



## **ACADEMIA MILITAR**

### **APLICAÇÃO PRÁTICA DO CONCEITO DA ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE “TREINAR, ACONSELHAR E ASSISTIR” PELAS EQUIPAS DE ASSESSORIA DE OPERAÇÕES ESPECIAIS: ESTUDO DE CASO DO AFGANISTÃO**

**Autor:** Aspirante Aluno de Infantaria Tymur Hozhda

**Orientador:** Major de Infantaria João Carlos Gonçalves dos Reis

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2021**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **APLICAÇÃO PRÁTICA DO CONCEITO DA ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE “TREINAR, ACONSELHAR E ASSISTIR” PELAS EQUIPAS DE ASSESSORIA DE OPERAÇÕES ESPECIAIS: ESTUDO DE CASO DO AFGANISTÃO**

**Autor:** Aspirante Aluno de Infantaria Tymur Hozhda

**Orientador:** Major de Infantaria João Carlos Gonçalves dos Reis

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2021**

## EPÍGRAFE

*“An advisor in combat influences his ally by force of personal example. You coach, you teach, and you accompany in action. Liaison with friendly forces becomes a big role, and you ensure independent ground-truth reporting to both your counterpart and your own chain. Finally, an advisor provides the connection and expertise to bring to bear fires, service support, and other combat multipliers. All accolades go to the leader you support. That, at least, is the idea.”*

Brigadeiro-General Daniel P. Bolger

## DEDICATÓRIA

À minha namorada e à minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

O Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada é o culminar da formação de um Oficial dos Quadros Permanentes.

Para começar, agradecer à instituição que foi a minha casa durante os últimos 5 anos, que contribuiu para a minha formação enquanto militar e ser humano.

Ao meu orientador, Major de Infantaria João Carlos Gonçalves dos Reis, pela sua disponibilidade incessante, atenção, compreensão e paciência na transmissão de conhecimentos. Agradeço também pelo apoio dado nos contratemplos que foram surgindo durante a elaboração desta investigação.

Ao Tenente-Coronel Jorge Manuel Gomes Ribeiro e ao Major João Carlos Lopes Polho, na qualidade de diretores de curso, pelo seu apoio e disponibilidade.

Gostaria de agradecer a todos os oficiais que despenderam do seu precioso tempo para a realização de entrevistas. A sua participação foi de extrema importância na realização deste trabalho.

Aos meus irmãos de curso, que me acompanharam desde o início nesta jornada longa, desafiante, mas muito enriquecedora.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer à minha família pelo seu amor e apoio incondicional, porque sem eles não teria sido possível.

## RESUMO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada incide sobre o tema “Aplicação prática do conceito da Organização do Tratado do Atlântico Norte “Treinar, Aconselhar e Assistir” pelas equipas de assessoria de operações especiais: Estudo de caso do Afeganistão”. Tem como objetivo compreender e descrever que particularidades devem ser consideradas durante o Treinar, Aconselhar e Assitir (termo anglo-saxónico de *Train, Advise and Assit*) praticados pelos militares de operações especiais às forças de operações especiais afegãs. A metodologia utilizada nesta investigação é qualitativa, descritiva e exploratória. Utilizamos o método estudo de caso porque permite manter uma perspetiva holística sobre um fenómeno específico (Yin, 2018) em estudo neste trabalho. Para tal, recorremos a várias fontes de recolha de dados que têm por base entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e a observação direta.

Na realização do nosso trabalho, depois de efetuado o estudo e a respetiva análise de conteúdo, emergiram dimensões relevantes, que são: os aspetos sociais, as particularidades da missão, o treino, o aconselhamento e a assistência.

Durante a realização das sessões de assessoria os aspetos sociais que possuem maior influência nas relações entre as equipas de assessoria e a contraparte afegã são a dificuldade na comunicação, a corrupção e o sistema de “favores”.

No que se refere ao treino, foram desenvolvidos vários projetos pelas equipas de assessoria de forma a criar, melhorar e integrar o treino na escola de excelência afegã, como o *Afghan Special Operations Forces Training Management System*, o fluxograma de trabalho e o processo simplificado de lições aprendidas. Estas ferramentas serviam para validar se o que era ensinado nos cursos era correto ou se era necessário reformular os referenciais, organizar todas as tarefas logísticas necessárias para a organização e realização dos cursos, garantir que as lições identificadas em combate, possuem implicações a nível formativo e de treino, respetivamente.

No aconselhamento, foram adaptadas e alteradas várias estruturas/orgânicas das forças afegãs como a reestruturação da *taskhil* (quadros orgânicos da contraparte afegã) pelas equipas de assessoria portuguesas.

Por fim, na assistência, foi verificado que as forças afegãs possuem uma dependência das forças dos Estados Unidos da América relativamente à sustentação das suas forças.

Apesar de todos os objetivos propostos terem sido cumpridos pelas equipas de assessoria de operações especiais, a saída precoce deste teatro de operações prejudicou as contrapartes afegãs na consolidação e finalização de processos/projetos desenvolvidos.

Como investigações futuras, propomos a continuação da investigação na vertente do treinar, aconselhar e assistir, nomeadamente, as missões de *Advise, Assist, Accompany and Enable*. Estas consistem no possível acompanhamento por parte das equipas de assessoria das suas contrapartes na realização de missões.

**Palavras-chave:** Treino, Aconselhamento e Assistência; Equipas de Assessoria de Operações Especiais; Forças de Operações Especiais Afegãs

## ABSTRACT

This Research Paper focuses on the theme "Practical application of the North Atlantic Treaty Organization concept "Train, Advise and Assist" by special operations advisory teams: Afghanistan case study". It aims to understand and describe what particularities should be considered during the Training, Advising and Assistance given to the Afghan special operations forces by the military special operations. The methodology used in this investigation is qualitative, descriptive and exploratory. We used the case study method because it allows us to maintain an holistic perspective on a specific phenomenon (Yin, 2018) under study in this work. For such, we use various sources of data collection based on semi-structured interviews, document analysis and direct observation.

In the accomplishment of our work, after the study and its content analysis emerged relevant dimensions, which are: the social aspects, the particularities of the mission, training, advising and assistance.

During the advisory sessions, the social aspects that have the greatest influence on the relations between the advisory teams and the Afghan forces are the difficulty in communication, corruption and the system of "favors".

With regard to training, several projects have been developed by advisory teams to create, improve and integrate training in the Afghan school of excellence, such as the Afghan Special Operations Forces Training Management System, the workflow and simplified lessons learned process. These tools served to validate if what was taught in the courses was correct or if it was necessary to reformulate the references, organize all the logistical tasks necessary for the organization and realization of the courses, ensure that the lessons identified in combat have implications at the formative and training level, respectively.

Therefore, in the concept of "Advise", various structures and organization of the Afghan forces were adapted and altered, such as the restructuring of the *taskhil* (organic staff of the Afghan forces) by the Portuguese advisory teams.

Finally, in the assistance, it was found that the Afghan forces have a dependence on United States of America forces on the support of their forces.

Although all the proposed objectives were accomplished by special operations advisory teams, the early departure of this theater of operations spoiled afghan counterparts in consolidating and finalizing developed processes/projects.

As future investigations, we propose the continuation of research in the area of training, advising and assisting, the missions of Advise, Assist, Accompany and Enable. These consist of possible accompany by the advisory teams of their counterparts on carrying out missions.

**Keywords:** Train, Advise and Assist; Special Operations Advisory Teams; Afghan Special Operations Forces

# ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE .....	ii
DEDICATÓRIA .....	iii
AGRADECIMENTOS .....	iv
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE QUADROS .....	xii
LISTA DE APÊNDICES .....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS .....	xiv
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1. REVISÃO DE LITERATURA.....	4
1.1. Ambiente Operacional.....	4
1.2. Caracterização Geográfica e Cultural do Afeganistão .....	4
1.2.1. Enquadramento histórico-militar.....	5
1.3. Missão da OTAN no Afeganistão .....	6
1.4. Treino, aconselhamento e assistência das Equipas de assessoria de operações especiais .....	7
1.5. Treino Militar e Aconselhamento.....	8
1.6. Escola de excelência do comando de operações especiais do Afeganistão.....	9
CAPÍTULO 2. METODOLOGIA, MÉTODO E TÉCNICAS.....	10
2.1. Abordagem .....	10
2.2. Método.....	10
2.3. Fontes de recolha de dados.....	11
2.4. Análise de dados.....	12
2.5. Validade e fiabilidade.....	13
CAPÍTULO 3. RESULTADOS .....	14
3.1. Particularidades da missão .....	15
3.2. Aspetos Sociais.....	19
3.3. Treino .....	24
3.4. Aconselhamento .....	28
3.5. Assistência.....	31

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA .....	I
Consentimento para a participação .....	I
APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....	II
Protocolo/Guião da Entrevista.....	II
APÊNDICE C – IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	IV
APÊNDICE D – ANÁLISE DE CONTEÚDO (PARTICULARIDADES DA MISSÃO)..	V
APÊNDICE E – ANÁLISE DE CONTEÚDO (ASPETOS SOCIAIS).....	VII
APÊNDICE F – ANÁLISE DE CONTEÚDO (TREINO) .....	IX
APÊNDICE G – ANÁLISE DE CONTEÚDO (ACONSELHAMENTO).....	XII
APÊNDICE H – ANÁLISE DE CONTEÚDO (ASSISTÊNCIA).....	XV

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º1 – Competências de um assessor .....	28
---	----

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º1 - Categorias e subcategorias.....	14
Quadro n.º2 – Identificação dos entrevistados .....	IV
Quadro n.º3 – Particularidades da Missão.....	V
Quadro n.º4 – Aspectos Sociais .....	VII
Quadro n.º5 – Treino .....	IX
Quadro n.º6 – Aconselhamento.....	XII
Quadro n.º7 – Assistência .....	XV

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA .....	37
Consentimento para a participação .....	I
APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....	II
Protocolo/Guião da Entrevista.....	II
APÊNDICE C – IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	IV
APÊNDICE D – ANÁLISE DE CONTEÚDO (PARTICULARIDADES DA MISSÃO)..	V
APÊNDICE E – ANÁLISE DE CONTEÚDO (ASPETOS SOCIAIS) .....	VII
APÊNDICE F – ANÁLISE DE CONTEÚDO (TREINO) .....	IX
APÊNDICE G – ANÁLISE DE CONTEÚDO (ACONSELHAMENTO).....	XII
APÊNDICE H – ANÁLISE DE CONTEÚDO (ASSISTÊNCIA).....	XV

## LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

ANASOC	<i>Afghan National Army Special Operations Component Command</i>
ASOFTMS	<i>Afghan Special Operations Forces Training Management System</i>
CIA	<i>Central Intelligence Agency</i>
CREVAL	<i>Combat Readiness Evaluation</i>
CQB	<i>Close Quarters Battle</i>
EAC	<i>Essence of Armed Conflict</i>
EUA	Estados Unidos da América
et. al	<i>et alia</i> que significa “e outros”
GPI	<i>Global Peace Index</i>
IED	<i>Improvised Explosive Devices</i>
i.e.	<i>id est</i> que significa “isto é”
IEP	<i>Institute for Economics &amp; Peace</i>
ISAF	<i>International Security Assistance Force</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MTT	<i>Mobile Training Teams</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NSE	<i>National Support Element</i>
NSHQ	<i>NATO Special Operations Headquarters</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
ORC	<i>Operational Readiness Cycle</i>
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PDE	Publicações Doutrinárias do Exército
QI	Questão de Investigação

RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RSM	<i>Resolute Support Mission</i>
SACEUR	<i>Supreme Allied Commander Europe</i>
SACT	<i>Supreme Allied Commander Transformation</i>
SOAT	<i>Special Operations Advisory Team</i>
SOFEVAL	<i>Special Operations Forces Evaluation</i>
SOK	<i>Special Operations Kandaks</i>
TAA	Treino, Aconselhamento e Assistência
TCCC	<i>Tactical Combat Casualty Care</i>
TO	Teatro de Operações
TRADOC	<i>United States Army Training and Doctrine Command</i>
TTP	Técnicas, Tácticas e Procedimentos
UAV	<i>Unmanned Aerial Vehicle Dsa</i>
UNAMA	<i>United Nations Assistance Mission in Afghanistan</i>

## INTRODUÇÃO

A violência remonta à própria evolução humana e é tão extensa como a história do Homem (Whittington, McGuire & Peres, 2020). Todos os anos mais de um milhão de seres humanos perdem a vida, e muitos sofrem ferimentos não fatais resultantes de atos de violência. No geral, estima-se que a violência seja umas das principais causas de morte a nível mundial (Dahlberg & Krug, 2006).

Os conflitos armados afetam profundamente a segurança das pessoas e dos países (EAC, 2018), mesmo que atualmente haja uma tendência para os conflitos armados intraestatais, tais como as organizações terroristas (Dias, 2011).

O *Global Peace Index* (GPI, 2020), que afere mais do que a presença ou a inexistência de conflitos armados, contabiliza a inexistência de violência ou o medo da violência entre os três domínios: Proteção e segurança, Conflito contínuo e a Militarização. Este afirma que o mundo registou um resultado negativo pela nona vez nos últimos doze anos, com a redução da pontuação média dos países em cerca de 0,34%. O relatório conclui que o Afeganistão é o país menos pacífico pela segunda vez consecutiva, seguido pela Síria e Iraque.

Nos últimos dois anos, o Afeganistão teve o maior decréscimo no número de mortes por consequência do terrorismo, revertendo o crescimento que tem registado desde 2001. Esta redução é resultado do menor registo no número de vítimas civis em ataques suicidas por elementos antigovernamentais e da queda acentuada nos ataques aéreos por forças militares internacionais (UNAMA, 2020). No entanto, o maior número de mortes declarado num país ainda foi no Afeganistão, com 41% das mortes mundiais em 2019. Representando uma ligeira melhoria em relação ao ano de 2018, onde se registou 45% das mortes mundiais devido ao terrorismo (IEP, 2020).

A evolução nos conflitos armados desde a guerra clássica para a guerra contra terroristas jihadistas, às operações de contrainsurgência e de manutenção de paz obrigaram as forças a mudar os seus padrões de atividade. Essa mudança exigiu um maior conhecimento sobre as forças não estatais, que operam dentro da população civil e em áreas de elevada densidade populacional (Dostri & Michael, 2019).

Decerto que o estilo de vida nas zonas urbanas está associado a uma melhoria na qualidade de vida, em comparação com as áreas rurais. Embora uma rápida urbanização

possa conduzir a uma elevada taxa de desemprego, pobreza e em muitos casos, a um aumento significativo na violência urbana (Bloom & David Canning, 2008).

As alterações demográficas estimam que a urbanização de vilas e cidades continuará, e que as futuras operações militares de todos os tipos terão uma dimensão urbana. Atualmente, as áreas urbanas representam o centro da indústria, comércio e de diversas atividades sociais, devido ao tamanho e à presença de diferentes grupos nas mesmas. Por consequência, estas possuem maior probabilidade de serem os centros de tensão e de conflitos no futuro (OTAN, 2003).

Por estas razões, esta investigação pretende contribuir para a descrição de novas evidências sobre a assessoria realizada pelas equipas de assessoria em locais de conflito.

O Exército Português contribui para a *Resolute Support Mission* (RSM) no Afeganistão desde 2015. Esta é uma missão não combatente liderada pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e foi iniciada na sequência da conclusão da missão *International Security Assistance Force* (ISAF) (OTAN, 2021). O seu propósito é ajudar as forças e instituições de segurança afegãs a desenvolver a capacidade de defender o Afeganistão e de proteger os seus cidadãos. No âmbito da RSM, vamos analisar e descrever a missão de assessoria às forças de operações especiais afegãs pelas equipas de assessoria de operações especiais. Uma vez que são responsáveis por treinar, aconselhar e assistir (TAA) a escola de excelência do comando de operações especiais do Afeganistão, que é responsável pelo treino e formação dos soldados de operações especiais do Afeganistão (Exercito Português, 2021). Faz parte da missão das equipas de assessoria orientar atividades de ligação, coordenação e supervisão das unidades de operações especiais da coligação (Exército Português, 2021). Para esse fim, definimos a seguinte Questão de Investigação (QI): “Como é praticado o treino, aconselhamento e assistência das equipas de assessoria das operações especiais Portuguesas com as forças afegãs?”. O objetivo da investigação é compreender e descrever as implicações que devem ser consideradas durante o processo de TAA realizado pelos militares das operações especiais às forças afegãs.

Este trabalho encontra-se articulado da seguinte forma: no primeiro capítulo, realizamos um enquadramento teórico, baseado numa revisão da literatura de forma sistemática, através da recolha e síntese de artigos científicos publicados sobre o tema. No segundo capítulo é abordada a metodologia, que se subdivide em vários subcapítulos: metodologia de investigação, método, fontes de recolha de dados, análise de dados e

validade e fiabilidade. No terceiro e último capítulo são apresentados os dados apurados, procedendo à respetiva análise, seguido da resposta à QI. Por fim, são apresentadas as conclusões, limitações da investigação e propostas para investigações futuras.

# CAPÍTULO 1. REVISÃO DE LITERATURA

## 1.1. Ambiente Operacional

As missões militares, normalmente, ocorrem em ambientes de natureza complexa (Yates, 2006), que moldam e afetam os resultados das operações (Poitras, 2009). Estes são constituídos por um conjunto de características, nomeadamente o terreno, a área, o meio ambiente, a população e as infraestruturas (*Headquarters, Department of the Army*, 2011). Condicionantes estas que afetam o emprego de forças militares e influenciam as decisões dos comandantes (*Headquarters Department of the Army*, 2017). A análise do emprego de forças deve ser uma das principais preocupações dos comandantes, de modo a garantir o sucesso da missão (Ministério da Defesa Nacional, 2012).

Em linha com o anterior, o Ministério da Defesa Nacional (MDN, 2012) refere que o ambiente operacional deve ser analisado à luz de seis variáveis operacionais: política, militar, económica, social, informação e infraestruturas. Enquanto, nas operações das forças terrestres também deve ser considerado o ambiente físico e o tempo disponível.

## 1.2. Caracterização Geográfica e Cultural do Afeganistão

O Afeganistão é um país com uma área de 652 230km<sup>2</sup>, localizado no sul da Ásia Central (*Central Intelligence Agency*, 2021). A Norte, faz fronteira com o Tajiquistão, o Uzbequistão e o Turquemenistão; a Oeste com o Irão; a Sul com o Paquistão; e a Este com a China (*World Population Review*, 2021).

Em 2020, o Afeganistão possuía cerca de 38 milhões de habitantes (The World Bank, 2021), dos quais 25% vive nas áreas urbanas e 75% habita as áreas rurais (*United Nations Department of Economic and Social Affairs*, 2019). Sendo que, no Afeganistão, existem várias dezenas de grupos étnicos (Rais, 2009), não é possível efetuar uma estimativa precisa sobre a sua composição étnica, devido à escassez de censos em consequência das frágeis estruturas administrativas existentes. Porém, estima-se que as etnias no território afegão estejam distribuídas da seguinte forma: 40% os Pashtun, 25% os Tajiques, 18% os Hazaras e cerca de 6.5% Usebeques (Bonifácio, 2014).

Os idiomas no país são maioritariamente Persa Afegão ou *Dari*, 77%; *Pashto*, 48%; *Uzbek*, 11%; Inglês, 6%; Turco, 3%; *Urdu*, 3%; *Pashayi*, 1%; *Nuristani*, 1%; Árabe, 1% e *Balochi*, 1% (CIA, 2021).

O terreno do Afeganistão é maioritariamente composto por cadeias montanhosas bastante acidentadas que atravessam o país de Nordeste para Sudoeste (Carter & Veale, 2013). O Centro-Norte e o Sudoeste são dominados por planícies e a Sudoeste é composto por deserto (Cruz, Oliveira, Costa & Verrísimo, 2018). Para os militares o terreno é um fator muito importante a ter em conta no combate, sendo que o terreno em conjunto com as áreas urbanas torna-se numa importante ameaça (Gordillo, 2018).

As condições climáticas influenciam as forças militares em vários aspetos, particularmente, o aumento da velocidade do vento provoca a redução da visibilidade em ambientes áridos, o gelo e a neve limitam a deslocação das forças militares e as altas temperaturas provocam a desidratação, queimaduras solares e insolação (Carter & Veale, 2013). Estes aspetos prejudicam as forças militares a nível físico e mental, retardando os tempos de reação e diminuindo os tempos de concentração (Dreyfuss, 1991).

O clima no Afeganistão é do tipo árido ou semiárido, tendo invernos frios e verões secos e quentes (Carter & Veale, 2013). As temperaturas mais elevadas e a menor quantidade de precipitação ocorrem nas planícies no sul do país, onde as temperaturas no verão atingem os 49° C (Bounadi, 2019). Enquanto as temperaturas nas montanhas do nordeste do país variam entre -15°C no inverno e 0°C no verão (*Library of Congress*, 2008).

### **1.2.1. Enquadramento histórico-militar**

Face aos atentados do 11 de setembro de 2001 em Nova Iorque, Washington D.C e Pensilvânia, os Estados Unidos da América (EUA) iniciaram as operações em Cabul, junto das forças da Aliança do Norte (Tomsen, 2011). O seu intuito baseava-se em atingir três grandes objetivos: desmantelar a rede da *al-Qaeda* no Afeganistão, impedir que o país fosse usado como uma base de operações e garantir um futuro democrático no país (Pereira, 2011).

A partir de 2002, os talibãs iniciaram o recrutamento tanto no Afeganistão como no Paquistão (Pereira, 2011), formando pequenos campos de treino móveis (Scaláercio, 2010). Os talibãs ao reconstituírem as suas forças no Paquistão, aumentaram o número de ataques contra as forças militares internacionais e as autoridades de Cabul, refletindo a insuficiência da presença militar internacional em todo o teatro de operações (TO) do Afeganistão (Pereira, 2011).

A 11 de agosto de 2003 a Organização das Nações Unidas (ONU) transferiu a liderança da ISAF para a OTAN. Os objetivos primários da ISAF eram permitir que o governo afegão proporcionasse segurança em todo o país e recrutasse novas forças de segurança, de forma a garantir que o Afeganistão não voltasse a ser um refúgio para terroristas (OTAN, 2021).

O ano de 2006 ficou caracterizado pelos intensos confrontos entre os talibãs e a OTAN no Sul e a Este (Pereira, 2011). Apesar de as forças internacionais terem obtido inúmeros êxitos em confrontos com os talibãs, as suas vitórias não se traduziram num sucesso estratégico (Nicoll, 2007). Isso deve-se em parte à mudança nas táticas dos talibãs, começando a utilizar *Improvised Explosive Devices* (IED), armas anticarro e ataques suicidas (Stanford University, 2015).

A partir de 2009, houve uma significativa mudança na organização dos talibãs (McNally & Bucala, 2015), trazendo uma maior disciplina e capacidade de comando e controlo (Johnson, 2018), o que eventualmente lhes permitiu realizar manobras mais complexas no campo de batalha (Williams, 2014), mesmo quando eram usados centenas de talibãs (Leigh, 2010). A mudança na organização representou a transição do tipo de guerra não convencional para uma guerra híbrida (Giustozzi, 2017), que é uma conciliação de novas tecnologias e formas de combate sem estruturas estatais (Johnson, 2018). Consequentemente, houve um grande aumento em ataques suicidas coordenados, com os grupos terroristas empenhados em abater alvos remuneradores nas áreas urbanas pelo Afeganistão (Linschoten & Kuehn, 2012).

### **1.3. Missão da OTAN no Afeganistão**

A RSM é uma missão não-combatente com a finalidade de treinar, aconselhar e assistir as forças e instituições de segurança afegãs (Weitershausen, 2018). Esta missão teve o início em janeiro de 2015, quando as responsabilidades pela segurança no Afeganistão foram novamente transferidas para as forças de segurança e de defesa nacionais afegãs (Krivdo, 2016). As forças aliadas ajustaram a presença das suas forças de forma a apoiar o processo dos acordos de paz, enquanto continuaram comprometidas com o processo de formação e financiamento das forças e instituições de segurança afegãs (OTAN, 2021).

O apoio da OTAN concentra-se em três principais áreas: treinar, aconselhar e ajudar as forças e instituições de segurança afegãs; o financiar as forças de segurança afegãs e

assegurar a parceria OTAN-Afganistão (Anderson & McCreary, 2015; McNally & Bucala, 2015). Esta parceria foca-se no processo de normalização do sistema no setor de aviação, com o objetivo de estabelecer uma Autoridade de Aviação Civil independente (OTAN, 2021).

#### **1.4. Treino, aconselhamento e assistência das Equipas de assessoria de operações especiais**

No âmbito da RSM, a OTAN desempenha funções de apoio em diversas áreas, sobretudo no planeamento operacional, desenvolvimento de orçamentos, processo de geração de força, gestão e desenvolvimento de pessoal e sustentação logística (OTAN, 2021). A missão foca-se no treino a nível nacional e institucional dos mais elevados cargos de comando do exército e da polícia (Public Diplomacy Division, 2014).

O conceito de TAA subdivide-se em três partes: no treino, aconselhamento e assistência. Em primeiro lugar, o treino refere-se às atividades que são desenvolvidas para criar, melhorar e integrar o treino, o desenvolvimento de líderes e a educação nos níveis individuais e coletivos (Anderson & McCreary, 2015). Em seguida, o aconselhamento inclui todas as atividades que fornecem a perícia e orientação necessária às forças de segurança da nação anfitriã para conduzir missões atribuídas à unidade ou organização (Krivdo, 2016). Por fim, a assistência consiste em fornecer os materiais para o suporte ou a sustentação para que as forças de segurança da nação anfitriã possam cumprir os seus objetivos (OTAN Special Operations Headquarters, 2014).

De acordo com a OTAN *Special Operations Headquarters* (2014), o apoio e a assistência prestada às forças de segurança dividem-se em três níveis. No nível 1, os militares treinam, aconselham e auxiliam as forças nacionais diariamente. Este nível é o mais eficaz e fornece as melhores condições para o desenvolvimento das forças anfitriãs. Enquanto, no nível 2, os militares treinam, aconselham e auxiliam as forças nacionais com menos frequência para garantir o seu desenvolvimento contínuo. Essa frequência depende de vários fatores entre os quais se destacam: o nível de ameaça aos militares e recursos das forças de segurança da nação anfitriã. As equipas de assessoria de operações que prestam aconselhamento de nível 2, provavelmente, apoiarão mais de uma unidade das forças anfitriãs (NSHQ, 2014). Finalmente, o nível 3, fornece o treino e aconselhamento de um local centralizado (por exemplo, um centro de treino), ou durante uma visita de assistência ao estado-maior, enquanto acompanhada pelos comandantes e pessoal das forças de

segurança da nação anfitriã. O aconselhamento de nível 3, não se limita às forças especiais ou às equipas de assessores de forças convencionais.

O manual da OTAN sobre as operações de assistência militar refere que nem todos os militares são os mais indicados para a participação nesta tipologia de missão (Wood, 2014). Para os militares realizarem missões de assessoria precisam de possuir inúmeros requisitos, entre os quais destacam-se, as capacidades linguísticas, habilidades de trabalhar com intérpretes, patente militar, possuírem empatia e conseguirem criar relações com confiança mútua (NSHQ, 2014).

### **1.5. Treino Militar e Aconselhamento**

O conceito de treino refere-se a uma abordagem sistemática de aprendizagem e desenvolvimento para melhorar a eficácia individual, de equipa ou organizacional (Khan & Khan, 2011). Simultaneamente, inclui atividades que levam à aquisição de novos conhecimentos e capacidades a fim de obter um crescimento pessoal (Aguinis & Kraiger, 2009).

A formação pode ser entendida como uma intervenção planeada, podendo ser informal ou autogerida, e visa potencializar o desempenho individual no trabalho, para que o indivíduo atue de forma independente ou como membro de uma equipa (Campbell, Kuncel & Kostal, 2018).

A educação é considerada um processo formal de ensino, que envolve uma aprendizagem numa instituição, constituída com profissionais qualificados para tal (Castro & Amorim, 2015). A função da educação é capacitar as pessoas na utilização do seu potencial máximo, fornecer as ferramentas e o senso de oportunidade para usar a sua inteligência, habilidades e paixões ao máximo (Bruner, 1996).

O treino militar distingue-se dos métodos similares por dar maior ênfase à disciplina, na preparação para todas as situações possíveis e na preparação de coletivos (Fletcher & Chatelier, 2015).

Segundo os mesmos autores (2015), o treino militar irá sempre ter como requisito a disciplina, por ser imprescindível para os indivíduos que irão entrar no campo de batalha e terão que desempenhar tarefas exigentes quer a nível físico, quer a nível psicológicos nos mais altos níveis de proficiência possíveis (Vrijkotte et al, 2017). O treino de preparação para todas as situações possíveis na maioria das profissões é desnecessário, visto que o indivíduo nunca irá aplicar ou utilizar os conhecimentos adquiridos, no entanto, o treino

militar é diferente (Huey & Wickens, 1993). Este tem que preparar o militar para confrontos armados que se espera que sejam evitados. A preparação dos coletivos é indispensável para a realização de operações militares. É incomum a realização de uma missão que não envolva um grupo, uma equipa ou uma unidade (Fletcher & Chatelier, 2015).

O aconselhar consiste em fornecer às forças da contraparte opiniões ou conselhos para ajudar a tomar uma decisão, com base na aplicação do conhecimento e através de um vínculo de confiança mutuamente desenvolvido. A característica distintiva é que o destinatário é responsável por tomar a decisão, enquanto o conselheiro apenas fornece conselhos (TRADOC, 2009).

### **1.6. Escola de excelência do comando de operações especiais do Afeganistão**

As forças de operações especiais no Afeganistão para além de utilizarem pequenas unidades no combate ao terrorismo, também geraram novas capacidades através do treino e formação do Exército Nacional Afegão (Wilson, 2005).

As primeiras forças comando afegãs foram formadas com o auxílio das equipas de operações especiais dos EUA e elementos do Exército Nacional Afegão (Robinson, 2013). Ao longo da recruta, os soldados receberam treino de tiro, táticas de pequenas unidades, capacidades de reconhecimento e de navegação terrestre (Krivdo, 2016). Também eram organizados em pequenas unidades para o treino coletivo, para a prática de ataques e missões (Robinson, 2013). Os primeiros recrutas do 1º *Commando Kandak* eram voluntários e terminaram o seu treino a 24 de Julho de 2007 (Krivdo, 2016). Estas forças foram treinadas, equipadas e financiadas pelas forças da OTAN (Wardak, 2014).

A Escola de excelência do comando de operações especiais é responsável pelo treino e formação de soldados de operações especiais afegãos que integram as *Special Operations Kandaks*<sup>1</sup> (SOK), *Special Forces Kandaks*, *Cobra Strike Kandaks* e a *National Mission Brigade* (Resolute Support Public Affairs Office, 2021).

O curso de qualificação de comandos é um curso de 14 semanas elaborado para formar e treinar soldados afegãos para as tarefas a desempenhar num dos 10 Kandaks de Operações Especiais. Aproximadamente 20% dos formandos participa num treino especializado antes de partir para a sua próxima tarefa como parte da força Comando (Schaeffer, 2021).

---

<sup>1</sup> *Kandaks* é o equivalente a batalhões na doutrina portuguesa.

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGIA, MÉTODO E TÉCNICAS**

### **2.1. Abordagem**

Este estudo segue uma abordagem qualitativa, dado que pretende compreender e descrever (Yin, 2018) o treino, aconselhamento e assistência praticado pelas equipas de assessoria de operações especiais no Afeganistão. A realização de um estudo qualitativo é importante na medida em que permite compreender os aspetos sociais (Berg, 2001) e aprofundar conhecimentos (Botelho & Cruz, 2013) sobre quais as considerações que é necessário ter pelas equipas de assessoria no processo de TAA. Ou seja, em vez de testar hipóteses (Martins & Theóphilo, 2007) o nosso objetivo é compreender a realidade à luz da triangulação de várias fontes de recolha de dados (Denzin & Lincoln, 2018).

Os investigadores que utilizam uma abordagem qualitativa interpretam a realidade social, e focam-se principalmente em abordar a forma como os indivíduos interpretam as suas vivências (Goldenberg, 2004), examinam como as pessoas se organizam e que sentido dão às suas vidas (Berg, 2001). É, por esse motivo que uma das principais características desta abordagem é o foco do investigador no ambiente de pesquisa, ou seja, o investigador necessita de estar em contacto direto com o objeto de estudo (Botelho & Cruz, 2013).

No que diz respeito ao objeto geral de estudo, o nosso trabalho é exploratório e descritivo. O trabalho descritivo é produzido a partir de dados documentais, tais como a transcrição de entrevistas (Leavy, 2014), documentos oficiais provenientes da unidade de análise (Mills, Eurepos & Wiebe, 2010), entre outros. E deve procurar descrever as características de uma população, ou de um fenómeno (Silva & Menezes, 2005).

### **2.2. Método**

Quanto ao projeto de pesquisa, um dos métodos mais utilizados nas abordagens qualitativas é o estudo de caso<sup>2</sup> (Bryman, 2012; IUM, 2018). Os estudos de caso consistem na recolha sistemática de informação sobre um grupo, um evento ou o ambiente social, que permite ao investigador compreender como ele realmente funciona (Denzin & Lincoln, 2018; Berg, 2001; Merriam & Tisdell, 2016,).

Enquanto projeto de pesquisa, o estudo de caso não é um método de recolha de dados, mas uma forma metodológica que incorpora várias formas de recolha de dados

---

<sup>2</sup> Também identificado como “estratégia de investigação” por Robert Yin (2009).

(Mills, Eurepos & Wiebe, 2010). Sobretudo, as mais utilizadas são as entrevistas, documentos e experiências de vida (Yin, 2009).

O presente estudo pretende estudar acontecimentos da vida real (Denzin & Lincoln, 2018), na área das ciências militares focando-se no estudo de caso do Afeganistão.

### **2.3. Fontes de recolha de dados**

É frequente os investigadores considerarem a recolha de dados como um ponto-chave de qualquer projeto de pesquisa (Bryman, 2012). Onde é necessário adaptar os instrumentos de recolha de dados, para que, através da investigação seja possível relacionar entre os factos e a teoria (Vilelas, 2009).

Entre as várias características das abordagens qualitativas, Denzin e Lincoln (2018), defendem que o investigador atua como forma principal de recolha e análise de dados. Assim, o investigador consegue aumentar o seu conhecimento sob a matéria em estudo, resumir e esclarecer a informação obtida junto dos entrevistados (Merriam & Tesdell, 2016).

No nosso trabalho, iremos utilizar várias fontes de recolha de dados, como por exemplo: as entrevistas, análise documental e a observação direta (Bryman, 2012; Freixo, 2011; Yin, 2009). Dado que, os estudos que se baseiam em abordagens qualitativas, consistem na recolha de dados como contributos das pessoas que partilham as suas experiências e conhecimentos, que são obtidas em entrevistas (Mills, Eurepos & Wiebe, 2010). Bem como referências extraídas de vários tipos de documentos (Patton, 2015), como é o caso de Manuais com Técnicas, Táticas e Procedimentos (TTP) e Publicações Doutrinárias do Exército (PDE).

Para este estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Segundo Mills (2010), as entrevistas semiestruturadas são maioritariamente usadas quando o objetivo do investigador é comparar as respostas obtidas dos participantes, enquanto procura compreender as suas experiências no objeto de estudo (Yin, 2009). As entrevistas seguiram um protocolo devidamente estruturado e validado pelo orientador, de forma a aumentar a confiabilidade do projeto de estudo (Yin, 2018).

Nas entrevistas iniciais recorreremos à amostragem não probabilística por conveniência, que consiste em entrevistar os participantes que estavam mais disponíveis (Yin, 2016). De seguida, utilizámos a estratégia de amostragem por bola de neve. Este processo inicia com a realização de entrevistas a elementos que possuem conhecimentos na

área do objeto de estudo e que estão facilmente acessíveis (Vanderstoep & Johnston, 2009). Dado que, consiste na interrogação, no final da entrevista, se os entrevistados poderiam indicar outros participantes relevantes que possam oferecer outra perspectiva ou corroborar o objeto em estudo (Given, 2008), este processo é repetido até ser atingida a saturação teórica (Kumar, 2011).

Pretende-se atingir a saturação teórica assim que depois de realizadas várias entrevistas, o investigador não consiga recolher novas informações quanto ao objeto de estudo (Guerra, 2006).

As entrevistas semiestruturadas decorreram entre 05 de abril e 20 de maio de 2021, sendo realizadas recorrendo a meios telemáticos, devido à pandemia mundial provocada pela COVID-19. A amostra é constituída por 9 oficiais, das quais 4 por amostragem não probabilística por conveniência e 5 por amostragem bola de neve, dado que a sua participação foi importante para a obtenção dos resultados para este objeto de estudo.

A observação direta consistiu na recolha de dados, utilizando uma ferramenta de registo que seguiu critérios predefinidos por forma a garantir a consistência nos dados obtidos (Given, 2008). A ferramenta utilizada respondia às questões: Quem? O que? Quando? Onde? e Para quê?. As observações consistiam no registo de notas de campo em ambientes formais, durante as entrevistas (Phillippi & Lauderdale, 2018).

Para a realização e corroboração dos dados obtidos durante a realização do relatório científico final do trabalho de investigação aplicada (RCFTIA), foram utilizadas fontes de recolha de dados secundárias (Mills, Eurepos & Wiebe, 2010). Consideramos como fontes de recolha de dados secundárias as entrevistas semiestruturadas, a observação direta e a documentação oficial da organização (Given, 2008).

#### **2.4. Análise de dados**

Para a análise de dados iremos adotar a técnica de “análise de conteúdo”. Sendo este método indicado para o tratamento de um grande volume de dados textuais (Guerra, 2006; Severino, 2017).

Segundo Guerra (2006), o processo de análise de dados divide-se em cinco fases, sendo estas: a transcrição, a leitura, a construção de sinopses, a análise descritiva e a análise interpretativa.

Na primeira fase, o investigador terá que transcrever as entrevistas, tendo que essa transcrição ser integral e de acordo com as respostas do entrevistado (IUM, 2018). Em

seguida, realiza-se a leitura e análise das entrevistas, destacando os factos importantes para o projeto de estudo. A terceira fase consiste na criação de resumos dos discursos, destacando a principal mensagem das entrevistas (IUM, 2018). A fase seguinte visa ordenar os dados recolhidos e identificar as semelhanças e diferenças. Finalmente, o investigador procura relacionar os fenómenos debatidos e conceber preposições teóricas (Guerra, 2006).

A análise de conteúdo não faz referência apenas às entrevistas, mas sim, a todo o texto obtido proveniente das fontes de recolha de dados (Bardin, 2011).

## **2.5. Validade e fiabilidade**

De forma a contribuir para o aumento da validade do nosso estudo, as entrevistas foram gravadas e transcritas, mediante a assinatura de um termo de confidencialidade. As entrevistas depois de serem transcritas foram enviadas aos entrevistados de forma a confirmar que o seu conteúdo não tenha sido interpretado incorretamente (Creswell & Creswell, 2018).

Numa primeira fase, efetuamos uma análise manual dos dados textuais. Numa segunda fase, de forma a validar os resultados obtidos e alcançar uma análise mais precisa e rigorosa, também se recorreu ao *software* ATLAS.ti, que é uma ferramenta de análise de dados qualitativos.

Com o objetivo de garantir que o conteúdo deste projeto de investigação reflita verdadeiramente o seu significado e incremente a sua fiabilidade, também será aplicado o método da triangulação de dados (Denzin & Lincoln, 2018). Nomeadamente, a utilização de várias fontes para corroborar os factos apresentados neste objeto de estudo (Creswell & Creswell, 2018; Denzin & Lincoln, 2018; Yin, 2016).

## CAPÍTULO 3. RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados, tendo por base os dados previamente recolhidos. Está subdividido em cinco subcapítulos, cada um correspondente a uma categoria (quadro 1). As categorias estão relacionadas com os aspetos identificados pela maioria dos entrevistados<sup>3</sup> referentes às particularidades da missão, os aspetos sociais e ao conceito de TAA.

**Quadro n.º1 - Categorias e subcategorias**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Particularidades da missão	Dificuldades
	Objetivos
	Vulnerabilidades
Aspetos Sociais	Barreiras idiomáticas
	Corrupção
	Diferenças culturais
	Religião
Treino	Adaptar TTP
	Aprontamento
	Treino
Aconselhamento	Adaptações à estrutura
	Orientações fundamentais
	Uniformização de procedimentos
Assistência	Equipamentos e Infraestruturas
	Sustentação da força

**Fonte: Elaboração própria**

No total, realizámos 9 entrevistas semiestruturadas, que subsequentemente foram transcritas e analisadas recorrendo ao ATLAS.ti. De seguida, procedeu-se à construção de estrutura de códigos (*codes*) das entrevistas e que podem ser identificadas num quadro

<sup>3</sup> Cfr. Apêndice C – Identificação dos entrevistados.

onde são apresentadas as principais problemáticas. As mensagens essenciais dos entrevistados foram compiladas e agrupadas em quadros (quadros 3 – 7).

### **3.1. Particularidades da missão**

Durante o decorrer da RSM, as equipas de assessoria de operações especiais depararam-se com particularidades que ditaram o decorrer da missão. Entre as várias particularidades da missão, surgiram da análise os principais objetivos, as dificuldades que foram sentidas pelos militares que participaram na missão e as vulnerabilidades das forças afegãs.

No decorrer da missão existiram objetivos que as *Special Operations Advisory Team* (SOAT) tiveram que cumprir, sendo que estes objetivos eram muito genéricos. As equipas de assessoria que estavam responsáveis pelo TAA recebiam linhas orientadoras genéricas<sup>4</sup>. Existem documentos sobre o TAA e sobre como a coligação OTAN e o escalão superior (*North Atlantic Treaty Organization Special Operations Component Command – Afghanistan*) interpretam o TAA e o que pretendem que seja atingido. No entanto, estes documentos são conselhos e conceitos genéricos. Sendo que, os comandantes de cada estrutura é que decidem e orientam o esforço na direção que pretenderem<sup>5</sup>. Durante a missão da primeira SOAT, com a colaboração da *Task Force G7* (responsável pelo treino), foi proposto um desenho operacional. O desenho operacional consistia na repartição do objetivo final em várias linhas de ação, e as mesmas linhas de ação em várias tarefas. Portanto, se fossem cumpridas todas as tarefas, por conseguinte, eram cumpridas as linhas de ação, resultando no sucesso do objetivo final<sup>6</sup>.

Os entrevistados mencionaram diversos objetivos que surgiram no decorrer da RSM. As SOAT eram responsáveis por integrar os diversos cursos de operações especiais existentes na escola de excelência de operações especiais do Afeganistão num calendário. E assegurar que os cursos que iam ser ministrados possuíam uma equipa de instrução, que tinham as escolas preparatórias dos quadros e que os instrutores tinham conhecimento das matérias que teriam que abordar<sup>7</sup>.

Os objetivos mencionados pela maioria dos entrevistados consistiam em tentar simplificar os cursos, de forma a torná-los mais sustentáveis para os afegãos. Foram

---

<sup>4</sup> Cfm. Entrevistados 3, 6 e 9.

<sup>5</sup> Cfm. Entrevistado 9.

<sup>6</sup> Cfm. Entrevistado 3.

<sup>7</sup> Cfm. Entrevistados 3, 5 e 6.

implementados referenciais de curso devidamente estruturados e um sistema de validação de aprendizagem. O objetivo consistia em deixar um modelo mais sustentável para os afegãos de acordo com o *budget* e capacidades, de forma a evitar que estivessem dependentes de meios da coligação e de conselheiros da coligação<sup>8</sup>. Indo ao encontro dos objetivos estabelecidos pela OTAN para a RSM, em desenvolver as estruturas e mecanismos necessários que permitam manter a segurança de forma sustentável (Stoltenberg, 2016).

Segundo os entrevistados 2 e 7, uma das limitações da assessoria dos militares dos Estados Unidos da América (EUA) é a dependência que criam às forças afegãs, como por exemplo: algumas partes dos cursos só podiam ser ministrados com o apoio de um conselheiro dos EUA. Este fator foi colmatado, criando um modelo autossustentável pelos afegãos. Dado que um dos conceitos aplicados pelas equipas de assessoria é o *train-the-trainer*. Este consiste em ensinar e treinar as forças da contraparte incentivando à liderança, capacitando as forças assessoradas de liderar e de treinar mais forças ao longo do tempo (TRADOC, 2009).

Um dos grandes objetivos da primeira SOAT foi a de criar um sistema integrado de formação e operações. O *Afghan Special Operations Forces Training Management System* (ASOFTMS) consiste na reorganização de processos e procedimentos para que os cursos fossem mais benéficos e a formação fosse de acordo com as necessidades das forças afegãs<sup>9</sup>. Como o tempo da missão não era suficiente para a conclusão dos projetos iniciados pela coligação, as SOAT que chegavam ao TO davam continuidade a todo o processo<sup>10</sup>.

De forma a conseguirem cumprir um dos principais objetivos das missões de assistência militar e consequentemente do TAA, as SOAT tentavam que todos os assuntos e problemas fossem desenvolvidos pela cadeia de comando afegãs. Sendo que o resultado pretendido seria o de os militares afegãos criarem hábitos, melhorarem os seus métodos de trabalho e estabelecerem melhores relações entre os mesmos. Todo este processo era acompanhado e apoiado pelas equipas de assessoria, mesmo na elaboração de documentos<sup>11</sup>.

---

8 Cfm. Entrevistados 1, 3, 4, 6, 7 e 9.

9 Cfm. Entrevistados 3 e 5.

10 Cfm. Entrevistados 6, 7 e 9.

11 Cfm. Entrevistados 2 e 9.

Contudo, é necessário ter em consideração que os objetivos que são propostos não se conseguem atingir num curto período de tempo, de modo que é dada continuidade do que é planeado pelas SOAT subsequentes<sup>12</sup>. O entrevistado 4 não considera que no tempo em que estiveram a realizar assessoria tenham conseguido com que as forças afegãs alcançassem um planeamento mais estruturado e independente.

Relativamente às principais dificuldades sentidas durante a realização da missão e às vulnerabilidades das forças afegãs, o facto de os instruendos só estarem a atingir o nível básico da formação, deve-se muito ao facto de os cursos pretenderem a produção em massa, graças à dificuldade de repletamento das forças. Devido ao elevado número de militares afegãos que morrem e ficam feridos em combates<sup>13</sup>.

Existem dificuldades na ligação e coordenação entre as unidades, sendo esta muito reduzida. De modo que existe um grande problema a nível de confiança, com a elevada quantidade de pessoas que entram no sistema, onde inclusivamente algumas não eram militares. A ligação e coordenação também é bastante importante entre os elementos da coligação. Como todos dependiam da OTAN *Special Operations Headquarters*, é importante existir uma ligação e coordenação para haver uma continuidade, similaridade e uniformização nos procedimentos e cursos<sup>14</sup>.

Um dos fatores que exige uma grande preocupação por parte de quem realiza a missão é a ameaça *green on blue* ou ameaça interna<sup>15</sup>. Existe uma preocupação constante com a segurança dos elementos da SOAT, como por exemplo, durante a formação em carreira de tiro, havia sempre elementos da SOAT que estavam a vigiar os militares em formação para que não existisse uma ameaça para as equipas de assessoria. Uma vez que, para a OTAN, é mais difícil lidar com uma baixa por parte das forças da coligação do que não conseguir atingir um objetivo que se propôs na missão de assessoria<sup>16</sup>.

A comunicação é fundamental e alguns elementos das equipas de assessoria referiram como uma dificuldade neste TO. Os tradutores tinham que ser preparados antes das atividades de assessoria, eram informados do contexto dos temas que iriam ser abordados de forma a evitar perdas de informação durante a tradução<sup>17</sup>. No entanto, esta dificuldade não foi sentida por todas as SOAT, por exemplo, durante a realização da

---

12 Cfm. Entrevistados 3 e 8.

13 Cfm. Entrevistados 3, 5, 6 e 7.

14 Cfm. Entrevistado 5.

15 Cfm. Entrevistado 5, 7 e 9.

16 Cfm. Entrevistado 1, 2 e 6.

17 Cfm. Entrevistado 2 e 6.

missão da terceira SOAT, a situação foi devidamente mitigada porque o Sargento-Mor afegão (2º comandante da escola de excelência do comando de operações especiais) falava fluentemente inglês e tinha conhecimento sobre as problemáticas da escola, facilitando em muito a tradução<sup>18</sup>.

Durante as atividades de assessoria e tendo em conta que na sua maioria, as forças afegãs são assessoradas pelas forças dos EUA, surge o entrave destas tentarem impor a sua forma de trabalhar na contraparte afegã. Por vezes, esses padrões não se adaptavam ao TO do Afeganistão. Sendo que a dificuldade apresentada pelo entrevistado 1 surge em concordância, pelo facto de ter trabalhado com uma equipa maioritariamente dos EUA, no entanto, continua a partilhar a opinião de que se deve tentar equilibrar e adaptar soluções que sejam mais facilmente aceites pela contraparte afegã. Como, por exemplo, tentar impor o sistema de análise do terreno através do recurso a computadores e sistemas geoespaciais complexos, apesar de as forças afegãs não estarem preparadas para as novas tecnologias e terem pouca formação com computadores. O entrevistado 2 reforçou este ponto de vista, dizendo que não se deve correlacionar o exército português com as forças afegãs, é necessário adaptar os processos e a dinâmica de trabalhar à realidade das forças afegãs. Pelo que conseguimos compreender da informação recolhida dos entrevistados, os conhecimentos tecnológicos das forças afegãs não seriam os mais adequados e atualizados, pelo que existia uma dificuldade acrescida em receber formação em cursos demasiados “sofisticados”<sup>19</sup>.

A principal dificuldade durante a assessoria que está diretamente interligada com uma das maiores vulnerabilidades da organização afegã, é a componente administrativo-logística, nomeadamente, a escassez de recursos financeiros<sup>20</sup>. Por exemplo, apesar de os militares estarem corretamente instruídos durante a assessoria, tinham muitas dificuldades para colocar os cursos a funcionar devido à escassez da quantidade de munições necessárias e combustíveis<sup>21</sup>.

O processo de assessoria requer proximidade para conversações entre o conselheiro e o militar assessorado, e tendo em conta a pandemia COVID-19, surgiu um entrave que foi colmatado com reuniões por meios telemáticos e reuniões em espaços abertos, como jardins<sup>22</sup>. O entrevistado 6 mencionou que durante o acompanhamento pelos meios

---

18 Cfm. Entrevistados 4, 7 e 8.

19 Cfm. Entrevistados 1 e 2.

20 Cfm. Entrevistados 1, 3, 6, 7 e 8.

21 Cfm. Entrevistados 3 e 9.

22 Cfm. Entrevistados 4, 6, 7 e 8.

mencionados anteriormente, as taxas de atrição aumentaram, e que quando retornaram à assessoria presencial as taxas de atrição estabilizaram e diminuíram.

Relativamente às vulnerabilidades, para além das que foram mencionadas, as forças afegãs também possuem limitações ao nível das infraestruturas. Existe um funcionamento deficitário das infraestruturas usadas no dia-a-dia, como por exemplo, infraestruturas usadas para as refeições diárias, descanso e equipamentos de cozinha. Estes problemas também surgem em infraestruturas de treino, como por exemplo, no reduzido número de carreiras de tiro, o que leva a que muitas vezes os instruendos fiquem muito tempo sentados por não terem espaços para o treino. As SOAT tentaram mitigar esta falta de infraestruturas, usando contentores e materiais que estavam a ser deixados para trás pelas forças dos EUA que estavam a retirar do TO<sup>23</sup>.

### **3.2. Aspetos Sociais**

Realizando a análise dos dados obtidos relativamente aos aspetos sociais emergiram as subcategorias barreiras idiomáticas, corrupção, diferenças culturais e a religião.

As equipas de assessoria dependem muito da eficácia de compreender e trabalhar com as suas contrapartes estrangeiras noutra cultura. É necessário conhecer a própria cultura e a cultura da sua contraparte para que se possam transmitir ideias e conceitos com exatidão, sem causar consequências contraproducentes (TRADOC, 2009).

A dificuldade da comunicação materializou-se como uma barreira aos elementos em algumas SOAT. É crucial possuir treinos e preparação para existir uma maior eficácia a trabalhar com intérpretes. As sessões de assessoria exigiam uma preparação prévia com os intérpretes, de forma a contextualizar os temas que iriam ser abordados e mitigar as falhas e perdas na comunicação. Na sua grande maioria, a prévia preparação era necessária devido à terminologia militar, sendo esta bastante densa, com muito significado e que não possibilita a tradução literal da reunião<sup>24</sup>. Os tradutores falavam corretamente inglês, no entanto, não dominavam os assuntos militares, logo, se não existisse uma preparação dos tradutores, as suas traduções não iriam corresponder à mensagem que os assessores tentavam transmitir<sup>25</sup>. Os entrevistados 1 e 2 mencionaram que despendiam tempo na explicação dos significados das terminologias militares, de forma a atingir um maior rigor em determinadas palavras e frases.

---

23 Cfm. Entrevistados 1 e 5.

24 Cfm. Entrevistados 1, 2, 3 e 7.

25 Cfm. Entrevistado 1, 2 e 5.

O processo de utilização dos tradutores nas sessões de assessoria acarretavam alguma perda de informação<sup>26</sup>. No entanto, como as equipas de assessoria entravam em contacto com as contrapartes diariamente, se pontualmente houve perda de informação no processo de tradução, no geral não provocou grandes impactos. A perda de informação poderia trazer maiores consequências se os mentores não estivessem alojados nos mesmos campos ou se houvesse limitações de movimento<sup>27</sup>. Um exemplo do entrave na comunicação é que muitas vezes eram feitas reuniões para tratar de assuntos de um processo e com esta falha de comunicação o processo não era concluído na altura correta. No entanto, sempre que não era cumprido um prazo, era realizada outra comunicação, outra reunião e o assunto era abordado de outra perspectiva ou eram usados exemplos para esclarecer o que é que os conselheiros pretendiam<sup>28</sup>. Os entrevistados 6 e 7 clarificaram que dentro destas falhas, não houve nada que pusesse em causa quer a segurança dos afegãos, quer as operações que os militares afegãos realizaram ou na parte dos treinos que ministravam.

O entrevistado 9 durante a sua missão esteve responsável pela assessoria do oficial de operações (S3) e pelo oficial de pessoal (S1) afegãos. Enquanto o S3 falava inglês e não surgiram problemas na comunicação, o S1 só falava *Dari* (i.e. uma das línguas nativas). Portanto, o entrevistado 9 teve que constantemente fazer-se acompanhar de um tradutor, o que complicava as suas tarefas quando tinha assuntos urgentes a tratar e não dispunha de um tradutor.

Todavia, nem todas as SOAT sentiram esta dificuldade na comunicação, devendo-se muito ao facto de os elementos da equipa de assessoria e as suas contrapartes afegãos falarem inglês, tornando os processos e assuntos a resolver muito mais céleres.

Segundo os entrevistados, a corrupção está de alguma forma aceite na sociedade. É considerada uma regalia de que quem tem poder, pode usufruir de alguns privilégios e vantagens. Existindo vários níveis de corrupção e sistema de favores, dos quais, a mais descarada está associada a quem trabalha nas áreas da logística<sup>29</sup>.

Os assuntos de natureza logística também eram um dos fatores assessorados pelos elementos das SOAT, que depois de analisados eram postos à consideração da estrutura americana. Dado que, eram as forças dos EUA que tomavam a decisão final das

---

26 Cfm. Entrevistados 1, 2, 4, 6, 7 e 9.

27 Cfm. Entrevistado 1.

28 Cfm. Entrevistado 6.

29 Cfm. Entrevistado 1 e 4.

requisições que seriam ou não aprovadas<sup>30</sup>. Como referiu o entrevistado 2, as equipas de assessoria faziam uma análise, de quais é que eram as necessidades da escola, as necessidades formativas, para depois serem aprovadas pelos assessores dos EUA. Neste processo, estavam sempre envolvidas enormes quantias de dinheiro e que no final, havia valores que não correspondiam.

Havia sempre preocupação para não se perder o controlo do armamento e munições que eram cedidos aos afegãos. No entanto, por motivos diversos, começavam a faltar desde rações de combate, fardamento e até equipamentos, que eram justificados pela contraparte afegã com a retenção dos transportes devido as condições meteorológicas, por exemplo. E os elementos das assessorias tinham noção de que havia conivência, no mínimo, dos militares afegãos<sup>31</sup>.

Para além dos exemplos da corrupção que foram mencionados anteriormente, existiam os sistemas de favores. Como os formandos que terminavam um curso de operações especiais e recebiam uma qualificação comandos, adquiriam um incremento no seu vencimento. Muitos militares que não reuniam as competências para terminar o curso, através dos favores, acabavam por receber o diploma no final<sup>32</sup>. As SOAT portuguesas não conseguiam controlar estes fatores.

A corrupção, apesar de ser um fator que é difícil de mitigar, as forças da coligação têm imposto algumas medidas de forma a reduzir o seu impacto nas estruturas afegãs. Havia uma cadeia de comando a trabalhar paralelamente à cadeia de comando afegã. Por outras palavras, a escola de excelência do comando criava um requerimento que seguia para o comando das operações, e esse comando solicitava os materiais necessários ao ministério da defesa. Todos estes patamares eram transmitidos às forças dos EUA, por forma a poderem acompanhar cada uma das etapas. Assim, em cada um dos patamares da estrutura afegã havia uma estrutura paralela aplicada, na sua maioria americana, que tinha visibilidade do que estava a ser desenvolvido<sup>33</sup>.

Os desvios de combustível, de armamento e munições eram mitigados com um processo de dupla verificação e distribuição em partes. Relativamente à dupla confirmação, o militar da SOAT que fazia a assessoria confirmava com os *contractors*/forças dos EUA o que foi fornecido à contraparte afegã, e de seguida, confirmava se os valores que o militar

---

30 Cfm. Entrevistados 1, 2 e 9.

31 Cfm. Entrevistados 1, 2, 4 e 9.

32 Cfm. Entrevistados 1 e 8.

33 Cfm. Entrevistados 1, 2

afegão assessorado apresentava correspondiam aos que lhe tinham sido facultados anteriormente. Este processo não seguia obrigatoriamente esta sequência. Relativamente à distribuição em partes, por exemplo, a escola de excelência formulava um requerimento a solicitar 20 mil litros de combustível, esses 20 mil litros de combustível não seriam entregues de uma vez só, eram distribuídos em 4 vezes, 1 entrega por semana, 5 mil litros a cada entrega, de acordo com as necessidades<sup>34</sup>.

Os elementos da equipa de assessoria que não encontraram quaisquer indícios de corrupção pela contraparte afegã referiram que deveu-se maioritariamente ao facto de estes possuírem uma formação bastante alargada<sup>35</sup>.

No âmbito do aconselhamento, as diferenças culturais precisam de ser mantidas em consideração, pois, é uma profunda diferença entre o conselheiro e a contraparte assessorada que pode influenciar o desenrolar da missão (Denno, 2006). No nosso trabalho, em relação às diferenças culturais, nenhum dos entrevistados considerou que fosse uma limitação, apesar de trazerem algumas implicações, como por exemplo, nos horários e hábitos religiosos. Este aspeto não provocou grandes alterações negativas na missão porque os afegãos já estão a ser assessorados há muito tempo pelas forças dos EUA, criando uma compreensão das diferenças culturais existentes pela contraparte afegã e superação desta barreira<sup>36</sup>.

A melhor assessoria é aquela em que os elementos da SOAT estão constantemente com a contraparte afegã. Quando partilham as infraestruturas, espaço para dormir, para se alimentarem ou treinarem. Essas circunstâncias contribuem para o estabelecimento de um vínculo e de confiança mútua<sup>37</sup>.

A diferença cultural exige aos conselheiros que sejam flexíveis, compreensivos e com disposição para algumas adaptações. Desde que seja compreendido que existem diferenças religiosas e as alterações que estas podem trazer, não se torna um constrangimento<sup>38</sup>.

O treino que os afegãos recebem contempla a parte cultural, como por exemplo, durante os cursos têm a possibilidade de ir à missa. Também existem adaptações por parte dos instrutores, como disponibilizar intervalos durante a instrução para os instruendos rezarem. Em alguns casos, as diferenças culturais serviam para estabelecer um melhor

---

34 Cfm. Entrevistados 8.

35 Cfm. Entrevistado 6 e 7.

36 Cfm. Entrevistado 5 e 7.

37 Cfm. Entrevistados 5 e 6.

38 Cfm. Entrevistados 2, 3, 4, 5, 6 e 9.

*rapport*, ao fazer-lhes perguntas e demonstrar interesse na cultura e hábitos da contraparte<sup>39</sup>.

No entanto, um fator que foi necessário ter uma especial atenção, por parte dos *advisers* relativamente aos cursos, foi a inclusão das mulheres no exército. Tendo em conta a sua cultura, os instrutores não podem tocar nas mulheres e não as podem mandar deitar. Portanto, é necessário haver uma instrutora. Tornando-se numa limitação, pois é difícil haver uma instrutora disponível para todas as matérias e módulos<sup>40</sup>.

É pertinente destacar o *cultural awareness* que foi demonstrado pelas SOAT portuguesas durante a missão e a preferência pela contraparte afegã em trabalhar com as equipas de assessoria portuguesas. Alguns exemplos, são que a maioria dos militares que fizeram parte das SOAT ainda mantêm o contacto com a contraparte afegã que assessoraram<sup>41</sup>. Quando houve uma visita por parte do presidente da república afegão à escola de excelência, os únicos estrangeiros que foram convidados para o evento faziam parte das SOAT portuguesas<sup>42</sup>.

À semelhança das diferenças culturais, a religião também não se constituiu uma limitação ou entrave no treino e formação. No entanto, tiveram que ser feitas algumas adaptações pelas SOAT<sup>43</sup>. As adaptações necessárias precisam de ter em conta essencialmente: as rezas, o ramadão e a sexta-feira. A parte das rezas já se encontrava completamente dominada. Os assessores percebiam que tinham que respeitar esses momentos, e no dia-a-dia, durante os treinos, eram dados intervalos que permitiam rezar<sup>44</sup>.

Em relação ao ramadão é preciso evitar colocar a parte mais exigente durante o mesmo, dado que os instruendos encontram-se mais vulneráveis nessa fase. Então por norma o calendário dos cursos termina nessa altura e os instruendos ficam de férias<sup>45</sup>. Nesta altura, as SOAT tinham em conta que as contrapartes não os podiam ver a comer nem a beber, nem mesmo ao longe<sup>46</sup>. Esta situação exigia uma maior *cultural awareness* por parte das equipas que realizavam a assessoria.

---

39 Cfm. Entrevistados 6 e 9.

40 Cfm. Entrevistado 1.

41 Cfm. Entrevistados 5, 6, 8 e 9.

42 Cfm. Entrevistado 1.

43 Cfm. Entrevistados 1, 2, 3, 4 e 9.

44 Cfm. Entrevistados 2, 3 e 5.

45 Cfm. Entrevistado 2.

46 Cfm. Entrevistado 5.

Relativamente à sexta-feira, é compreendido pelas SOAT que é um dia especial na religião da sua contraparte e que é escusado planejar instruções nesses dias, pois é considerado como o dia de descanso.

Todos estes assuntos eram abordados no aprontamento das equipas de assessoria de operações especiais<sup>47</sup>.

### 3.3. Treino

O conceito de treino no processo TAA refere-se às atividades que são desenvolvidas para criar, melhorar e integrar o treino, portanto é pertinente abordar os assuntos das adaptações de TTP e do aprontamento que estão diretamente relacionados com militares que irão praticar estas atividades no TO do Afeganistão.

A 1ª SOAT implementou um Sistema Integrado de Formação e Treino (ASOFTMS), consolidado pela 2ª e 3ª SOAT. Após a implementação deste sistema, foram identificadas algumas lacunas, que foram prontamente corrigidas, tendo a 2ª SOAT implementando um fluxograma de trabalho (*Initial Workflow Tracking*) e a 3ª SOAT o processo simplificado de lições aprendidas (*Simplified Lesson Learn Process*)<sup>48</sup>.

O ASOFTMS era um sistema de lições aprendidas que conseguia autorregular-se, autoalimentar-se e corrigir as lições que eram trazidas do campo de batalha. Portanto, as novas formas de atuar das ameaças, novos equipamentos e tecnologias que eles incorporavam nas suas ações, tinham militares a identificar e a analisar esses dados. Obtendo esses dados, era analisado como se podia mitigar essas adaptações que a ameaça ia fazendo. Desta forma, conseguia-se validar se aquilo que estava a ser ensinado era correto ou se era necessário reformular a estrutura curricular do curso, em função das lições identificadas que eram recebidas do campo de batalha<sup>49</sup>.

O fluxograma de trabalho consiste na realização de um calendário que continha todos os cursos que iam ser ministrados, dando origem a uma base de dados. Nessa base de dados os processos para um curso iniciavam 30 dias antes e mostrava uma lista de verificação de tarefas que era necessário cumprir para a realização desse curso. Este fluxograma facilitava o trabalho dos afegãos, porque muitas vezes acontecia chegar o dia

---

47 Cfm. Entrevistado 5, 6, 8 e 9.

48 Cfm. Entrevistados 1, 2, 4, 5, 6 e 8.

49 Cfm. Entrevistado 2.

de iniciar o curso e haver sempre alguma coisa em falta, como por exemplo, não havia formandos ou não havia recursos e atrasavam-se os cursos por causa destes problemas<sup>50</sup>.

Para além do que já foi referido, foram implementados alguns métodos de trabalho por forma a envolver as diferentes estruturas que pertencem à formação, assim como a parte operacional, de forma a efetuar uma integração eficiente do treino, formação e combate (por exemplo: as lições identificadas em combate, terem implicações a nível formativo e de treino)<sup>51</sup>.

Por forma a melhorar o treino, foi construída uma nova *close quarters battles village* (CQB village), que permitia treinar combates em túneis, porque os talibãs utilizaram túneis como *modus operandi* para fazer ataques<sup>52</sup>.

Durante os treinos às contrapartes afegãs, estes demonstraram pouco ímpeto, pois tinham noção que a probabilidade de serem eliminados durante o combate era muito grande, devido à elevada ameaça IED e à complexidade do combate em áreas urbanas, tornando-se num entrave na formação. Este fator era mitigado com uma maior comunicação, mais treino e mais formação para aumentar os níveis de confiança. Na parte do treino, eram usadas casas da morte (onde se fazia tiro real) para fornecer um incremento significativo na preparação. O treino era progressivo e as contrapartes afegãs possuíam bastantes meios, como *drones* para supervisionar a ação, e projeteis *simmunition* para proporcionar uma maior segurança aos instruendos e instrutores nas fases iniciais do treino. A utilização destes meios promoveu uma maior disponibilidade para o combate<sup>53</sup>.

O TAA efetuado e os procedimentos/processos implementados tiveram um impacto muito positivo e importante na formação e treino. A validação era feita não só através das SOAT da coligação que efetuavam TAA aos diferentes cursos existentes na escola de excelência, mas também pelos parceiros afegãos que chefiavam os diferentes departamentos (dentro de cada departamento estavam inseridos diferentes cursos). Foi implementada também uma conferência anual (*Annual Training Conference*), em que participavam as estruturas superiores e bases da formação e parte operacional, na qual eram validados todos os procedimentos/processos.<sup>54</sup>

Dado o emprego das SOAT portuguesas neste TO e a esta tipologia de missão, foi obrigada a adaptar algumas TTP. A maioria das adaptações que tiveram que fazer foi

---

50 Cfm. Entrevistados 6 e 8.

51 Cfm. Entrevistados 2 e 6.

52 Cfm. Entrevistados 1, 5 e 7.

53 Cfm. Entrevistados 5 e 8.

54 Cfm. Entrevistados 4 e 9.

devido às especificidades do TO, como viaturas e infraestruturas. Teve que adaptar-se e ajustar-se as TTP desde à viatura que foi disponibilizada à SOAT (ex. em Portugal treinavam com uma *Toyota Landcruiser* e no Afeganistão foi disponibilizada uma *non tactical vehicle*, que difere na forma de abrir as portas, são mais pesadas, os vidros não abrem, entre outros pormenores importantes para as alterações às TTP), à configuração da escola, das salas, até como se entrava e como se saía dos compartimentos.<sup>55</sup>

Algumas das TTP foram aligeiradas em termos de viaturas e no equipamento que antes eram obrigados a levar para as sessões de assessoria. Foi permitido aligeirar as TTP porque havia condições de segurança para as flexibilizar. Em parte, esta redução do equipamento a transportar facilita no estabelecimento de um melhor *rapport*. Os elementos que iam realizar uma tarefa de assessoria e não de *force protection*, não podiam transportar uma arma de cano longo, levavam apenas uma pistola e alguns carregadores<sup>56</sup>.

As TTP eram adaptadas de acordo com as lições identificadas das SOAT anteriores a fim de otimizar o tempo de TAA e manter os elevados níveis de segurança. Estas adaptações foram essencialmente de carácter tático (mobilidade e protecção da força)<sup>57</sup>.

A terceira SOAT foi obrigada a fazer maiores adaptações às TTP, pois iniciaram o aprontamento com 12 elementos e na realidade só foram projetados 8, logo, algumas das funções foram acumuladas por outros elementos. Na maioria, os elementos que não foram iam executar funções de *force protection*, então, todos os elementos tinham que estar preparados para executar esse tipo de função. Portanto, por exemplo, um elemento que fosse fazer uma sessão de TAA num dia, poderia estar a fazer *force protection* a outro camarada que fosse fazer uma sessão de TAA no dia a seguir<sup>58</sup>.

O aprontamento foi fulcral para a preparação das SOAT portuguesas. E relativamente à esta questão, é pertinente referir, que antes de Portugal se disponibilizar para participar neste projeto no âmbito do TAA, no sistema de forças não existia uma SOAT ou algo semelhante à SOAT. Portanto, gerou-se uma força com base nos requisitos operacionais. A grande diferença para as outras forças de assessoria é que a SOAT tinha que ter um comportamento tático, mesmo o comandante da força, que poderia ser da patente militar Tenente-Coronel, poderia prestar *force protection* a um camarada da patente militar Capitão, que iria prestar uma sessão de assessoria<sup>59</sup>.

---

55 Cfm. Entrevistados 2, 3 e 5.

56 Cfm. Entrevistados 1 e 8.

57 Cfm. Entrevistado 4 e 7.

58 Cfm. Entrevistado 6 e 7.

59 Cfm. Entrevistado 2.

O aprontamento das SOAT era muito direcionado para a sobrevivência e proteção da força, devido à ameaça *green on blue* ou ameaça interna que podem surgir nestes contextos operacionais. Este treino foi importante porque ofereceu níveis de confiança elevados à força, e foram fundamentais para poderem atingir os objetivos aos quais foram propostos neste TO<sup>60</sup>.

A nível de aprontamento também foram registadas melhorias de acordo com as lições identificadas pelas primeiras SOAT, a nível de treino com intérpretes, a nível de treino das TTP e também da certificação da força. A primeira SOAT foi projetada com uma *Combat Readiness Evaluation* (CREVAL) e não com uma *Special Forces Evaluation* (SOFEVAL)<sup>61</sup>. Uma vez que para as forças poderem realizar uma missão, necessitam de ser certificadas, e no caso das equipas de assessoria de operações especiais têm que ser certificadas através de uma SOFEVAL (SACEUR & SACT, 2013).

Uma das partes do aprontamento das equipas de assessoria era realizado na Bélgica, este treino de pré-projeção é específico para o TO do Afeganistão e a assessoria. Quem recebe este treino na Bélgica, entra em contacto por meios telemáticos com os elementos que se encontram no TO, que explicam o que se encontram a fazer no cargo deles, para os elementos que os substituírem terem bases do que é que está a acontecer. Para além disso, resolvem exercícios práticos com situações com as quais se podem deparar durante a realização da missão, como por exemplo, casos de corrupção<sup>62</sup>.

Durante o aprontamento e na chegada ao TO, é necessário ter em conta diversas competências e conhecimentos por parte dos elementos das equipas de assessoria de operações especiais. Tendo por base os fatores mencionados pelos entrevistados, apresentamos a figura 1 que resume os assuntos abordados.

---

60 Cfm. Entrevistado 1 e 5 .

61 Cfm. Entrevistado 3.

62 Cfm. Entrevistados 5, 7 e 9.

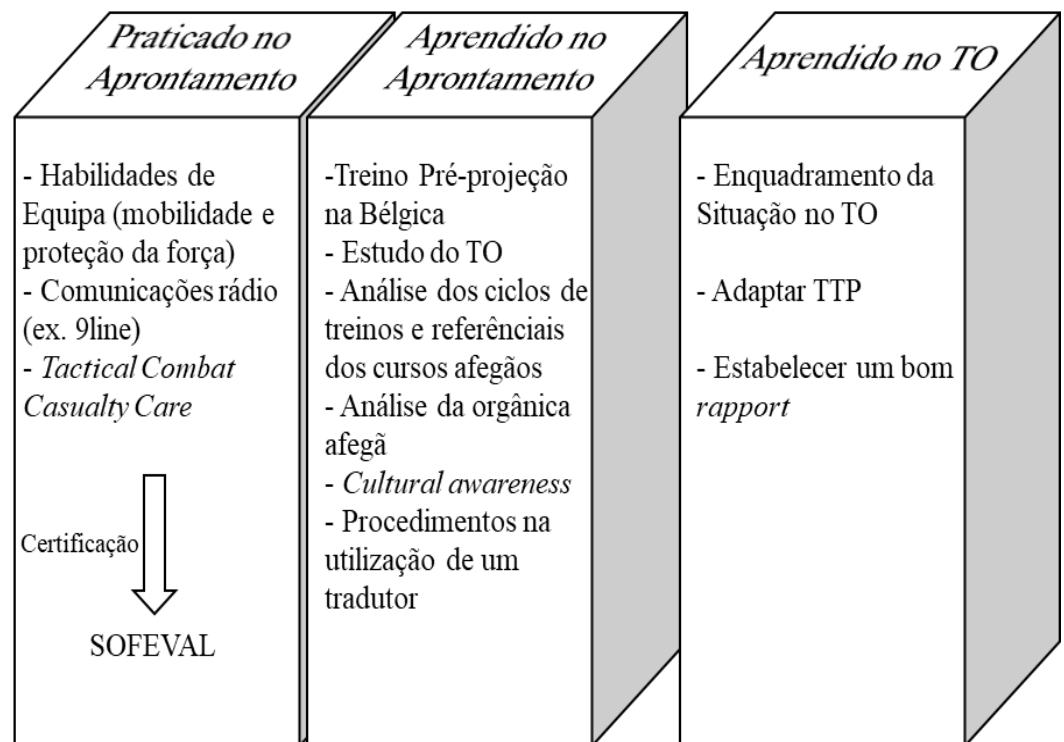


Figura n.º1 – Competências de um assessor

Fonte: Elaboração própria

Durante a fase do aprestamento são realizados estudos do TO, desde a parte cultural até ao estudo de área. É feita uma lista de verificação, que é um pequeno livro que acompanha os militares durante a missão. Esse livro contém diversos relatórios que podem ser usados durante a missão, procedimentos do *tactical combat casualty care* (TCCC), traduções de alguns termos de português para afegão, acrónimos militares e informações gerais sobre o Afeganistão<sup>63</sup>.

### 3.4. Aconselhamento

No conceito de aconselhamento, estão incluídas todas as atividades que habilitam as forças afegãs a conduzir missões (OTAN Special Operations Headquarters, 2014). Desta forma, são abordadas as adaptações que foram feitas à estrutura afegã, as orientações

63 Cfm. Entrevistados 5 e 6.

fundamentais e quais foram os processos de uniformização de procedimentos entre as forças que se encontravam a realizar assessoria.

Foram realizados vários projetos que resultaram em alterações nas estruturas afegãs. A nível de estrutura orgânica as SOAT portuguesas influenciaram a mudança da *Taskhil* (i.e. quadro orgânico do pessoal e material)<sup>64</sup>.

Uma das principais alterações que a SOAT portuguesa provocou nas estruturas/orgânica das forças afegãs foi o ASOFTMS, que consistia na reorganização de processos e procedimentos para que os cursos fossem mais rentáveis, para que a formação ministrada estivesse de acordo com as necessidades dos militares afegãos. Com esta proposta, o G7 do *Afghan National Army Special Operations Component Command* (ANASOC), fez uma diretiva de forma a colocar o ASOFTMS em prática. Esta diretiva abrangeu o G3 da escola de excelência e do ANASOC. Como resultado, foram criados referenciais de curso adaptados para as forças afegãs, que anteriormente não existiam<sup>65</sup>.

A recolha de lições aprendidas foi reativada com a chegada das SOAT portuguesas ao TO do Afeganistão. Estas eram recolhidas de 3 fontes diferentes, nomeadamente, as *Mobile Training Teams* (MTT) equipas de militares de operações especiais, que vão para as diferentes brigadas e unidades de operações especiais, providenciar treinos em áreas que estejam sinalizadas com lacunas. Outra fonte são os relatórios dos oficiais de operações e, por fim, as lições aprendidas da frente de batalha que são enviadas para o comando do ANASOC. Depois da análise destes dados, fazem-se adaptações para os novos calendários de cursos. São alterados os manuais de curso e alguns cursos aumentaram o tempo de formação devido à falta de treinos relativamente às ameaças em túneis e a ameaça *Unmanned Aerial Vehicle* (UAV)<sup>66</sup>.

Foram identificadas e adaptadas algumas lacunas nas equipas de formadores. Nomeadamente, havia cursos que tinham demasiados instrutores e outros com muito poucos para o número de alunos que o curso tinha. Por exemplo, nos cursos de comandos, por vezes, só havia 1 instrutor para um pelotão de 30 formandos para ministrar formação diariamente, desde o início até ao término do curso. Resultando numa reestruturação na parte orgânica pessoal, retirando instrutores dos cursos em que não havia necessidade de possuírem mais instrutores<sup>67</sup>.

---

64 Cfm. Entrevistados 3 e 5.

65 Cfm. Entrevistados 1 e 3.

66 Cfm. Entrevistados 1, 2, 3, e 5.

67 Cfm. Entrevistado 6.

As equipas de assessoria de operações especiais realizaram reuniões de forma a conseguirem alterar o *operational readiness cycle* (ORC). Este ciclo é dividido em três fases: a fase em que são empenhados em combates, *Green*; a fase em que descansam ou recebem alguma formação física individual, *Red*; e a fase em que treinam para poderem voltar à combater, *Amber*<sup>68</sup>.

Segundo os entrevistados 4 e 8, ainda deviam ser feitas as seguintes alterações na orgânica afegã: O Comandante da escola de excelência deve ser da patente General (atualmente é Coronel), criar a figura de 2º Comandante (patente de Coronel), criar a figura do Diretor da Formação (patente de Coronel) ao qual respondem os Comandantes de Departamento (Departamento das *Special Forces*, Departamento de *Commandos*, Departamento *Specialties*, Departamento *Cobra Strike*) e criar o Departamento Médico.

Para além dos assuntos abordados anteriormente, do que foi desenvolvido a nível de aconselhamento relativamente às adaptações de estrutura/orgânica, é importante perceber quais foram consideradas as orientações fundamentais dadas pelos *advisers*.

Entre os diversos projetos, foram destacados a implementação de um Sistema Integrado de Formação e Treino, implementação de um fluxograma de trabalho, simplificação do processo de lições aprendidas, reestruturação o catálogo de cursos, elaboração de referenciais de Curso, assinatura de um *Memorandum* de Entendimento entre o Ministério da Defesa e Interior (Formação de Forças de Operações Especiais ficar a cargo da escola de excelência) e edificação de um sistema de *vetting*<sup>69</sup>.

Os *advisers* portugueses também tentaram implementar algumas ferramentas que os afegãos não tinham até então, para o controlo de cursos e para facilitar o trabalho e organização. Um exemplo é que os afegãos ainda não usavam as bases de dados, então quando precisam de algumas listagens faziam-nas à mão, o que depois se perdia, então tinham que fazer tudo de novo. As equipas de assessoria também apresentaram tabelas, documentos e quadros que as contrapartes afegãs pudessem utilizar para se organizarem, terem um planeamento e para que a secção deles soubesse o que é que estava a ser feito e o que era previsto para as seguintes semanas<sup>70</sup>.

---

68 Cfm. Entrevistado 5.

69 Cfm. Entrevistados 2, 3, 4, 5, 7 e 8.

70 Cfm. Entrevistados 6 e 9.

Apesar de o patamar de assessoria ser ao nível do Estado-Maior do comando da escola de excelência, as SOAT também ministraram, por exemplo, cursos de promoção a Capitão<sup>71</sup>.

A uniformização dos procedimentos entre as diversas SOAT a operar no TO é um fator importante para garantir que o objetivo final seja comum. As linhas orientadoras por parte da coligação são sempre referentes à proteção da força. Por exemplo, a OTAN tenta padronizar tudo o que seja padronizável entre as diferentes forças, tenta uniformizar os equipamentos críticos, como a questão dos rádios, por forma a haver uma interoperabilidade<sup>72</sup>.

As forças de assessoria de operações especiais portuguesas no TO Afeganistão, apesar de estarem dependentes funcionalmente na *Task Force 52.7*, que está sob a alçada da *Task Force 7* (que é uma força maioritariamente americana). Possuíam autonomia para efetuar a uniformização necessária quer nas forças afegãs, quer nas forças da coligação. Essa autonomia era originada devido ao facto de a SOAT portuguesa estar responsável pelo TAA ao Comando e Estado-Maior da escola de excelência<sup>73</sup>.

### **3.5. Assistência**

A Assistência consiste em garantir que as forças afegãs possuem os meios necessários para que possam ser cumpridos os seus objetivos, por outras palavras, que disponham de equipamentos, infraestruturas e que consigam garantir a sustentação da força (OTAN Special Operations Headquarters, 2014).

Os equipamentos e infraestruturas são, na sua grande maioria, fornecidos pelas forças dos EUA, daí, os entrevistados referirem que existe uma dependência total por parte das forças afegãs<sup>74</sup>.

A nível de infraestruturas e treino, as forças afegãs já têm as infraestruturas mínimas necessárias. No entanto, estavam a enfrentar dificuldades em obter recursos para fazer a manutenção e a sustentação das infraestruturas e meios que possuíam (por exemplo: tinham muitas viaturas que não eram utilizadas pela falta de combustíveis)<sup>75</sup>.

A terceira SOAT ajudou a construir uma área de treinos em combate urbano aproveitando materiais que os militares dos EUA deixaram no TO (que estavam a fechar as

---

71 Cfm. Entrevistado 2.

72 Cfm. Entrevistado 1 e 2.

73 Cfm. Entrevistados 2 e 4.

74 Cfm. Entrevistados 1, 2, 6, 7, 8 e 9.

75 Cfm. Entrevistados 1, 6, 8 e 9.

suas bases e a preparar-se para sair do Afeganistão), porque a que os afegãos tinham estava bastante degradada e não tinham um espaço suficientemente amplo para poderem fazer operações em áreas urbanas. Os materiais que estavam a ser deixados para trás, também foram reaproveitados para a construção de duas salas de convívio para as forças afegãs, de forma a contribuir para a moral e o bem-estar<sup>76</sup>.

Durante a missão, a terceira SOAT, auxiliou a realização de um grande projeto que foi a construção de uma *fast rope tower* no campo Júlia, contribuindo para à melhoria dos treinos dos cursos de operações especiais afegãos<sup>77</sup>.

Os afegãos têm um orçamento próprio como as outras forças, porém, o seu grande problema é que têm um elevadíssimo número de militares, viaturas, equipamentos e armamento. A sua sustentação elétrica é através de geradores, o que requer um elevado consumo de combustíveis. Os entrevistados consideram que no futuro a maioria das viaturas não irão ser utilizadas por falta de meios para a sua manutenção e sustentação<sup>78</sup>.

As SOAT tentavam que as contrapartes afegãs conseguissem os meios pelas próprias cadeias de comando. As equipas de assessoria atuavam no papel de “facilitadores”, no entanto, quem forneceria os materiais eram as forças dos EUA. Por exemplo, se as contrapartes afegãs não conseguissem obter os meios necessários para um curso que estava prestes a iniciar (porque a cadeia de comando não os abasteceu), as SOAT tentavam solucionar o problema com a ajuda dos militares dos EUA. Um caso prático foi quando os afegãos não conseguiam realizar o transporte das munições da escola de excelência para um departamento que estava a dar formação. O transporte deveria ser feito de Cabul para Kandahar, então, solicitaram a ajuda da força aérea, mas não obtiveram resposta. Logo, uma semana antes de iniciarem os cursos, as forças da coligação acionaram os seus meios para o transporte de munições ser feito por um meio de transporte aéreo da coligação<sup>79</sup>.

Na área de assistência, as equipas de assessoria não criaram nenhum projeto de raiz, limitaram-se a tentar com que os afegãos implementassem os projetos que já existiam e só precisavam de ajuda na realização de documentos. Por exemplo, tinham um projeto para renovar a pista de obstáculos, um projeto para criar uma nova área de combate em áreas

---

76 Cfm. Entrevistados 1, 5, 6 e 8.

77 Cfm. Entrevistados 4 e 8.

78 Cfm. Entrevistados 1, 6 e 8.

79 Cfm. Entrevistado 3.

urbanas. No entanto, são projetos que acabaram por ficar esquecidos porque faltava a assinatura de alguém, então, as SOAT, reiniciaram estes projetos<sup>80</sup>.

Como as SOAT atuaram no Afeganistão durante a pandemia COVID-19, por exemplo, conseguiram fornecer máscaras e equipamentos de proteção à escola de excelência<sup>81</sup>.

A sustentação das SOAT portuguesas estava ao encargo do *National Support Element* (NSE), que estava em Cabul, no plano teórico, pois as SOAT estavam noutra base e era uma força pequena de 8 elementos. Precisavam pouco do apoio do NSE, que essencialmente apoiava o contingente português de 160 homens que estavam no aeroporto<sup>82</sup>. Durante a missão da terceira SOAT, o apoio e sustentação foram difíceis, uma vez que realizaram a missão durante a pandemia COVID-19, estes eram efetuados de helicóptero. Foi considerado como um dos maiores constrangimentos com que se depararam<sup>83</sup>.

---

80 Cfm. Entrevistado 4, 8 e 9.

81 Cfm. Entrevistado 7 e 9.

82 Cfm. Entrevistados 1 e 9.

83 Cfm. Entrevistado 4.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente investigação aborda o treino, aconselhamento e assistência prestado pelas equipas de operações especiais à escola de excelência de operações especiais do exército nacional afegão. Com esta investigação foi possível compreender quais as particularidades da missão, os seus aspetos sociais envolventes e o que está relacionado com cada um dos conceitos do treino, aconselhamento e assistência.

Nos últimos anos, o Afeganistão teve o maior decréscimo no número de mortes por consequência do terrorismo, revertendo o crescimento que tem registado desde 2001 (UNAMA, 2020). No entanto, o maior número de mortes declarado num país ainda foi no Afeganistão, com 41% das mortes mundiais em 2019. Representando uma ligeira melhoria em relação ao ano de 2018, onde se registou 45% das mortes mundiais devido ao terrorismo (IEP, 2020).

Por conseguinte, com base em toda a investigação realizada, desde a análise teórica até ao trabalho empírico, foi possível finalizar este estudo com a resposta à questão central.

Inicialmente, é relevante perceber que quando Portugal se disponibilizou para participar no projeto no âmbito do TAA, não existia no sistema de forças uma SOAT ou algo semelhante à SOAT. Portanto, tendo por base os requisitos operacionais, teve que gerar-se esta força. As maiores razões pelas quais foram selecionadas as forças de operações especiais para esta missão, deve-se à capacidade de se constituir como uma unidade tática em função da ameaça presente neste TO e porque são assessorados assuntos, unidades e processos de operações especiais que só podem ser realizados por estas forças.

Entre as particularidades da missão surgiram fatores que são específicos a este TO. Durante a realização das missões no âmbito da assessoria à escola de excelência, as SOAT portuguesas tiveram inúmeros objetivos, no entanto, o que se revelou como fulcral foi implementar a independência das forças afegãs face às forças dos EUA. O objetivo era garantir que as forças afegãs conseguiram a sustentação das forças, das infraestruturas e que conseguiram organizar e ministrar os cursos existentes. As maiores dificuldades sentidas pelas equipas de assessoria estavam relacionadas com a ligação e coordenação, comunicação e tentar mitigar as dificuldades administrativo-logísticas das forças afegãs. Dentro das vulnerabilidades que foram detetadas nas contrapartes afegãs, destacamos as infraestruturas com funcionamento deficitário, a produção em massa, o repletamento

do pessoal que morre ou sai ferido dos combates e encontrar o ponto de equilíbrio entre as soluções apresentadas pelas forças dos EUA que se adaptem às necessidades das forças afegãs e ao TO.

No âmbito do treino, as equipas de operações especiais portuguesas desenvolveram projetos, entre os quais destacamos o ASOFTMS, o fluxograma de trabalho e o processo simplificado de trabalho. Estes projetos pretendiam melhorar a forma de ministrar os cursos e de trabalhar das contrapartes afegãs, de forma a reduzir as taxas de atrição nos campos de batalha. Inevitavelmente, com as revisões após ação, revisões curriculares e reformulações dos cursos, resultaram alterações nas estruturas da escola de excelência do Afeganistão. Entre as alterações estruturais que foram propostas pelas SOAT, a mais relevante é a reestruturação da *taskhil*, que são os quadros orgânicos do pessoal e material das forças afegãs.

Para se conseguir atingir os objetivos e encontrar a melhor solução para os problemas da escola de excelência, é necessário existir um bom *rapport*, comunicação e confiança entre as forças. Portanto, as SOAT portuguesas tiveram que superar vários entraves relacionados com os aspetos sociais, como as barreiras idiomáticas, diferenças culturais e religiosas. Apesar de conseguirem reduzir o impacto de alguns fatores, não conseguiram mitigar todos, como por exemplo, a corrupção e o sistema de favores.

Em relação à assistência, a SOAT não criou nenhum projeto de raiz, mas sim, deu continuidade aos projetos existentes, que tinham sido planeados, mas não implementados. As contrapartes afegãs foram equipadas com bastantes meios e possuem um elevadíssimo número de militares, viaturas, equipamentos e armamento. Além disso, em termos de infraestruturas e sustentação da força, as forças afegãs, apesar de possuírem os seus orçamentos, continuam muito dependentes das forças americanas. Portanto, é expectável que não seja possível a manutenção e sustentação de todos os meios de forma independente.

Durante toda a missão, para além de todas as implicações que foram mencionadas anteriormente, as equipas de assessoria tinham que estar sempre prontas para reagir a uma ameaça *green on blue* ou às ameaças internas. Porque, apesar de sentirem confiança na sua contraparte, não conseguiam ter a certeza se a outra pessoa estava ou não a ser coagida.

No processo de TAA desenvolvido pelas SOAT portuguesas foram atingidos todos os objetivos aos quais se propuseram. No entanto, a saída extemporânea das equipas de

assessoria de operações especiais foi prejudicial para a consolidação de procedimentos/processos por parte da contraparte afegã.

Na nossa investigação definimos dois tipos genéricos de fatores (tangíveis e intangíveis). Identificamos os fatores tangíveis por serem atividades que podem ser medidas ou manipuladas, enquanto os intangíveis são atividades que não são objetivas ou são difíceis de medir.

Nessa sequência, dentro das inúmeras variáveis que abrangeram esta missão, os fatores tangíveis pelas SOAT portuguesas foram os treinos das forças afegãs, as barreiras idiomáticas, adaptação das TTP, aprontamentos e adaptações às estruturas/orgânica afegã. Enquanto os fatores intangíveis foram a corrupção, o sistema de favores, a dependência que existia das forças afegãs pelas americanas, a religião, a cultura e a autossustentação das forças afegãs.

A principal limitação da investigação foi que o método utilizado consome muito tempo (Yin, 2009), porque num estudo de caso a recolha e análise de dados é demorada.

O método estudo de caso fornece pouca perspetiva de generalização, ou seja, são generalizáveis no plano teórico e não para amostras e populações (Yin, 2009). Portanto, o que foi analisado relativamente às SOAT portuguesas presentes no TO do Afeganistão, pode não se refletir noutras SOAT que pratiquem o conceito de TAA a outras forças de operações especiais num TO diferente.

Sugerimos aprofundar questões relacionadas com o tema de investigação na vertente do TAA, as missões de *Advise, Assist, Accompany and Enable*. Investigar se as forças portuguesas possuem capacidades para realizar missões no âmbito do *accompany*. Estas missões acarretam um maior perigo para as forças de assessoria, dado que é provável que possam acompanhar as contrapartes em missões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 451-474. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
- Anderson, J., & McCreary, M. M. (2015). Assistance Force Joint International Security Command 2014. *Military Review*, 16-25.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. (L. Augusto, Trad.) São Paulo: Edições 70. Obtido de publicação original de 1977
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research Methods for the social sciences*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Bloom, D. E., & David Canning, G. F. (2008). Urbanization and the Wealth of Nations. *Science*, 772-775. doi:Urbanization and the Wealth of Nations
- Bonifácio, C. M. (2014). A Geo-estratégia do Afeganistão, as Operações de Segurança e Estabilização. *Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas*.
- Botelho, J., & Cruz, V. A. (2013). *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson.
- Bounadi, M. (2019). *Weather and Conflicts in Afghanistan*. Stockholm : Department of Economics Stockholm University.
- Bruner, J. (1996). *The Culture of Education*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Campbell, J. P., Kuncel, N. R., & Kostal, J. W. (2018). Training and Learning in Work Roles. *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Personnel psychology and employee performance*, 533-610.
- Carter, T. A., & Veale, D. J. (2013). Weather, terrain and warfare: Coalition fatalities in Afghanistan. *Conflict Management and Peace Science*, 220-239.
- Castro, M. M., & Amorim, R. M. (2015). A Formação Inicial e a Continuada: diferenças conceituais que legitimam um espaço de formação permanente de vida. *Cad. CEDES*, 37-55. doi:<https://doi.org/10.1590/CC0101-32622015146800>
- Central Intelligence Agency. (18 de Fevereiro de 2021). *CIA.gov*. Obtido de Explore All Countries - Afghanistan: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/afghanistan/>
- Creswell, J. W., & Vreswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: SAGE.

- Cruz, R., Oliveira, E., Costa, H., & Verríssimo, B. (2018). *O Teatro de Operações do Afeganistão das Origens do Conflito à Atualidade*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/23235>
- Dahlberg, L. L., & Krug, E. G. (2006). Violência: um problema global de saúde pública. *Ciência & Saúde Colectiva*, 1163-1178.
- Denno, B. F. (2006). Advisor and Counterpart. Em R. D. III, *Advice for Advisors: Suggestions and Observations from Lawrence to the Present* (pp. 33-43). Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. California: Sage.
- Dias, S. (2011). *Tendência dos Conflitos Armados - Menos Guerras Interestatais*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Dostri, O., & Michael, K. (2019). The Role of Human Terrain and Cultural Intelligence in Contemporary Hybrid and Urban Warfare. *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*, 84-102.
- Dreyfuss, I. (1991). Desert Shield: Military Wins Battle Against Heat Injury. *The Physician and Sportsmedicine*, 141-145. doi:10.1080/00913847.1991.11704872
- Exército Português. (08 de Fevereiro de 2021). Obtido de Defesa: <https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/noticias/Paginas/5-FND-para-Afeganistao-partiu-esta-manha-de-Figo-Maduro.aspx>
- Exército Português. (8 de Fevereiro de 2021). Obtido de Exercito: <https://www.exercito.pt/pt/informacao-publica/noticias/2402>
- Fletcher, J. D., & Chatelier, P. R. (2015). *An Overview of Military Training*. Institute for Defense Analyses.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Giustozzi, A. (2017). Counterinsurgency Challenge in Post-2001 Afghanistan. *Small Wars & Insurgencies*, 12-33. doi:10.1080/09592318.2016.1266126
- Given, L. M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (Vol. 1 & 2). California: SAGE.
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record.

- Gordillo, G. (2018). Terrain as insurgent weapon: An affective geometry of warfare in the mountains of Afghanistan. *Political Geography*, 53-62. doi:10.1016/j.polgeo.2018.03.001
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo Sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncipeia.
- Headquarters department of the Army. (2011). *Combined Arms Operations in Urban Terrain 3-06*. Washington DC: Headquarters department of the Army.
- Headquarters department of the army. (2017). *FM 3-0 OPERATIONS*. Washington, DC: Headquarters department of the army.
- Huey, B. M., & Wickens, C. D. (1993). *Workload Transition Implications for Individual and Team Performance*. Washington DC: National Academy Press.
- Institute for Economics & Peace. (2020). *Global Peace Index 2020: Measuring Peace in a Complex World*. Sydney. Obtido em 5 de Fevereiro de 2021, de <http://visionofhumanity.org/reports>
- Institute for Economics & Peace. (2020). *Global Terrorism Index 2020: Measuring the Impact of Terrorism*. Sydney. Obtido em 2 de Fevereiro de 2021, de <http://visionofhumanity.org/reports>
- Instituto Universitário Militar [IUM]. (2018). *Orientações Metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IUM.
- Johnson, R. (2018). Hybrid War and Its Countermeasures: A Critique of the Literature. *Small Wars & Insurgencies*, 141-163. doi:10.1080/09592318.2018.1404770
- Khan, R. A., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 63-68.
- Krivdo, M. E. (2016). CJSOTF-A (Combined Joint Special Operations Task Force-Afghanistan). *Veritas Journal of Army Special Operations History*, 12, 1-28.
- Krivdo, M. E. (2016). There's No Place Like Home. *Veritas Journal of Army Special Operations History*, 12, 29-37.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: a step-by-step guide for beginners* (3<sup>a</sup> ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. New York: OXFORD University Press.

- Leigh, R. M. (2010). *Thinking the Unthinkable: Civil War in Afghanistan*. Fort Leavenworth: School of Advanced Military Studies.
- Library of Congress - Federal Research Division. (2008). *Country Profile: Afghanistan August 2008*. Library of Congress - Federal Research Division.
- Linschoten, A. S., & Kuehn, F. (2012). *An Enemy We Created*. New York: OXFORD University Press.
- Martins, G. d., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas S. A.
- McNally, L., & Bucala, P. (2015). *The Taliban Resurgent: Threats to Afghanistan's Security*. Washington: Institute for the Study of War. Obtido de [https://www.jstor.org/stable/resrep07934.1?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/resrep07934.1?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mills, A. J., Eurepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. United States of America: SAGE.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN]. (2012). *PDE 3-00 OPERAÇÕES*. Lisboa: Estado Maior do Exército.
- NATO. (18 de Fevereiro de 2021). *ISAF's mission in Afghanistan (2001-2014) (Archived)*. Obtido de NATO: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_69366.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_69366.htm)
- NATO. (19 de Fevereiro de 2021). *NATO*. Obtido de Resolute Support Mission in Afghanistan: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_113694.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_113694.htm)
- NATO. (8 de Fevereiro de 2021). *NATO*. Obtido de MISSION: <https://rs.nato.int/rsm/about-us/mission>
- NATO. (26 de Fevereiro de 2021). *NATO*. Obtido de Resolute Support Mission: <https://shape.nato.int/ongoingoperations/resolute-support-mission-rsm>
- NATO Public Diplomacy Division. (2017). *NATO Encyclopedia 2015*. Brussels: NATO Headquarters.
- NATO Special Operations Headquarters. (2014). *NATO Special Operations Forces Military Assistance Handbook*. Belgium: NATO Special Operations Headquarters.
- Nicoll, A. (2007). Afghanistan conflict. *Volume 13*.
- North Atlantic Treaty Organization. (2003). *Urban Operations in the Year 2020*. Canada: St. Joseph Print Group Inc.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. United States of America: SAGE.
- Pereira, C. S. (2011). Dez Anos de Guerra no Afeganistão. *Nação e Defesa*.
- Phillippi, J., & Lauderdale, J. (2018). A Guide to Field Notes for Qualitative Research: Context and Conversation. *Qualitative Health Research*, 381-388. doi:10.1177/1049732317697102
- Poitras, M. V. (2009). *Adaptable Afghan Customs or Practices in a Military Operations Environment*. Kansas: U.S. Army Command and General Staff College.
- Public Diplomacy Division. (19 de Fevereiro de 2021). NATO. Obtido de Afghanistan and NATO's Enduring Partnership: [https://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_2011\\_04/20110414\\_110414-AfghanPartnership.pdf](https://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_2011_04/20110414_110414-AfghanPartnership.pdf)
- Rais, R. B. (2009). *Recovering the frontier state War, ethnicity, and state in Afghanistan*. United States of America: Lexington Books.
- Resolute Support Public Affairs Office. (10 de Fevereiro de 2021). Obtido de NATO: <https://rs.nato.int/rsm/newsroom/2018/afghan-soldiers-train-at-commando-school-of-excellence>
- Robinson, L. (2013). *One hundred victories : special ops and the future of American warfare*. New York: PublicAffairs.
- SACEUR, SACT. (Maio de 2021). *Bi-SC 75-2 Education and Training Directive*. Obtido de [https://www.difesa.it/SMD\\_/EntiMI/ScuolaNBC/Documents/controlloQualita/NATO\\_BI\\_SC\\_%20075\\_002\\_2013.pdf](https://www.difesa.it/SMD_/EntiMI/ScuolaNBC/Documents/controlloQualita/NATO_BI_SC_%20075_002_2013.pdf)
- Scalécio, M. (2010). Os filhos da Jihad. *Inteligência*, 48-71.
- Schaeffer, M. (22 de Fevereiro de 2021). *Embassy of The Islamic Republic of Afghanistan*. Obtido de Afghan 2020 Roadmap: Afghan Commandos to Reaching the Goal: <https://www.canberra.mfa.af/news/afghan-2020-roadmap-afghan-commandos-to-reaching-the-goal.html>
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: CORTEZ.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC.
- Stanford University. (2 de Março de 2021). *Center for International Security and Cooperation*. Obtido de The Afghan Taliban:

- [https://cisac.fsi.stanford.edu/mappingmilitants/profiles/afghan-taliban#highlight\\_text\\_8601](https://cisac.fsi.stanford.edu/mappingmilitants/profiles/afghan-taliban#highlight_text_8601)
- Stoltenberg, J. (2016). *The Secretary General's Annual Report 2015*. Bruxelles: NATO Public Diplomacy Division.
- The World Bank. (18 de Fevereiro de 2021). *The World Bank*. Obtido de Population, total - Afghanistan:  
[https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=AF&most\\_recent\\_value\\_desc=false](https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=AF&most_recent_value_desc=false)
- Tomsen, P. (2011). *The Wars of Afghanistan Messianic Terrorism, Tribal Conflicts, and The Failures of Great Powers*. New York: PublicAffairs.
- TRADOC. (2009). *FM 3-07.10 Advising Multi-Service Tactics, Techniques, and Procedures for Advising Foreign Forces*. Fort Monroe: Department of Defence. Obtido de <https://info.publicintelligence.net/MTTP-Advising.pdf>
- United Nations Assistance Mission in Afghanistan. (2020). *Afghanistan Protection of Civilians in Armed Conflict Third Quarter Report: 1 January to 30 September 2020*.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs . (2019). Population Division. *World Urbanization Prospects 2018 Highlights*.
- Vanderstoep, S. W., & Johnston, D. D. (2009). *Research Methods for Everyday Life*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Sílabo.
- Vrijkotte, S., Meeusen, R., Roelands, B., Kubesch, S., Mairesse, O., de Schutter, G., & Pattyn, N. (2017). Refining selection for elite troops by predicting military training outcome. *Aerospace Medicine and Human Performance*, 850-857. doi:10.3357/AMHP.4818.2017
- Wardak, C. G. (2014). *The Role Of Simultaneous Counternarcotic And Counterterrorism In The Afghan Coin Model*. Fort Leavenworth, KS: School of Advanced Military Studies.
- Weitershausen, R. J. (2018). *Conventional Air Advising in the Combat Environment: Capabilities-Based Assessment on the Train, Advise, Assist Command-Air's Future Efforts with the Afghan Air Force*. Fort Leavenworth, Kansas: Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College.

- Whittington, R., McGuire, J., & Peres, M. (2020). The Prospect of Human Violence: Pessimism or Realism? *Violence Rewired: Evidence and Strategies for Public Health Action*, 15-36. doi:<https://doi.org/10.1017/9781139086486.002>
- Williams, E. (2014). *Taliban Summer Offensive Shows Increasing Capability*. Washington DC: Institute for the Study of War. Obtido de <http://www.understandingwar.org/backgrounder/taliban-summer-offensive-shows-increasing-capability>
- Wilson, R. L. (2005). *SOF Contributions to Strengthening Weak or Failing States*. Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College.
- Wood, D. M. (2014). *Advising Host Nations and Host Nations Security Forces: The United States Military*. Ft. Leavenworth: U.S. Army Command and General Staff College.
- World Population Review. (18 de Fevereiro de 2021). *Where is Afghanistan in the World?* Obtido de World Population Review: <https://worldpopulationreview.com/country-locations/where-is-afghanistan>
- Yates, L. A. (2006). *The US Military's experience in stability operations, 1789-2005*. Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods* (Vol. 5). California: SAGE.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study research and Applications* (6<sup>a</sup> ed.). Los Angeles: SAGE.

## **APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA**

### **Consentimento para a participação**

O objetivo deste documento é especificar os termos da minha participação no projeto.

1. A minha participação é voluntária.
2. Recebi informações suficientes sobre este Trabalho de Investigação Aplicada. O propósito da minha participação como entrevistado neste projeto foi-me explicado e é claro.
3. A entrevista durará aproximadamente 20-30 minutos. Permito que o investigador faça anotações por escrito durante a entrevista. Também permito a gravação em videoconferência. É claro para mim que, caso eu não queira que a entrevista seja gravada, tenho o direito de, a qualquer momento, cancelar a participação.
4. Tenho o direito de não responder a nenhuma das perguntas. Se eu me sentir desconfortável de alguma forma durante a sessão da entrevista, tenho o direito de desistir da mesma.
5. Entendo que a pesquisa não identificará o meu nome em nenhum relato utilizando as informações obtidas nesta entrevista. No entanto, permito o uso confidencial da minha ocupação atual ou foco da pesquisa. Eu percebo que a minha confidencialidade como participante deste estudo permanecerá segura.
6. Li e compreendi os pontos e declarações deste formulário. Todas as minhas perguntas foram respondidas de forma satisfatória e, voluntariamente, concordo em participar neste estudo.
7. Recebi uma cópia deste formulário de consentimento que é assinado pelo entrevistador.

Em nome da equipa de investigação agradeço a sua colaboração.

_____	_____
Assinatura do Participante	Data
_____	_____
Assinatura do Investigador	Data

# APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

## Protocolo/Guião da Entrevista

**Tema:** Assessoria realizada pelas equipas de assessoria de operações especiais: estudo de caso do Afeganistão.

**Destinatários:** Oficiais que tenham participado na *Resolute Support Mission*

### 1. PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- a. Apresentação da estrutura da entrevista
- b. Solicitar autorização para gravar e transcrever a entrevista
- c. Garantir o anonimato do entrevistado (termo de confidencialidade)

### 2. INFORMAÇÃO GENÉRICA

- a. Nome
- b. Posto
- c. Quantas vezes esteve em missão no Afeganistão?
- d. Que função (ões) desempenhou nessa (s) missão (ões)?

#### a. PARTE GERAL

1. Quais foram as principais dificuldades que encontrou no TO do Afeganistão, no acompanhamento que fez destes militares?
2. Quais as vulnerabilidades da organização das forças afegãs? Se existirem, como influenciam o treino?
3. Quais as principais dificuldades relacionadas com as barreiras idiomáticas? Considera que há/houve perdas de informação no processo de tradução?
4. De que forma as diferenças culturais têm implicação no treino?

5. A religião acarreta algum tipo de complicação no treino? Se sim, como tentam contornar essas implicações?
6. Como é feita a preparação dos assessores antes da projeção para o TO? Existem aspetos a melhorar?
7. Que adaptações tiveram que fazer as TTP de forma a atuar TO?

## **b. PARTE – TAA**

### **i. Treino**

1. O que foi feito para criar, melhorar e integrar o treino?
2. De que forma o treino ministrado foi importante? É feita alguma validação de procedimentos após o treino?
3. Há seguimento da aprendizagem?

### **ii. Aconselhamento**

1. No TO, quais são as linhas orientadoras que são dadas, de forma a uniformizar os procedimentos entre a coligação? Existe alguma formação para esta uniformização?
2. Que orientações dadas considera que foram fundamentais para as forças afegãs?
3. Na sua opinião, que adaptações devem-se fazer ou foram feitas às estruturas/orgânicas das forças afegãs que acompanhou?

### **iii. Assistência**

1. Houve necessidade de realizar adaptações em termos de infraestruturas ou equipamentos utilizados na mentoria?
2. Eram fornecidos materiais para o suporte ou sustentação da força?
3. Considera que houve aspetos que não foram atingidos no processo de TAA?

## APÊNDICE C – IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Quadro n.º2 – Identificação dos entrevistados

Código	Identificação dos Entrevistados		
	Posto	N.º de missões no Afeganistão	Função
E1	Tenente-Coronel	2	<i>Adviser</i> do comando da componente de operações especiais
E2	Tenente-Coronel	1	Comandante da <i>SOAT</i>
E3	Major	2	Oficial de Operações, 2º Comandante da <i>SOAT</i> e <i>Adviser</i> do S3
E4	Major	2	2º Cmdt da <i>SOAT</i> e Oficial de Operações
E5	Major	1	Oficial de Operações e <i>Executive Officer</i>
E6	Capitão	2	<i>Adviser</i> do Oficial de Operações
E7	Capitão	2	<i>Ground force commander</i> e <i>Adviser</i> do S2
E8	Tenente	2	2º Comandante da <i>Force Protection</i> e <i>Adviser</i> do S1 e S4
E9	Tenente	1	Comandante de equipa

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE D – ANÁLISE DE CONTEÚDO (PARTICULARIDADES DA MISSÃO)

Quadro n.º3 – Particularidades da Missão

Particularidades da Missão		
Dificuldades	Objetivos	Vulnerabilidades
<p><b>E1</b> “A dificuldade foi tentar equilibrar a solução que era imposta pela maioria americana e fazer algumas adaptações para que fosse mais facilmente aceitável pela contraparte afegã.”</p> <p><b>E1</b> “A dificuldade é que mesmo eles não estão preparados para novas tecnologias e têm pouca formação de computadores”</p> <p><b>E2</b> “A comunicação e a própria complexidade das operações.”</p> <p><b>E3</b> “A maior dificuldade de todas é efetivamente a parte administrativo-logística.”</p> <p><b>E3</b> “A quantidade de munições que eram necessárias (...) e a questão dos combustíveis.”</p> <p><b>E4</b> “ (...) limitação do TAA efetuado devido à situação COVID vivida.”</p> <p><b>E5</b> “Ameaça <i>green on blue</i> (...) temos que estar preocupados com a nossa própria defesa. (...) havia elementos da nossa força que estavam a vigiar os elementos que estavam a fazer tiro.”</p> <p><b>E5</b> “As principais dificuldades, era o nível básico que eles tinham (...)”</p> <p><b>E5</b> “O importante é estarmos sempre em ligação e coordenação e essas foram as principais dificuldades que nós tivemos (...)”</p> <p><b>E6</b> “ (...) a principal dificuldade é sempre a língua, em que temos que ter sempre um tradutor que nos acompanha nas nossas ações, (...) As outras dificuldades estão associada à parte da segurança.”</p> <p><b>E7</b> “A dependência que existe por parte das forças afegãs, às forças dos EUA. (...) A solução dos afegãos depois passa por ser pedir verbas ou pedir os próprios meios em vez de tentar solucionar os problemas.”</p> <p><b>E8</b> “ (...) a falta de recursos</p>	<p><b>E1</b> “Simplificar os cursos, para os tornar mais sustentáveis por eles. O nosso esforço foi deixar um modelo mais sustentável para os afegãos com o <i>budget</i> deles e com as capacidades deles, sem estar dependente de meios da coligação e de <i>advisers</i> da coligação.”</p> <p><b>E1</b> “ (...) criar um modelo autossustentável por eles. E conseguimos fechar o ciclo, revemos os planos de instrução, simplificamos e adaptamos os cursos.”</p> <p><b>E2</b> “Nós tentávamos que os assuntos fossem sempre desenvolvidos pela cadeia afegã nacional, portanto a escola tinha que pedir ao comando, e o comando das operações do afegão pedir ao Ministério da defesa. Que era assim que aquilo estava montado. O comando da logística e depois o Ministério da defesa. Portanto, o canal afegão tinha que estar a funcionar e nós apoiávamos nisso, mesmo na elaboração de documentos.”</p> <p><b>E3</b> “o <i>afghan sof training management system</i>, significava que todos os anos eles têm que fazer uma conferência (...) para perceber as questões de formação e treino”</p> <p><b>E3</b> “regularizar ou criar um modelo para o <i>program of instruction</i>, que é o que nós temos como referenciais de curso”</p> <p><b>E5</b> “Nós eramos responsáveis por integrar estes cursos e os outros restantes cursos todos dentro de um calendário. E assegurámos que tinham desde equipa de instrução, que tinham as escolas preparatórias dos quadros, os instrutores já sabiam o que tinham que dar.”</p> <p><b>E6</b> “ (...) os projetos dos referenciais de curso e outros.</p>	<p><b>E1</b> “Têm poucos recursos financeiros. Têm essencialmente aquilo que foi doado (...)”</p> <p><b>E1</b> “Há limitações de infraestruturas, quer infraestruturas para comer, dormir, têm sempre problemas com os fornos, as cozinhas não funcionam. Infraestruturas básicas do dia-a-dia quer as infraestruturas de treino.”</p> <p><b>E1</b> “ (...) conhecimento tecnológico, também não têm muito. Portanto não é fácil dar-lhes cursos demasiado sofisticados”</p> <p><b>E2</b> “ (...) para a entidade mentorada, para a entidade assistida de acordo com as dinâmicas deles, a cultura deles, e as características do ambiente operacional e da instituição deles. Não podemos correlacionar a nossa instituição, não podemos projetar, aquilo que nós pensamos que é o padrão, o nosso padrão, a forma de fazer as coisas.”</p> <p><b>E3</b> “ (...) a nível de re-completamento, do pessoal que morre, que sai ferido dos combates.”</p> <p><b>E3</b> “As grandes vulnerabilidades é mesmo a nível de dinheiro (...)”</p> <p><b>E4</b> “ (...) a corrupção e a dependência das Forças da Coligação/EUA quer a nível monetário, quer a nível organizacional.”</p> <p><b>E5</b> “As vulnerabilidades das forças afegãs têm a ver efetivamente com a produção em massa.”</p> <p><b>E5</b> “Não existe a ligação e coordenação, e a que existia com outras unidades era quase 0.”</p> <p><b>E6</b> “ (...) afegãos se habituaram foi a que os americanos davam-lhe tudo e mais alguma coisa,</p>

<p>materiais que os afegãos têm. E depois, principalmente na parte da logística, eles estão muito sobre a alçada e dependentes da parte americana, da sustentação americana (...).”</p> <p><b>E8</b> “ (...) os próprios afegãos, o exército afegão, entre eles não conseguem fazer uma comunicação fluida.”</p> <p><b>E9</b> “O maior problema que podíamos ter era o <i>inside threat</i>”</p>	<p>Como é óbvio, nós demos continuidade a esses projetos.”</p> <p><b>E8</b> “ (...) principalmente na área de operações e logística, foram 2 áreas que evoluíram muito e tiveram sempre bastante trabalho.”</p> <p><b>E9</b> “não conseguimos no tempo que lá estivemos que eles conseguissem ser independentes e que conseguissem ter um planejamento mais estruturado.”</p>	<p>principalmente os recursos. Quer os financeiros, quer os recursos materiais.”</p> <p><b>E7</b> “ (...) o nível de corrupção (...) existem muitos desvios e muitos roubos.”</p> <p><b>E7</b> “ (...) a capacidade de geração de forças era deficitária, morrem mais militares do que aqueles que são formados.”</p> <p><b>E8</b> “ (...) falta de querer fazer as coisas, porque eu se pudermos é deixar para amanhã, deixam para amanhã.”</p> <p><b>E9</b> “O maior problema deles é a parte logística.”</p>
--	---	---

#### Notas de Campo

##### NC 1

**Quem:** Capitão

**O quê:** Todos os militares que entram nas fileiras do exército afegão, são submetidos ao processo de *vetting*. Este processo consiste na recolha de todos os dados do candidato, como por exemplo, a altura, os dados da íris, cor dos olhos, impressão digital. São analisadas as suas famílias, as comunicações que foram feitas dos seus telemóveis. Este processo é obrigatório para todos os militares pelo menos uma vez por ano, mesmo aos elementos que já façam parte das fileiras. Através desta análise, são retirados inúmeros elementos que poderiam tornar-se uma ameaça.

**Quando:** 201600MAR21

**Onde:** Depois de uma entrevista

**Para quê:** Formas de mitigação da ameaça *green on blue* e ameaça interna

**Fonte:** Elaboração própria

## APÊNDICE E – ANÁLISE DE CONTEÚDO (ASPETOS SOCIAIS)

Quadro n.º4 – Aspectos Sociais

Aspectos Sociais		
Barreiras idiomáticas	Corrupção	Diferenças culturais
<p><b>E1</b> “A dificuldade da língua, é sempre uma barreira. Surgem aqui os problemas todos de saber trabalhar completamente com o tradutor, a qualidade dos tradutores. Os tradutores sabem falar inglês, mas muitas vezes não percebem nada de tropa, então muitas vezes as traduções deles não fazem sentido.”</p> <p><b>E1</b> “Como nós trabalhávamos diariamente, se pontualmente houve perda de informação, no geral acho que não teve impacto. Porque eu trabalhava todos os dias com eles.”</p> <p><b>E2</b> “Eu senti que era um fator de articulação que tinha que ser muito bem planeado. (...). A terminologia militar é adensa. Tem significado. E muitas vezes nós perdemos muito e muito tempo a explicar na comunicação tão-somente na comunicação.”</p> <p><b>E3</b> “(...) a maior parte da equipa falavam inglês. Eu tive quase zero dificuldades na barreira idiomática.”</p> <p><b>E3</b> “A grande dificuldade com os intérpretes é a parte técnica, porque eles são bons em inglês mas a parte da técnica militar têm alguma dificuldade.”</p> <p><b>E4</b> “Existem sempre algumas barreiras idiomáticas e perdas de informação no processo de tradução, no entanto, considero que nesta missão esta situação foi devidamente mitigada (...).”</p> <p><b>E5</b> “Para mim não foi difícil, porque praticamente falava muito bem americano e mesmo na parte das reuniões, não tive problemas, (...) mas isso depreenderia que aqui em Portugal houvesse melhorias relativamente a isso.”</p> <p><b>E6</b> “Acabava sempre por haver. Existem vários níveis de intérpretes. Há os intérpretes que falam fluentemente a parte do inglês e do afegão como é óbvio,</p>	<p><b>E1</b> “A corrupção está mais ou menos aceite na sociedade, quase faz parte. É uma regalia de que tem poder usufruir, privilégios, algumas vantagens.”</p> <p><b>E1</b> “ (...) têm um sistema entre eles de funcionamento que é corrupto ou de favores.”</p> <p><b>E1</b> “Algumas medidas têm sido impostas pelas forças da coligação de criar gabinete anti-corrupção.”</p> <p><b>E2</b> “ (...) fazíamos esta análise, do que é que eram as necessidades da escola, as necessidades formativas, para depois a serem aprovados por o lado americano e por o lado afegão.No meio disto tudo estamos a falar de muito dinheiro. E no meio disto havia sempre números que não batiam certo.”</p> <p><b>E4</b> “Por exemplo, se o G4 é corrupto e usa o dinheiro público indevidamente, esse dinheiro não poderá ser canalizado para o treino.”</p> <p><b>E6</b> “Das minhas contrapartes, nunca sentimos que houvesse ali qualquer indício de corrupção por parte das nossas contrapartes. Nem eles a tentarem corromper-nos a nós, nem eles com os afegãos. Até porque, as contrapartes que eu apanhei, já tinham uma formação, bastante alargada.”</p> <p><b>E7</b> “ (...) existem vários desvios e roubos.”</p> <p><b>E8</b> “Eles se puderem roubar, eles vão roubar. Tanto que o G4 do ANASOC, no tempo que eu lá estive foi preso. O general, por causa da corrupção. Isso acontece desde, os dos baixos escalões até aos altos escalões, não há dúvidas.”</p> <p><b>E9</b> “ (...) há muitos desvios, desvios de combustível, desvio de armamento, desvio de munições. É muito difícil de gerir logística</p>	<p><b>E1</b> “Não prestar atenção a qualquer proposta que venha de um outro elemento porque é de uma etnia diferente, de uma tribo diferente (...).”</p> <p><b>E1</b> “Eles agora estão a incluir as mulheres nos cursos de comandos, mas os instrutores não podem tocar nas Mulheres, não podem mandar as Mulheres deitar. Portanto é preciso ter instrutoras femininas (...).”</p> <p><b>E2</b> “Desde que percebas que há diferenças religiosas, o que é que isso significa. Desde que percebas isso, não é constrangimento nenhum. São pessoa iguais a nós.”</p> <p><b>E3</b> “nenhuma porque eu é que me tenho de adaptar a eles. O treino que eles fazem já tem em conta a parte cultural deles. Eles têm coisas nos cursos como ir à missa com o imã (...) O treino deles já contempla a diferença cultural deles. (...) Depois acaba por não implicar, porque nós vamos mudar as coisas para que não implique e que nós consigamos trabalhar. Nós temos que ser altamente flexíveis (...).”</p> <p><b>E4</b> “As diferenças culturais têm implicações no treino essencialmente nos horários e hábitos religiosos (por exemplo: Ramadão), mas não são uma limitação.”</p> <p><b>E5</b> “ (...) percebemos que não havia grande diferença, porque eles já estão a ser mentorados à 18 anos por americanos. Esta barreira já tinha sido ultrapassada.”</p> <p><b>E5</b> “A melhor mentoria é aquela que (...) estás constantemente com eles. Em que eles dormem contigo, partilhas o mesmo espaço, partilhas a mesma comida, partilhas todos os espaços, seja de treino ou dormida. E é criado um vínculo</p>

<p>mas mesmo com a nossa parte, se nós não falarmos fluentemente inglês, acaba por haver sempre alguma falha na parte da comunicação. (...) Por vezes nós fazemos reuniões para tratar de um processo e por vezes por esta falha de comunicação, o processo não era concluído na altura correta.”</p> <p><b>E7</b> “ Houve situações em que se perdeu informação e prolongaram-se alguns processos, mas nada que fosse muito grave ou que trouxesse graves consequências.”</p> <p><b>E8</b> “a ligação que eu tinha com as minhas contrapartes, era uma ligação bastante boa, não nunca senti sequer que houvesse ali barreiras.”</p> <p><b>E9</b> “ (...) não percebia nada de inglês, era mais complicado, tinha que ter sempre o tradutor comigo e isso dificultava (...) o trabalho às vezes quando não tinha o tradutor e precisava de um assunto (...). Não conseguia tratar com ele, era mesmo muito complicado.”</p> <p><b>E9</b> “Nós pensamos em português, dizemos em inglês, o tradutor houve um inglês e ainda tem que traduzir. Perde-se muito na mensagem.”</p>	<p>(...).”</p> <p><b>E9</b> “ (...) estamos despertos para isso e temos um <i>pre-deployment training</i> é uma formação antes de irmos para o teatro. Em que nos alertam para esses casos, e nós vamos com os olhos abertos para isso e tentamos corrigir, mas é difícil, (...).”</p> <p><b>E9</b> “ (...) pela corrupção que há dentro e a necessidade que eles têm de desviar recursos para as famílias e para as aldeias (...).”</p>	<p>(...).”</p> <p><b>E7</b> “Não senti que fosse uma barreira. Se não fosse pelas restrições COVID, poderia haver muito mais contacto. (...) A cultura dos afegãos, tem algumas semelhanças com a nossa. (...) O nosso contacto é com forças que estão habituadas a trabalhar com forças estrangeiras.”</p> <p><b>E6</b> “ (...) para mim não teve implicância nenhuma, nem para mim nem com camaradas que foram comigo durante esta missão. (...) Eles são um povo bastante aberto apesar de serem muçulmanos e de terem as suas tradições, nunca foi nada posto em causa por causa da diferença da religião.”</p> <p><b>E9</b> “Não senti que houvesse alguma dificuldade por causa da cultura, pelo contrário conseguíamos até ganhar mais confiança ao fazer-lhes perguntas. Como é que é a cultura deles e os hábitos que eles tinham, mostrar interesse no que eles vivem. Era sempre um tema de conversa e conseguimos então criar um <i>rapport</i>.”</p>
<b>Religião</b>		
<p><b>E1</b> “Temos que nos adaptar, sabemos que embora eles façam exceções (...) não se põe a fase mais dura na altura do ramadão.”</p> <p><b>E2</b> “Desde que percebas que a sexta-feira é um dia especial para eles, desde que percebas que eles tem que rezar x vezes ao dia e desde que percebas tens que respeitar esses momentos, não tem problema nenhum.”</p> <p><b>E3</b> “No treino não implica porque é a cultura deles, se eles têm que parar para rezar, param. Está dentro da cultura deles. Eles vão contornando, por exemplo, eles têm que rezar 5 vezes mas depois (...) dão um intervalo e eles rezam (...).”</p> <p><b>E4</b> “Na minha opinião, a religião não traz qualquer tipo de complicação no treino e na formação.”</p> <p><b>E5</b> “A parte das rezas era algo que (...) já estava completamente dominado (...).”</p> <p><b>E5</b> “Já sabíamos especificamente que durante o Ramadão, (...) Não nos podiam ver nem a beber, nem a comer. Nem ao longe. Havia aqui muito mais distância, e nós percebíamos efetivamente.”</p> <p><b>E6</b> “ (...) nós antes de irmos para a missão nós também nos preparamos. Também estudamos um pouco da religião deles. E a minha missão como não era a primeira missão de TAA, já tinha havido 2 antes, eles também já nos conheciam um pouco, já sabem quais é que são os nossos costumes, quais são os costumes portugueses. (...) Para termos mais confiança uns com os outros e por vezes vamos falando de coisas culturais, nós da nossa parte, coisas portuguesas, e eles coisas afegãs. E isto para haver o entrosamento entre os 2, porque se não tivermos confiança uns nos outros nunca vamos conseguir chegar a bom porto. E a meu ver nunca foi um entrave para o nosso trabalho.”</p> <p><b>E9</b> “Que eu tenha sentido, não acarreta complicações.”</p>		

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE F – ANÁLISE DE CONTEÚDO (TREINO)

Quadro n.º5 – Treino

Treino		
Adaptar TTP	Aprentamento	Treino
<p><b>E1</b> “Sim. Nós tínhamos as nossas TTP demasiado rígidas e chegámos analisando a ameaça e proximidade da escola. E facilitamos um bocado as nossas TTP, quer no número de viaturas, quer no equipamento, que antes era obrigado a levar. Portanto aligeirámos um pouco as TTP, porque vimos que havia condições de segurança para flexibilizar as TTP.”</p> <p><b>E1</b> “E quando eu digo que teve que ser aligeirado, foi também esta questão do <i>rapport</i>. Inicialmente, nós íamos com cinturão com pelo menos alguns carregadores de pistola conosco. Mas depois houve ali situações que tivemos a cerimónia com o presidente da República. Tivemos que quebrar as TTP. E vimos que havia espaço, não correndo riscos, aligeirar as nossas TTP.”</p> <p><b>E2</b> “Claro quando lá chegamos, tivemos que nos adaptar e ajustar a tudo. Desde à própria viatura, que nos disponibilizaram, desde à própria configuração da escola, à configuração da sala, à geometria, como é que a gente saía, o próprio ambiente operacional obrigou-nos a ajustarmos. Os nossos procedimentos eram constantemente ajustados.”</p> <p><b>E3</b> “ (...) tivemos que adaptar nomeadamente às viaturas e às infraestruturas que íamos. A nível básico, tínhamos tudo bem alinhavado depois a nível de TTP o que tivemos que ajustar foi efetivamente às Infraestruturas e efetivamente à viatura que nós utilizávamos.”</p> <p><b>E3</b> “ (...) nós aqui treinávamos como o <i>Toyota Landcruiser</i> e lá tivemos uma <i>non tactical vehicle</i>, ou seja um veículo não tático, é tipo um jipe normal só que com blindagem. As portas abrem de</p>	<p><b>E1</b> “ (...) também muito treino para sobrevivência e proteção das forças. Contra <i>green on blue</i> (...)”</p> <p><b>E1</b> “Dá-nos níveis de confiança porque estamos treinados e rotinados, o nosso nível de confiança para fazer bem e desempenhar bem o nosso papel. Se tivéssemos ido sem este treino, se calhar não tínhamos os níveis de confiança para podermos ter atingido os objetivos (...)”</p> <p><b>E2</b> “Portanto gerou-se uma força, esta força não existia no nosso sistema de forças. No nosso sistema de forças não existia uma SOAT ou uma coisa semelhante à SOAT. Por uma necessidade, pelos requisitos operacionais que exigia.”</p> <p><b>E3</b> “ (...) nível de treino com intérpretes, a nível de treino de TTP. Foi melhorado a seguir, nós tivemos grande dificuldade (...)”</p> <p><b>E3</b> “O treino foi importante de facto e as palestras que nós tivemos também foram importantes (...)”</p> <p><b>E4</b> “ (...) uma Força de Operações Especiais (Força Completa) com diversas valências, uma vez que os elementos que a compõem têm diferentes experiências e com postos distintos a fim de a capacitar com todos requisitos operacionais necessários.”</p> <p><b>E5</b> “ (...) Também tivemos treino orientado para os intérpretes (...)”</p> <p><b>E5</b> “De acordo com o sistema de aptamento de forças do exército. Mas também tínhamos um aprontamento nosso, específico. Nós sabíamos, que era uma base para proteção da Força, em que na nossa proteção da força, nós treinávamos, por exemplo, áreas urbanas.”</p> <p><b>E5</b> “E também tivemos o <i>pre-deployng training</i>, o PDT na</p>	<p><b>E1</b> “Inclusive construímos uma nova <i>CQB Village</i>, com túneis para que se pudesse treinar isso (...)”</p> <p><b>E1</b> “ (...) uma coisa que a escola sempre primou, é não baixar o nível e fasquia. Não ir baixando para ter número, e quando foi preciso formar mais, ter ao máximo, mais comandos porque estavam a morrer muitos (...)”</p> <p><b>E2</b> “Basicamente era o método de lições aprendidas, que conseguia autorregular-se auto alimentar-se e corrigir as lições que vinham do campo de batalha por um lado. Portanto, aqueles ensinamentos novos TTP da ameaça, dos talibãs, novas formas de atuar, novos equipamentos, novas tecnologias que eles incorporavam nas suas ações com inimigo. Isso tinha que ter alguém a identificar, a analisar e depois é analisar como é que nós lhes podíamos mitigar essas adaptações que ameaça ia fazendo. Isso estava tudo desligado. O que nós fizemos foi criar um processo de lições aprendidas das unidades operacionais para a escola.”</p> <p><b>E3</b> “São poucos elementos para dar formação a uma brigada. Nós influenciámos para incrementar um pouco (...)”</p> <p><b>E4</b> “ (...) foram implementados alguns métodos de trabalho por forma a envolver as diferentes estruturas que pertencem à formação, assim como a parte operacional, de forma a efetuar uma integração eficiente do treino, formação e combate.”</p> <p><b>E5</b> “Deu-lhes uma maior disponibilidade para o combate, sem dúvida nenhuma. A toda a parte do treino e esta evolução do treino com projeteis de tinta, a parte do <i>simunition</i>, a parte do <i>Force on Force</i>.”</p>

<p>forma diferente, são mais pesadas, não abrem vidros e uma data de coisas que são importantes depois a nível de pormenor para as TTP.”</p> <p><b>E4</b> “As TTP foram adaptadas de acordo com as lições identificadas das SOAT anteriores (...). Estas adaptações foram essencialmente de carácter tático.”</p> <p><b>E5</b> “Nós tivemos que adaptar um pouco. Porque nós temos a estrutura tipo, temos um compartimento tipo europeu e um compartimento tipo afegão, e um compartimento tipo africano. Tivemos que adaptar as estruturas e depois de adaptarmos as estruturas e possíveis tipos de estruturas.”</p> <p><b>E6</b> “ (...) como aqueles 4 elementos que iriam executar <i>force protection</i> não foram, todos nós tínhamos que estar preparados para executar esse tipo de funções, ou seja, eu se fosse fazer 1 sessão de TAA à minha contraparte, todos os outros elementos teriam que estar aptos a fazer-me <i>force protection</i>.”</p> <p><b>E7</b> “ Tivemos restrições em relação ao COVID. O TAA teve que ser por meios telemáticos. Depois, dentro de contentores com separação física.”</p> <p><b>E8</b> “Não muitas, porque nós já éramos a terceira, já tínhamos muitos <i>feedbacks</i> deles. Maioritariamente as anotações foram pequenas alterações.”</p> <p><b>E9</b> “Adaptamos para nós porque a força é diferente, temos é material diferente, pessoas diferentes, portanto temos que adaptar as coisas a cada força. Ao chegar ao teatro acabamos por ter que adaptar novamente alguns aspetos porque em vez de termos sempre 3 viaturas disponíveis, só tínhamos uma ou só tínhamos duas. Nem sempre tínhamos o pessoal que queríamos disponível, mas eram pequenas alterações (...).”</p>	<p>Bélgica, este treino era dado a todos os militares de operações que integravam as estruturas de operações especiais do Afeganistão.”</p> <p><b>E5</b> “Havia um ficheiro que era um <i>mother of all acronims</i> com os milhares de acrónimos que os americanos têm, nós também tivemos que fazer algumas melhorias de aprontamento para quando chegarmos lá, já soubesses falar a mesma língua, porque a mesma língua não é só em inglês, também são os acrónimos (...).”</p> <p><b>E6</b> “ (...) é realizado o estudo e preparamo-nos para a missão que vamos executar, neste caso a assistência militar. E também fazemos um estudo do teatro de operações. Desde a parte cultural, o estudo da área digamos assim, a sua geografia, um pouco de tudo. E fazemos uma <i>checklist</i>, 1 pequeno livro que nos acompanha para a missão, onde temos tudo o que necessitamos de saber, desde a parte do país, à sua cultura, até alguns termos com tradução de português para afegão (...).”</p> <p><b>E7</b> “A preparação é feita relativamente à parte física, à parte tática, o tiro, o tc3, a parte psicológica e a parte administrativo-logística. (...) E tivemos a formação sobre o TO na Bélgica.”</p> <p><b>E8</b> “A preparação é feita com base nas nossas TTP, muito na parte da segurança. Trabalhar ali muito na parte técnica da segurança.”</p> <p><b>E9</b> “ (...) uma formação na Bélgica, é o <i>pre-deployment training</i> que é específico para o teatro do Afeganistão e para a mentoria.”</p>	<p><b>E5</b> “Criamos e simulamos treinos, criamos esquemáticos, eles construíram um esquemático todo de madeira, que simulava tuneis, que simulava determinadas áreas urbanizadas, recriaram tudo (...) e conseguimos melhorar muito o treino. Perceberem determinadas técnicas com que tinham que abordar, não só os compartimentos, mas depois toda a parte da avenida. Tiveram que fazer alterações nos seus quadros orgânicos. Porque a maneira como é a unidade de combate, também altera como a unidade tem que ser constituída.”</p> <p><b>E5</b> “O treino para eles sem dúvida nenhuma que foi muito importante, houve muito incremento (...).”</p> <p><b>E5</b> “Esse treino em combate é dado por uma equipa afegã, essa equipa afegã é mentorada por uma unidade da coligação, e nós estávamos a mentorar essa unidade da coligação e ao mesmo tempo mentoramos a escola, o comando da escola de excelência, para verificar que estava a ser tudo de acordo com o que planeamos.”</p> <p><b>E5</b> “ (...) eles tinham pouco ímpeto, porque sabiam perfeitamente que a probabilidade de serem eliminados era grande (...).”</p> <p><b>E5</b> “Eles têm que ter umas TTP orientadas para o Afeganistão. Não tinham TTP. Para isso é que foi preciso o referencial de curso, e por isso é que nós precisamos de escrever esta parte toda com conhecimentos que nós já tínhamos (...).”</p> <p><b>E6</b> “Nós iniciamos o projeto das lições identificadas, porque era uma coisa que eles não estavam a ter em conta. (...) E muitas das vezes eles não escreviam as lições identificadas e iam cometendo sempre os mesmos erros.”</p> <p><b>E7</b> “ Criar um protocolo de um sistema de geolocalização (wolffound3), guerra eletrónica”</p> <p><b>E7</b> “ A parte do <i>vetting</i> e <i>screening</i>, para evitar ameaças <i>green on blue</i>. Assim o treino ficou mais seguro.”</p> <p><b>E8</b> “Com base nesse calendário</p>
--	---	---

		<p>foram criadas 2 coisas importantíssimas, que era o <i>suporte plan e logistic plan.</i>”  <b>E9</b> “Na parte do treino o que nós tentamos fazer foi uma reorganização da estrutura dos referenciais de curso da escola (...).”</p>
--	--	--

### Notas de Campo

#### NC 2

**Quem:** Tenente-Coronel

**O quê:** “No contingente português havia outras forças a prestar TAA, Nomeadamente na área da artilharia avançada. Isso, nós temos que falar sobre isso porque temos que refletir o que é que é isso. Até porque nós tínhamos lá uma força nossa a prestar segurança a essa essa equipa de assessores. É que parece que é igual, parece que é igual teres SOAT e teres uma VSAT. Não é igual. Enquadra-se no contexto de TAA. O produto digamos assim, é diferente. Artilharia, operações especiais. Mas a grande questão aqui, que diferencia isto tudo é que, eu com a minha força tinha que ter um comportamento tático, não existem unidades táticas comandadas por tenentes-coronéis. Eu tinha uma unidade tática, eu era comandante de uma unidade tática, que tinha que ter um comportamento tático. Isto são preocupações de segurança. Eu, e isto só para teres um exemplo: eu para determinada sessão ia na qualidade de assessor. Tinha o meu dispositivo de segurança montado, mas se fosse preciso no momento a seguir, eu tirava o chapéu do comandante, e tinha eu próprio de prestar segurança para o meu capitão que está a prestar assessoria. Ou seja, a força como um todo, a força tem que ter rotinas táticas e tem que ter comportamentos táticos. Portanto, vê lá se percebes. Esta é uma questão fulcral. Portugal quando se disponibilizou para participar neste projeto no âmbito do TAA, o processo de geração de criar esta força, teve que ser feito com base nos requisitos operacionais. E os requisitos operacionais diziam que tem que ser um tenente-coronel, tem que ser um major, tem que ter sargentos, tenentes e capitães, etc. Portanto gerou-se uma força, esta força não existia no nosso sistema de forças. No nosso sistema de forças não existia uma SOAT ou uma coisa semelhante à SOAT.”

**Quando:** 301500MAR21

**Onde:** Pausa de uma entrevista

**Para quê:** Compreender como foram geradas às SOAT

#### NC 3

**Quem:** Capitão

**O quê:** “Tem que haver uma grande flexibilidade da nossa parte, e nós como elementos de operações especiais temos que ter uma mente bastante aberta. Inicialmente, vamos sempre com aquele receio e vamos equipados com tudo e mais alguma coisa, porque queremos garantir a nossa segurança e a nossa segurança está sempre acima de tudo, mas por vezes, é nós conseguimos sentir e visualizar que a outra parte não se sente muito à vontade quando nós vamos muito equipados. Então, tem que haver aqui uma adaptação na parte como tu vais equipado para essa reunião. Tens que ir de uma forma discreta, quem vai ter a reunião, vai de uma forma mais aligeirada, levando na mesma o seu armamento, mas vai de uma forma mais aligeirada, por forma a nunca ser tão agressivo para a outra parte. No entanto, nunca vamos sozinhos e nunca andamos sozinhos. Levamos sempre alguém que está com o seu equipamento pronto a reagir e aí sim, eles também já estão habituados a ver-nos assim, mas pronto temos que estar sempre prontos a agir e a reagir ao que nos aparecer à frente. Felizmente nunca nos aconteceu nenhuma situação que nos colocasse em perigo, nunca descarmos a parte da segurança, sempre levamos o nosso armamento, sempre tivemos o nosso equipamento ali à mão, nunca estávamos sozinhos na sala e isso é um aspeto bastante importante. Porque apesar de nós sentirmos confiança na pessoa que está do outro lado, nunca conseguimos saber se a outra pessoa está a ser coagida ou não para nos tentar fazer algum mal. Então temos que estar sempre prontos a reagir, e temos que estar sempre atentos. Além de termos que assessorar a nossa contraparte para fazer um melhor trabalho, temos que estar sempre prontos a reagir a qualquer incidente que aconteça.”

**Quando:** 301700MAR21

**Onde:** Depois de uma entrevista

**Para quê:** A importância do treino para à realização de entrevistas

**Fonte: Elaboração própria**

## APÊNDICE G – ANÁLISE DE CONTEÚDO (ACONSELHAMENTO)

Quadro n.º6 – Aconselhamento

Aconselhamento		
Adaptações à Estrutura	Orientações Fundamentais	Uniformização de Procedimentos
<p><b>E1</b> “ (...) 3 vias diferentes, das 3 fontes, isto depois é tudo mastigado, na escola de excelência, estas operações. E faz-se as adaptações para os novos ou novo calendário de cursos (...)”</p> <p><b>E1</b> “ (...) nós tivemos que rever os manuais de cursos e acrescentar mais semanas quer no curso de comandos, quer no curso de <i>special forces</i>. Porque vimos a necessidade que tinha que ser ministrado o combate em túneis, que eles não tinham no currículo e que nesse ano houve imensas ocasiões onde os talibãs utilizaram túneis como <i>modus operandi</i> para fazer ataques.”</p> <p><b>E3</b> (...) <i>Afghan Special Operation Forces training management system</i>. Consistia na reorganização de processos e procedimentos para que fossem mais rentáveis os cursos, para que fosse a ministrada formação de acordo com o que eles realmente precisavam (...).”</p> <p><b>E3</b> “ (...) a nossa função da SOAT portuguesa era coordenar isto tudo de forma, a por exemplo, eles terem referenciais de curso, que eles não tinham. Mas tudo adaptado para eles, nada igual aos nossos referenciais de curso, nós adaptamos sempre o sistema NATO.”</p> <p><b>E3</b> “A nível de estrutura orgânica nós também tivemos muita influência junto dos americanos, a mudar o que eles chamam de <i>Taskhil</i>, basicamente é o quadro orgânico do pessoal e do material.”</p> <p><b>E4</b> “Na minha opinião deveriam ser feitas as seguintes adaptações: o Comandante da escola de excelência deve ser General (atualmente é Coronel), criar a</p>	<p><b>E1</b> “ (...) assessorados em grande parte pelos americanos, os americanos dão a grande fatia de assessoria. E da maneira americana eles tentam impor o sistema deles, onde quer que vão. Não têm o <i>cultural awareness</i> como nós temos de tentar arranjar uma solução afegã, têm mais a tendência natural de impingir um modelo americano mesmo que não faça muito sentido nas outras zonas. Que não faz sentido no Afeganistão e no Iraque. Isto é um <i>modus operandi</i> tradicional americano. Têm muito pouco <i>cultural awareness</i> e tentam impor uma solução americana em vez de procurar uma solução afegã. A minha dificuldade foi estando dentro desta equipa maioritariamente americana. Era tentar equilibrar as coisas. “</p> <p><b>E2</b> “ (...) o <i>Afghan Sof Training management system</i>, isso foi um legado que ficou. Chegamos a dar cursos, por exemplo, de promoção a capitão. Apesar do nosso patamar de assessoria ser ao nível do Estado-Maior do comando da escola, chegamos a dar. Portanto indo ao patamar mais baixo, chegamos a dar cursos no âmbito do planeamento (...).”</p> <p><b>E3</b> “ (...) a nossa grande missão foi efetivamente começar a fazer um sistema integrado de formação e operações.”</p> <p><b>E4</b> “Implementação de um Sistema Integrado de Formação e Treino, (...) assinatura de um <i>Memorandum</i> de Entendimento entre o Ministério da Defesa e Interior (Formação de Forças de Operações Especiais ficar a cargo da escola de excelência) e edificação de um sistema de <i>vetting</i>.”</p> <p><b>E5</b> “ (...) a <i>Task Force 7</i> propôs</p>	<p><b>E1</b> “Da coligação as linhas orientadoras são sempre proteção da força. Eles estão mais preocupados em que não nos aconteça nada a nós, do que nos efeitos positivos que podemos prestar no Afeganistão.”</p> <p><b>E2</b> “A NATO tenta padronizar o que é padronizável. Tenta uniformizar aquilo que é crítico, por exemplo, na questão dos rádios, do equipamento de rádio para haver interoperabilidade. Portanto, há essa preocupação. Essa preocupação não é específica do Afeganistão. Essa é uma preocupação permanente da NATO. (...) Está tudo padronizado. Há STANAGS para tudo.”</p> <p><b>E3</b> “ (...) nós estávamos debaixo da <i>Task Force 7</i>, que é uma força maioritariamente americana. E nós, com eles, é que depois definíamos tendo em conta as linhas orientadoras de cima, nós é que orientamos (...). “</p> <p><b>E4</b> “ (...) a SOAT Portuguesa tinha autonomia para efetuar a uniformização necessária quer nas Forças da Coligação, quer nas Forças Afegãs.”</p> <p><b>E5</b> “É tudo dentro do NSHQ, existem cursos específicos dentro do NSHQ, e através dos nossos exercícios coletivos, e o treino conjunto e combinado que fazem com que nós consigamos ter essa uniformização.”</p> <p><b>E6</b> “A própria estrutura de onde nós estamos inseridos do ANASOC-A, e por aí abaixo, tem os próprios objetivos, desde os objetivos estratégicos até aos objetivos operacionais. Todos nós temos de fazer as nossas funções de forma a garantir que esses objetivos são cumpridos.”</p> <p><b>E7</b> “Por exemplo, as viaturas têm</p>

<p>figura de 2º Comandante (posto de Coronel), criar a figura do Diretor da Formação (posto de Coronel) ao qual respondem os Comandantes de Departamento (Departamento das <i>Special Forces</i>, Departamento de <i>Commandos</i>, Departamento <i>Specialties</i>, Departamento <i>Cobra Strike</i>) e criar o Departamento Medical.”</p> <p><b>E5</b> “Tivemos que adaptar mesmo estrutura da escola, porque a estrutura da escola tinha departamentos que trabalhavam isoladamente (...)”</p> <p><b>E5</b> “A primeira SOAT propôs o <i>Afghan Sof Training Management System</i>, e nós propusemos as alterações, e elas vieram destes cursos já na nossa missão (...) aprimoramos o sistema integrado de Formação e treino, aquele modelo inicial da primeira SOAT. Pegamos nele, reformulamo-lo, adaptamo-lo e melhoramo-lo para o integrar a terceira SOAT.”</p> <p><b>E5</b> “Porque normalmente há as revisões de 4 em 4 anos, mas nós conseguimos fazer uma, para alterar mesmo a organização, o ciclo de treino deles, o <i>operational readiness cycling (ORC)</i>”.</p> <p><b>E5</b> “ (...) criamos o <i>special operations base course</i>, para toda a gente de operações especiais.”</p> <p><b>E6</b> “Houve ali uma adaptação na parte da estrutura da escola, isto na mais especificamente na parte dos formadores. Nós identificamos ali uma série de lacunas nas equipas de formação, isto porque havia cursos que tinham demasiados instrutores e havia cursos que tinham poucos instrutores para o número de alunos que eles tinham.”</p> <p><b>E8</b> “ (...) alteração da <i>taskhil</i> e a composição.”</p>	<p>um desenho operacional. Para que nós consigamos atingir o estado final que eles queriam.”</p> <p><b>E5</b> “Nós eramos responsáveis por integrar estes cursos e os outros restantes cursos todos dentro de um calendário. E assegurarmos que tinham desde equipa de instrução, que tinham as escolas preparatórias dos quadros, os instrutores já sabiam o que tinham que dar.”</p> <p><b>E6</b> “ (...) basicamente foi eu tentar implementar algumas coisas que eles não tinham implementadas para controle dos cursos e para facilitar o trabalho deles, porque muitas das vezes o que eles ainda não usam muito são as bases de dados. Então eles querem fazer uma listagem fazem uma listagem aqui, depois apagam aquilo. Depois amanhã é necessário essa mesma listagem, então a fazer outra vez tudo novo. Pronto, é a introdução das novas tecnologias entre outras.”</p> <p><b>E9</b> “ (...) conseguir ser mais organizado, conseguisse manter um registo, conseguisse fazer um planeamento mais atempado do que está propriamente só a reagir. Fiz forças nesse aspeto, apresentei-lhes tabelas e documentos que pudessem utilizar para se organizarem e terem um planeamento. Ter um quadro para a secção deles conseguir saber o que é que está a ser feito e o que é que é previsto para a próxima semana.”</p>	<p>que ser de tipologia de blindagem tipo 4, o mínimo de armamento que se tem que levar, fardamento e equipamento.”</p> <p><b>E9</b> “Existem alguns documentos sobre o TAA e sobre como a coligação e o escalão superior vê o TAA e o que pretende que seja feito. Existem alguns documentos, existe esse curso do <i>pré-deployment training</i> na Bélgica. (...) Temos os documentos, os documentos que são conselhos e depois os comandantes na estrutura é que hão de dizer que querem o trabalho mais neste sentido ou naquele. Existem reuniões diariamente. Mas são projetos muito genéricos, não existe nada mais específico a dizer que querem que seja feita desta forma ou daquela. É de forma mais genérica, definem um objetivo e depois nós vamos tentar chegar e cumprir aquele objetivo.”</p>
---	--	---

#### Notas de Campo

##### NC4

**Quem:** Major

**O quê:** “Nós percebemos quando chegamos e quando a primeira SOAT chegou percebeu: Ok, isto é praticamente chega uma equipa de instrução, acha que o melhor referencial é este e implementa e não há uma continuidade. O que a primeira SOAT criou foi o conceito do *Afghan Sof Training Management System*. E é prioritariamente o conceito de um Sistema Integrado de Gestão em treino em que todos os cursos já têm um catálogo de cursos, há um referencial do curso para cada curso. Depois nós tivemos que os criar todos, eles criaram um sistema, nos implementá-lo, nós, digo a segunda SOAT. Eles criaram um

sistema no sentido de dar uma uniformização em toda a formação, seja ela operacional, seja ela nos termos de logística, seja ela toda em termos do apoio e à parte de informações.”

**Quando:** 061400MAR21

**Onde:** Pausa de uma entrevista

**Para quê:** A importância da implementação do ASOFTMS

**NC5**

**Quem:** Tenente-Coronel

**O quê:** “85% das operações desenvolvidas pelo exército afegão, estavam atribuídas, foram desenvolvidas, foram concretizadas por este comando de operações especiais. E pelo seu lado, este comando de operações especiais representava cerca de 10%/12% do efetivo do exército todo. Para ter uma ideia do rácio. Normalmente é por volta desta ordem de grandeza, 10%/15% numa estrutura militar do exército é de operações especiais. Mas por outro lado, eram responsáveis pela quase totalidade das operações, 85% das operações. E tinha um ritmo bastante elevado. A nossa missão estava mais orientada para o comando da escola de operações especiais, que era um Coronel comandante da escola, mas naturalmente nós tínhamos que nos ligar com as brigadas e com o comando de operações afegão porque era dali que vinham os alunos e era para ali que iam os outros alunos.”

**Quando:** 301500MAR21

**Onde:** Depois de uma entrevista

**Para quê:** Compreender a distribuição e organização das missões das forças afegãs

**Fonte:** Elaboração própria

## APÊNDICE H – ANÁLISE DE CONTEÚDO (ASSISTÊNCIA)

Quadro n.º7 – Assistência

Assistência	
Equipamentos e Infraestruturas	Sustentação da Força
<p><b>E1</b> “Houve necessidade e capacidade porque os americanos estavam a fechar as bases e portanto havia muito material disponível, madeira e contentores. E conseguimos montar mais uma aldeia de CQB porque eles só tinham um laboratório e uma casa da morte. Não tinham nenhuma área grande para poder fazer operações em áreas edificadas e nós criamos isso (...)”</p> <p><b>E2</b> “No âmbito do plano de segurança e do plano de defesa da base tivemos que corrigir algumas lacunas que nós tínhamos da nossa própria estrutura de material e a segunda SOAT, já veio, no âmbito de missões, no âmbito de armamento, com novas com novas armas. Tivemos que ajustar a nossa estrutura de material. Tivemos que corrigir a questão da viatura da mobilidade tática, por causa da blindagem.”</p> <p><b>E3</b> “O material do pessoal afegão, do pessoal que estava em curso e do Estado-Maior. Eles obtêm no pela logística deles.”</p> <p><b>E3</b> “Nós só garantimos mesmo quando existia algum problema logístico e eles não conseguiam resolver.”</p> <p><b>E4</b> “Sim houve uma necessidade de adaptação em termos de infraestruturas. Esta necessidade deveu-se ao facto de haver necessidade de aumentar o número de formandos por curso, originando a que as áreas de treino fossem insuficientes. Devido a isso a SOAT em colaboração com a Forças da Coligação efetuou projetos de áreas de treino e auxiliou na sua edificação.”</p> <p><b>E6</b> “ (...) os americanos montaram tudo, tem dinheiro e montaram praticamente as instalações todas. Agora eles já estavam a sentir dificuldade é em obter recursos para fazer a parte da manutenção, que eles já tinham alguns edifícios um pouco degradados e é a parte dos recursos financeiros não estão a trabalhar da melhor forma.”</p> <p><b>E7</b> “ Foram construídas plataformas amovíveis para o processo do <i>vetting</i>. (...) Foi construída a aldeia CQB.”</p> <p><b>E8</b> “foi feita uma aldeia de CQB, de raiz, com contentores para eles treinarem a parte do CQB (...), <i>fast rope tower</i>, (...) 2 salas da de convívio para eles (...)”</p> <p><b>E9</b> “ (...) eles próprios já tinham alguns projetos que vinham de trás e não houve nenhum protejo que nós tivéssemos criado de raiz. Nós só tínhamos que tentar com que eles implementassem e ajudá-los a fazer a documentação toda e continuar os projetos.”</p>	<p><b>E1</b> “A nossa. Tínhamos o apoio do <i>nation support element</i> que estava em Kâbul, no aeroporto. Portanto havia um elemento de apoio nacional, tratava do nosso apoio logístico. No plano teórico, mas como nós estávamos noutra base e era uma força muito pequena de 8 elementos. Pouco precisamos do apoio do <i>nacional suporte element</i>. Alias, o <i>nacional support element</i> essencialmente apoiava o contingente português dos 160 homens que estão no aeroporto, por inerência apanhava-nos também, mas nós como equipa de operações especiais estamos preparados para não precisar do apoio deles.”</p> <p><b>E1</b> “ Havia algumas doações, mas essencialmente 90% americano. Mas até nós quando saímos doamos algumas coisas aos afegãos.”</p> <p><b>E2</b> “Dependência quase total.”</p> <p><b>E3</b> “Eles tinham que fazer de tudo pela cadeia de comando deles e pela cadeia de sustentação deles. Nós só atuávamos, e quando eu digo nós é nós éramos facilitadores, mas depois quem efetivamente dava as coisas eram os americanos. Era em último caso (...)”</p> <p><b>E3</b> “Eles agora já estão quase a funcionar sozinhos. Claro que tinham alguma dificuldade, a grande dificuldade para já é a questão do dinheiro.”</p> <p><b>E6</b> “Há doações por parte da coligação, não de Portugal, porque como é óbvio que os nossos recursos são muito limitados (...) Agora recursos que eles realmente necessitem quer de materiais, equipamento, coletes (...) há dos outros países, principalmente da parte dos americanos.”</p> <p><b>E7</b> “Enorme dependência por parte das forças afegãs pelas forças dos EUA.”</p> <p><b>E8</b> “A parte da sustentação americana é muito por base dos americanos.”</p> <p><b>E9</b> “Quando precisam de alguma coisa é através de contratos que têm com americanos e os americanos arranjam os equipamentos. Como apanhamos a parte do COVID, por exemplo, para o pessoal da escola conseguimos arranjar máscaras e equipamento de proteção (...)”</p>

Fonte: Elaboração própria