



A Intendência em Campanha

O Preparo e o Emprego Operacional

Ten.-Cel.-Int. Alberto Tavares de Oliveira

O Serviço de Intendência da Aeronáutica tem marcado a sua existência pelo pioneirismo, versatilidade e competência, contribuindo sobremaneira para todas as funções logísticas. Assumirá papel relevante em apoio às operações aéreas, em situação de conflito, onde suas atividades contribuirão para manter a operacionalidade e a capacidade de pronta-resposta da Força Aérea Brasileira.

Essas atividades caracterizam-se pela condição essencial de estarem presentes em quase todas as Organizações, exercendo influência relevante no cumprimento da missão de cada uma delas, tanto na paz quanto na guerra, planejando e prestando, em serviços especiais e materiais das classes que lhe forem atribuídas, o apoio logístico destinado a possibilitar o emprego eficiente das Unidades Aéreas ou das Unidades de Aeronáutica.

Buscam, portanto, doutrinariamente, em qualquer situação, a manutenção de um fluxo contínuo e adequado de suprimentos e o exercício de um controle efetivo sobre os sistemas que lhe estão afetos.



Assim, nesse intuito, a Intendência da Aeronáutica possui em tempos de paz uma estrutura básica que, acrescida ou não de outros elos, deverá preservar o apoio eficiente em situações de conflito e as relações sistêmicas de subordinação hierárquica ou técnica.

Em tempos de paz, a estrutura sistêmica é a seguinte:

- 1 - Órgão Central - DIRINT;
- 2 - Órgãos Setoriais - SDPP, SDAB, SDIP e SDEE;
- 3 - Elos Permanentes - Depósito Central de Intendência DCI, SERINT, Depósitos Regionais de Intendência e Esquadrões de Intendência das Bases Aéreas; e
- 4 - Elo eventual - Unidades Celulares de Intendência (UCI) Orgânicas.

Numa situação de conflito, essa estrutura poderá ser acrescida dos seguintes elos eventuais:

- 1 - Setor de Intendência do Grupamento Logístico;
- 2 - Depósito Intermediário de Intendência;
- 3 - Depósito Tático de Intendência; e
- 4 - UCI Reserva.

A priori, a estrutura é bastante simples e adaptável à missão a cumprir e à situação específica na qual se inserem as operações militares, pois ela fará parte do componente logístico, responsável pelo planejamento e coordenação da atividade-meio em apoio ao emprego da Força, quando ativada a Estrutura Aeroespacial de Guerra (EAG).

No nível operacional, a logística poderá limitar, muito mais do que qualquer outro fator, o que é e o que não é possível. Portanto, o lema "prever para prover" deverá estar sempre presente em qualquer situação. Mais do isto: é preciso que cada órgão ou elo do Sistema não somente conheça, mas cumpra adequadamente suas atribuições.

Quando o ponto focal da análise abrange as atividades de Intendência em situação operacional, vale lembrar que a máxima "Fazer na paz do mesmo modo que se irá operar na guerra" con-

tinua, cada vez mais, absolutamente verdadeira.

Visualizando a estrutura ativada em sua totalidade e cada órgão ou elo desincumbindo-se de suas atribuições adequadamente, em função dos meios que cada um tiver disponível, é lícito supor que o funcionamento da Intendência em Campanha será pautado pelo apoio em todos os níveis, de forma flexível. Todos os elos manterão fluxos de suprimento (e de serviços) para todas as Unidades apoiadas sempre que for preciso.

Parecem estar bem definidas as atribuições de cada componente da estrutura. Todos sabem quem são os apoiadores e apoiados.

É condição necessária, mas não suficiente, que a estrutura esteja organizada para garantir a existência de um apoio eficiente. Mais do que isso, é fundamental que a capacidade de apoio tenha como sustentação o adestramento de todo o Sistema, estando preparado para o seu adequado emprego quando solicitado. O grau de presteza e treinamento é a condição essencial para manter elevada a eficiência e a capacidade de pronta-resposta. Somente assim, existirá a certeza do cumprimento da

missão para a qual ele foi concebido.

Os documentos que servem de respaldo legal para nortear o preparo e o emprego da Intendência em Campanha, no âmbito da FAB, restringe-se basicamente à Doutrina Básica da FAB (DMA 1-1), Estrutura Aeroespacial de Guerra (DMA 55-5), Emprego da FAB em Combate (DMA 55-7), Apoio Logístico às Unidades Desdobradas (MMA 400-1) e Manual da Unidade Celular de Intendência (MMA 400-3). Alguns princípios doutrinários, diretrizes e normas podem ser deles extraídos:

- 1 - O preparo das Forças Armadas deve ser orientado pela permanente eficiência operacional singular e nas diferentes modalidades de emprego interdependentes;
- 2 - A EAG deverá ser periodicamente testada por meio de exercícios e manobras independentes,

**No nível
operacional, a
logística poderá
limitar, muito mais
que qualquer
outro fator, o que
é possível fazer.**



conjuntas ou combinadas e, caso necessário, convenientemente atualizada ou reformulada;

3 - Cada COMAR manterá ativados, desde os tempos de paz, os núcleos de EMA compatíveis com suas responsabilidades previstas nos Planos de Campanha e de Defesa Aeroespacial das Organizações a serem apoiadas;

4 - As Unidades Celulares constituirão os Elos Terminais Operacionais dos Sistemas de Apoio, para garantir a elasticidade do apoio à pronta e contínua operacionalidade das Unidades desdobradas;

5 - O aprimoramento do suporte logístico deverá ter a agilização adequada às ações de prontaresposta e à sustentação do emprego continuado de todos os meios; e

6 - A mobilidade e a capacidade operacional da Força deverão ser preservadas, de modo a permitir o desdobramento e a disposição de meios necessários à condução da guerra.

Além disso, a Concepção Geral da Política do MAer, para nortear as ações de planejamento até o ano 2015, estabelece que, dentre essas ações, deverão, em princípio, receber prioridades mais elevadas aquelas destinadas ao preparo da Força para seu eventual emprego real, sendo que a primeira prioridade será atribuída às ações destinadas a beneficiar a sua operacionalidade.

Em síntese, os princípios doutrinários contemplam com ênfase a eficiência da capacidade operacional da Força, preservando a prontaresposta, a mobilidade e o emprego continuado dos meios. O propósito é o preparo para eventual emprego real. Nesse cenário, a Intendência em Campanha, através dos seus meios, principalmente da qualidade profissional daqueles que irão colocá-la em execução, desempenhará um papel fundamental para o êxito da missão.

Torna-se necessário tecer algumas considerações sobre a formação básica do oficial intendente, realizada na AFA, para vislumbrar o

seu desempenho em situação operacional. O CFOINT, com duração de 4 anos, tem sua estrutura estabelecida pela IMA 37-66, Currículo Mínimo do CFOINT, aprovada em 4 de abril de 1996. Sua finalidade é propiciar a formação militar básica, científica e técnico-especializada adequadas ao desempenho das atividades funcionais, bem como à especialização em cursos de pós-graduação.

Desse modo, o objetivo geral do curso é propiciar ao cadete experiências de aprendizagem que o habilite a desempenhar, quando oficial, as atividades de caráter militar genéricas e específicas inerentes ao seu Quadro, até o posto

de capitão. Deverá, também, propiciar condições para que ele demonstre orgulho e entusiasmo pela sua condição de oficial do Quadro de Intendência. Nesse contexto, três padrões de desempenho são estabelecidos: militar, técnico-especializado e intelectual.

O padrão intelectual fixa a cultura geral que o oficial deverá possuir. Os outros dois, complementando-se, deverão formar a base dos conhecimentos militares e de intendência, incluindo aqueles que per-

mitam participar e exercer atividades próprias da Intendência em Campanha. Para atender aos padrões estabelecidos, o desenvolvimento do curso compreende, também, três áreas de instrução: científica, técnico-especializada e militar.

A instrução científica, quase 43% do total do curso, fornece o suporte teórico necessário para a formação técnico-especializada, abrangendo as Ciências Exatas, Sociais, Administrativas e Humanas. A instrução técnico-especializada, por sua vez, após estágio supervisionado na OM para a qual o aspirante-a-oficial for designado, irá permitir que ele exerça funções de Intendência, Administrativas e de Suprimento Técnico, até o posto de capitão.

Essa instrução abrange aproximadamente 19% do curso, e é nela que se insere a disciplina de

A Intendência em Campanha desempenha um papel fundamental para o êxito da missão.



Intendência em Campanha, absorvendo apenas 6% dos tempos de instrução destinados à formação técnico-especializada.

Por último, a instrução militar, compondo 38% do total do curso, permite a incorporação de sentimentos de patriotismo, de amor e de dedicação à Força Aérea e de entusiasmo pela profissão militar. Deverá propiciar, também, o desenvolvimento da capacidade de comando e das habilidades de um combatente individual.

Numa comparação sem grande rigor matemático, observa-se que a instrução científica e a militar equivalem-se em termos de quantidade de horas-aula (aproximadamente 40% do total do curso, cada uma). É na instrução militar que são realizados os exercícios de campanha (anuais, com apoio da UCI da AFA), envolvendo todos os cadetes de um determinado esquadrão, não são exercícios específicos do CFOINT e são pouco contribuintes para a disciplina Intendência em Campanha.

Uma vez concluído o curso de formação, o oficial é classificado numa OM e, desde a sua apresentação, fará o Estágio Supervisionado, sendo massacrado por uma série infindável de problemas administrativos, a requerer solução: de pessoal, de material, de finanças, de serviços, e tantos outros.

Nos últimos anos, a FAB não tem realizado manobras que requeiram considerável envolvimento e desdobramento dos meios da Intendência, como já o foram no passado, à época da ativação das UCI. Isso poderá levar a um estado de imobilismo, de inércia e de emperramento da estrutura de apoio, numa situação de necessidade de pronta-resposta.

Com o passar do tempo, quantos terão participado de uma manobra ou exercício de adestramento?

Essa constatação permite que sejam imaginadas algumas dificuldades no caso de seu emprego real, num ambiente naturalmente hostil e de incertezas e, talvez, de degradação logística: inexperiência do pessoal envolvido; deficiências dos meios adequados à missão; equipamentos e procedimentos não padronizados; aprestamento deficiente das UCI; elevado grau de improvisação; e planejamento inadequado.

É natural que, nessa situação, ocorra o afastamento, a desmotivação e o desinteresse pelos assuntos relativos à Intendência em Campanha.

De posse de uma visão geral, pode-se, agora, tentar responder ao questionamento:

- Será que a Intendência em Campanha conhece as dificuldades que poderão surgir no "como fazer" o apoio, em situação real?

O como fazer é próprio do campo da tática, já que se atém ao modo de emprego dos meios em situação de treinamento ou manobra real. Pressupõe experiência anterior e, como afirma Michael Hammer, renomado consultor de empresas americano, "(...) nada substitui a experiência: as pessoas precisam aprender conceitos e, a partir disso, inventar o resto em campo; a única forma de aprender é fazendo (...)."

À medida que o ambiente e as exigências mudam, as pessoas precisam aprender novas maneiras de pensar e de fazer, de modo a prepará-las para um melhor desempenho.

Perde, assim, o oficial intendente a sua mentalidade de combate e entusiasmo pela sua operacionalidade; e a Força Aérea, um pouco da sua capacidade de apoio imediato.

Em fases distintas de sua carreira militar, ele deverá realizar o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP) e o Curso de Comando e Estado-Maior (CEEM), para que possa desempenhar suas funções até o posto de coronel.

O primeiro, está voltado para o desempenho em exposições orais, técnicas administrativas, de decisão e de trabalho em grupo; o segundo, para o desempenho das funções de comando e de assessoramento no nível estado-maior, principalmente no que se refere ao planejamento do emprego da FAB em Campanha.

A maioria somente virá a tomar consciência do papel que desempenhará na guerra quando da realização do CEEM.

Por outro lado, como já foi visto, o CFOINT pouco prepara para o desempenho das funções relativas à Intendência em Campanha. Todavia, não são os capitães e tenentes os chefes de UCI, almoxarifados, ranchos e armazéns de suprimento, portanto, também responsáveis, no seu nível, pelo planejamento e execução do apoio?

Não é antes do CAP a fase de aquisição da operacionalidade e dos exercícios de adestramento?

Não seria esta uma das condições desejáveis para que possam, como oficiais-superiores, exercer as funções de comandantes dos Esquadrões de



Intendência das Bases Aéreas?

E, não está, também, estabelecido que o Esquadrão de Intendência das Bases Aéreas é elo permanente da Intendência da Aeronáutica em qualquer situação?

Portanto, é permitido afirmar que há uma lacuna de experiências de aprendizagem (teóricas e práticas) na capacitação profissional do oficial intendente, no período de sua carreira militar compreendido entre a realização do CFOINT e do CAP. Existem deficiências de formação e de treinamento que têm implicado em dificuldades para os capitães e tenentes desempenharem com proficiência suas atribuições inerentes ao preparo e emprego da Intendência em Campanha.

Faz-se necessário corrigir esta distorção. Não basta ter a disposição para o exercício da ação; é preciso conhecê-la.

Assim, para que seja possível corrigir a deficiência apontada, é necessário capacitar o oficial. Primeiro, estabelecendo a fundamentação teórica; depois, complementando-a com a prática. O desempenho profissional futuro, executando com regularidade procedimentos aprendidos, encarregar-se-á de sedimentá-los.

A solução que se apresenta é a criação de um Curso de Intendência em Campanha, em curto prazo, sob a supervisão da DIRINT, com as seguintes características:

- a - Preferencialmente, os capitães e tenentes-intendentes que estejam servindo em Unidades de Ensino ou de apoio às Unidades Aéreas serão o público-alvo;
- b - Estar voltado para explorar experiências de aprendizagem nos campos cognitivo, psicomotor e afetivo, de modo a propiciar ao oficial-aluno o grau de proficiência necessária ao desempenho das atividades específicas de apoio de Intendência às Unidades e efetivos de tropas desdobrados;
- c - Servir de pré-requisito para que os capitães e tenentes-intendentes sejam designados para o cargo de chefe de uma UCI, uma vez que é um

curso de especialização;

d - Ter duração de 4 semanas, turmas de aproximadamente 20 alunos e com ênfase na aplicação prática dos conhecimentos ministrados;

e - Formar, com base nos princípios doutrinários constantes dos manuais de emprego da FAB (quicá do Manual de Emprego da Intendência em Campanha, que ainda não existe), a base teórica necessária; e

f - Realizar exercícios de aplicação da teoria, através da seguinte metodologia: na terceira semana, com base numa situação simulada para ocorrer na área de operações será realizada a planificação do apoio a ser prestado; e, na quarta

semana, os meios serão desdobrados para a execução de um Exercício Logístico de Campanha (ELC).

A participação de uma UCI completa e com elevado grau de adestramento de seus integrantes será de fundamental importância no Exercício Logístico de Campanha, uma vez que ela será a base de apoio e de instrução. O ELC deverá, também, exercitar as atividades atribuídas à UCI, adotando como critério

que elas sejam da responsabilidade dos oficiais-alunos, sob a supervisão de instrutores e monitores do curso, com a colaboração dos integrantes orgânicos da UCI.

Preferencialmente, o local escolhido para o ELC deverá reunir características que levem o oficial-aluno à necessidade de explorar e demonstrar os seguintes comportamentos:

- a - responsabilidade e proficiência técnica;
- b - capacidade de decidir, estabelecer objetivos, planejar, coordenar, avaliar e motivar, de forma pragmática e inovadora;
- c - coragem, lealdade, entusiasmo e liderança; e
- d - conhecimento da natureza humana e de si mesmo.

A AFA é a OM indicada para a realização do curso, uma vez que ela reúne as condições necessárias:

Há uma lacuna de experiências de aprendizado operacional entre o CFOINT da AFA e o Curso de Aperfeiçoamento da EAOAR.



- 1 - os meios materiais requeridos para a instrução (salas de aula, apoios ao ensino, gráfica etc...) existem e estão disponíveis;
- 2 - os instrutores do CFOINT poderão adequar-se ao novo curso ou poderão ser recrutados outros instrutores com maior experiência;
- 3 - os demais meios de apoio existentes (rancho, lavanderia, hospital, alojamento etc...) são adequados; e
- 4 - dispõe, ainda, de uma UCI com as características necessárias e de área física adequada ao exercício logístico proposto.

O melhor caminho que as Organizações têm para garantir a continuidade futura é preparar o homem para ser o agente das mudanças necessárias, valorizando-o. Nesse intuito, a solução proposta não é um trilho de bitola única e limitante, mas uma trilha mais ampla que permitirá o preenchimento de uma lacuna existente na capacitação profissional do oficial intendente, motivando-o.

O curso apresentará resultados, a curto prazo, que merecem ser explicitados. Em relação ao homem, o mais imediato dos benefícios será o da motivação dos oficiais intendentos no seu início de carreira, valorizando-os como profissionais e inserindo-os, desde logo, num contexto de operacionalidade. Estará, também, reavivando valores, princípios e características próprias do espírito combatente, os quais são inerentes à profissão militar e necessários para disciplinar a conduta em qualquer situação.

Além disso, um curso voltado para o estudo de uma área específica e tão importante para a FAB, reunindo profissionais de uma mesma especialidade, funcionará como um "forum" permanente de debates e de aperfeiçoamento dos princípios e normas vigentes. As conseqüências serão a obtenção de subsídios para a elaboração de documentos orientadores e disciplinadores das ações voltadas para o apoio; e, na medida que for incrementada a capacitação profissional do oficial,

uma otimização correspondente em seu desempenho.

Em relação à Intendência, o curso permitirá que sejam percebidos com maior clareza a missão e os relacionamentos funcionais, hierárquicos e técnicos e de interdependência entre cada órgão ou elo do Sistema.

O ELC será de suma importância, pois é simulando a realidade, continuamente, que se torna possível perceber e corrigir deficiências, para obter maior confiabilidade e pronta-resposta. Permitirá à DIRINT, por sua vez, exercer com maior propriedade a supervisão dessas atividades e, da experiência acumulada, fixar novos procedi-

mentos e padronização de equipamentos modernos, leves e funcionais das UCI.

Enfim, reforçando as idéias aqui apresentadas, as palavras do Capitão Lawrence P. Phelps, oficial do Exército dos EUA, especialista em logística, relatando suas experiências na Guerra do Golfo, tornam evidentes os resultados advindos de uma boa capacitação profissional:

- "Sob todos os aspectos, as Operações constituíram-se num ex-

traordinário sucesso. Não só nos preparamos rapidamente para o conflito, como também avançamos sobre nossos objetivos, de forma eficaz e decisiva após a eclosão da guerra, proporcionando excelente apoio logístico até o seu desfecho; essa experiência representou a prova máxima para os programas de treinamento que nós, oficiais subalternos, havíamos estabelecido antes do deslocamento. Desfrutamos de um elevado nível de aprestamento durante toda a Operação, que se deveu, em grande parte, à excelente preparação nos níveis individual e organizacional."

**O homem
deve ser
preparado
para ser o
agente das
mudanças
necessárias.**

