup>41</sup> o uso do território afegão como base de operações de grupos terroristas e atacar a capacidade militar do regime Taliban. No dia 7 de outubro de 2001, na sequência do plano de operações, elaborado pelo CENTCOM, teve início a operação militar. Do ponto de vista dos EUA o esforço no Afeganistão, desde 2001, seria multilateral e multinacional (Hanagan, 2011:V).

Os EUA contaram com o apoio de diversos países, como a França e a Inglaterra, mas também de outros países que contribuíram, sobretudo com elementos de operações especiais, com destaque para o Canadá, Dinamarca, Noruega e Alemanha. Os resultados alcançados pela operação tiveram como consequência a conferência de Bona na Alemanha, em 5 de Dezembro de 2001, sob os auspícios das NU (Harting, 2010:16).

Os acordos realizados em Bona resultaram no estabelecimento de um governo interino do Afeganistão, de forma a ser delineado um processo político para a elaboração de uma constituição e a escolha de um governo (Dale, 2009:8). Na sequência da conferência, em

---

<sup>41</sup> Tradução livre do autor de *disrupt*.

dezembro de 2001, a ONU autorizou o envio de uma força internacional para garantir segurança em Cabul e nas áreas próximas para que o governo interino do Afeganistão, bem como o pessoal da ONU, pudessem operar num ambiente seguro. A resolução 1386, de dezembro de 2001, estabeleceu o mandato da força que se denominou *por International Security Afghanistan Force* (ISAF) sob a liderança do Reino Unido. A força militar ainda que no início tenha operado num contexto de estabilização, com o passar do tempo alterou a sua postura para uma operação de contrassubversão (idem, 2011:15).

Na conferência de Tóquio, em 2002, foi assumido o conceito de nação-líder para a assistência internacional no Afeganistão. Cinco países assumiram a responsabilidade de coordenação de assistência, em áreas específicas relacionadas com a administração do Afeganistão. Os EUA ficaram responsáveis pela assistência ao Exército Afegão, a Alemanha à polícia, a Itália no apoio ao sistema judicial, o Reino Unido vocacionado contra o narcotráfico, e o Japão para o desarmamento, desmobilização e reintegração das milícias (Dale, 2009:12).

Sob a iniciativa da OEF foi desenvolvido, no ano de 2002, o conceito de *Provincial Reconstructions Teams* (PRT). A missão destas equipas era alargar a influência do governo Afegão a todas as províncias, e garantir segurança para as atividades de reconstrução e de desenvolvimento económico ao nível local. As PRT, em 2006, passaram a estar sob comando da ISAF. Em 2008, existiam 26 PRT sendo que dessas, 12 eram lideradas pelos EUA e 14 pelos Aliados da NATO ou parceiros da coligação (Hanagan, 2011:17).

A NATO assumiu a responsabilidade da ISAF, no dia 9 de agosto de 2003, que até então tinha sido conduzida por uma série de nações-líder (Dale, 2009:14). A ISAF representa a primeira projeção das suas forças *out of área* da NATO e foi vista como um teste à Aliança (Dale, 2009: 9). A missão da ISAF era de conduzir operações militares no Afeganistão de acordo com o mandato, em cooperação e coordenação com as forças de segurança afegãs e com as forças da coligação, de forma a prestar assistência ao governo afegão na manutenção da segurança, no desenvolvimento das estruturas governamentais, no desenvolvimento das ações e estruturas governamentais e na prestação de assistência na reconstrução e ajuda humanitária (NATO, 2010:3).

A ONU, em 2003, através da resolução 150 estendeu a responsabilidade da ISAF para além da região de Cabul. O plano de operações do SACEUR (OPLAN 10302) delineou uma estratégia em cinco fases (Figura 21). A fase I consistia na avaliação, preparação e condução de operações em Cabul. A fase II consistia na expansão das operações para Norte,

Este e Oeste. A fase III consistia na condução de operações de estabilização. As fases IV e V correspondiam à transição e transferência (idem, 2010:3).

**Figura 21 – Áreas de Operações da NATO no Afeganistão**

Fase	Regiões	Data da conclusão
1	Cabul e Norte	Outubro de 2004
2	Cabul, Norte e Oeste	Setembro de 2005
3	Cabul, Norte, Oeste e Sul	Julho de 2006
4	Cabul, Norte, Oeste, Sul e Este	Outubro de 2006

**Fonte: Hanagan, 2011:17**

À medida que foi sendo constatado que a campanha estava a deparar com dificuldades, nomeadamente com o aumento de resistência na condução de operações de contrassubversão, e que esta tipologia de operações exigia maior quantidade de recursos, a partir de 2007 foram feitas alterações ao planeamento. Em 2008 foi aprovado o *Comprehensive Strategic Political Military Plan* da NATO que estabeleceu objetivos políticos para a Aliança e definiu a forma de os alcançar.

Na 20ª cimeira da NATO em Bucareste, na Roménia, realizada em Abril de 2008, foi claramente expressa uma visão estratégica da Aliança para o Afeganistão. A visão assentava em quatro pilares fundamentais, o comprometimento longo e comum, o apoio à liderança Afegã, uma abordagem integrada da comunidade internacional, ligando os esforços civis e militares e o aumento de cooperação com estados vizinhos do Afeganistão, nomeadamente o Paquistão. Em 2008, existiam cerca de 40 países que contribuíam com forças na operação, perfazendo um total de cerca de 45.000 militares, incluindo 26 países da NATO.

Nesse ano a administração americana tomou a decisão de atribuir ao comandante da ISAF, na altura um general dos EUA, o general David McKiernan, controlo operacional sobre a OEF<sup>42</sup> (idem, 2011:16). Relativamente aos efetivos da ISAF, em maio de 2010, o número de militares dos EUA eram cerca de 94.000. Em comparação com os restantes países, o número total da contribuição dos outros países da NATO eram cerca de 37.500, o que fazia com que os EUA contribuíssem com quase 50% do efetivo. Este debate sobre a falta de apoio por parte dos países da NATO acerca da disponibilidade em termos de recursos humanos e materiais esteve sempre presente durante a operação (idem, 2011:43).

<sup>42</sup> A OEF teve início em 2001 e é considerada uma operação de contraterrorismo dos EUA. É uma operação que estabeleceu coordenação com a ISAF.

O dispositivo no território assentava em cinco comandos regionais, os setores Central, Norte, Oeste, Sul e Este liderados respetivamente pela França, Alemanha, Itália, por Inglaterra, Holanda e Canadá, rotativamente e pelos EUA (Dale, 2009:15). Cada um dos comandos regionais para além de diversas PRT tinha o quartel-general e uma base logística avançada (Figura 22) (idem, 2010:32).

**Figura 22 – Comandos Regionais relativo ao dispositivo em 2010**

Comando Regional	QG e FSB	Localização	Nação-líder
Oeste	QG	Herat	Itália
	BLA	Herat	Espanha
Norte	QG	Mazar-e-Sharif	Alemanha
	BLA	Mazar-e-Sharif	Alemanha
Capital	QG	Cabul	Turquia
Este	QG	Bagram	EUA
	BLA	Bagram	EUA
Sul	QG	Kandahar	Reino Unido
	BLA	Kandahar	Reino Unido
Sudoeste <sup>43</sup>	QG	Laskar Gah	Reino Unido
	BLA	Kandahar	Reino Unido

**Fonte: Hanagan, 2011:32**

A complexidade é um dos conceitos que é aplicado para caraterizar as atuais operações militares. Existem diversas dimensões que contribuem para este facto, sendo que uma delas é a grande variedade de atores que estão presente num TO, que prosseguem objetivos e finalidades distintas. No Afeganistão existem diversos atores, sendo os mais relevantes o Governo do Afeganistão, a ISAF, a *United Nations Assistance Mission in Afghanistan* (UNAMA), organizações não-governamentais e internacionais, num total de cerca de 2.600, e o G8 responsável pela reforma do setor segurança (Korecki, 2010:2).

### **3.4.1. As especificidades logísticas da Guerra no Afeganistão**

Sob o ponto de vista logístico, o TO do Afeganistão veio reforçar a necessidade de encontrar novas soluções, e menos dispendiosas, face à dificuldade de implementar modalidades de apoio que privilegiem a obtenção de recursos locais, o que relevou a importância de uma das formas de implementar a logística: o fluxo logístico da retaguarda.

<sup>43</sup> Este comando regional foi estabelecido em 2010.

Este novo cenário criou diversas dificuldades operacionais, desde a manutenção de linhas de comunicação extensas para garantir a sustentação da operação, como a necessidade de adoção de outras modalidades de apoio, para além de HNS, devido às deficientes condições de infraestruturas e de apoio por parte do país. A necessidade da criação de sinergias entre os países participantes foi acentuada, transparecendo uma vez mais a necessidade de uma logística cada vez mais multinacional, através de uma responsabilidade coletiva por parte das Nações (Sticz, 2008:488).

A tipologia de operação militar no Afeganistão é substancialmente diferente das guerras do Golfo. Até certo ponto, e sob o ponto de vista logístico, assemelha-se mais com a situação vivida pelo Exército dos EUA no Vietname. Numa guerra convencional como as guerras do Golfo, as unidades dispõem de unidades de apoio logístico em todos os escalões. Estão definidas as áreas da retaguarda das unidades, onde geralmente se procede a todas as atividades que dizem respeito à sustentação das forças. No Afeganistão, tal como no Vietname, não existiam áreas da retaguarda, as unidades estavam concentradas em bases juntamente com os elementos de apoio de serviços, e a partir dessas posições executavam as suas missões (Thompson, 1991:20).

Durante as operações, os EUA materializaram as operações logísticas através da doutrina *velocity management*. Esta doutrina na prática, tal como se verificou na 2ª Guerra do Golfo, pretende a nível militar a redução de *stocks* e o aumento da velocidade em termos de resposta às solicitações. Com a implementação de sistemas de informação logísticos, que garantiam a visibilidade, era possível a redução de *stocks* ao longo da cadeia logística. O pressuposto era a informação e os recursos moverem-se rapidamente de forma a permitir a eliminação das atividades sem valor.

A anterior experiência militar no Afeganistão tinha sido a intervenção da União Soviética (1979-1989). A campanha tinha sido sobretudo pelo controlo das linhas de comunicação. O pico em termos de efetivo foi de cerca de 130.000 militares. Em termos de sustentação praticamente todos os abastecimentos tinham origem na União Soviética. O emprego do transporte aéreo para deslocamentos, bem como para os reabastecimentos, eram cruciais devido às más condições das estradas que impediam os movimentos logísticos terrestres. Sendo o reabastecimento de combustível o abastecimento com mais solicitação naquela operação, foi desenvolvido um *pipeline* desde a União Soviética até Cabul. Conforme salienta Thompson, a logística funcionou bem e não foi devido a este fator que se verificou a retirada das forças militares (idem, 1991:309).

Os EUA, desde o final da Guerra Fria, debatiam a localização das suas posições militares a nível mundial. A *Global Defense Posture Review* dos EUA, que é fundamentalmente a localização e principal orientação operacional das infraestruturas e do pessoal militar, tem sofrido diversas alterações (Pettyjohn, 2012:75). Após o final da Guerra Fria, a política dos EUA passou das grandes infraestruturas para bases mais pequenas, de carácter temporário, e com o apoio de empresas contratadas para o efeito.

A *Global Defense Posture Review* de 2004 criou três tipos de bases, a *Main Operating Base* (MOB), a *Forward Operating Site* (FOS) e a *Cooperative Security Location* (CSL) (Cooley, 2007:82). As MOB, que são exemplo as infraestruturas da Alemanha, Japão e Coreia do Sul, são de dimensão apreciável e têm estruturas capazes de ser guarnecidas em permanência por militares e seus familiares. Servem de nós de ligação com as de dimensão mais reduzidas. As FOS, que são exemplo as existentes na Ásia Central, em tempo de paz são guarnecidas por cerca de 1.000 militares e em situações de crises são capazes de aumentar em termos de capacidades e de garantir apoio logístico. As CSL garantem uma presença mínima de forças, mas em caso de necessidade permitem a projeção de forças para o cumprimento de missões em todo o espectro das operações. No fundo, constituem um ponto de entrada para uma dada região, e os acordos estabelecidos para as possíveis projeções são mais importantes do que propriamente as infraestruturas, como são exemplo as áreas com aeroportos, localizados no continente africano (Krepinevich, Work, 2007:19).

Este conceito de emprego vem na linha das recomendações efetuadas após a 1ª Guerra do Golfo, quando foi definido como essencial para o futuro das operações militares a disponibilidade de uma rede global que permitisse a formação de coligações com parceiros regionais, e a necessidade e a importância da mobilidade e pré-posicionamento de forças (DoD, 1992:606).

### **3.4.2. Apoio entre Estados e apoio logístico**

A falta de infraestruturas no Afeganistão colocou o esforço logístico dependente dos países vizinhos para o transporte de abastecimentos. O Afeganistão faz fronteira com o Paquistão, Irão, Turquemenistão, Uzbequistão, Tadjiquistão e China, o que pode facilitar a criação de oportunidades para o estabelecimento de modalidades de implementação da logística. Estas modalidades assentam sobretudo no estabelecimento de acordos bilaterais que permitam a sustentação das forças militares. O itinerário de reabastecimento terrestre através do Paquistão era uma das principais opções, e que de facto veio a constituir como a



principal linha de apoio logístico à ISAF sendo designada por *Pakistan Ground Lines of Communication* (PGLOC) (Betson, 2012:55).

Para a utilização desta rota foram importantes as relações entre os EUA e o Paquistão. As relações diplomáticas entre os dois países têm origem em 1947. Os EUA prestaram auxílio económico e assistência militar mas foi interrompida, em 1965, durante a Guerra Indo-paquistanesa. Este facto motivou a descrença no Paquistão da confiabilidade dos EUA como parceiro. Após a invasão do Afeganistão pela União Soviética, em 1979, o Paquistão foi essencial na diplomacia dos EUA, tendo servido como apoio para a resistência afgã. Contudo, após o 11 de setembro de 2001, o Paquistão tornou-se crítico quanto à estratégia dos EUA para o Afeganistão. Dado o quadro geográfico, para os EUA o Paquistão era essencial na condução da operação militar pois a utilização do seu território facilitaria o fluxo logístico para o TO. Devido a este facto, foi declarado aliado, não pertencente à NATO, e recebeu compensações financeiras pela decisão de cooperação, principalmente por ter permitido a implementação de um importante itinerário de reabastecimento (Vira, Fite, Fitzgerald, 2011:8).

Islamabad no entanto, em 2011, decidiu encerrar as fronteiras para impedir os movimentos logísticos da NATO para o Afeganistão, em retaliação à recusa do presidente dos EUA em pedir desculpa por um ataque a um posto fronteiriço paquistanês. A NATO viu-se então obrigada a encontrar outras soluções, nomeadamente através do reajustamento de acordos com a Rússia e outras repúblicas asiáticas, de forma a possibilitar os movimentos logísticos para o TO (Chalk, 2012:6).

As novas soluções para implementar o apoio logístico, ganharam relevo face à situação diplomática com o Paquistão. Uma das soluções era efetuar os deslocamentos através do acesso aos portos marítimos nos mares Cáspio e Negro, seguindo depois através da Rússia, Ásia Central e Cáucaso. Estas rotas foram designadas por *Northern Distribution Network* (NDN). Apesar da NDN ser mais segura e flexível do que as PGLOC, existem vulnerabilidades diplomáticas associadas, sobretudo pela quantidade dos países envolvidos<sup>44</sup> (Gulati, 2012:14).

Um dos factores que teve impacto na utilização da NDN esteve relacionado com a competição comercial entre as nações envolvidas. Por exemplo, em 2010 quando foi acordado o transporte de abastecimentos através do Cazaquistão, a Geórgia propôs uma alternativa que consistia na utilização dos portos do Mar Negro, do porto de Poti e Batumi,

---

<sup>44</sup> O trabalho de Gulati apresenta uma comparação de custos entre o emprego destas duas rotas. Não sendo fundamental, neste trabalho, pode ser interessante no âmbito de investigações sobre a mesma temática.



a que se adicionava a permissão de autorização de equipamento letal. Contudo esta opção não foi tida em consideração pelas preocupações que acarretavam, face à postura da Rússia (NATO, 2011:4). Para além da utilização das rotas terrestres era necessário estabelecer acordos com vista ao transporte e utilização do espaço aéreo. Em 2001, os EUA para apoiar as operações no Afeganistão criaram duas bases, uma no Uzbequistão e outra no Quirguistão (Cooley, 2007:65). A implementação de bases aéreas nestes países tinha origem na revisão do *Global Defense Posture Review*.

O Uzbequistão, foi o primeiro país a oferecer apoio aos EUA na campanha do Afeganistão, tendo sido assinado entre os dois governos, um acordo para a base de *Karshi-Kanabad* (K2). O *Status of Force Agreement* (SOFA) assinado entre os dois governos, no dia 7 de outubro de 2001, autorizou o estacionamento de 1.500 militares na K2, localizada a 90 km da fronteira com o Afeganistão (idem, 2007:72). Os EUA garantiram um conjunto de compensações financeiras e de acordos relacionados com a segurança do país. Em 2002, foi redefinida a missão da base, que passou a constituir um centro logístico importante para as operações, com uma presença de cerca de 100 a 1.300 militares e centenas de empresas contratadas. A segurança era garantida por forças de segurança locais num perímetro de 5 km. As autoridades do Uzbequistão, no entanto, autorizavam apenas a utilização de equipamentos relacionados com apoio humanitário e recusaram o acesso a aviões de combate. Devido a este facto, os EUA estabeleceram acordos com o Quirguistão, de forma a estabelecer uma base aérea em Manas, mais tarde denominada de Ganci (idem, 2007:68).

O Uzbequistão decidiu encerrar a base de K2, em 2005, na sequência das críticas dos EUA aos eventos em Andijan<sup>45</sup>. No seguimento desta medida, o governo do Quirguistão tomou a decisão de renegociar os termos dos acordos de forma a aumentar as compensações (idem, 2007:67). Apesar do encerramento da base, foi efetuado um novo acordo entre os dois países, em 2009, para possibilitar a utilização do território para os movimentos logísticos da NATO, tanto pela importância que o país tem na designada NDN, como pelas infraestruturas rodoviárias e ferroviárias que ligam Termez a Mazar-i-Sharif. Estes acordos surgiram na sequência da instabilidade com o Paquistão, e da necessidade da obtenção de novas soluções, o que demonstra a importância que as relações entre estados tiveram na implementação da logística.

A geração de força no TO do Afeganistão foi substancialmente diferente da realidade vivida na 1ª Guerra do Golfo, em que esta foi efetuada durante cerca de seis meses e numa

---

<sup>45</sup> O Uzbequistão sofreu condenação internacional pelos acontecimentos nos quais forças de segurança terem abatido civis durante um protesto na cidade de Andijan.

situação estável. O comandante do CENTCOM, general Tommy Franks, pretendeu reduzir o efetivo das forças militares, tanto no Afeganistão como nas regiões mais próximas, devido à extensão das linhas de comunicação e aos problemas associados sobretudo com a projeção estratégica aérea. As tropas projetadas para o Afeganistão tiveram sempre uma tendência crescente, durante o ano de 2002 cerca de 5.000 militares, passando os valores para 40.000 militares a partir de 2009 e para 80.000 em 2010 (Vine, 2003:10). Destes valores, pode-se concluir que a geração de força foi sendo feita de forma progressiva, com valores iniciais que demonstram a preocupação de manter um efetivo reduzido de forma a possibilitar uma projeção rápida.

A projeção para o Afeganistão esteve assente essencialmente na via aérea e ocorreu de diversas bases, desde de Muskat em Omã, de Jacobabad no Paquistão, de K2 no Uzbequistão, do Kuwait City no Kuwait, de Doha no Qatar, de Kulyab no Tadjiquistão e de Ganci no Quirziquistão. A geração da força para a operação foi também conduzida por via aérea a partir da Europa, com uma *Staging Area* em K2 no Uzbequistão. Para garantir o apoio logístico foi projetado uma unidade, o *Corps Support Group* (CSG). Em novembro de 2001, o aeroporto de Bagram em Cabul foi ocupado para servir como infraestrutura logística de apoio avançado, e permitir assim a receção e distribuição de equipamentos e abastecimentos (Gulati, 2012:12). A intenção de manter uma “pegada logística” reduzida proporcionou uma projeção rápida, conforme era a intenção.

Em termos de apoio logístico, cada nação assumia a responsabilidade de sustentação das suas forças, o que incluiu necessariamente a obtenção e a sua distribuição, contudo em operações multinacionais ocorre geralmente a necessidade de opções baseadas na cooperação entre contingentes o que leva ao desenvolvimento da logística multinacional. Os dados referidos a Dezembro de 2011, possibilitam constatar que apesar de haver a contribuição de 48 países na operação, existiam quatro que serviam de nação-líder nos comandos regionais, nomeadamente, Itália, Alemanha, Turquia e EUA (Betson, 2012:52).

Em termos gerais, o CJ4 era o responsável no QG da NATO pela logística. Tinha como responsabilidades a classe I (víveres) e III (combustível e lubrificantes), planeamento e execução de projetos ao nível do TO, e do sistema intrateatro de *airlift*. Esta estrutura não tinha nenhuma unidade logística. O CJ4 tinha como principais responsabilidades a desconflitualização dos movimentos logísticos no TO, através da célula *Theater Movement Coordination Cell* (Sheila McClaney, 2010:1). As *Provincial Support Bases* (PSB), as *Forward Logistics Elements* (FLE) e *Forward Operating Bases* (FOB) eram os órgãos que garantiam o apoio logístico no TO, de acordo com os acordos estabelecidos. A maior parte

dos órgãos logísticos estavam localizados nas *Provincial Reconstructions Teams* (PRT) (Korecki, 2008:8).

O combustível foi uma das principais dificuldades. O combustível local estava limitado ao uso para equipamentos militares, em termos de adequabilidade e disponibilidade, devido à falta de aditivos e equipamentos injectores para conversão do comercial para o combustível específico (Granger, 2003:38). Cerca de 80% do gasóleo consumido pelas forças militares americanas no Afeganistão tinham como origem as refinarias do Paquistão. Sem este apoio a alternativa era através de uma linha de reabastecimento precária das refinarias de Baku no Azerbaijão e Turkmenbashi no Turkemenistão. Para além do problema da obtenção e distribuição existia ainda outra deficiência relacionada com a falta de interoperabilidade dos equipamentos. Enquanto as forças militares dos EUA e do Reino Unido consumiam gasóleo do tipo JP8, outras nações da ISAF consumiam diesel, enquanto o Exército Afegão consumia diesel e gasolina (*unleaded gasoline*) (idem, 2012:52). Estes condicionamentos dificultavam ainda mais os aspetos logísticos.

A operação foi sustentada através de *hubs* localizados fora do território do Afeganistão. Face às condições do país, a sustentação da força teve de ser executada, ou por via aérea ou terrestre, sendo que esta era a modalidade preferida, em virtude dos custos associados ao transporte aéreo. Todavia, devido a aspetos essencialmente políticos, existiam artigos que na sua maioria eram transportados por via terrestre, enquanto outro tipo de equipamentos, os considerados letais, eram transportados por via aérea (Gulati, 2012:13).

O aeroporto internacional de Kandahar e a base aérea de Bagram tornaram-se as maiores bases logísticas do Afeganistão. Os abastecimentos chegavam por via marítima aos portos de Karachi, no Paquistão, e seguiam depois para Bagram e Kandahar por viaturas pesadas de transporte contratados na Índia, no Paquistão e no Afeganistão.

O transporte dos abastecimentos por via aérea, era efetuado para Bagram e Kandahar no Afeganistão. Outra opção era para a base K2 no Uzbequistão, sendo que deste país seguiam para as bases aéreas no Afeganistão (Granger, 2003:33). O aeroporto internacional de Manas no Quirziguistão era o principal ponto de entrada e saída de pessoas do Afeganistão. O governo daquele país recebeu um significativo incentivo financeiro durante a renegociação dos acordos em 2006. As dificuldades inerentes ao transporte terrestre implicou o reforço da opção assente na via aérea. Em 2011 foram transportados mais de 36.000 toneladas, através de reabastecimento aéreo (Brooke-Hollande, Taylor, 2012:29). Muitas das necessidades em termos de movimentos aéreos foram garantidas pelos EUA e pela Rússia, alugados pelo SHAPE através da NAMS.

Devido aos problemas relacionados com o *sealift* e *airlift*, e que tinham sido identificados na 1ª Guerra do Golfo, foram desenvolvidos pela NATO projectos multinacionais para os mitigar. Relativamente ao *airlift* foi desenvolvido um consórcio liderado pela Alemanha que incluía um conjunto de países<sup>46</sup>. Em 2004, durante a conferência de Istambul, os ministros da defesa deste conjunto de países assinaram um MOA para disporem de uma capacidade de seis aeronaves AN-124-100, para serem utilizadas em caso de necessidade. Em 2005 foi assinado um contrato com a empresa Ruslan Salis, que daria este apoio. Relativamente à capacidade *sealif*, a Noruega liderou um comité, o *Multinational Sealift Steering Committee*, que incluía o Canadá, Dinamarca, Hungria, Holanda, Portugal, Espanha, e Reino Unido, que permitia a disponibilidade de meios navais, em caso de necessidade (NATO, 2006:9).

O Afeganistão é um país pobre em termos de infraestruturas. Existem poucas possibilidades para a sustentação das operações através de um apoio de movimentos terrestres devido à falta de infraestruturas adequadas para o efeito. O *Afghanistan ring* com uma distância de 2.400 km liga as principais cidades do território, com extensões que fazem a ligação ao Paquistão, Irão e às três Repúblicas centrais asiáticas, Turquemenistão, Uzbequistão e Tadjiquistão. Este itinerário foi progressivamente melhorado e contou com a contribuição financeira de diversos países como a Suécia, os EUA, o Japão, a Índia, a Arábia Saudita, além de diversos organismos como o Banco Mundial e o Banco Desenvolvimento Asiático (Korecki, 2010:5).

As forças dos EUA estacionadas na região Este e Sudeste do Afeganistão, apoiavam-se nas linhas de comunicação que atravessavam as áreas montanhosas da fronteira Este do Paquistão e que se dirigiam depois para o porto de Karachi, a denominada PGLOC. Esta linha de comunicações tinha início em Karachi e englobava os portos de Karachi e Bin Qasim. Pode ser descrito da seguinte forma:

- Karachi para Pershawar – fronteira de Torkham – Kabul, numa distância total de cerca de 2010 km.
- Karachi para Quetta – fronteira de Chaman – Kandahar, numa distância total de cerca de 913 km.

Um dos aspetos essenciais nos movimentos terrestres é o tempo de escoamento<sup>47</sup> que engloba diversos factores desde o risco de utilização, do tipo de deslocamento, entre

---

<sup>46</sup> Republica Checa, Canadá, Dinamarca, França, Hungria, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Polónia, Portugal, Eslováquia, Eslovénia, Espanha e Turquia.

<sup>47</sup> Tradução livre do autor de *Transit time*.

outros. O tempo de escoamento de Karachi para Cabul eram cerca de 15 dias, enquanto de Karachi para Kandahar eram de 21 dias (Gulati, 2007:13).

A carga transportada do Paquistão para o Afeganistão englobava três categorias. A primeira consistia na carga comercial, efetuada pelos caminhos de ferro paquistaneses e células logísticas nacionais. A segunda categoria englobava os abastecimentos com fins humanitários que perfazia cerca de 17% da carga movimentada para o país. A última categoria englobava os abastecimentos da coligação e da NATO que perfazia cerca de 83% do total. O transporte da carga NATO para os portos paquistaneses eram da responsabilidade de empresas contratadas pelos EUA. A partir de Karachi a responsabilidade era de empresas contratadas pelo Paquistão (idem, 2007:13).

O Kyber Pass era um dos principais pontos de entrada do apoio logístico no Afeganistão. Em 2009, cerca de 70% dos abastecimentos essenciais à ISAF passavam por aquela região, em Torkham, e chegavam à base aérea de Bagram. Um dos principais problemas era a dificuldade de conduzir movimentos naquela região devido à insegurança causada por grupos que efectuavam ações contra forças militares, bem como contra empresas contratadas. No ano de 2010, existiram cerca de dois ataques por semana. A insegurança era assim um dos principais aspetos relacionados com a transitabilidade naquela região (NATO, 2011:2).

Devido à insegurança e à instabilidade da situação no Kyber Pass, foram desenvolvidos planos para efetuar o apoio logístico por outras regiões que garantissem maior estabilidade, tendo sido criada assim a *Northern Distribution Network* (NDN). Apesar da maior funcionalidade da utilização destas rotas, colocavam desafios em termos de relações internacionais com os países da Ásia Central e devido aos custos associados aos deslocamentos, pelo facto das rotas serem mais extensas. Para além disso, as distâncias implicavam a adopção de diversas modalidades de transporte, nomeadamente marítimas e terrestres. Como resultado, os custos da utilização da rede do Norte era de cerca de 2,5 vezes superior à da região do Kyber Pass (idem, 2011:2).

Os acordos efectuados com os países da Ásia Central tinham como base a utilização de carga não letal, com excepção dos aviões que utilizavam o espaço aéreo russo. Para olvidar a situação as viaturas de combate podiam ser transportadas, mas o armamento teria de ser movimentado de forma separada. Esta situação levou a que o armamento letal continuasse a ser transportado através de *Kyber Pass*, apesar de todas as circunstâncias. Esta orientação assentava na intenção de possuir várias hipóteses relativamente à forma de sustentação e



não apoiar a manobra apenas numa dada situação. O cenário alternativo era a utilização da NDN, através das antigas repúblicas da União Soviética.

A rede incluía as nações da Ásia Central, o Cazaquistão, Tadjiquistão, Qirziguistão, e o Uzbequistão. O Turquemistão não aceitou fazer parte da rede (Figura 23). Existiam três rotas terrestres principais: a primeira, a da Geórgia (apartir do mar negro), através de Baku no Azerbaijão até à Ásia Central. A segunda de Riga na Lituânia, através da Rússia, Cazaquistão e Uzbequistão. A última rota da Lituânia, através da Rússia, Cazaquistão, Quirziguistão e Tadjiquistão (Brooke-Hollande, Taylor, 2012:26).

**Figura 23 – Northern Distribution Network**



**Fonte: Vira, Fite, Fitzgerald, 2011:15**

De todas estas rotas, a mais utilizada era a que se inicia no porto de Riga, na Lituânia. Com início no porto marítimo, percorre cerca de 5.169 km através da Rússia, Cazaquistão e Uzbequistão até à fronteira de Ternez no Afeganistão. Os abastecimentos são colocados em viaturas pesadas, e é efetuado o deslocamento através das montanhas Hindu Kush, túnel de Salang até Cabul. Nos movimentos são transportados os artigos não letais e quando se trata de viaturas blindadas, estas tem de seguir sem o armamento orgânico. O tempo de escoamento para esta rota são cerca de 40 dias (Gulati, 2007:14).

A visibilidade em termos de movimentos é difícil de ser obtida, por não haver compatibilidade em termos de equipamentos. Cada comando regional e empresas civis

contratadas estavam equipadas com estes dispositivos, mas a falta de interoperabilidade impedia uma correta sincronização entre eles. Desta forma tornava-se complicado a actualização em tempo real da localização dos movimentos logísticos, bem como a actualização de dados relativos à traficabilidade e transitabilidade dos principais itinerários logísticos (McClaney, 2010:2).

A NSPA assumiu um papel importante no apoio logístico da NATO. A agência foi constituída em 2012, decorrente de uma reorganização profunda que efetuou a integração de diversas agências nomeadamente da NAMSA, *NATO Airlift Management Agency* (NAMA) e *Central Europe Pipeline Management Agency* (CEPMA). No Afeganistão desempenhou um conjunto de serviços de apoio logístico, quer em alimentação, energia elétrica, como na gestão do combustível, que tornam um pilar importante em termos de apoio logístico.

## **Conclusões**

A logística multinacional da NATO consistiu no caso mais explorado deste trabalho que tem como título “A logística multinacional em Teatros de Operações. O caso da NATO”. Para sustentar a resposta à questão central que foi definida “Como tem sido implementada a logística multinacional em TO, em particular da NATO?” foi desenvolvida a investigação assente em três vertentes, uma análise histórico-conceptual da logística militar, uma análise à logística multinacional em Teatros de Operações e, por último, uma análise à logística multinacional da NATO.

A logística tem acompanhado a arte da guerra e a forma como esta tem sido sustentada, tem sofrido influência pela forma como são disponibilizados os recursos, o que por si só reflete a importância da logística na estratégia. Ao longo da história são vários os exemplos da influência que a logística causou na manobra estratégica, sobretudo pela forma como condicionava as campanhas em virtude da disponibilidade de recursos.

Relativamente à forma de implementação da logística, considera-se válida a metodologia apontada por Kress, como apurámos na evolução histórica, de que existem três formas básicas, a obtenção de recursos locais, o transporte dos abastecimentos nas tropas e um fluxo logístico da retaguarda. Releva-se contudo de que estas formas não são sequenciais, tendo sido adotadas de acordo com o contexto social, económico, político e militar das diferentes épocas. A obtenção de recursos locais, por exemplo, consiste num exemplo paradigmático desta ideia. Na idade média, no Ocidente, não havia condições para implementar um fluxo da retaguarda, devido à ausência de meios de transportes, e de estradas capazes para garantir este fluxo, nas quantidades necessárias e no tempo adequado. O transporte nas tropas, outra das modalidades de implementação, era efetuado mas possibilitava as operações durante curtos períodos de tempo face às quantidades transportadas. Assim, nesta época recorria-se à aquisição local ou à pilhagem, como forma de obtenção de recursos, nos locais aonde seriam conduzidas as operações militares.

Atualmente, e considerando como referência a doutrina NATO, a modalidade de apoio de *Host Nation Support* é a que deve ser predominantemente adotada. Esta modalidade, no fundo, visa garantir a obtenção de recursos na região aonde decorre a operação, através do estabelecimento de acordos para garantir o apoio logístico e consequentemente a sustentação das operações militares. Por se tratar de operações multinacionais, esta modalidade proporciona um conjunto de vantagens desde a eliminação da competição entre as diversas nações para a obtenção de recursos, como à obtenção de eficiência e



eficácia por evitar, ou minimizar, a implementação do fluxo logístico da retaguarda, que implica a projeção de recursos humanos e materiais.

A importância da logística, não se restringe apenas aos assuntos militares. É conhecida a importância que tem adquirido a nível civil, e nas últimas décadas tem emergido, também, a logística humanitária, sobretudo pelo impacto que exerce no apoio às populações. Considera-se que existem diferenças significativas, em várias dimensões, nestas três áreas. Embora todas elas pretendam disponibilizar recursos, nos locais e nas quantidades desejadas, a variedade de recursos com que têm de lidar é substancialmente diferente. A logística militar, por exemplo, engloba o reabastecimento de artigos, manutenção, movimentos e transporte, serviços, apoio sanitário, sendo que a abrangência das áreas depende da realidade de cada país. A logística civil e humanitária, por norma, focam-se no fluxo físico e informacional de abastecimentos, aspetos relacionados com o transporte e armazenamento. Outro fator relevante é que têm campos de atuação em ambientes operacionais distintos. A logística civil opera em ambientes relativamente estáveis e de maior grau de certeza, a militar em situações de incerteza e instabilidade, a humanitária numa posição intermédia entre as duas. Normalmente, o início das operações de assistência humanitárias são semelhantes, em termos de contexto, à logística militar, no sentido em que existe uma grande incerteza da procura e em determinar os requisitos que são necessários. Contudo, à medida que a operação se desenrola a tendência caminha no sentido da estabilidade que caracteriza a logística civil, sendo possível criar um ambiente de maior estabilidade e que propicie um fluxo contínuo e ininterrupto.

A segunda vertente de análise consistiu em analisar modelos, que têm sido seguidos por diferentes tipos de organizações, na implementação da logística multinacional. Atualmente, fruto da realidade económica e social, existe um esforço para que as operações militares sejam conduzidas de forma cada vez menos onerosas em termos financeiros. Tanto a NATO como a ONU tem vindo a efetuar esforços de forma a atingir estes objetivos, mantendo a capacidade de intervenção operacional, sempre que seja necessária.

A ONU com base na experiência adquirida nas operações de apoio à paz, considerou ser necessária uma reorganização para permitir uma melhor coordenação entre as diversas agências da organização, bem como na própria estrutura das missões, nomeadamente as componentes militar, civil e policial. Ao nível do TO, verificou-se a necessidade da existência de estruturas que permitissem uma maior coordenação das operações, e eficiência e eficácia em termos de apoio logístico. Dentro deste contexto, foram criados o

*Joint Logistics Operations Center* e o *Integrated Services Support*, estruturas que permitem atingir essas finalidades. Para além destes aspetos, surgiu um sistema de informação logístico, a funcionar em conjunto com as diversas entidades. Estes órgãos foram implementados na Minustah, com o objetivo de garantir uma maior coordenação e sincronização do apoio logístico no TO. A logística multinacional é garantida pela contribuição das nações, com a particularidade de serem ressarcidas pela organização, e pela centralização do apoio logístico ao nível do TO.

A campanha militar na 1ª Guerra do Golfo demonstrou a importância de uma centralização do apoio logístico ao nível do TO. Esta operação militar, constitui um marco significativo em termos logísticos, pois representou o fim do paradigma vivido durante a Guerra Fria, caracterizado pelo pré-posicionamento de *stocks*, para uma realidade de projeção de forças. Esta postura levou à necessidade de encontrar outras soluções para apoio de uma operação militar de grande envergadura. Os meios de *airlift* e *sealift*, a necessidade de articulação do apoio com a nação hospedeira, a indispensabilidade de otimização da logística ao nível do TO, foram três das principais lições retiradas, sob o ponto de vista logístico, para garantir o sucesso da sustentação das operações.

As missões da NATO nos Balcãs, reforçaram a ideia da importância de uma estrutura coordenadora ao nível do TO, e a necessidade das nações implementarem esforços no sentido de tornar a logística mais multinacional. Neste contexto, foram implementadas as modalidades de apoio logístico e a concretização de uma cadeia logística ao nível do TO, na operação militar no Kosovo, em que o JLSG constituiu uma ferramenta fundamental. O conceito de cadeia logística integrada ganhou expressão prática, numa primeira fase em termos conceptuais e doutrinários, para numa fase subsequente ser efetivamente empregue num TO.

A terceira vertente de análise consistiu numa análise à logística multinacional da NATO, em concreto. No TO do Kosovo, sobretudo a partir de 2010, assistiu-se à implementação pela primeira vez de um órgão centralizador do apoio logístico, ao nível do TO, o *Joint Logistics Support Group*. A importância da existência deste órgão já tinha sido verificado, quer com a experiência da coligação na 1ª Guerra do Golfo, com o *22nd Support Command*, quer nas operações de apoio à paz no quadro da ONU, com a implementação do ISS e do JLOC.

O JLSG surgiu na sequência das estruturas criadas pelas outras organizações, permitindo otimizar a gestão logística e minimizar a “pegada logística” no TO, através da redução dos NSE de cada nação. Para além deste fator, permitiu uma melhor rentabilização

dos recursos durante a operação, evitando a duplicação de tarefas e proporcionando uma imagem global dos recursos disponíveis.

As diversas modalidades de apoio que foram empregues, possibilitam caracterizar o apoio logístico como multinacional. Sendo que anteriormente, algumas soluções tinham sido experimentadas, nomeadamente na Bósnia-Herzegovina, a experiência no terreno demonstrou de facto, a redução de duplicação de meios logísticos por parte das nações, e uma melhor gestão logística ao nível do TO, tendo como consequência a obtenção de maior eficiência nas operações.

A ISAF representou a primeira projeção *out of area* das forças da NATO. Sob o ponto de vista logístico, o TO do Afeganistão é substancialmente diferente, das anteriores experiências de emprego operacional da NATO, nomeadamente nos Balcãs. Devido à insegurança e à instabilidade da situação na região, foi necessário efetuar acordos diplomáticos com vários países para a cedência do espaço aéreo e infraestruturas para efetuar o apoio logístico. Estas necessidades colocaram maiores desafios em termos das relações com os países vizinhos do Afeganistão.

O apoio externo é uma das formas de sustentar as operações militares. Este conceito sob o ponto de vista dos EUA engloba a contratação de serviços e o *Host Nation Support*. Esta última modalidade tem sido apontada pela NATO como a solução privilegiada a ser adotada em operações, pois apresenta diversas vantagens que reduz significativamente o peso do esforço da logística em recursos humanos e materiais. Relativamente à importância de outros Estados, considera-se que a obtenção de parcerias estratégicas é fundamental ao nível do apoio logístico e caso não sejam garantidas, conforme se verificou em determinados períodos no Afeganistão, pode colocar em causa o sucesso da operação militar.

Como conclusão e de forma a responder à questão central, considera-se que a logística multinacional, no âmbito das diferentes organizações abordadas, tem sido implementada de forma a contribuir para o aumento de eficiência e eficácia das operações militares. A implementação de um órgão centralizador da coordenação e sincronização do apoio logístico ao nível do TO foi uma realidade nos casos estudados, com o JLOC e o ISS no contexto da operação Minustah da ONU, e com o *22nd Support Command* na coligação liderada pelos EUA na 1ª Guerra do Golfo.

Relativamente à NATO, e tendo sido este o caso mais explorado, verificou-se a implementação de uma unidade centralizadora ao nível do TO, designadamente o JLSG no TO do Kosovo. Esta medida vem na sequência das experiências efetuadas por outras

organizações, pelo que não se pode entender como uma inovação. Para além desta unidade, foram implementadas diversas modalidades de apoio logístico, que refletiram o desejo das nações de encontrarem soluções, em conjunto, para a sustentação das operações. Estas medidas, quer o JLSG como as modalidades de apoio logístico multinacionais, contribuíram para uma maior eficiência e eficácia ao nível do apoio logístico no TO.

Contudo, considera-se importante destacar que no TO do Kosovo, o facto das operações terem decorrido em cenários de baixa intensidade, torna difícil estimar se estas mesmas soluções seriam possíveis ser adotadas em cenários mais exigentes, sob o ponto de vista operacional. Em situações de alta intensidade, é expectável que as nações assumam maior responsabilidade do apoio logístico, em detrimento da vertente multinacional.

Apesar da doutrina da NATO colocar ênfase na importância da adoção de soluções multinacionais é importa destacar que, no final, são a redução de custos e o desempenho operacional, os principais parâmetros da avaliação desta filosofia. Um dos aspetos críticos verificados é a falta de vontade dos países contribuírem com recursos para o JLSG. É apontado como principal razão para este facto, que contrariamente à ONU, em que o apoio é prestado por uma estrutura própria e cada nação é depois reembolsada de acordo com os acordos estabelecidos, na NATO os custos da participação são da responsabilidade de cada país. Este fato leva a que haja menor vontade na cedência de unidades, especialmente as de apoio logístico.

No futuro, a adoção de uma logística multinacional no seio da NATO residirá, em última instância, na vontade das nações. O dilema na decisão será optar entre a redução de custos que se obtém com a colaboração das nações, ou privilegiar as opções estritamente nacionais, em que os responsáveis não delegam o apoio logístico na vertente multinacional, assumindo eles próprios essas responsabilidades. Esta visão, no fundo, espelha uma desconfiança que poderá existir entre os diferentes parceiros e suas capacidades, que são mitigadas em TO de baixa intensidade, mas que aumentam nas situações mais complexas, onde existem maiores necessidades de emprego da força militar.

## **Bibliografia**

- BETSON**, Andrew (2012). *Nothing is simple in Afgahnistan. The principles of sustainment and logistics in Alexander's Shadow*. Military Review. [Consultado em 12 de setembro de 2013]. Disponível na internet em: [http:// usacac. army.mil/ CAC2/MilitaryReview/ Archives/ English/ \\_art010.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/_art010.pdf)
- BRANCO**, Carlos (2003). *As Nações Unidas e as Operações de Paz: uma perspectiva global*. Revista Nação & Defesa. [Consultado em 5 de abril de 2013]. Disponível na internet em: [http:// comum.rcaap.pt/ bitstream/ 23456789/ 1410/ 1\\_CarlosMartinsBranco.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/23456789/1410/1_CarlosMartinsBranco.pdf)
- BROOKE-HOLLANDE**, Louise, **TAYLOR**, Claire (2012). *The timetable for security transition*. [Consultado em 7 de julho de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.parliament.uk%2Fbriefing>
- CARVALHO**, José Crespo de (2010). *Logística e a gestão da cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-598-7.
- CARVALHO**, José, **ENCANTADO**, Laura (2006). *Logística e negócio eletrónico*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. ISBN: 972-8589-67-0.
- CDS** (2002). *Joint Doctrine Manual. Peace Support Operation*. [Consultado em 24 de março de 2013]. Disponível na internet em: [http://walterdorn.org/pdf/PSO-Manual\\_Canada-DND\\_6Nov2002.pdf](http://walterdorn.org/pdf/PSO-Manual_Canada-DND_6Nov2002.pdf)
- CENTER OF MILITARY HISTORY (CDH)** (2010). *War in the the Persian Gulf. Operations Desert Shield and Desert Storm August –1990 – March 1991*. Washington.
- CHALK**, Peter, **HANAUER**, Larry (2012). *India's and Pakistan's Strategies in Afghanistan*. RAND. [Consultado em 23 de abril de 2013]. Disponível na internet em: [http://csis.org/files/publication/120821\\_Hameed\\_ Web.pdf](http://csis.org/files/publication/120821_Hameed_Web.pdf)
- CHRISTOPHER**, Martin (2009). *Managing the Global Supply Chain in an Uncertain World*. [Consultado em 30 de Março de 2013]. Disponível na internet em: [http://www.sclgme.org/shopcart/Documents/uncertain\\_world.pdf](http://www.sclgme.org/shopcart/Documents/uncertain_world.pdf)
- CJCS** (2013). JP 4-08. *Logistics in Support of Multinational Operations*. [Consultado em 24 de setembro de 2013]. Disponível na internet em: [http:// www.dtic.mil/ doctrine /new\\_pubs/ jp4\\_08.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp4_08.pdf)
- COOLEY**, Alexander (2007). *US bases and democratization in central asis*.

- [Consultado em 22 de setembro de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.gmfus.org/doc/Cooley-Orbis.pdf>
- COSTA**, Luís (2006). *Apoio logístico à componente operacional do Sistema de Forças Nacional. Brigada Independente versus Brigada “Endivisionada”: uma solução para o Exército Português.* Lisboa: TII no âmbito do CEM, IESM.
- COUTO**, Cabral (1988). *Elementos de Estratégia*. Lisboa: IAEM.
- CRAFT**, Douglas (1992). *An operational Analysis of the Persian Gulf*. [Consultado em 17 de julho de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source>
- CREVELD**, Martin Van (1997). *Supplying Wars*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DALE**, Catherine, **BOWMAN**, Steve (2009). *War in Afghanistan: Strategy, Military Operations, and issues for congress*. Congressional Research Service. [Consultado em 12 de outubro de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.fas.org/sgp/crs/row/R40156.pdf>
- DALY**, Edward (2008). *Nato Logistics Reform: Central To Nato Response Force (NRF) Success*. [Consultado em 25 de Março de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=480122&LocatioGetTRDoc.pdf>
- DIAS**, João (2010). *Logística*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- DPKO** (2001). *United Nations Military Observers Handbook*. [Consultado em 24 de novembro de 2013]. Disponível na internet em: [http://www.navy.mi.th/navedu/stg/databasestory/laukniyom/workjob/bigcountry-workjob/\\_handbook.pdf](http://www.navy.mi.th/navedu/stg/databasestory/laukniyom/workjob/bigcountry-workjob/_handbook.pdf)
- DPKO** (2003). *Handbook on United Nations Multidimensional Peacekeeping Operations*. [Consultado em 5 de maio de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/Pbps/library/Handbook%20on%20UN%20PKOs.pdf>
- DPKO** (2012). *United Nations Infantry Battalion Manual*. [Consultado em 24 de novembro de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.un.org/UNIBAM.Vol.I.pdf>
- EME** (2007). *PDE 4-00 Logística*. Évora: Comando de Instrução.
- EME** (2008). *Diretiva N°28, Atribuições e responsabilidades na preparação e emprego de elementos e de Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército no âmbito das missões humanitárias e de paz*. Lisboa.

- EMGFA** (2013). *KFOR – Participação portuguesa*. [Consultado em 5 de janeiro de 2014]. Disponível na internet em: [http:// www.emgfa.pt/ pt/ operacoes/ missoes/ fnd-kosovo/ kforportugal/](http://www.emgfa.pt/pt/operacoes/missoes/fnd-kosovo/kforportugal/)
- EMGFA** (2014). *KFOR – Histórico*. [Consultado em 7 de julho de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.emgfa.pt/pt/operacoes/missoes/fnd-kosovo/kforhistorico/>
- ENGELS**, Donald (1978). *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*. California: University of California Press.
- FONSECA**, José (2013). Entrevista concedida em 21 de Outubro de 2013, em Lisboa.
- GAO** (1991). *Operation Desert Storm. Transportaton and Distribution of equipment and supplies in Southwest of Asia*. [Consultado em 27 de setembro de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.gao.gov/assets/220/215308.pdf>
- GAO** (2006). *Peacekeeping. Cost Comparison of actual UN and hypothetical U.S. Operations in Haiti*. [Consultado em 12 de maio de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.gao.gov/new.items/d06331.pdf>
- GHAREEB**, Edmund, **KHADDURI**, Majid (1997). *War in the Gulf 1990-91. The Iraq-Kuwait conflict and its implications*. New York: Oxford University Press. [Consultado em 25 de abril de 2013]. Disponível na internet em: <http://senorcanardo.files.wordpress.com/2010/08/war-in-the-gulf-1990-91-majid-khadduri-edmund-ghareeb.pdf>
- GRANGER**, Martha (2003). *Movig a expeditionary Force: Three Cse studies in Afghanistan*. Kansas: United States Army Command and General Staff College [Consultado em 3 de maio de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a415877.pdf>
- GULATI**, Monish (2012). *Unblocking of NATO supply routes by Pakistan: logistics or plain Politics?* [Consultado em 15 de setembro de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd>
- HALDI**, Stacy (2002). *The Infuence of Logistics on War Widening*. Defense & Security Analysis Vol. 18, No. 1.
- HAMMOND**, Guy (2012). *Saving Port-au-prince. United Nations efforts to protect civilians in Haiti in 2006-07*. [Consultado em 8 de abril de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.stimson.org/images/uploads/research-pdfs/minustah.pdf>
- HANAGAN**, Deborah (2011). *The changing face of Afghanistan, 2001-2008*. Carlisle Paper. [Consultado em 12 de outubro de 2013]. Disponível na internet em:



<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdffiles/PUB1079.pdf>

**HARTING**, Sarah, Hoehn, Andrew (2010). *Risking NATO. Testing the limits of the alliance in Afghanistan*. [Consultado em 17 de outubro de 2013]. Disponível na internet em: [http:// www.rand.org/ content/ dam/ rand/ pubs/ monographs/ 2010/ RAND\\_MG974.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2010/RAND_MG974.pdf)

**HIGGINBOTHAM**, Matthew (2007). *The multinational logistics Joint Task force*. [Consultado em 12 de dezembro de 2013]. Disponível na internet em: [http://www.google.pt/url?sa// http%3A%2F%2Fwww.dtic.mil%2](http://www.google.pt/url?sa=http%3A%2F%2Fwww.dtic.mil%2F)

**HOMAN**, Kees (2010). *Multinational Peace Support Operations: Problems and Prospects*. Em *Beyond the UN Charter* de Olivier Ribbelink. [Consultado em 14 de maio de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.clingendael.nl/sites .pdf>

**IAEM** (1990). *ME-60-10-00 Noções Gerais de Logística*. Lisboa.

**IICK** (2010). *The Kosovo Report*. Oxford: Oxford University Press. [Consultado em 28 de fevereiro de 2014]. Disponível na internet em: <http://reliefweb.int/sites.pdf>

**INSEAD** (2003a). *Coordinating disaster logistics after using SUMA's Humanitarian Supply Management System*. [Consultado em 5 de setembro de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/004HRG.pdf>

**INSEAD** (2003b). *The United Nations Joint Logistics Center (UNJLC)*. [Consultado em 24 de julho de 2013]. Disponível na internet em: <http:// www.insead.edu/ facultyresearch/ centres/ isic/004HRG.pdf.pdf>

**INSEAD** (2005). *Managing Information in Humanitarian Crises*. [Consultado em 17 de maio de 2013]. Disponível na internet em: <http:// www.insead.edu/ facultyresearch/ centres/ isic/011HRG.pdf.pdf>

**JIU** (2012). *Financing for humanitarian operations in the United Nations system*. [Consultado em 2 de outubro de 2013]. Disponível na internet em: [https://www.unjiu.org/en/reportsnotes/JIU%20Products/JIU\\_REP\\_2012\\_11\\_.pdf](https://www.unjiu.org/en/reportsnotes/JIU%20Products/JIU_REP_2012_11_.pdf)

**KING**, Kenneth (2008). *Iron Mountains of post cold war*. Army Logistician Mar-Jul 2008. [Consultado em 26 de julho de 2013]. Disponível na internet em: [http://www.almc.army.mil/alog/issues/MarApr08/iron\\_mtn\\_intervention.html](http://www.almc.army.mil/alog/issues/MarApr08/iron_mtn_intervention.html)

**KORECKI**, Zbyšek (2008). *Logistic Support Realization*. [Consultado em 28 de fevereiro de 2014]. Disponível na internet em: [http:// www.zmne.hu/ kulso/ mhtt/ sections/vedelemgazdasag/presentations/Multinational%20logistics%20support\\_%20Hungary\\_Korecki.pdf](http:// www.zmne.hu/ kulso/ mhtt/ sections/vedelemgazdasag/presentations/Multinational%20logistics%20support_%20Hungary_Korecki.pdf)



- KOVACS**, Gyongyi, **SPENS**, Karen (2007). *Humanitarian logistics in disaster relief operations*. Business Science Reference. Chocolate Avenue.
- KREPINEVICH**, Andrew, **WORK**, Robert (2009). *New US Global Defense Posture for the Second Transoceanic Era*. [Consultado em 8 de fevereiro de 2014]. Disponível na internet em: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s>
- KRESS**, Moshe (2002). *Operational Logistics. The Art and Science of sustaining Military operations*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers. ISBN: 1-4020-7084-5.
- LADOUSSE**, Lilian (2013). Entrevista concedida em 19 de Setembro de 2013, via email.
- LAM**, David (2007). *NATO medical operations and the requirement for interoperability and data exchange*. [Consultado em 29 de março de 2013]. Disponível na internet em: <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html>
- LESSA**, Marco (2007). *A participação dos contingentes do Exército Brasileiro na missão de estabilização das Nações Unidas no Haiti*. [Consultado em 8 de janeiro de 2014]. Disponível na internet em: [http:// bibliotecadigital.fgv.br/dspace/ bitstream/ handle/10438/3453/ACF12A.pdf?](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3453/ACF12A.pdf?)
- LUZ**, Mendonça (2001). *A complementaridade da logística civil num Teatro De Operações*. Lisboa: TII no âmbito do CEM, IESM.
- LYNN**, John (1994). *Feeding Mars: Logistics In Western Warfare From The Middle Ages To The Present*. Colorado: Westview Press Inc.
- MALIK**, Mohan (1999). *Contemporary Security and Strategy*. Editado por Craig Snyder. New York: Routledge.
- MARTIN**, Hollie (2007). *Coalition Logistics: The way to win the peace, the way to win the war*. [Consultado em 8 de fevereiro de 2014] Disponível na internet em: [http:// www.dtic.mil/ dtic/ tr/fulltext/ u2/a479375.pdf](http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a479375.pdf)
- MATTELAER**, Alexander (2013). *How Afghanistan has strengthened NATO*. [Consultado em 28 de abril de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.ies.be/files/documents/JMCdepository/Mattelaer,%20Alexander,%20How%20Afghanistan%20has%20Strengthened%20NATO.pdf>
- McCLANEY**, Sheila (2010). *International Security Assistance Force Logistics Operations in Afghanistan*. [Consultado em 7 de junho de 2013]. Disponível na internet em: [http://www.almc.army.mil/alog/JanFeb10/secassist\\_logop.html](http://www.almc.army.mil/alog/JanFeb10/secassist_logop.html)

- METZ**, Steven (2010). *Defining war for the 21<sup>st</sup> Century*. [Consultado em 24 de setembro de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=1036>
- MOURA**, Benjamim (2006). *Logística. Conceitos e Tendências*. Famação : Centro Atlântico. ISBN: 989-615-019-2.
- NATO** (1949). *The North Atlantic Treaty*. [Consultado em 17 de junho de 2013]. Disponível na Internet em: [http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_67656.htm](http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_67656.htm)
- NATO** (2002). *AJP 4-9 Modes of Multinational Logistics Support*. [Consultado em 17 de junho de 2013]. Disponível na Internet em: <http://hogskolene.forsvaret.no/english/nodefic/students/Documents/AJP%204.9.pdf>
- NATO** (2003). *AJP – 4 (A) Allied Joint Logistic Doctrine*. [Consultado em 17 de março de 2013]. Disponível na Internet em: [http://hogskolene.forsvaret.no/english/nodefic/students/Documents/AJP-4\(B\).pdf](http://hogskolene.forsvaret.no/english/nodefic/students/Documents/AJP-4(B).pdf)
- NATO** (2004). *ALP – 4.2 Allied Force Logistic doctrine*. [Consultado em 25 de março de 2013]. Disponível na Internet em: [http://hogskolene.forsvaret.no/english/nodefic/students/Documents/AJP-4\(B\).pdf](http://hogskolene.forsvaret.no/english/nodefic/students/Documents/AJP-4(B).pdf)
- NATO** (2005). *OPLAN 10302 (Revise 1) Saceur Operation Plan For The International Security Assistance Force (ISAF) In Afghanistan*. [Consultado em 29 de junho de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.ft.dk/samling/20051/UM-del/Bilag/44/242709.PDF>
- NATO** (2006). *Logistics support for NATO operations*. [Consultado em 17 de março de 2013]. Disponível na Internet em: [http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_publications/\\_logistics-.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_publications/_logistics-.pdf)
- NATO** (2008a). *NATO Operations Logistics Chain Management*. Bruxelas: NATO HQ
- NATO** (2008b). *NATO Logistics Vision and Objectives 2009-2018*. Bruxelas: NATO HQ.
- NATO** (2008c). *Guidelines for the Establishment of a National Support Element (NSE)*. Bruxelas: NATO HQ
- NATO** (2010). *Development to “KFOR Theatre Asset”: Camp Prizren Field Hospital (ELAZ)*. [Consultado em 29 de setembro de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.nato.int/kfor/docu/inside/.htm>
- NATO** (2011). *The Kyber Pass Dilemma. A brief analysis of NATO Logistics in Central Asia*. NATO Overview No8795
- NATO** (2012). *NATO Logistics handbook*. [Consultado em 24 de março de 2013].

- Disponível na Internet em: [http://www.nato.int/docu/logi-en/logistics\\_en.pdf](http://www.nato.int/docu/logi-en/logistics_en.pdf)
- NEEDHAM**, Paul, **SNYDER**, Christopher (2009). *Speed and the Fog of War: Sense and Respond Logistics in Operation Iraqi Freedom-I*. [Consultado em 28 de março de 2013]. Disponível na internet em: [http://www.google.pt/url?http%3A%2F%2Fmercury.ethz.ch%2Fserviceengine%](http://www.google.pt/url?http%3A%2F%2Fmercury.ethz.ch%2Fserviceengine%2F)
- NETO**, Santos (2013). Entrevista concedida em 11 de Setembro de 2013, via email.
- NOBRE**, José (2013). Entrevista concedida em 21 de Outubro de 2013, em Lisboa.
- OIOS** (2008). *Internal Audit Division*. [Consultado em 24 de setembro de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.apublica.org/wp-content/uploads/2011.pdf>
- ONU** (2004). *Resolução 1529*. [Consultado em 22 de outubro de 2013]. Disponível na internet: [http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=S/RES/1529](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1529)
- PAGOUNIS**, William (1992). *Moving Mountains*. Harvard Business School Press.
- PARKER**, Richard (1989). *História da Segunda Guerra Mundial*. Lisboa: Edições 70.
- PEREIRA**, Heleno (2007). *O componente militar da missão das Nações Unidas para a estabilização do Haiti*. [Consultado em 17 de março de 2013]. Disponível na Internet em: <http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview.pdf>
- PETTYJOHN**, Stacie (2012). U.S. Global Defense Posture. 1783-2011.RAND. [Consultado em 17 de março de 2013]. Disponível na Internet em:<http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2012/RAND>
- PINTO** João Paulo (2009). *Pensamento Lean. A filosofia das organizações vencedoras*. Lousã: LIDEL. ISBN: 978-972-757-646-3.
- PIRES**, Manuel (2013). Entrevista concedida em 5 de Setembro de 2013, via email.
- PUGH**, Philip (2000). *A historical analysis of multinational logistics and the concept of national responsibility in coalition military operations*. Kansas: Fort Leavenworth.
- RUSSELL**, Stephen (2007). *Supply Chain management, more than integrate Logistics publicado na Air Force Journal of Logistics*. [Consultado em 17 de setembro de 2013]. Disponível na Internet em: <http://www.aflma.hq.af.mil/shared/media/document/AFD-100111-049.pdf>
- SÁNDOR**, Szabó (2010). *The role of NATO response force in the modern warfare*. [Consultado em 28 de abril de 2013]. Disponível na internet em: [http://hadmernok.hu/2010\\_1\\_szabos1.pdf](http://hadmernok.hu/2010_1_szabos1.pdf)
- SCALES**, Robert Jr (1994). *Certain Victory. The U.S. Army in the Gulf War*. Virginia:

- Brassey. ISBN: 1-57488-136-1.
- SCOTT**, Beth, **RAINEY**, James. **HURT**, Andrew (2000). *The logistics of war a historical perspective*. Air Force Logistics Management Agency: Alabama.
- SILVA**, Carlos (2004). *Logística militar e empresarial: uma abordagem reflexiva*. Military Review, 1º trimestre. [Consultado em 9 de junho de 2013]. Disponível na internet em: <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/p124201>
- SILVA**, Everton (2013). Entrevista concedida em 8 de Outubro de 2013, via email.
- SMITH**, Ruppert (2006). *Utility of Force*. London: Penguin Books.
- SOLSETH**, Mark (2005). *Distribution and Supply Chain Management: Educating the Army Office*. [Consultado em 9 de maio de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=U2.pdf>
- THOMPSON**, Julian (1991). *The lifeblood of war. Logistics in armed conflicts*. London: Brassey's.
- THORPE**, George (1986). *Pure logistics*. Washington DC: National Defense University.
- TILLSON**, John (1997). *The role of external support in total force planning*. [Consultado em 9 de maio de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a339732.pdf>
- U.S. ARMY** (2002). *Operation Joint Guardian. The U.S. Army in Kosovo*. [Consultado em 10 de maio de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.history.army.mil>
- UN** (2003). *United Nations stand by arrangements system military handbooks*. [Consultado em 19 de janeiro de 2014]. Disponível na internet em: <https://cc.unlb.org/UNSAS%20Documents/KEY%20DOCUMENTS/UNSAS%20Handbook%20%202003.pdf>
- UN** (2011). *Manual on politics and procedures concerning the reimbursement and control of contingent-owned equipment of troop and police contributors participating in peacekeeping missions*. COE Manual. [Consultado em 2 de junho de 2013]. Disponível na internet em: [http://www.un.org/en/peacekeeping/sites/coe/referencedocuments/COE\\_pdf](http://www.un.org/en/peacekeeping/sites/coe/referencedocuments/COE_pdf)
- UN** (2013). *United Nations Stabilization Mission in Haiti*. [Consultado em 29 de março de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/minustah/background.shtml>
- UN** (2013b). *The United Nations Logistics Base*. [Consultado em 28 de março de 2013].

Disponível na internet em: <https://www.unric.org/it/attualita/87-the-united-nations-logistics-base>

**UNHCR** (2007). *Handbook for emergencies 2<sup>nd</sup> edition*. [Consultado em 24 de setembro de 2013]. Disponível na internet: [http://www.the-ecentre.net/e\\_librar.pdf](http://www.the-ecentre.net/e_librar.pdf)

**VINE**, James (2003). *The influence of factor space on the opening stages of enduring Freedom*. [Consultado em 9 de fevereiro de 2014]. Disponível na internet em: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=>

**VIRA**, Varun, **FITE**, Brandon, **FITZGERALD**, Erin (2012). *U.S. And iranian strategic competition: competition in Afghanistan, Central Asia, and Pakistan*. [Consultado em 9 de fevereiro de 2013]. Disponível na internet em: <http://csis.org/publication/us-and-iranian-strategic-competition-impact-afghanistan>

**WALSH**, Shawn (1999). *Bulk Fuel support in Bosnia*. [Consultado em 25 de novembro de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.alu.army.mil/alogs/issues/JulAug99/MS436.htm>

**WALSH**, Shawn (1999). *Bulk fuel support in Bosnia*. [Consultado em 29 de março de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.almc.army.mil/alogs/issues/JULAgo99.htm>

**WASSENHOVE**, Van (2006). *Humanitarian aid logistics: supply chain management in high speed*. Fontainebleau, France: Journal of the Operational Research Society.

**WATERS**, Donald (2003). *Logistics. An introduction to Supply Chain Management*. New York : Palgrave MacMillan. ISBN: 0-333-96369-5.

**WENTZ**, Larry (2002). *Lessons from Kosovo. The KFOR experience*. CCRP. [Consultado em 28 de fevereiro de 2014]. Disponível na internet em: [http://www.dodccrp.org/files/Wentz\\_Kosovo.pdf](http://www.dodccrp.org/files/Wentz_Kosovo.pdf)

**WFP** (2014). *Logistics Cluster*. [Consultado em 12 de outubro de 2013]. Disponível na internet em: <http://www.wfp.org/logistics/cluster>

**WILLIS**, Paul (1998). *Intratheater ground transportation operations during Desert Shield and Desert Storm*. [Consultado em 9 de março de 2014]. Disponível na internet em: <http://ntl.bts.gov/lib/14000/14500/14515/ADA397247.pdf>

**Anexo A – Classes de reabastecimento nacionais e da NATO**

Classes NATO	Descrição	Classes Exército Português	Descrição
I	Artigos consumíveis por pessoal ou animais a uma taxa uniforme, independentemente de alterações de combate ou terreno. Exemplos: rações	I	Subsistência, incluindo artigos de saúde e de bem-estar.
		VI	Artigos de uso pessoais (não militares).
II	Abastecimentos cujos consumos estão estabelecidos por tabelas de organização de equipamentos. Exemplos: fardamento, armas, ferramentas mecânicas, sobressalente e viaturas.	II	Fardamento, equipamento individual, equipamento de bivaque, conjunto de ferramentas manuais, abastecimentos e equipamento administrativo e de limpeza. Inclui artigos de equipamento, que não sejam artigos principais descritos nas tabelas de artigos de abastecimento (não incluindo sobressalentes).
		VII	Artigos principais, combinação final de produtos finais que está pronto para o seu uso (artigos principais), isto é : lançadores, carros de combate, viaturas.
		VIII	Material sanitário, incluindo sobressalentes médicos específicos.
		IX	Sobressalentes e componentes para inclusão em <i>kits</i> montagem e nos pedidos de reparação dos abastecimentos de manutenção de todo o equipamento.
III	Combustíveis e lubrificantes para todos os usos, exceto para operações de aeronaves ou uso em armas como sejam os lança-chamas. Exemplos: Produtos petrolíferos, massas e combustíveis sólidos.	III	Combustíveis petrolíferos, lubrificantes, óleos hidráulicos, conservantes, gases líquidos.
IV	Abastecimento cujas quantidades iniciais não se encontra definido em tabelas aprovadas. Normalmente incluem os materiais de construção e fortificação, bem como as quantidades adicionais de materiais idênticos aos autorizados inicialmente.	IV	Construção. Materiais de construção incluindo equipamento instalado e todo o material de fortificação.
V	Munições, explosivos e agentes químicos de todos os tipos.	V	Munições. Munições de todo o tipo incluindo armas químicas, radiológicas e especiais, bombas explosivas, minas terrestres, detonadores e outro material associado.

**Fonte: EME, 2008:52**

## **Anexo B – Procedimentos da AMI numa operação**

Estes dados tem como referência a entrevista efetuada ao Sr. José Luís Nobre da AMI (Nobre, 2013) que disponibilizou a informação que diz respeito aos procedimentos da AMI numa operação de assistência humanitária.

Procedimentos da AMI nas missões de emergência:

- 1ª Fase – informação e decisão (até 24 horas)
- 2ª Fase – instalação e preparação no terreno (até 72 horas)
- 3ª Fase – Trabalho de campo (até 6 meses)
- 4ª Fase – Reabilitação (até 1 ano)

### **1ª Fase – informação e decisão**

Ainda na sede é recolhida toda a informação necessária para a tomada de decisão sobre se a organização avança para a região, para onde e de que forma. Na primeira hora é recolhida toda a informação, nos meios de comunicação, embaixadas, entre outras fontes, relativamente aos seguintes dados:

- Religião, cultura, língua e dialetos, características e hábitos da população, alimentação, local, clima, política, geografia do país. Quais as fronteiras e por onde se pode efetuar a entrada e se existem problemas relacionados com minas;
- Características das infraestruturas do país (número e localização de aeroportos, portos, linhas ferroviárias, etc);
- Características das infraestruturas de telecomunicações;
- Indicadores de saúde (mortalidade infantil, esperança média de vida, número de médicos por habitantes, doenças, etc);
- Características das infraestruturas de saúde (número de postos, hospitais, etc).

Na segunda hora é efetuada a definição da crise para permitir uma melhor definição do cenário de intervenção. Dependendo do tipo de cenário (catástrofe natural, guerra, ataque químico) é equacionado o tipo de intervenção.

Na terceira hora deverá existirem informações atualizadas sobre a catástrofe já identificada:

- Quais os países e locais atingidos;
- Número de vítimas;
- Quas as estruturas de saúde que funcionam;



- Os danos verificados na rede de infraestruturas locais (escolas, hospitais, etc);
- Mapas com redes viárias, ferroviárias e aeroportos danificados e quais os transitáveis;
- Acompanhamento da situação diária no local após a catástrofe;
- Meios de comunicação que continuam a operar;
- Qual a população mais afetada (atendendo a mulheres, homens e crianças);
- Quais as principais necessidades das vítimas;
- A situação dos órfãos como grupo mais vulnerável;
- Orientação dos ventos no caso de um ataque químico;
- Correntes marítimas no caso de um desastre marítimo.

Na quarta hora decide-se sobre a intervenção. No caso afirmativo faz-se uma comunicação oficial anunciando a partida para o local. O *press release* é elaborado pela AMI para facilitar a obtenção de financiamentos, sobretudo a nível de Portugal, bem como a obtenção de contactos, a nível europeu e local. Outros procedimentos a adotar são:

- Inicia-se campanhas de sensibilização para a angariação de fundos;
- Faz-se uma busca de parcerias, patrocínios ou financiadores (institucionais ou privados);
- Ver linhas de financiamento/ parcerias a nível europeu;
- Ver parcerias a nível local que conhecem melhor a realidade no terreno e a credibilidade dos mesmos;
- Informação sobre embaixadas/ consulados a funcionar no local para eventual apoio (para permitir o desalfandegamento de bens, pedidos de vistos, etc).

Relativamente à preparação logística, os procedimentos a adotar são:

- Procurar transporte aéreo, marítimo ou terrestre;
- No caso da opção aérea pesquisar voos comerciais abertos para o destino (para as duas pessoas da sede que partem em missão exploratória nas 24 horas em carreira normal);
- Voo de carga para operação logística (partida máxima em 48 horas);
- Comprar medicamentos;
- Comprar alimentos;
- Comprar os bens de ajuda humanitária no local, sempre que possível (mais baratos e incentiva economia local pós-crise);
- Enviar vestuário, calçado e outros bens de ajuda humanitária;
- Informação sobre fornecedores de equipamentos ligado à proteção individual.

## **2ª Fase – instalação e preparação no terreno**

A segunda fase, visa a instalação e preparação do terreno, e devem ser adotados os seguintes procedimentos:

- Contactos com parceiros locais;
- Coordenação com autoridades locais na zona afetada (governo, autoridades religiosas, etc);
- Definição do local de intervenção;
- Desalfandegamento de bens;
- Aquisição de materiais;
- Receção e instalação de equipa médica expatriada;
- Transporte de ajuda.

Ao nível da necessidade para pessoal, são adotados os seguintes procedimentos:

- Arranjar alojamento no terreno;
- Arranjar meio de transporte local;
- Para contratar pessoal local, informação sobre legislação laboral, salário médio, protótipo do modelo de contrato na língua local.

Ao nível da assistência médica, são adotados os seguintes procedimentos:

- Quais as condições de higiene local;
- Indicadores de saúde e taxa de vacinação;
- Medicamentos usados no local e como tratar a patologia.

Ao nível de aspetos logísticos:

- Arranjar transporte de bens humanitários;
- Levantamento de recursos hídricos existentes;
- Saber quais os fornecedores locais;
- Informar sobre o estado de desminagem no terreno.

Ao nível da coordenação da ajuda, são adotados os seguintes procedimentos:

- Levantamento das ONG no terreno.

## **3ª Fase – trabalho de campo (até 6 meses)**

Nesta fase a AMI já está no terreno. É a fase de intervenção de primeira emergência, em que a ajuda passa sobretudo, por realizar curativos à população ferida. Os procedimentos devem ser os seguintes:

- Administração do campo;
- Contratação de pessoal local;

- Cuidados médicos;
- Distribuição alimentar;
- Água;
- Saneamento básico;
- Luta contra a falta de higiene;
- Órfãos (encaminhamento para orfanatos, distribuição de vestuário e gêneros alimentares);
- Assistir a reuniões de financiadores/ coordenador da ajuda (UNOCHOA, etc)
- Reunião com outras ONG no terreno para coordenação e intercâmbio de informação;
- Atualização de dados relacionados com infraestruturas, número e tipo de vítimas, fluxos de refugiados/ deslocados internos, indicadores de saúde;
- Mapa da ajuda humanitária;
- Preenchimento de inquéritos por todas as ONG para obtenção de informações;
- Atualização dos acessos a financiamentos.

**Anexo C – Comparação de custos estimados entre a estrutura de apoio logístico da ONU e uma hipotética missão tendo os EUA como nação-líder**

Um dos temas que suscita discussões no âmbito da sustentação das operações é sobre que **tipo de organização apresenta maior eficiência e eficácia** na implementação da logística. Um relatório do GAO apresenta uma comparação entre a estrutura de apoio logístico da ONU e uma hipotética missão tendo como base os EUA como nação-líder, sendo o caso de estudo a operação *Minustah*<sup>48</sup> (GAO, 2006a). O relatório apresenta como conclusão de que tendo as NU um orçamento de 428 milhões de dólares para os primeiros 14 meses da operação, num cenário de emprego de uma força dos EUA, na mesma duração e com o mesmo efetivo seria necessário o dobro do orçamento, cerca de 876 milhões de dólares. Os fatores que mais contribuiriam para a discrepância estavam relacionados com a polícia civil, salários e apoio à força militar e segurança e bem-estar. Conforme foi analisado a nível conceptual, os custos de salários não são incluídos no orçamento da UN porque são contribuição das nações ao contrário da NATO ou operação multinacional com EUA como nação-líder em que estariam no orçamento (GAO, 2006a:2).

Categorias	Orçamento NU	Orçamento estimado (EUA)
Transporte	94	100
Infraestruturas	100	208
Apolo sanitário	5	22
Apoio aos militares (incluindo salário)	131	260
Pessoal civil	63	46
Polícia	25	217
Diversos	10	23
Custos	428	876

Fonte: GAO a., 2006:6

<sup>48</sup> Government Accountability Office, Cost Comparison of Actual UN and Hypothetical U.S. Operations in Haiti 2006

## **Anexo D – Soluções Multinacionais de Apoio Logístico**

No capítulo 1 do manual AJP 4-9 é descrito que a finalidade é de descrever as modalidades de apoio da logística multinacional. São consideradas a *Lead Nation* (LN), *Role Specialist Nation* (RSN), *Multinational Integrated Logistic/Medical Unit* (MILU/MIMU), *Third Party Logistic Support Service* (TPLSS). No entanto no ponto 103. É referido que existem um conjunto de opções disponíveis a uma força NATO que são RSN, LN, *National Logistics*, *National Support Elements* (NSE), MILU, MIMU, *Host Nation Support* (HNS), *Mutual Support Arrangements* (MSA), *contracting* e TPLSS. Apresenta-se assim, a definição de cada modalidade, de acordo, com o estipulado na doutrina nacional.

HNS	A assistência militar e/ou civil é prestada por um país a forças estrangeiras no seu território, em tempo de paz, crise ou guerra. É baseado em acordos estabelecidos entre as nações, possibilita a redução do tempo e custos na projeção e emprego de forças e permite que as mesmas possam operar mais longe das suas fontes nacionais de abastecimento.
RSN	Quando uma nação é responsável (especializada) por garantir o reabastecimento de determinada classe ou serviços, para toda ou parte de uma força multinacional, à custa de recursos próprios.
LN	Quando uma nação, devido à dimensão e natureza da sua contribuição de forças, assume a responsabilidade pelo fornecimento e/ou coordenação de uma parte do apoio, para toda ou parte de uma força multinacional
MSA	As nações desenvolvem acordos multilaterais ou bilaterais com outras nações que tenham forças no terreno, para garantir o seu apoio. Normalmente, são estabelecidos entre as nações com pequenos contingentes e as nações com maior capacidade de apoio para a satisfação de determinadas necessidades, evitando-se desta forma a redundância desnecessária em meios de apoio logístico.
MILU	São unidades de constituição modular, levantadas por duas ou mais nações, mantidas sob o controlo operacional do comandante da força para garantir o seu apoio logístico. As MILU poderão garantir o apoio logístico comum. Os restantes apoios são considerados não comuns <sup>49</sup> e são de responsabilidade

<sup>49</sup> Tradução livre do autor de *Non Common User Item* - NCUI

	nacional (rações de combate, classe II e V, manutenção, correio, serviços mortuários, etc.).
MIMU	O mesmo da MILU para o apoio sanitário
TPLSS	Contratação de empresas especializadas para fornecer determinados serviços, podendo incidir sobre as áreas da construção e manutenção de campos e bases, combate a incêndios, serviço de alimentação, banhos e lavandarias, abastecimento de água, combustíveis, transporte de equipamento pesado, transporte de pessoal, correio, limpeza de neves, etc

**Fonte: EME, 2007: 86**