



ACADEMIA MILITAR

O Modelo de Avaliação Nacional em Combate em Ambiente Urbano

Autor: Aspirante de Infantaria Bruno Miguel Pousa Rodrigues

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Hélder Parcelas

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2023



ACADEMIA MILITAR

O Modelo de Avaliação Nacional em Combate em Ambiente Urbano

Autor: Aspirante de Infantaria Bruno Miguel Pousa Rodrigues

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Hélder Parcelas

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2023

EPÍGRAFE

“Engage your brain before you engage your weapon”

General James Mattis

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, ao meu irmão, à minha cunhada e a todos os que me acompanharam nesta
longa jornada

AGRADECIMENTOS

A realização do presente relatório científico final do trabalho de investigação aplicada não era possível sem os apoios e as palavras de motivação, ao longo de todo o trabalho. Nunca vou conseguir agradecer de forma correta a todos os que me ajudaram. Mas, o mínimo que posso fazer é agradecer a todos com a minha motivação em acabar a investigação com a melhor prestação possível e com o crer do desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria Hélder Parcelas, que não é possível agradecer-lhe por tudo o que fez por mim com palavras. A ele devo-lhe todo o mérito e todo o sucesso que eu obtenha com esta investigação, porque foi ele quem me orientou, prestou todo o apoio com o seu saber e com as suas vastas experiências ao longo de toda esta temática. O meu muito obrigado por todas as horas despendidas da sua vida pessoal e profissional em prol do meu trabalho.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria João Polho, por todo o conhecimento e informação que me disponibilizou para a realização do trabalho, sem esta grande ajuda não seria de todo possível obter os resultados que se apurou.

Ao Major de Infantaria João Reis por toda a disponibilidade e compreensão com a parte metodológica.

A todos os entrevistados, que de uma forma pronta e atenciosa sempre se disponibilizaram para me ajudarem no trabalho partilhando todos as suas experiências e conhecimentos, através das entrevistas, dos documentos fornecidos e de orientações possíveis que deveria tomar para um melhor aproveitamento no meu trabalho. Sem eles nada disto tinha sido possível, pois fizeram parte de um conjunto de pessoas que interferiram de forma direta na minha investigação.

A todos os militares do Estado-Maior do Exército e do Comando das Forças Terrestres por me fornecerem todo o material necessário para a realização do trabalho de investigação aplicada.

Aos meus camaradas de curso geral por me acompanharem durante os 5 anos da Academia Militar e, sem dúvida, a todos os militares da instituição que me ajudaram a formar no militar que sou hoje.

Sem deixar de realçar, o meu muito obrigado aos 17 BRAVOS INFANTES que me acompanharam nos piores momentos sem nunca terem desistido de mim.

Ao meu grupo de amigos da minha cidade, pois eram eles que ao fim de semana me aturavam e me ouviam a desabafar de problemas acumulados durante a semana, referindo o Márcio Ferreira como um dos grandes seres humanos que tenho comigo.

Por último, e o mais acarinhado, aos meus pais e ao meu irmão, porque foram eles que trabalharam, se esforçaram e me educaram para que eu conseguisse entrar na Academia Militar e seguisse o meu sonho de pequenino. Sem eles, era impossível estar aqui neste momento da minha vida.

O meu sincero Obrigado!

Bruno Rodrigues

RESUMO

A presente investigação incide sobre o tema “O Modelo de Avaliação Nacional em Combate em Ambiente Urbano”.

Este trabalho tem como finalidade verificar como as unidades operacionais executam os seus treinos operacionais e como podem ser avaliados na tipologia das áreas edificadas. Importante de referir que o trabalho incide sobre a avaliação nacional do treino em específico e quais são as entidades que executam a mesma conforme os critérios e os requisitos mencionados nas organizações internacionais a que Portugal está inserido.

Na realização desta investigação foi usado um método de abordagem qualitativo que permitiu a recolha de dados através de uma triangulação entre entrevistas, análise documental e observação direta, com o objetivo de obter o maior número possível de informação necessária que concorre ao sucesso do próprio trabalho. Contudo, na revisão da literatura foi explanado todos os conceitos importantes ao trabalho por forma a orientar e a delimitar o trabalho.

A essência da investigação teve como foco principal a avaliação de forças do treino operacional em combate em ambiente urbano abordando o conceito de armas combinadas, um subagrupamento, pois o escalão escolhido foi até companhia. Esta delimitação originou que o trabalho concorresse para o conhecimento da realidade do nosso Exército face a esta temática e na possível capacidade de inovação de técnicas e procedimentos que as nossas forças podem adotar.

Desta forma, surgem os resultados que evidenciam que o Exército apesar de ter um projeto de implementação de um centro de excelência no âmbito das áreas edificadas, o mesmo ainda não foi implementado, pois a falta de necessidade e de recursos humanos e materiais leva ao ponto a que nós estamos nos dias de hoje. Temos as ideias, mas não as conseguimos implementar por falta de capacidade. O que se obteve é que a avaliação nacional era de uma extrema importância que impulsionava o nosso produto, o treino operacional, para fins de grande relevância para a execução das nossas tarefas.

Palavras-chave: Avaliação; Combate em Áreas Urbanas; Treino; Centro de Excelência.

ABSTRACT

The present investigation focuses on the theme 'The National Evaluation Model in Urban Combat.' The purpose of this work is to verify how operational units carry out their operational training and how they can be assessed in the context of built-up areas. It is important to mention that this work focuses on the national evaluation of specific training and the entities that carry it out according to the criteria and requirements mentioned in the international organizations to which Portugal is affiliated.

In conducting this investigation, a qualitative approach method was used, allowing data collection through triangulation of interviews, documentary analysis, and direct observation, with the aim of obtaining as much necessary information as possible that contributes to the success of the work itself. However, during the literature review, all the important concepts related to the work were explained in order to guide and delimit the study.

The essence of the research focused primarily on the evaluation of operational training forces in urban combat, addressing the concept of combined arms, a subgrouping, as the chosen scope was up to company level. This delimitation contributed to gaining knowledge about the reality of our Army regarding this theme and the potential capacity for innovation in techniques and procedures that our forces can adopt.

Thus, the results reveal that, despite having a project to implement a center of excellence in the context of built-up areas, the Army has not yet implemented it due to the lack of necessity and human and material resources, which brings us to the current situation. We have the ideas but lack the ability to implement them due to a lack of capacity. What has been obtained is that national evaluation was of utmost importance, driving our product, operational training, towards highly relevant purposes for the execution of our tasks.

Keywords: Evaluation; Urban Areas Combat; Training; Center of Excellence.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	iii
DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE QUADROS	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA	5
1.1. Enquadramento Teórico	5
1.1.1. Exército Português	6
1.1.2. Armas Combinadas	7
1.2. O Combate em Ambiente Urbano	9
1.2.1. Centro de Excelência do Combate em Áreas Edificadas (CdECAE)	11
1.2.2. Centro de Treino do Combate em Áreas Urbanas (CENZUB)	13
1.3. Treino Operacional em Portugal	16
1.4. Avaliação de Forças em Portugal	17
CAPÍTULO 2: METODOLOGIA	20
2.1. Enquadramento	20
2.2. Método de Abordagem	21
2.3. Fontes de Informação, Instrumentos e Técnicas de Recolha de Dados	23
2.3.1. Análise Documental	24
2.3.2. Entrevistas	25
2.3.3. Observação Direta	26
2.4. Caracterização da Amostra	26
2.5. Tratamento de Dados	27
CAPÍTULO 3: APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	28
3.1. Enquadramento	28
3.2. Análise das Entrevistas	28

CAPÍTULO 4: DISCUSSÃO DE RESULTADOS	42
4.1. Enquadramento.....	42
4.2. Avaliação do Treino Operacional	42
4.3. Critérios e Requisitos	45
4.4. Modelo Francês (CENZUB)	47
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
APÊNDICES.....	I
ANEXOS	X

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 -Dimensões do Ambiente Urbano	10
Figura 2- Símbolo do CdECAE.....	12
Figura 3- Etapas do processo de análise de conteúdo	27
Figura 4-Estrutura Orgânica do CdECAE	XXII
Figura 5-Constituição do CENZUB.....	XXIII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1- Objetivo Geral e Pergunta de Partida.....	22
Quadro nº 2- Objetivos Específicos e Perguntas Derivadas	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1- Descrição das Amostras da Entrevista.....	VII
Tabela nº 2- Horário 1ª semana.....	VIII
Tabela nº 3- Horário 2ª Semana	IX

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES

APÊNDICE A – DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO	II
APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA	III
APÊNDICE C – MODELO DE ANÁLISE	VI
APÊNDICE D – IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	VII
APÊNDICE E – MODELO TIPO DE AVALIAÇÃO DE FORÇAS	VIII

ANEXOS

ANEXO A: DESPACHO DE SEXA O GENCEME AO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CDECAE	XI
ANEXO B: ESTRUTURA ORGÂNICA DO CdECAE.....	XXII
ANEXO C: COMPLEXO DO CENZUB	XXIII

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AC – Armas Combinadas

ACO FS – Allied Command Operations Forces Standards

AM – Academia Militar

APA – American Psychological Association

AU – Ambiente Urbano

BG – Battlegroups

BrigInt – Brigada de Intervenção

BrigMec – Brigada Mecanizada

CAU – Combate em Ambiente Urbano

CC – Carros de Combate

CCTSC – Centro de Capacitação Tática de Simulação e Certificação

CdECAE – Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas

CEME – Chefe do Estado-Maior do Exército

CENZUB – Centre d'Entrainement aux actions en Zone Urbaine

CFT – Comando das Forças Terrestres

CICAU – Curso de Instrutor de Combate em Ambiente Urbano

CIE – Comando da Instrução do Exército

CREVAL – Combat Readiness Evaluation

C2 – Comando e Controlo

EA – Escola das Armas

ECOSF – Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças

EME – Estado-Maior do Exército

EP – Exército Português

ESE – Escola de Sargentos

ET – Evaluation Team

FND – Força Nacional Destacada

IED – Improvised Explosive Deviced

IGE – Inspeção Geral do Exército

I GM – I Guerra Mundial

II GM – II Guerra Mundial

IUM – Instituto Universitário Militar

LA – Lições Aprendidas

MDN – Ministério da Defesa Nacional

MelMil – Main Event List Main Incident List

NEP – Norma de Execução Permanente

NRF – NATO Response Force

NUONTGTG – NATO Urban Operations NATO Training Group Task Group

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

ONU – Organização das Nações Unidas

OPFOR – Força Opositora

OTAN – Organização do Tratado Atlântico Norte

PD – Pergunta Derivada

PDE – Publicação Doutrinária do Exército

PITOP – Plano Integrado do Treino Operacional

PP – Pergunta Partida

RAA – Revisão Após Ação

SGTIA – Sous Groupement Tactique Interarmes

SME – Subject Matter Experts

TIA – Trabalho de Investigação Aplicada

TO – Teatro de Operações

TTP – Técnica Tática e Procedimentos

UE – União Europeia

UEC – Unidade Escalão Companhia

UNDPKO – United Nations Department of Peacekeeping

VD – Vetores de Desenvolvimento

INTRODUÇÃO

O presente relatório científico final do trabalho de investigação aplicada surge no âmbito do mestrado integrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria subordinado ao tema “O Modelo de Avaliação Nacional em Combate em Ambiente Urbano”. A relevância desta investigação deve-se essencialmente à necessidade de propor um modelo de avaliação nacional contínuo de forças que valide o treino operacional efetuado pelas unidades operacionais para combate em ambiente urbano (CAU), num contexto de armas combinadas (AC).

Antes do Século XXI, os conflitos que aconteciam eram de combate convencional, mencionando a I Guerra Mundial (IGM), a II Guerra Mundial (IIGM), a Guerra Fria e a Guerra do Ultramar. Desde há aproximadamente duas décadas, Portugal interveio em vários Teatros de Operações (TO) e depara-se mais com o combate em áreas urbanas. Daí resultarem várias alterações no âmbito dos procedimentos a executarem nesses mesmos TO's, como o caso do Kosovo, da Bósnia, do Iraque, do Afeganistão, entre outros. Nesse sentido, Portugal teve de começar a empenhar vários meios para o CAU e o facto de pertencer a várias organizações intergovernamentais como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), entre outras. Este ambiente de combate ganha cada vez mais importância, pois as operações conjuntas atuais e futuras da OTAN serão dirigidas em ambientes urbanos (NATO, 2017). O ponto fulcral desta nova tipologia foi o ataque terrorista no dia 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos da América, titulado como o ataque às torres gémeas (World Trade Center), em que Polho (2016, p.1) refere que este dia “dá a conhecer ao mundo uma nova dimensão do terrorismo transnacional e as suas capacidades”.

Desta forma, US Marine Corps (2017) define que o ambiente urbano (AU) é caracterizado por três partes: a população, o terreno complexo feito pelo Homem e as infraestruturas que apoiam nesse terreno. Como já foi referido num trabalho de investigação anterior, não é de todo correto projetar forças para o estrangeiro sem qualquer tipo de treino em combate em ambiente urbano (Esteves, 2021).

Para isso temos de abordar as necessidades que surgem ao nível da formação e condução do treino operacional, tais como as infraestruturas e a doutrina atual (Polho, 2016). Em consequência, abordaremos o que o Exército Francês fez, que foi a exigência do treino e da formação na área do AU, que em pouco tempo construíram um sistema que permite o

treino de forças militares para o combate em áreas urbanas (Petit, 2012). Desta forma, Sanchez (2019) afirma que o Centre d'Entrainement aux actions em Zone Urbaine (CENZUB) tem como missão treinar as forças de AC em AU, com o intuito de capacitar as forças a atingir o nível operacional interno.

Drahi (2019) reitera que no Exército Francês, o CENZUB é a única unidade que tem o centro de excelência com infraestruturas de treino e as melhores condições para a formação uniforme para todas as unidades do mesmo nesta tipologia de combate. James (2012) afirma que o CENZUB envolveu a cadeia do Comando das Forças Terrestres (CFT) para garantir que todas as suas unidades operacionais do Exército Francês tenham o treino e a formação em CAU, independentemente da sua especialidade, através de um processo de rotação que eles desenvolveram. Devido a este sistema, o Exército Francês tem as suas unidades operacionais com um processo contínuo de prontidão operacional.

Por isso, uma das grandes lacunas que Portugal apresenta é o facto de não ter um modelo de avaliação neste tipo de combate, no que toca ao treino operacional contínuo. Seguidamente, elaborado um estado da arte inicial, com base em análise documental e entrevistas exploratórias a especialistas no Combate em Áreas Edificadas, verificou-se que o Exército Português (EP), não possui um modelo de avaliação de forças em CAU. Face a esta lacuna, o presente trabalho tem como finalidade estabelecer uma proposta de modelo de avaliação de forças em AU, com vista à sua implementação, para o treino interno das nossas forças anualmente.

De acordo com o objeto de investigação definido, iremos delimitar a investigação nos domínios do tempo, espaço e conteúdo (Santos, et al., 2016, p. 44).

Em termos de tempo, iremos delimitar o estudo da atual relação entre a relação entre o CAU e a avaliação de diferentes tipologias do treino para a atualidade, como o Exército Português [EP] (2011) refere que esta nova tipologia de operações, como veremos e como vêm demonstrando muitos dos conflitos da atualidade, têm uma larga aplicabilidade neste novo mundo, essencialmente urbano, que induz operações militares marcadas por uma grande intensidade e dispersão num espaço tridimensional, operações muito distintas daquelas relacionadas com áreas de terreno tradicionais.

Em termos de espaço, iremos estudar a avaliação de forças (AC), entendamos por AC a aplicação simultânea e sincronizada dos elementos de potencial de combate para alcançar um efeito sinérgico na ação militar (EP, 2012), em CAU nas diferentes tipologias de operações com vista ao seu emprego em operações sob a égide da OTAN e da União Europeia (UE).

Quanto ao conteúdo, a presente investigação irá focar-se na correlação existente de avaliação de forças, AC, treino e CAU. De referir, também que delimitamos o trabalho até unidade escalão companhia (UEC), porque é o mínimo que se pode obter em treino operacional com o conceito de AC nesta tipologia de ambiente como o CAU. Importante, também de mencionar que no conceito da AC só abordamos a infantaria, os carros de combate (CC) e a engenharia, deixamos de parte a artilharia porque o nosso escalão é companhia e a artilharia em escalão tão baixo não se pode dividir.

Na primeira parte da investigação será perceber como o EP está enquadrado nesta tipologia de combate, em que será referido todos os conceitos importantes e pertinentes para enquadrar o tema em questão. Depois será analisado o facto do CAU em Portugal, como está organizado, e implementado no nosso seio, abordando sempre o CENZUB que é para fazer uma comparação entre modelos. De seguida abordamos o treino operacional, as suas diversas fases, como tem de ser implementado e conduzido no âmbito do CAU. Por fim direcionamos a atenção para a avaliação nacional, quem são as entidades que têm essa responsabilidade, quais são os seus critérios, quais são as suas fontes e bases em que eles se baseiam para implementar uma avaliação. Ver, também, se existe alguma entidade que pratique uma avaliação em relação ao treino operacional no CAU em Portugal como existe em outros países que fazem parte da OTAN e de outras entidades internacionais. Estes aspetos todos são referentes ao estudo conceptual e teórico.

Posto isto, vamos abordar a metodologia do trabalho em que é subdividida em diversos subcapítulos para que seja esclarecida neste capítulo o método de abordagem e como foi realizada a recolha de dados e o tratamento dos mesmos. Nesta parte da investigação é onde se faz referência ao objetivo geral (OG) que é “Propor um modelo de avaliação de forças nacional em combate em ambiente urbano”, e daí resulta a pergunta de partida (PP) “Como poderá o Exército Português adotar o modelo de avaliação de forças para o combate em ambiente urbano?”.

Aquando do OG, surgem os objetivos específicos (OE) que o IUM (2019) afirma que os mesmos são de elevada importância para o cumprimento do sucesso do trabalho, pois contempla as especificidades que o OG não esclarece de uma forma tão clara e suscetível para o investigador.

OE1: “Analisar a importância do modelo de avaliação de forças em combate em ambiente urbano, considerando que as operações estão numa fase de mudança e evolução atualmente”.

OE2: “Analisar quais são os critérios definidos pela OTAN e pela UE para o combate em ambiente urbano nas diferentes tipologias de operações”.

OE3: “Identificar que requisitos devem ser desenvolvidos para que a capacidade de avaliação seja constituída”.

OE4: “Analisar o modelo de treino e de avaliação de forças efetuado no CENZUB, para as diferentes tipologias de operações”.

Dado este facto, com a criação dos OE’s surgem as perguntas derivadas (PD) com o intuito de esclarecer a PP.

PD1: “Qual a importância de existir um modelo de avaliação nacional até ao escalão companhia no combate em áreas urbanas?”.

PD2: “Quais os critérios definidos pela OTAN e pela UE no âmbito da avaliação de forças em combate em ambiente urbano?”.

PD3: “Que requisitos devem ser desenvolvidos para que a capacidade de avaliação seja alcançada no Exército Português?”.

PD4: “Qual o modelo de treino e de avaliação de forças adotado pelo Exército Francês para as diferentes tipologias de operações?”.

Por fim, esta investigação está dividida em quatro capítulos, em que o primeiro é a revisão da literatura onde são referidos todos os conceitos essenciais para a temática levantada neste trabalho. Após esse capítulo finalizado, iniciamos o segundo capítulo que é a metodologia onde é apresentado o método de abordagem, as fontes de informação e de recolha de dados, a caracterização da amostra e o tratamento de dados. No terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos pelas entrevistas, pela análise documental e pela observação direta que se constituem como o ponto fulcral para a obtenção de referências nesta investigação. O quarto e último capítulo são as discussões de resultados onde são referenciados todos os conhecimentos e teorias obtidos pelos entrevistados para que seja alcançado o sucesso da PP desta investigação. Por último, o trabalho culmina com as conclusões onde são apresentadas as respostas à PP e às PD’s, as limitações e sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Enquadramento Teórico

Neste capítulo, os principais conceitos alusivos ao Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), com o tema “Modelo de Avaliação Nacional em Combate em Ambiente Urbano” vão ser analisados para se obter uma compreensão do mesmo e dos conceitos empregues. Por isso, as ideias analisadas são: Avaliação, o Treino, o CAU e, por fim, o CENZUB; em que cada um dos termos está subdividido em vários subcapítulos explicando cientificamente cada um deles.

Dada esta pequena introdução, Vautravers (2010), afirma que todos os Exércitos fazem todos os possíveis para evitar o combate com especificidade urbana devido às suas características. Esta tipologia de ambiente faz com que as forças tenham gastos enormes quer a nível de recursos humanos, materiais e financeiros, por isso o autor reitera que as forças para combaterem no AU, as mesmas têm que se adaptar a vários níveis, desde doutrina, a estruturas e a recursos.

Segundo a NATO (2017), as guerras dos antepassados, na Europa, incidiam sobretudo nas urbanizações quando duas entidades tentavam conquistar, atacando e defendendo, todos os seus territórios. Mas houve uma grande alteração após a IIGM quando os Exércitos retiraram lições aprendidas (LA) da mesma e resultou em evitar as urbanizações no futuro. Com a evolução do tempo e da sociedade mundial, o paradigma voltou a sofrer outra alteração, pois no século XX as operações conjuntas da OTAN começaram a ser realizadas em AU, a título de exemplo abordamos a Bósnia, o Kosovo, o Iraque, o Afeganistão, entre outros. Estes TO's começaram a ganhar cada vez mais significado, porque as cidades desenvolviam-se a velocidades estonteantes e as forças militares para terem o comando e controlo (c2) das infraestruturas, mais importantes, que uma cidade apresenta teve que se envolver diretamente no CAU (Joint Doctrine, 2013).

Do mesmo modo, Polho (2016) afirma que estas batalhas traziam grandes prejuízos para as cidades em si, para os seus Estados políticos, para a sua economia e vivência diária da sociedade, porque começaram a aparecer novos intervenientes, que preveniam de Guerras antigas, Guerra Fria, pois eram um chamariz de conflitos para todos os centros urbanos.

Dados estes acontecimentos, um autor conceituado nesta área afirma que começaram a aparecer conflitos étnicos, guerras civis por diversos países acentuando-se as instabilidades

políticas, logo emerge o combate nas principais zonas urbanizadas desses grandes centros (Vautravers, 2010).

Por conseguinte, enalteçamos dois grandes acontecimentos para o CAU. Em primeiro lugar, analisamos a Batalha de Grozny, em 1994, onde as operações em AU são consideradas importantes devido à existência de uma força opositora (OPFOR) à Rússia, que no combate convencional não estava a tirar vantagem, então conduziram o combate para dentro da cidade. Este feito veio sobressair as vantagens que uma força com menos capacidades e menos meios tiveram na defesa em AU. Em suma, qualquer organização militar com menos recursos humanos e tecnológicos executa operações em meios urbanos, pois esta tipologia de combate oferece mais vantagens às mesmas forças militares (FM 3-06, 2006). O outro acontecimento é reiterado pelo Polho (2016), em que o CAU se destaca com o ataque terrorista no dia 11 de setembro de 2001, o ataque às Torres Gémeas, nos Estados Unidos da América, onde é ditado um momento histórico como terrorismo e são apresentadas as suas capacidades para todo o mundo. Desde essa data que o terrorismo trouxe um grande impacto para os conceitos estratégicos que ainda hoje estão em vigor (EP, 2011).

1.1.1. Exército Português

Portugal começou a criar a sua própria história devido às batalhas e às guerras que ia fazendo com todos aqueles que eles achavam que eram forças inimigas, isto numa perspetiva de ocupar espaço físico e aumentar assim o seu terreno como um país. As forças portuguesas começaram a combater com os seus vizinhos, que eram as forças de Leão e Castela, e muçulmanos no século XII para obterem a independência do próprio país, posteriormente contra os castelhanos no século XIV, de seguida os espanhóis no século XVII e, por fim, no século XIX os portugueses se deparam com uma das maiores investidas dos franceses, as Invasões Francesas (EP, 2021). Já no século XX, Portugal no início da década de 60 entra em guerra com as próprias colónias situadas no continente africano, considerada uma das maiores e prejudiciais guerras para o país pois durou cerca de 15 anos (Sousa, 2011).

A partir daí, Portugal enfrentou tempos árduos com bastante instabilidade política, mas o EP a partir de 1996 começou a ganhar grande visibilidade devido às suas demonstrações de capacidades e competências nos diversos TO's que estava inserido, propriamente no Kosovo, Líbano, Bósnia, entre outros. Estas missões internacionais que os portugueses estavam inseridos eram sobre instituições internacionais como a OTAN, a UE e a ONU, em que atuavam em todo o tipo de operações, mas de referir as de prevenção, gestão de crises e de conflitos (Duarte et al., 2015). Estas missões que o EP realiza é porque

faz parte destas três instituições acima referidas e, por isso temos uma obrigação para com as mesmas em contribuir com recursos humanos, materiais para todo o espectro de operações de apoio à paz; nomeadamente, imposição de paz e manutenção de paz; segurança às civilizações mais carenciadas e, também, de apoio aos diferentes níveis reitera (Duarte et al., 2015). O Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2020), declara que a participação de Portugal nestes TO's contra o terrorismo cria uma boa imagem para com os países que está a ajudar, afirmando-nos perante as autoridades locais com reconhecimento internacional.

1.1.2. Armas Combinadas

Segundo Lopes (2014), AC é o emprego sincronizado e simultâneo entre as diversas armas. Este autor afirma que este emprego, acima referido, agrega as capacidades das diversas funções de combate, tais como o Movimento, a Manobra, os Fogos, as Informações, a Proteção e a Sustentação, para obter o máximo de eficácia que uma força tem que ter no combate. O autor com esta afirmação pretende esclarecer que o uso da AC traz uma mais vantagem para a força militar, porque retiramos de cada arma o seu maior potencial e conjugando as diferentes armas anulamos as vulnerabilidades de cada arma.

Por outro lado, Ortega (2016) reitera que o uso da AC tem em vista extinguir as vulnerabilidades e potencializar ao máximo as capacidades quando as armas são todas agregadas num só, em vez de estarem isoladas e trabalharem por si só. Este autor, também, defende que não é suficiente apenas reunir e coordenar as forças militares, mas é necessário que aqueles que estão no comando possuam um conhecimento profundo sobre como utilizar as diversas armas, as suas capacidades e as suas fraquezas. Isto é essencial para que a força seja ajustada adequadamente para atingir os objetivos e realizar as tarefas designadas. Por fim, é necessário um profundo entendimento das capacidades e das limitações das armas para garantir o uso eficaz e estratégico da AC.

Ortega (2016) sustenta que em Portugal existe uma descrição doutrinária do conceito de AC, PDE 3-00 Operações, porém, nota-se uma falta de doutrina conceptual nos escalões mais baixos e para suprimir essa lacuna, Portugal recorre às doutrinas de outros países mais evoluídos nesta área para fazer uma adaptação para a sua realidade. Isso significa que, embora, haja um documento oficial a descrever o conceito de AC em Portugal, nessa mesma doutrina não está bem definida os níveis inferiores e para compensar essa falta de conhecimento é necessário recorrer, então, a doutrinas desenvolvidas por outros países e adaptá-las ao nosso Exército. Contudo esta prática de adaptar doutrinas de outras nações

pode ser uma solução temporária para preencher as nossas lacunas ao nível conceptual e fornecer orientações operacionais aos escalões mais baixos, mas o objetivo é desenvolver uma doutrina nacional que seja desenvolvida pelo EP e implementada no mesmo.

De outra forma, a aplicação operacional da AC ainda está numa fase muito inicial, porque a componente operacional concentra o seu treino principal na Manobra, Infantaria e Cavalaria, e nas armas de forma individual, dada a falta de conhecimento tático por parte dos comandantes sobre como empregar as demais unidades que compõem os Agrupamentos. Por isso, atualmente, o foco do treino operacional está na Manobra, com destaque para as duas armas já referidas, a Infantaria e a Cavalaria, enquanto outras unidades e componentes não recebam a mesma atenção e conhecimento tático por parte dos diversos comandantes, que leva há limitação de capacidade de emprego eficiente das unidades em conjunto. Toda esta situação sugere a necessidade de refinar o desenvolvimento dos treinos e dos conhecimentos táticos que abranjam todas as unidades envolvidas na AC (Ortega, 2016).

O uso da AC é aplicado, essencialmente, na Brigada Mecanizada (BrigMec) devido à sua capacidade de combinar todas as armas e serviços no mesmo espaço físico. Isso proporciona um ambiente propício para diversos tipos de treinos operacionais entre essas unidades. A BrigMec, em cada ciclo de treino de seis meses forma um Agrupamento Mecanizado que pode ser composto por uma forte presença de Carros de Combate (CC) e Infantaria. Esse Agrupamento combina uma variedade de habilidades e capacidades que são utilizadas para dar forma ao conceito de AC. Isso significa que a BrigMec ao combinar diferentes tipos de unidades e armamentos é capaz de desenvolver e empregar táticas e estratégias que envolvem a sinergia de várias valências militares. Essa abordagem de AC é essencial para a efetividade operacional da BrigMec e permite que ela atue de forma integrada e coordenada em diversos cenários e missões (Ortega, 2016).

Já, na Brigada de Intervenção (BrigInt) desenvolve-se o mesmo tipo de treinos operacionais de AC, sem utilizar a valência dos CC's, porque estes só se encontram na BrigMec (Ortega, 2016).

Em jeito de conclusão, Ortega (2016) reitera que as AC's são o meio principal para alcançar o sucesso num conflito, considerando as características e exigências específicas do cenário de guerra.

1.2. O Combate em Ambiente Urbano

O conceito de cidade evoluiu, ao longo do tempo, para tornar-se o que chamamos hoje de área urbana, levando em consideração todas as considerações militares envolvidas. As áreas urbanas, que agora abrangem muito mais do que apenas o núcleo central de uma cidade, têm uma complexidade maior em termos de planejamento e execução de operações militares. Elas apresentam desafios únicos devido à densidade populacional, infraestrutura urbana, configuração geográfica, entre outros aspectos. As operações em AU requerem uma abordagem cuidadosa e adaptada, considerando a proteção de civis, a minimização de danos colaterais e a preservação da infraestrutura crítica. A cidade como uma área urbana é agora reconhecida como um ambiente multifacetado, onde as operações militares devem ser realizadas de forma a garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos, ao mesmo tempo em que se minimiza o impacto negativo sobre a população civil e o ambiente urbano. Portanto, as considerações militares no AU vão além do conceito simples de conquistar ou controlar uma cidade, e envolvem estratégias adaptadas, táticas urbanas, inteligência situacional e colaboração com outras forças de segurança, a fim de enfrentar os desafios específicos apresentados por esse ambiente complexo (Joint Doctrine, 2013).

Segundo US Marine Corps (2017), o AU é caracterizado em três conceitos: os civis, todo o terreno que foi moldado e composto pelo Homem e todas as construções físicas que o Homem efetuou com o objetivo de ajudar o terreno antes mencionado. Neste tipo de combate é sempre importante manter um estudo aprofundado e contínuo, porque as cidades e as áreas urbanizadas não são paradas, elas permanecem em constante evolução, por isso exige-se uma compreensão fincada nas suas próprias características (Joint Doctrine, 2013).

O combate em terrenos urbanos complexos exige uma abordagem diferenciada e adaptada. É necessário repensar as estratégias, considerar as particularidades do ambiente e buscar novas formas de visualizar e compreender o terreno, a fim de enfrentar com eficácia os desafios apresentados pelo AU (NATO, 2016).



Figura 1 -Dimensões do Ambiente Urbano

Fonte: NATO (2016)

Face a Armee de Terre (2005), as cidades são objetivos específicos em relação à estratégia e a história e as lições aprendidas têm revelado os desafios significativos que o AU apresenta em relação ao planejamento, tomada de decisão, execução de operações e avaliação das mesmas. A história e as lições aprendidas destacam os desafios complexos e multifacetados do AU para as operações militares. O reconhecimento desses desafios é fundamental para o desenvolvimento de estratégias, táticas e capacidades especializadas que possam lidar de maneira eficaz e ética com as exigências e as incertezas do CAU. Por outro lado, Joint Doctrine (2013) reitera que o Comando das forças tem que possuir informações e análises detalhadas para entender todo o enigma que surge à volta da área urbana. Dado este aspeto NATO (2017) afirma que todos os Comandantes nesta tipologia de combate têm que dar liberdade aos seus subordinados para realizarem as tarefas a que eles estão sujeitos com sucesso.

NATO (2017) através da publicação doutrinária do manual Urban Tactics afirma que as operações urbanas abrangem um amplo espectro de atividades militares que ocorrem em áreas urbanas, nas quais a presença de construções feitas pelo homem e a alta densidade populacional são características predominantes. Essas operações podem incluir uma variedade de missões, como controlo de áreas urbanas, estabilização de populações, combate em ambientes fechados, busca e apreensão, proteção de infraestruturas críticas e ações de contrainsurgência.

Por outro lado, os autores Ispas & Tudorache (2019) reiteram que em operações urbanas, além da diversidade de adversários envolvidos, é crucial aplicar medidas de controlo para

limitar perdas e danos colaterais entre as forças amigas e a população local. Dada a complexidade do ambiente urbano e a presença de civis, a proteção da população civil e a minimização de danos são de extrema importância e ao aplicar essas medidas de controlo, as forças amigas podem reduzir o risco de danos colaterais e demonstrar um compromisso com a proteção da população civil. Isso não apenas contribui para a eficácia da missão, mas também ajuda a manter a confiança e o apoio da população local.

1.2.1. Centro de Excelência do Combate em Áreas Edificadas (CdECAE)

Segundo Polho (2016), o mesmo afirma que Portugal ao nível do EP apresentou necessidades específicas no CAU devido aos TO's que o mesmo estava inserido e, que cada vez mais esse emprego estava a crescer de maneira exponencial. Por isso era preciso ter formação especializada, condução do treino operacional orientado para as missões internacionais que estávamos inseridos, infraestruturas, produzir uma doutrina nacional e atual conforme as organizações internacionais a que nós pertencemos.

Dado este facto, compreende-se que o nosso Exército não contempla nenhuma infraestrutura que consiga administrar formação e à posteriori treino operacional baseado nas técnicas táticas e procedimentos (TTP) no CAU com vista às unidades até escalão Companhia numa fase inicial (Estado Maior do Exército [EME], 2020). Após os ataques terroristas, já mencionados anteriormente numa fase inicial do presente trabalho, Portugal como um membro da OTAN começou a participar constantemente em reuniões da *NATO Urban Operations NATO Training Group Task Group* (NUONTGTG) que eram debatidos todos os assuntos sobre formação, treino, meios e infraestruturas utilizados pelos países membros da OTAN. Por isso chegou-se a uma conclusão de que a maioria desses Estados-membros continham equipas especializadas e dedicadas exclusivamente só para essas funções do CAU, em que realçavam a gestão de meios, infraestruturas, treino, formação e avaliação de forças, que são os Vetores de Desenvolvimento (VD) para o levantamento de uma capacidade (Silva, 2014). Por outro lado, Silva (2013) menciona que Portugal ao participar no grupo NUONTGTG traz vantagens para o seu Exército em relação ao desenvolvimento de novas temáticas que levam ao levantamento de capacidades através dos seus VD's.

Conforme Polho (2016), o EP teve de solucionar o problema que o CAU estava a criar no seio do nosso Exército e surgiu daí o projeto de edificação do CdECAE. Desta forma, a 12 de agosto de 2011 foi aprovado através do despacho de S.Exa. o General CEME o projeto

do CdECAE (Anexo A) para expandir as competências e as suas possibilidades do Centro de Formação e Treino de Combate em Áreas Edificadas (CFTCAE) em que ao implementar essas medidas, o CFTCAE pode expandir suas competências e tornar-se uma referência no treino e formação do CAU, contribuindo para o aprimoramento das capacidades das forças militares e agências de segurança em operações urbanas (Louro, 2012). Conforme o EME (2020) o CdECAE foi criado para desenvolver TTP's do CAU com uma especial atenção para as LA's dadas pelas Força Nacional Destacada (FND)'s dos diversos TO's onde o EP estava a cumprir as suas missões, bem como as experiências de formações e cursos no CAU. Isto pode ser entendido pela sua estrutura orgânica, conforme o Anexo B. Outro aspeto que este projeto menciona é a disponibilização de áreas de treino adequadas aos Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF) até ao escalão companhia numa fase inicial, para as FND's as *NATO Response Forces* (NRF) e *Battlegroups* (BG) para realizarem o seu treino operacional e posteriormente o treino orientado para a missão antes de eles serem projetados para os seus TO's.

Os centros de excelência da OTAN desempenham um papel crucial no treino, desenvolvimento doutrinário, aprimoramento das capacidades, LA's, avaliam/validam TTP's do CAU e aprendizagem organizacional. Eles contribuem para fortalecer a cooperação e a interoperabilidade entre os países membros da organização internacional, promovendo a efetividade das operações militares conjuntas (NATO, 2020).

Segundo o EME (2020, p.6) o “processo de validação/avaliação do treino de um subagrupamento em AU, com vista ao futuro emprego em operações”, pois é um dos objetivos referidos e que faz referência à problemática da presente investigação. Por fim, Silva (2013) reitera que o local e a área do CdECAE, na antiga Escola Prática de Infantaria, é o local ideal para a realização da formação e do treino operacional do CAU.



Figura 2- Símbolo do CdECAE

Fonte: EME (2011)

1.2.2. Centro de Treino do Combate em Áreas Urbanas (CENZUB)

A criação do CENZUB, *94e Régiment d'Infanterie* sediado no Campo Militar de Sissone, França, é um exemplo do compromisso do Exército Francês em relação às operações em AU. Reconhecendo a importância estratégica e os desafios específicos das operações em áreas urbanas, o Exército Francês investiu na criação de um centro de treino dedicado a esse tipo de ambiente. A existência deste centro de excelência destaca a importância de dedicar recursos e esforços para o treino e formação em CAU. Por meio de instalações especializadas e programas de treino específicos, as forças militares podem adquirir as habilidades, conhecimentos e experiência necessários para enfrentar os desafios únicos das operações em ambientes urbanos. O CENZUB foi projetado para fornecer treino abrangente e realista em CAU. Ele abrange todos os aspectos desse tipo de terreno, incluindo técnicas de combate, táticas de busca e apreensão, gerir multidões, operações em edifícios, entre outros. O centro oferece instalações e infraestruturas projetadas especificamente para simular cenários urbanos complexos, com a finalidade de treinar as forças militares em condições o mais próximas possível das reais (Petit, 2012).

Segundo Legrand (2012) menciona que o CENZUB é dividido em três partes: as suas infraestruturas, o complexo de simulação e a OPFOR. Desta forma, este mesmo centro tem uma área cerca de seis mil hectares, em que se encontram as duas vilas de treino e uma outra área que é a carreira de tiro onde é feito tiro real conforme está mencionado no Anexo C.

- *Beauséjour* – aldeia em que se realizam as operações defensivas e onde se encontra um módulo de aquisição de conhecimentos técnicos e táticos);
- *Jeoffrécourt* – aldeia com infraestruturas mais modernas, que simbolizam uma cidade com casas residenciais e uma área industrial;
- *Complexe de tir en zone Urbaine* – a carreira de tiro onde é administrado a formação e o treino do tiro real em AU e onde é feita a avaliação das forças (Polho, 2016).

Relativamente ao tiro, todo ele tem que ser executado de maneira que seja adaptado ao ambiente operacional que queremos atuar, por isso se abordamos o CAU ele tem que ser ajustado para fazer face ao treino do tiro real em AU. Como já foi descrito por vários autores, o combate neste âmbito é desgastante e intenso, por isso o treino tem que ser conduzido sobre essas condições adversas (Lacarrière, 2009).

Segundo Lheritier (2012), a simulação tem de andar sincronizada com o treino e, por isso no CENZUB dá-se muita importância a esse aspeto, pois levanta mais-valias em relação

aos custos monetários e ao desgaste dos meios. Contudo, o Guilloteau (2016) reitera que a simulação traz vantagens aos escalões mais altos, pois os comandantes treinam os seus militares de uma forma mais realista possível em que dão grande importância às LA's através de análises sucintas das operações que os mesmos realizam, isto porque são sempre acompanhados pelos sistemas de referência. Embora a simulação não substitua o treino com tiro real, ela otimiza o treino, permitindo que as forças militares se familiarizem com as complexidades do CAU de forma segura e eficiente. A combinação de simulação com munição não letal, como a munição simulada, oferece uma abordagem realista e eficaz para o treino em ambientes urbanos (Muriente, 2009). Espinosa (2009) reitera que a simulação está implementada no centro em todas as ações, pois integra todo o armamento, equipamento pessoal e das infraestruturas e nas viaturas que é para fornecer um ambiente eficiente e eficaz.

Face à OPFOR, este módulo é utilizado para a formação em que o seu intuito é o aperfeiçoamento das TTP's da unidade dentro do AU, pois realizam ações em que são forças reais, mas adversárias (Legrand, 2012). Como no centro de excelência está inserido o uso do conceito AC, esta força é composta por unidades de Infantaria, de CC e Engenharia, em que executam planeamentos e conduzem as ações em situações táticas para os treinos operacionais, cursos e avaliações. Depois, esta força pode ser composta de diversas maneiras, desde população civil, sem empenhamento hostil, e como população hostil de várias maneiras (desde o uso convencional, a grupos armados, a elementos sozinhos, entre outros) às forças que executam quer o seu treino, quer uma formação, quer a sua avaliação (Polho, 2016).

Sanchez (2019) menciona que o centro de excelência tem como missão treinar forças de AC até escalão Companhia em CAU, com o intuito dessa força atingir o nível que é pretendido pelo seu treino operacional ou pela avaliação a que se sujeita para um determinado fim. Por outro lado, Parcelas & Brigas (2013) afirmam que as missões principais do CENZUB são a realização de treino operacional até escalão Companhia, ver o nível a que a força se encontra antes do exercício final que culmina com o ato administrativo de certificação e, por último a validação e certificação do treino de unidades até Companhia; já as missões secundárias são participar na doutrina, desenvolvê-la; e testar as novas TTP's.

Este Centro, também desenvolve TTP's nestas áreas específicas do CAU ao nível de Sous Groupement Tactique Interarmes (SGTIA), gere as carreiras de tiro, as infraestruturas e todos os locais de treino do CAU, ministra cursos como o de controlo de tumultos e o de Improvised Explosive Device (IED) (Simonnot, 2016). A parceria internacional através do

NUONTGTG, também, contribui para fortalecer a cooperação e a coesão entre os países membros da NATO, promovendo uma abordagem conjunta e alinhada nas operações em áreas urbanas. Ao aprender com as experiências uns dos outros, os participantes podem adaptar as suas doutrinas, TTP'S do seu treino operacional com vista a uma melhor preparação para enfrentar os desafios futuros (Legrand, 2012).

Conforme Drahi (2019) menciona, o CENZUB é a única unidade no Exército Francês que só se dedica a tempo inteiro a tudo o que faz referência ao âmbito do CAU. A centralização do treino e a criação de infraestruturas dedicadas, como o CENZUB, permite que o Exército Francês estabeleça um centro de excelência em operações urbanas. Isso garante condições ideais de treino, padronização das competências e formação uniforme para todas as unidades, fortalecendo assim a capacidade global do exército em lidar com os desafios apresentados em ambientes urbanos.

A ferramenta de avaliação utilizada pelo CENZUB desempenha um papel crucial na avaliação do domínio das técnicas de combate, comando e liderança das unidades no CAU. Essa avaliação fornece uma classificação que reflete a prontidão e a qualidade da força, permitindo que os comandantes tomem medidas adequadas para melhorar as capacidades e garantir um alto nível de preparação para as operações em áreas urbanas (Sanchez, 2009).

O objetivo principal do CENZUB é garantir um processo contínuo de prontidão operacional das unidades do Exército Francês. Isso é alcançado através do treino e formação especializados em CAU, que ocorre de forma rotativa, envolvendo todas as unidades operacionais ao longo do tempo. Dessa forma, o CENZUB desempenha um papel vital na garantia de que as unidades do Exército Francês estejam adequadamente preparadas e prontas para enfrentar os desafios das operações em áreas urbanas. O CENZUB trabalha em estreita colaboração com o CFT, o Comando dos Centros de Preparação de Forças e as Brigadas do Exército Francês para garantir que todas as unidades operacionais recebam treino e formação em CAU. Isso contribui para o processo contínuo de prontidão operacional, fortalecendo a capacidade do Exército Francês em operações em áreas urbanas (James, 2012).

Drahi (2019) afirma que o CENZUB executa todos os anos, em média, dezassete rotações em que vão ao centro forças estrangeiras, nomeadamente, forças britânicas. Segundo Monteiro (2020) a unidade mais baixa que pode ir ao Centro treinar as suas TTP's e serem avaliadas é escalão Companhia, pois é o limite em que se consegue utilizar as AC's. A rotação é realizada da seguinte forma; inclui uma semana inicial de instruções sobre segurança e uso de infraestruturas, seguida por uma semana de exercícios avaliativos.

Através da Revisão Após Ação (RAA) realizada no final de cada dia de exercícios, a força recebe feedback e identifica áreas para melhorar, contribuindo para um treino mais eficaz e uma maior prontidão operacional no CAU. Não esquecendo que na segunda semana é ativado o Centro de Operações, composto por um Estado-Maior, que supervisiona e controla as ações da força durante os exercícios. Eles são responsáveis por introduzir incidentes, obstáculos e desafios para testar a capacidade da força em lidar com diferentes cenários (Monteiro, 2020).

1.3. Treino Operacional em Portugal

De certa forma, o Exército contém um manual doutrinário sobre o treino, que se caracteriza como “PDE 7-00 Treino”, neste documento oficial são abordados três conceitos distintos tais como a formação, a educação e o treino. Por isso surge a necessidade de os definir e de não serem classificados como sinónimos.

Radway (1957) afirma que o treino é definido como um ato orientado para uma área militar específica, que se baseia no aperfeiçoamento de técnicas sobre uma ação em concreto.

Contudo, a educação é todo o processo de aprendizagem e estudo individual que culmina no desenvolvimento do intelecto e na aquisição de sabedoria (Radway, 1957). Por outro lado, o conceito de formação é todo o meio envolvente em que um militar está sujeito durante uma aprendizagem base de novos conhecimentos com o objetivo de desenvolver posteriormente funções que requisitem essas bases para a execução das tarefas (Campbell e Kuncel, 2001).

Tendo em vista o conceito do treino, o mesmo no CAU tem ganho grande relevância no mundo militar, pois os combates que estão a ganhar mais peso nos dias de hoje são os que envolvem o AU e espera-se que num futuro próximo este seja o único ambiente em que possa haver conflitos (Garcia et al., 2003). Como esta tipologia de combate apresenta grandes particularidades as TTP's têm de ser revistas e moldadas para este ambiente referente aos meios que as forças possuem e que conseguem utilizar no CAU. Isto leva a uma reformulação da doutrina e das necessidades básicas que as forças precisam de ter para executarem as suas tarefas de maneira eficiente e eficaz (Silva, 2003).

Referente ao treino operacional, NATO (2014) afirma que este VD é dividido em três fases que são compreendidas no treino individual, no treino das subunidades e, por fim, no treino conjunto e combinado este que se refere à cooperação entre diversas forças, desde as

da manobra até ao apoio de fogos e apoio de serviços com um único objetivo, maximizar o potencial de combate e reduzir as vulnerabilidades que as forças isoladas apresentam.

Segundo o EP (2013) todo o treino operacional, no ramo do Exército, é da inteira responsabilidade do CFT, pois esta entidade é quem produz o treino aos mais altos escalões em que determina as diretivas de treino e os exercícios que estão inseridos no Plano Integrado do Treino Operacional (PITOP). Depois as unidades operacionais que se enquadram na ECOSF planeiam os seus treinos desde o individual, ao setorial com subunidades que culminam no treino conjunto e combinado que é o exercício final que o CFT realiza com as unidades da ECOSF tendo em vista uma avaliação do treino operacional anual.

1.4. Avaliação de Forças em Portugal

Segundo Monteiro (2020) o EP é uma instituição que preza sempre pelo rigor e pela excelência, por isso em relação às avaliações e, posteriormente, às certificações de forças a mesma instituição empenha-se em garantir qualidade nas competências a que as forças estão sujeitas no CAU.

Como foi referido anteriormente, em primeiro executa-se a avaliação e só depois é que se trata de certificação, então a certificação conforme NATO (2012, p. 2-C-2) é “o processo que consiste no reconhecimento oficial que as organizações, os indivíduos, os materiais e os sistemas satisfazem as normas e os critérios definidos”. Por outras palavras, as entidades executam avaliações sobre determinadas tarefas ou parâmetros e a certificação é um ato administrativo que culmina com um reconhecimento oficial perante uma avaliação.

De acordo com o Comando da Instrução do Exército [CIE] (2004), a avaliação pode ser executada internamente ou externamente, sempre tendo em conta todos os critérios e processos utilizados pela entidade avaliadora com o objetivo de analisar pormenorizadamente e de forma contínua a eficiência e a eficácia que é ministrada a formação. A avaliação interna segundo o CIE (2004, p. 65) “determina em que medida a formação conduziu aos formandos a atingirem os objetivos esclarecidos” e a avaliação externa segundo (CIE, 2004, P.64) “determina em que medida os objetivos da formação estão realisticamente adequados aos requisitos dos cargos”.

Em Portugal a única entidade responsável pela avaliação/validação de forças é a Inspeção Geral do Exército (IGE) que propõe ao Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) a certificação e este, por sua vez, é o único que tem competência para certificar,

pois a IGE segue um modelo avaliativo que está designado no Programa Anual de Inspeções do Exército (MDN, 2015). Conforme Monteiro (2020), Portugal como está integrado em organizações internacionais, tais como a OTAN e a ONU, as forças quando são avaliadas são de acordo com as regras e normas dessas instituições. Em relação à OTAN, as forças que vão integrar unidades sobre a alçada desta mesma organização, as mesmas são avaliadas segundo a Combat Readiness Evaluation (CREVAL) através dos critérios que estão preconizados no Allied Command Operations Forces Standards (ACO FS). Já para a ONU, as forças que integram esta organização, são avaliadas perante uma norma de execução permanente (NEP) da United Nations Department of Peacekeeping Operations (UNDPKO).

Face NATO (2020), o conceito avaliação significa todo um processo lógico em que são analisadas as atividades, as capacidades e o desempenho em relação às checklists que contém os critérios bem definidos para qualquer tarefa. Por outro lado, a CREVAL é um processo de avaliação que fornece informações criteriosas ao comandante, em que é apoiada a decisão relacionada à prontidão e capacidade operacional das forças. Também, tem um papel fulcral na preparação e certificação das unidades, garantindo que estão sempre com o nível pretendido do treino e prontas para a execução das missões.

O ACO FS Volume VII é o documento que contém todas as TTP's e os critérios de avaliação com o intuito de conduzir processos avaliativos a quaisquer países pertencentes à instituição OTAN. Dependendo das áreas específicas em que as forças são avaliadas há sempre uma equipa de especialistas para cada tema que revêem os critérios aos quais as unidades são avaliadas, que se denominam por Subject Matter Experts (SME). Após isso, existe uma equipa que só executa avaliações, Evaluation Team (ET), onde se encontram três partes, o responsável pela entidade que é quem redige o relatório final, uma equipa que coadjuva os avaliadores, e por fim os avaliadores propriamente ditos que andam no terreno juntamente com as forças e que avaliam as TTP's da unidade em causa (NATO, 2020).

Retomando à IGE, que é a entidade em específico no EP que a sua missão é “apoiar o CEME no exercício da função de controlo e avaliação, através das atividades de inspeção e certificação de forças” (MDN, 2015, p. 5252). Quem comanda este órgão do Exército é um Oficial General, que se encontra na reserva e que depende diretamente do CEME (MDN, 2015).

De realçar que as competências da IGE são:

- Fiscalizar o cumprimento das normas legais em vigor e determinações do CEME;

- Avaliar o grau de eficiência e eficácia geral das Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (UEO) do Exército, através da realização de atividades inspetivas ordinárias ou extraordinárias, (...) de processos de programas e sistemas, ou de avaliação operacional;
- Recomendar as medidas consideradas adequadas para a resolução das deficiências detetadas durante a realização das inspeções e acompanhar a sua implementação;
- Avaliar e propor ao CEME a certificação de todas as forças da componente operacional do sistema de forças, nomeadamente das unidades e órgãos a destacar do Exército.

Estas competências são conforme o MDN (2015).

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA

2.1. Enquadramento

Visto que foi concluída a revisão da literatura, segue-se a parte metodológica da presente investigação. Por isso, segundo Fortin (2009) todas as investigações científicas são realizadas para algo em concreto, tais como a descrição de eventos, averiguações de dados e inspeções de acontecimentos.

Como iniciação deste capítulo, a metodologia utilizada nos campos de estudo ou nas pesquisas referem-se sempre a um conjunto de técnicas, abordagens e procedimentos adotados para questionar problemas e solucionar com respostas. Isto tem a ver como um investigador se aproxima de determinados assuntos, tendo sempre em atenção os nossos propósitos, interesses e suposições (Taylor & Bogda, 1986 cit in Serrano, 1994).

Contudo, a investigação que aqui é apresentada, sendo um trabalho de investigação aplicada (TIA) regido pelas Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação patentes na NEP 522/1ª da Academia Militar (AM) consoante as normas American Psychological Association (APA), tem como objetivo a aplicação prática para todos os conhecimentos que são dados como novos durante a condução da realização dos trabalhos originais (Carvalho, 2009 cit in Instituto Universitário Militar [IUM], 2019). Por outro lado Rosado (2017), Marconi & Lakatos (2003) caracteriza pelas técnicas racionais e sistemáticas.

Em suma, este capítulo irá conter todos os procedimentos metodológicos, que pretende-se atingir todos os objetivos que foram mencionados, que mencionam a transparência e fundamentação das opções que posteriormente irão explicar o estudo no geral. Por isso, este capítulo irá ser dividido em várias etapas, em que a primeira são os métodos de abordagem, onde o investigador irá dizer qual foi o método de abordagem que abordou para delimitar a sua própria metodologia que serve como fundamentação para os motivos que nos levaram a utilizar uma determinada estratégia de investigação. Para realçar esta afirmação, IUM (2019) afirma que na metodologia é sempre necessário adotar uma estratégia de investigação, mencionar a PP e as PD e os seus objetivos. Na segunda etapa abordaremos as fontes de informação, instrumentos e técnicas de recolha de dados.

Na terceira, e última, etapa abordamos como o universo para a investigação em particular foi delimitado e qual foi o tipo de amostragem que o caracteriza; concluindo como todos os dados foram tratados.

2.2. Método de Abordagem

Esta investigação segue uma metodologia qualitativa, em que Vilelas (2009, p. 108) afirma “como objetivo alcançar um entendimento mais profundo do objeto de estudo, sem se focar com medições e análises estatísticas”. Por outro lado, Coutinho (2014, p. 28) reitera que o tipo de metodologia trata de “relacionar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos atores intervenientes no processo”.

Conforme Merriam e Tisdell (2016), os investigadores quando adotam a metodologia qualitativa são pessoas com interesse em entender como as pessoas que abordou para a investigação refletem sobre as suas experiências, por isso é que Sousa e Baptista (2011, pp. 56-57) afirmam que “o investigador desempenha um papel fundamental na recolha de dados, devendo revelar uma grande sensibilidade ao contexto em que decorre a investigação”. Em jeito de confirmação desta ideia, os autores Denzin e Lincoln (2005) mencionam que toda a investigação qualitativa são as pesquisas qualitativas que o seu foco é estudar e perceber os seus conceitos nos seus próprios ambientes que demonstram e ajudam a compreender todos os fenómenos que surgem e todos os seus significados (Given, 2008).

Por outro lado, Van Maanen (1979) afirma que a pesquisa qualitativa contempla todos os conceitos das técnicas interpretativas utilizadas para serem conhecidos quaisquer fenómenos que existam na sociedade, por isso é que todos os investigadores que usam este método recolhem a informação e os dados no local onde os intervenientes colocam o problema em causa (Creswell, 2007).

De forma a dar mais credibilidade de como é usada a metodologia qualitativa, Creswell (2007, p. 40) reitera que “capacitar indivíduos para partilhar as suas histórias, ouvir as suas vozes” ilustra que é “o principal objetivo da investigação qualitativa” (Merriam & Tisdell, 2016, p. 25).

Como já foi explanado o tipo de abordagem na presente investigação, vamos abordar de seguida o método que usámos na metodologia qualitativa deste trabalho. Desta forma, o método é o caso de estudo e segundo os autores Merriam & Tisdell (2016) os casos de estudo são significativamente utilizados quando temos uma pesquisa qualitativa, pois incidimos uma investigação com base numa já levantada e estudada.

Dado este facto, a presente investigação está a adotar o estudo de caso como método, em que diversos autores tais como Yin (2003), Smith (2007), Merriam & Tisdell (2016), Creswell (2007) e Given (2008) afirmam que é um método “tendencialmente enquadrado no

âmbito das estratégias de investigação qualitativas” (IUM, 2016, p. 39), que dá ênfase à credibilidade dos argumentos redigidos anteriormente.

Embora haja autores que não partilhem da mesma opinião que a adoção de um estudo de caso não é uma metodologia completa, mas uma das opções que pode ser compreendida (Stake, 2005). Por outro lado, autores como Denzin & Lincoln (2005); Yin (2003), reiteram que o estudo de caso é como uma estratégia de investigação ou uma pesquisa abrangente.

Yin (2003) menciona que o estudo de caso tem como objetivo estudar um acontecimento que tem interferência na vida real, é um acontecimento tangível no âmbito das ciências militares. Este último termo Raleiras (2011, p.15) caracteriza como “um corpo organizado e sistematizado de conhecimentos, possuem princípios, métodos, técnicas e tecnologias próprias, cuja finalidade é o emprego da força armada”.

Face as apresentações científicas pelos diversos autores sobre a metodologia e o método adotado, o presente trabalho de investigação tem como o caso de estudo o CENZUB, como é feita a avaliação do treino operacional em subagrupamentos no CAU neste Centro de Excelência e, como Portugal poderia adaptar um modelo parecido com base no mesmo.

Desta forma, Rosado (2017) reitera que para um trabalho de investigação ser iniciado tem de se construir uma PP com o intuito de guiar o investigador na fase inicial. Quivy (2005), também partilha da mesma opinião, pois a mesma serve para levantar questões que o investigador quer responder ao longo da investigação.

Tendo em vista este argumento, a PP tem de ser objetiva, explicadora, sucinta e, por último, exequível de maneira que esteja de acordo com a temática do trabalho que por sua vez reflete-se no OG do estudo (Rosado, 2017). Marconi & Lakatos (2003) referem que o OG está ligado ao tema e sempre de acordo com as ideias do próprio investigador, ou seja, prende-se com o significado do TIA.

Quadro nº 1- Objetivo Geral e Pergunta de Partida

Objetivo Geral
OG: Propor um modelo de avaliação de forças nacional em combate em ambiente urbano.

Pergunta de Partida
PP: Como poderá o Exército Português adotar o modelo de avaliação de forças para o combate em ambiente urbano?

Fonte: Elaboração Própria

Após a elaboração do OG que culmina na PP, começam a surgir de âmbito mais específico o OE da investigação que se traduzem em PD's, estas pretendem ser questões com o intuito de análise sobre o conteúdo da PP (Rosado, 2017). Marconi & Lakatos (2003) e IUM (2019) citam que os OE's e as PD's são mais limitadoras, pois respondem a uma parte da pergunta central e elas todas juntas pretendem abordar o OG culminando no sucesso de uma investigação.

Quadro nº 2- Objetivos Específicos e Perguntas Derivadas

Objetivos Específicos	Perguntas Derivadas
OE1: Analisar a importância que o modelo de avaliação de forças em combate em ambiente urbano, considerando que as operações estão numa fase de mudança e evolução atualmente;	PD1: Qual a importância de existir um modelo de avaliação nacional até ao escalão companhia no combate em áreas urbanas?
OE2: Analisar quais são os critérios definidos pela OTAN e pela UE para o combate em ambiente urbano nas diferentes tipologias de operações;	PD2: Quais os critérios definidos pela OTAN e pela UE no âmbito da avaliação de forças em combate em ambiente urbano?
OE3: Identificar que requisitos devem ser desenvolvidos para que a capacidade de avaliação seja constituída;	PD3: Que requisitos devem ser desenvolvidos para que a capacidade de avaliação seja alcançada no Exército Português?
OE4: Analisar o modelo de treino e de avaliação de forças efetuado no CENZUB, para as diferentes tipologias de operações.	PD4: Qual o modelo de treino e de avaliação de forças adotado pelo Exército Francês para as diferentes tipologias de operações?

Fonte: Elaboração própria

2.3. Fontes de Informação, Instrumentos e Técnicas de Recolha de Dados

Nesta presente investigação, a fonte de recolha de dados é uma das partes principais que leva ao início da aplicação de técnicas e instrumentos com o objetivo de obter o máximo de informações e todos os dados necessários que o investigador precisa de obter (Marconi & Lakatos, 2003).

Segundo o IUM (2019), quando começamos a organizar as ideias e a fazer um pequeno planeamento para depois ser feito todo o desenvolvimento, a origem das nossas informações têm um grande peso e são, completamente, indispensáveis, no nosso processo de investigação, pois assente sobre elas estão conceitos como a credibilidade, a fidelidade e a

autenticidade das mesmas que só variam única e exclusivamente através do tipo de fonte que são obtidas com uma classificação primárias, secundárias e terciárias.

Dado este facto, Freixo (2011), as fontes primárias são aquelas que se constituem por assuntos que, ainda, não foram trabalhados ou estudados por outros investigadores. Por isso são consideradas fontes originais. Quanto às fontes secundárias, estas já contêm informações que foram publicadas e estudadas. Por último, as fontes terciárias são todas as outras fontes que fazem uma pequena procura e agregam organizadamente as informações das fontes primárias e das fontes terciárias.

Por conseguinte, tendo em conta as definições destas três classificações de fontes, o mais correto a fazer era, essencialmente, abordar as fontes primárias com relatórios de missão, relatórios de treino e, perante a existência, relatórios de avaliação, e fontes secundárias com toda a pesquisa bibliográfica existente sobre o tema em causa de preferência artigos com cariz científicos. Marconi & Lakatos (2003) citam que a pesquisa bibliográfica através dos artigos científicos são todos os documentos que foram publicados, em que foram tratados e analisados previamente.

Em qualquer investigação não se deve só utilizar apenas uma técnica ou um método de recolha de dados, mas todos aqueles que o investigador achar necessário para o cumprimento dos seus objetivos que propôs no início do trabalho. Por fim, relativamente à técnica da recolha de dados foi realizada através de três instrumentos fundamentais dos quais a análise documental, entrevistas e a observação direta; isto porque tem que haver uma triangulação na recolha de dados para que seja mais fidedigna.

2.3.1. Análise Documental

Em relação a este subcapítulo do presente trabalho, foi essencial a contínua e profunda procura de diversas fontes de informação em que surgiram vários estudos documentais sobre o projeto do CdECAE, que é uma espécie de amostra de Centro de Excelência comparado com o Francês, depois foram elaborados vários estudos, também, sobre todos os relatórios de missão, de treino e de avaliação em CAU quer em território nacional, quer em território internacional e análise documental sobre o treino operacional em CAU elaborado pelo CFT, ou pelas unidades da ECOSF.

A análise documental foi, essencialmente, elaborada no CFT, na Escola das Armas (EA) e no EME, isto porque maior parte dos documentos têm um cariz reservado, então tem que ser feita presencialmente. É, também, de realçar que muitos documentos foram fornecidos

pela parte dos entrevistados. Marshall & Rossman (2015) afirmam que na pesquisa dos documentos, estão inseridos os níveis de segurança e a sua localização, por isso o investigador tem que ter a responsabilidade de obter os documentos pela forma mais correta, pela via legal e pela via institucional.

2.3.2. Entrevistas

Robson (2016) menciona que as entrevistas ao serem utilizadas como uma das técnicas da recolha de dados tem de envolver o investigador na criação e na condução das perguntas com o objetivo de obter as respostas das pessoas a quem executou a mesma entrevista. Contudo Marconi e Lakatos (2003) apresentam a ideia de que a entrevista é um encontro entre dois indivíduos, em que um deles obtém respostas sobre um assunto em específico. Por isso, Quivy (2005) defende que a entrevista como um método de recolha de dados tem uma parte que é o interlocutor em que realça e fundamenta todas as suas ideias, experiências pessoais ou intelectuais, de maneira que o investigador não autorize o sujeito em causa fugir ao tema que está a ser abordado. Logo Robson (2016) refere que as entrevistas podem ser divididas em três; estruturada, semiestruturada e não estruturada.

Nesta presente investigação o guião que foi realizado para as diversas entrevistas foram classificadas como entrevistas semiestruturadas. Isto significa que o entrevistado responde consoante um guião e o mesmo é composto por uma lista de critérios. Robson (2016), IUM (2019) e Berg (2004) apoiam a ideia de que as perguntas que se possam fazer e não se encontram no guião têm que ser realizadas de maneira que não se desviem do tema. Desta forma, as entrevistas que foram realizadas foram todas presencialmente, o que engloba que o entrevistado responda consoante o guião e, posteriormente, acrescente outras ações pertinentes para a investigação.

Tendo em conta este modo de executar as entrevistas, antes da mesma todos os entrevistados assinaram uma declaração de consentimento, conforme o Apêndice A, de forma a concordarem com as condições que são impostas pelo investigador. No seguimento das entrevistas para a realização das mesmas foi criado um guião de entrevistas, conforme o Apêndice B em que serviu para o leque de entrevistados, pois era um guião que continha desde o treino operacional em Portugal, a avaliação de forças no geral e no AU e por fim sobre o modelo francês, o CENZUB. Para a criação das entrevistas foi também elaborado uma proposta de modelo de análise, conforme o Apêndice C, pois era preciso interligar as PD's com as perguntas das entrevistas e para isso acontecer teve que se criar conceitos, dimensões e indicadores.

2.3.3. Observação Direta

Segundo Merriam & Tisdell (2016, p. 138) “a observação só é uma ferramenta de pesquisa quando é sistemática, quando aborda uma questão de pesquisa específica e quando está sujeita a verificações e balanços na produção de resultados confiáveis”.

Como a observação direta é um dos três instrumentos da fonte de recolha de dados, a mesma “contribui para o desenvolvimento de um estudo de caso forte (...). Esta pode ser referida por outros termos, incluindo observação participante, visitas ao local ou trabalho de campo” (Mills et al., 2010, p. 301).

A observação direta do presente trabalho consistiu em diversas observações na recolha de notas de campo durante todo o trabalho de campo e os autores Schensul & LeCompte (2013) defendem que as mesmas contemplam a essência para todos os dados em qual o estudo se aplica. As mesmas foram realizadas durante entrevistas, ambientes formais (Mills et al., 2010), em que consistia na descrição que os entrevistados apresentavam aquando das questões eram realizadas para que todas as dúvidas pudessem ser esclarecidas. As notas de campo consistiram em fotografias e documentos elaborados pelos mesmos (Mills et al., 2010).

2.4. Caraterização da Amostra

A amostra é o sistema que é utilizado para selecionar uma panóplia de elementos de uma certa população existente que contém certos requisitos e caraterísticas referentes ao tema que estamos a abordar (IUM, 2019). Por outro lado, Marconi e Lakatos (2003) a população é todo um conjunto de elementos desde a objetos, a indivíduos, entre outros, em que apresentam as tais caraterísticas e os tais requisitos comuns que são delimitados pela identificação dos mesmos.

Relativamente às entrevistas, foram realizadas nove entrevistas com um guião apenas, mas que era dividido essencialmente em três partes; a primeira parte continha a avaliação nacional sobre o treino operacional em CAU, a segunda parte era sobre os critérios e os requisitos que o futuro modelo tipo de avaliação tinha que contemplar consoante as organizações internacionais, e, por último, a terceira parte continha o modelo de avaliação francês, o CENZUB, e uma possível aplicação desse modelo no seio do nosso Exército com as devidas adaptações.

Desta forma, as entrevistas realizadas foram todas conseguidas por forma a verificar a qualidade das respostas, bem como toda a credibilidade e fidelidade de todas elas para a

realização da presente investigação. As mesmas após serem transcritas foram enviadas para cada entrevistado para que cada um confirmasse o seu conteúdo original ou quisesse alterar ou acrescentar alguma parte.

2.5. Tratamento de Dados

Na elaboração deste trabalho, os dados foram tratados de uma maneira conhecida que é a técnica conhecida como “análise de conteúdo”. Guerra (2006, p. 69) refere que “em investigação empírica, falamos de uma série de operações (...). Nas entrevistas em profundidade (e histórias de vida) utiliza-se uma diversidade de técnicas de análise de conteúdo para cada uma destas operações”.

Dado este acontecimento, de forma a corroborar os objetivos lançados por estas orientações metodológicas, abordamos a proposta de Guerra (2006) com o intuito de elencar as cinco etapas do método de análise de conteúdo (figura 3).

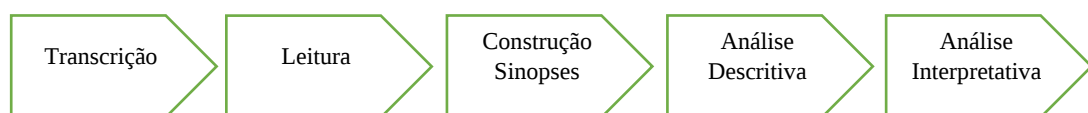


Figura 3- Etapas do processo de análise de conteúdo

Fonte: Guerra (2006, pp. 69-86)

CAPÍTULO 3: APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

3.1. Enquadramento

Neste presente capítulo será abordada a apresentação de resultados que foram obtidos com base nas recolhas de dados anteriormente referidas. Todos os dados que irão ser mencionados neste presente capítulo derivam de um profundo trabalho de pesquisa, nomeadamente, da análise documental; das entrevistas, onde são identificados o leque dos entrevistados conforme o Apêndice D, e da observação direta em que irá ser dividida em subcapítulos.

Segundo Marconi & Lakatos (2003) depois de obter todos os dados e de os tratar, devidamente, o próximo passo é analisar e interpretar que não podem ser entendidas como o cerne da questão, pois a relevância está presente nas respostas que podem ser cedidas à investigação. Desta forma, por meio da análise vamos poder entender como o Exército executa as suas avaliações do treino operacional e se há algum tipo de avaliação do treino operacional num ambiente tão específico como o do CAU, sem esquecer como é executada a avaliação do treino operacional no Exército Francês e noutros Exércitos Internacionais dentro da própria organização internacional OTAN.

3.2. Análise das Entrevistas

No que diz respeito às entrevistas, todas elas foram realizadas presencialmente nos locais de trabalho dos próprios entrevistados de modo que a entrevista fosse realizada de uma forma mais correta e que tirasse o maior aproveitamento o investigador dos entrevistados. Após isso, decorreu uma fase de transcrição, das próprias entrevistas, leitura e revisão feita pelos próprios entrevistados de maneira que se obtivesse o conteúdo mais relevante para a questão em causa. Por fim as questões estão divididas por categorias, as mesmas estão ligadas às PD's e por sua vez aos OE's, com o intuito de haver sempre uma interligação sobre o tema abordado nesta presente investigação. Este processo todo está explanado na figura nº3 de uma forma mais formal.

Em relação às entrevistas foram realizadas nove entrevistas, em que os requisitos para escolher os militares que iam ser entrevistados eram que tivessem as maiores competências e especificidades sobre o tema em causa. Visto que o tema é o “Modelo de Avaliação Nacional em Combate em Ambiente Urbano”, os conceitos mais importantes eram avaliação, treino operacional, CAU e CENZUB. Por isso, o elenco a escolher era todo aquele

militar que fosse especialista na avaliação nacional de forças do Exército, quem planeasse e gerisse o treino operacional, especialistas no CAU e no CENZUB. Desde os militares que foram delegados no Urban Operations Working Group da OTAN, que foram presenteados com várias idas a diversos Centros de Excelência de outros países assistindo a avaliações de treino operacional em CAU, em que o objetivo é obter conhecimentos e novas perspetivas de conduzir treinos e de testar novas TTP's no nosso Exército. Por outro lado, no âmbito do CAU o intuito era entrevistar os militares mais responsáveis e que afincadamente se empenharam na criação do Projeto do CdECAE em Portugal. Já no treino operacional o foco era entrevistar a unidade responsável pelo treino do EP, o CFT e um militar da ECOSF que esteja a desempenhar funções em Batalhões Operacionais e que seja o mesmo a executar treinos operacionais aos mais baixos escalões. De igual modo, em relação à avaliação de forças no Exército a unidade que está como responsável é a IGE e o militar que foi entrevistado é o responsável pela equipa de avaliação e inspeções, não esquecendo o novo Centro de Capacitação Tática de Simulação e Certificação (CCTSC). Por fim, um leque de militares que estejam dentro do CAU e que foram ao CENZUB e que participaram diretamente ou indiretamente nos seus exercícios de treino operacional ou de avaliação.

O conjunto das entrevistas foi dividido por partes, de maneira que fosse sequenciado e houvesse lógica. Por isso, tendo em conta o modelo de análise construído a entrevista contém oito perguntas que são divididas pelos conceitos mais relevantes que esta investigação contempla. Por conseguinte, a primeira fase da entrevista que contempla as primeiras quatro perguntas são sobre a avaliação do treino operacional no âmbito do CAU, a segunda fase da entrevista são as próximas três perguntas que abordam o CENZUB e a terceira fase é a última questão da entrevista que aglomera todos os conceitos importantes, envolvendo a avaliação, o treino operacional, o CAU e o CENZUB todos interligados. De referir que o conceito treino operacional está sempre interligado com os outros conceitos e em todas as questões que a entrevista contempla.

O propósito da realização destas entrevistas tem a ver com a procura de informação fiável e credível que se tornam relevantes para o estudo em causa, em que se sobressai a experiência e o conhecimento de todos os militares que foram entrevistados, porque no âmbito da nossa investigação os mesmos são os mais diferenciados do nosso Exército nas temáticas abordadas pelo nosso estudo empírico.

Sendo assim, agora vou passar a demonstrar os resultados que os entrevistados apresentaram após a realização das entrevistas referindo pergunta a pergunta para ser

perceptível quais são as capacidades que o nosso Exército contempla e todas as outras competências inerentes ao tema desta investigação.

No que diz respeito à pergunta **P1**, “Considerando as diferentes Tipologias de Operações e o emprego de UEC de Armas Combinadas, considera importante o desenvolvimento de um Modelo de Avaliação Nacional do Treino Operacional em CAU?”, todos os entrevistados afirmaram com grande prontidão que sim e que é de extrema importância todo o treino que se faz ter de ser avaliado para se aferir a qualidade do treino e se os objetivos do mesmo foram atingidos. Por isso é importante que haja um referencial de avaliação das práticas que foram treinadas.

Quanto à pergunta **P1.A)**, “Caso afirmativo, caracterize esse Modelo de Avaliação, considerando o atual modelo de treino em vigor?” é de referir que o Modelo de Avaliação tem de envolver várias entidades com diferentes competências. O CFT é que tem a responsabilidade de organizar e executar o treino operacional e a IGE tem a responsabilidade de avaliar e propor ao Chefe do Estado-Maior do Exército CEME a certificação de todas as forças da ECOSF, nomeadamente das unidades e órgãos a destacar do Exército. O Modelo de Avaliação deve estar em consonância com a certificação das forças que vão para as FND's. Ele tem de estar de acordo com aquilo que são as grelhas de avaliação utilizadas pela IGE. A mesma utiliza as grelhas de avaliação que estão preconizadas pela OTAN. Por outro lado, entenda-se que a implementação do CCTSC permita a realização de uma certificação aos mais baixos escalões (até UEC). Com a sua efetivação, será possível contribuir para o planeamento do treino operacional, garantindo a cada etapa de treino (por escalões) uma avaliação da força, até a uma certificação final, de força completa. Depois a cada exercício tem de haver Final Exercise Report (FER) que não são preenchidos totalmente pelas companhias. Pois, contém no âmbito das lições aprendidas informação que contribui diretamente para a questão da avaliação e da forma como correram os exercícios para permitir à própria força, assim como, às restantes forças terem noção dos aspetos que correram bem ou menos bem e onde têm de incidir mais no seu treino.

Relativamente à pergunta **P2**, “Como seria feita a Avaliação do Treino Operacional no CAU envolvendo o conceito das Armas Combinadas?” menciona-se que o treino operacional tem um período de treino e um período de avaliação do mesmo. Quem é que define a doutrina ou as orientações relativamente ao conteúdo formativo do treino operacional, neste momento são as próprias unidades que seguem a orientação de uma entidade técnica referenciada a nível nacional. A avaliação do treino operacional quem a executa são as próprias unidades e isso leva a que não haja imparcialidade no que toca à avaliação das técnicas. O que acontece

noutras instituições estrangeiras, que é o processo que nós queremos a nível de treino operacional, as próprias forças nesse período no final de cada bloco de treino ou de cada módulo de formação que eles têm de ter do plano de treino anual, essas forças são deslocadas ou recebem a presença de inspetores especialistas em CAU. Nos países com a existência de Centros de Excelência ou de unidades indicadas ao CAU, normalmente, as forças no final de cada módulo de treino operacional deslocam-se e são avaliados por uma entidade externa relativamente aos procedimentos. Devido a esse facto, dessa avaliação externa acabam por os próprios procedimentos, a própria doutrina e as próprias TTP's que são utilizadas a todos os níveis de treino nas unidades operacionais; que são orientadas por parte dessas unidades, como o caso dos Centros de Excelências, ou dos Centros de Treino em CAU, ou qualquer outra designação nos outros países. Por isso é um ciclo, em que são dadas as ferramentas para treinar/formar e de forma periódica as forças são avaliadas pela mesma entidade que forneceu essas ferramentas e essa doutrina de treino. Por outro lado, os nossos exercícios funcionam com objetivos de treino que definem as tarefas a serem desenvolvidos e implica que a organização do exercício disponibilize à força informação para ela poder planear e desenvolver as operações, muito semelhante ao que acontece academicamente. Esta informação base serve para fazer o planeamento e a execução, depois, também, tem associada uma estrutura que simula a ameaça, o inimigo, e que obriga que a força reaja perante incidentes que acontecem no terreno, não é um processo linear de planeamento e de execução. Isto acontece através dos *main event list main incident list* (MelMil) e com OPFOR's a simular a ameaça e que leva a que a força tenha de se adaptar. Por isso, quando nós acrescentamos aqui o fator de avaliação só temos que acrescentar uma equipa de avaliação munida com os critérios mensuráveis de avaliação para ver se as tarefas são bem cumpridas ou não.

No que concerne à pergunta **P3**, “Considerando os critérios definidos pela Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN) e pela União Europeia (UE) na Avaliação do Treino Operacional, caracterize a edificação de um Modelo de Avaliação do Treino Operacional, assente nos Vetores de Desenvolvimento (VD), (Doutrina, a Organização, o Treino, o Material, as Infraestruturas, a Liderança, o Pessoal, a Formação e a Interoperabilidade)?” é de referir os diversos resultados que se obtiveram, tais como em que a UE não tem critérios de avaliação. Só a OTAN é que possui de critérios de avaliação, através dos manuais que se chamam ACO FS. São critérios de avaliação para as diversas tarefas táticas desenvolvidas pelas forças. Os países que integram a UE utilizam os critérios da OTAN para fazer a

avaliação de forças. A avaliação só é feita na vertente da execução, relativamente às tarefas táticas desenvolvidas, não é feita relativamente aos VD. A doutrina tem de ser vertical na sua utilização, ou seja, tem de ser desde os mais baixos níveis de treino até a uma doutrina de apoio ao planeamento aos mais altos escalões táticos. Pode ser um documento enquadrante de uma publicação doutrinária e depois que tenha vários manuais escolares com outros níveis de doutrina, mas o ponto base tem de ser uma doutrina com um ou vários documentos em que seja a doutrina nacional emitida por uma entidade em específico, que há de ser a EA, pois é a entidade ligada da OTAN à doutrina do CAU. Esta doutrina, depois tem de ser disponibilizada e implementada no processo de formação inicial e complementada pela AM e pela Escola dos Sargentos (ESE) e nas unidades operacionais. Essa doutrina tem de permitir aplicação direta para o treino operacional, porque este acaba por não sair fora do âmbito das TTP's convertidos na doutrina, adaptados à realidade das unidades operacionais com o devido sistemas de armas e a organização interna da força. Em relação à organização abordando a avaliação do treino operacional, em termos da própria unidade operacional pensa-se que não haja grande necessidade de alterações, o que tem de haver é uma alteração em termos de organização que é a tal entidade externa, independente, com conhecimento para fazer a avaliação do treino operacional. Ou seja, em termos de organização temos a parte da unidade operacional que conduz o processo da formação e do treino operacional e depois temos a parte da identidade responsável pela avaliação cíclica desta parte operacional. Neste momento só existe uma única entidade que é a própria unidade. Em termos de treino o principal foco é a necessidade de haver uma plataforma, uma infraestrutura física que permita essa avaliação cíclica e que permita um treino com um formato comum a todas as forças operacionais. Ou seja, em termos do treino temos a necessidade de haver um treino independente, em que cada subunidade da ECOSF tenha um treino comum e transversal a todos para que possa contribuir para uma avaliação transversal a todas as unidades da ECOSF. Importante de referir, é que as unidades sob sugestão da tal entidade externa e, possivelmente, no caso de Portugal, orientado pelo CFT deveriam ter acesso a infraestruturas ou outros materiais para todas as tipologias de operações, nomeadamente, nos níveis que são comuns a todas as subunidades da ECOSF. Treino individual com as mesmas características e o mesmo ambiente para todas as unidades para que a doutrina comum possa ser praticada em termos de treino num formato comum em todas as unidades. Em relação, às infraestruturas faz-se referência que deve haver um modelo de infraestruturas a implementar em todas as unidades da ECOSF no ambiente urbano, as mesmas têm de ser ao nível do treino individual para que as TTP's preconizadas no nosso Exército sejam comuns. Depois,

terá que haver estruturas que permitam treinar pelo menos para o 1º escalão que requer planeamento e coordenação de execução de tarefas, nomeadamente, a secção de atiradores, a partir daí deverá existir uma infraestrutura comum a todas as outras unidades, nomeadamente Mafra, que deve permitir treinos de outro nível de forças, no mínimo para ter duas companhias a treinar no mesmo ambiente e coordenar no mesmo espaço. Falemos de infraestruturas como a Aldeia de Camões que ainda está em projeto de desenvolvimento, mas deve-se apostar, também, em infraestruturas na formação inicial para que todas as unidades que tenham um período de treino operacional e seja sempre igual. Os polos de formação inicial, também, devem ter infraestruturas semelhantes aos dos outros regimentos para que todos os militares tenham a formação base igual. Isto permite uma grande vantagem na utilização de meios nas infraestruturas e nos procedimentos, permite poupar recursos, porque em vez de virem duas ou mais vezes a Mafra para poderem treinar em locais semelhantes, permite que a infraestrutura do CdECAE fosse só utilizada para avaliar ou conduzir treinos de operações a um escalão tático mais elevado. O que permite uma maior rentabilidade quando as forças vêm ao CdECAE e permite minimizar os custos das próprias unidades. A nível de pessoal penso que as unidades com componente operacional estejam já constituídas para dar o treino operacional. Por isso a nível pessoal será na entidade externa que faz a avaliação que não tem pessoal dedicado a essa função, apesar de já estar referenciado qual é o efetivo para se realizar uma avaliação no projeto de implementação do CdECAE. Só há um Gestor de Projeto e um representante da OTAN para esta temática devido à dificuldade que o nosso Exército está a atravessar com a retenção de praças e o recrutamento. A formação baseia-se na existência da doutrina aos vários níveis, a formação seria adequada e reformulada de acordo com a mesma doutrina em comum para o treino operacional em CAU. Não é uma coisa difícil de aplicar tendo em conta que estamos a descentralizar a formação pelos polos e pelas unidades formadoras e não metendo a responsabilidade no CdECAE, a não ser o supervisionar e avaliar o treino. A única formação que o CdECAE faz é o Curso de Instrutor de Combate em Ambiente Urbano (CICAU). O que acontece é que se não houver doutrina orientadora, esses formadores podem não ter as ferramentas necessárias para conduzir uma formação uniforme em todas as unidades operacionais, mas a tendência nos últimos anos de operar as unidades operacionais mandarem elementos frequentarem o CICAU para que cada unidade conduza o treino de acordo com as suas TTP's. O último VD, interoperabilidade, é conseguido, pois todos os outros VD trabalham em prol da interoperabilidade e o conceito das AC's vai muito depois

de uma organização interna do Exército. Quando existe um conjunto de ferramentas bem estruturadas e consolidadas a montante, a interoperabilidade é treinada e avaliada.

Em relação à pergunta **P4**, “Quais são os principais requisitos que deve possuir o Modelo de Avaliação para que seja alcançada a capacidade no Exército Português abordando as diferentes Tipologias de Operações?” é que o primeiro requisito é a definição das entidades, ou seja, do fluxo. O Exército definir exatamente qual é o fluxo da avaliação do ciclo de treino e nesse fluxo tem de estar inserido uma entidade responsável para todas as avaliações. Há várias entidades do Exército e externas ao Exército que já estão inseridas nesse fluxo do treino operacional, em termos da avaliação cíclica e até ao apoio à formação do treino operacional. Para o modelo de avaliação do treino operacional do CAU falta a definição desse fluxo ou pelo menos falta a incorporação da entidade. Haver uma entidade externa responsável por esta temática que seja inserida no treino operacional do EP. A partir do momento, em que essa entidade seja criada e responsável pela avaliação assente nos VD's referidos anteriormente, esse é que é o principal requisito que poderá levantar outros sub requisitos que depois vão facilitando a incorporação dentro do fluxo vários procedimentos. De outro ponto de vista, o principal requisito é existir critérios concretos para avaliar as capacidades, quando haja critérios mensuráveis temos condições para realizar a avaliação, sendo este o elemento-chave. Por outro lado, a primeira coisa antes do modelo de avaliação é doutrina, ou seja, temos de ter doutrina publicada ou de referência que nós possamos utilizar e que as forças possam utilizar no seu ciclo de treino, para não estarmos a utilizar doutrinas diferentes que aquando da avaliação cria problemas. Quando não existe doutrina o que o Exército faz é utilizar doutrina OTAN ou a doutrina de referência que é a Americana, mas nós temos de ter um corpo doutrinário. A formação de pessoas para que a PDE de CAU fosse elaborada tem vindo a acontecer, mas devido à rotação dos militares tem havido dificuldades. Outro fator são as prioridades e a publicação doutrinária do CAU não é prioritária neste momento. Importa que o treino seja sistematizado e baseado em publicações doutrinárias. O modelo pressupõe doutrina; organização - quem é que faz a avaliação e ter sempre uma equipa pronta e completa de avaliadores; pessoal que trata só das infraestruturas, outros da formação, outros como OPFOR; treino em que as forças executam o mesmo com base na doutrina e infraestruturas. O modelo de avaliação está dependente de um conjunto de VD que neste momento o Exército não possui. Outro contributo é o envolvimento e o cumprimento das entidades responsáveis, nomeadamente, a entidade máxima que faz esta gestão, o CFT. Pois, são eles que planeiam os ciclos de treino com as datas previstas para

realizarem as avaliações. Outro requisito é a estrutura que tem de ser flexível, ágil e bem montada para ser capaz de conduzir uma avaliação/validação, em que haja uma entidade responsável que tenha os critérios bem definidos para as tipologias de operações a que a força vai ser colocada à prova e que tenha as tarefas críticas que têm que desempenhar. Por último, o material tem de ser adequado para todas as tarefas que possam vir a decorrer no CdECAE para decorrer uma avaliação, falando de recursos humanos específicos com a devida formação e com a devida função, recursos de materiais que envolve os equipamentos necessários para a execução das tarefas que os avaliados estão a executar e para a execução da avaliação que os avaliadores executam. O Modelo tem de ser um ciclo, por isso tem que estar bem definido o ciclo da avaliação, quanto tempo e qual o propósito da mesma. Depois, também podemos abordar a questão se uma força avaliada entra no treino orientado para a missão para uma possível projeção para o TO no estrangeiro. O Modelo, também, tem de ser flexível e tem que ter um treino durante todo o ano na própria unidade da força, só vir ao Centro em que se executa a avaliação para obter a validação no treino operacional em CAU durante o período estipulado pelo Modelo. Por fim, antes de vir para o Centro as unidades ao terem um plano de treino desenvolvido ao nível individual e coletivo, tem que haver exercícios setoriais para cada fase que é para depois haver uma validação num exercício final de AC. Por fim, as fases do Modelo de Avaliação em que na primeira fase surge o nivelamento e a inovação; na segunda fase o planeamento; na terceira fase a execução com o tiro integrado; na quarta fase a avaliação e na quinta fase a repetição ou a validação da força.

Quanto à pergunta **P5**, “Como caracteriza o Modelo de Avaliação de forças para o CAU estabelecido pelo CENZUB, para as diferentes Tipologias de Operações (Ofensivas, Defensivas e Estabilização)?” obteve-se os resultados que o CENZUB é uma entidade que é responsável por todos os processos e por todos os vetores relacionados com o AU nas diferentes tipologias de operações (Ofensivas, Defensivas e Estabilização) ao mesmo nível. O foco é a diferenciação pela especificidade do ambiente, que é um AU. O processo começa por haver uniformidade de procedimentos em todas as unidades, muito antes de as unidades irem ao CENZUB. Há um procedimento de estabelecimento de doutrina comum, implementação de infraestruturas aos mais baixos níveis com o auxílio do CFT, é todas as unidades regimentais com componente operacional e a todas as unidades regimentais com componente formativa. No processo comum todo da avaliação do treino operacional e da projeção de forças, o CENZUB trabalha da seguinte forma, no caso do treino operacional as

forças vão num período de uma a duas semanas em que têm um período de uma semana de reforço de formação do treino operacional, ou seja, auxiliado com os instrutores que fazem parte da componente do corpo de formadores do CENZUB. Eles auxiliam os vários comandantes das forças na formação e reforço da formação específica ao nível operacional das mesmas que vão lá e elas na semana seguinte conduzem, efetivamente, a validação do treino operacional através da execução de tarefas críticas ou de exercícios organicamente puros ou por armas combinadas. Isto é o processo que é feito dentro do treino operacional e essa avaliação é feita através da formação que é administrada lá. Durante a formação verificamos que há uma uniformidade dentro do CENZUB e uma uniformidade com as outras unidades que passaram pelo centro e estão nos tempos previstos do processo. Outro parâmetro do processo é que no final do treino operacional poderão vir a ser projetadas em TO e acontece de forma regular. Estas forças, aparentemente, por terem ido mais do que uma vez ao CENZUB para terem reforço/treino e avaliação vão fazer a certificação e aí pode ter a duração de duas a três semanas. As forças passam num processo de reforço de formação, depois a fase de treino por parte das forças e orientado pelas forças que estão lá e, por último a fase da avaliação. Nessa semana são inseridas diversas operações que são conduzidas e permitem uma avaliação da mesma por parte do corpo de avaliadores que fazem a validação e, posteriormente, a certificação. Esta última, dependendo da finalidade das operações para as quais aquelas unidades vão ser projetadas pode ter várias formas de certificar. Mas, normalmente é a força ser avaliada a nível de comando aos diferentes escalões, desde o comandante de batalhão até à eficácia do próprio Estado-Maior do batalhão, do comando das companhias, dos pelotões até às secções. Essa avaliação é feita diária e é feita através da RAA em que todos os dias as forças como um todo são confrontadas em determinadas situações para resolver e culminam com a RAA em que são identificadas várias falhas e lacunas. Algumas são possíveis resolver ainda durante aquela semana antes da validação e outras já contam de forma desfavorável para a classificação final. Dentro de um sistema de quantificação de lacunas ou falhas muito graves até a outras não graves ou irrelevantes, mas que efetivamente possam ser corrigidas, pois não têm impacto para o sucesso da operação. No final da avaliação a força tem que estar avaliada validada como um todo. Isto é um processo diferente do primeiro que nós vimos e, basicamente, este é um processo que é feito em França e noutros países com outros Centros de Excelência e vai ser natural que isto venha a acontecer cada vez mais. Exemplos disso temos a Alemanha, a Espanha, o Reino Unido, entre outros. Neste momento, ainda não existe um Centro de Excelência OTAN, mas vai haver brevemente e, o mais completo, é o Francês. Este Modelo de Avaliação de forças para

o CAU no CENZUB é um modelo eficaz, eficiente e funcional. Os recursos financeiros cada vez estão a ser maiores, em que o modelo está, constantemente, a sofrer alterações para melhorar e se tornar o mais realista possível. Depois o modelo tem uma equipa multidisciplinar que torna o mesmo num nível bastante elevado quanto à profissionalização e rigor da própria avaliação do treino operacional no CAU. Esta equipa está tão bem estruturada e definida que todos os militares só fazem aquela tarefa específica a que foram determinados e são os melhores na sua área. Por fim, este modelo é caracterizado como de excelência devido à necessidade que o próprio Exército teve devido a ataques que eles sofreram a nível nacional e a baixas que eles tiveram nos seus TO's.

Relativamente à pergunta **P6**, “Como é feito o sistema de Avaliação do Treino de forças no CENZUB?” é de referir que no processo comum todo da avaliação do treino operacional e da projeção de forças, o CENZUB trabalha da seguinte forma, no caso do treino operacional as forças vão num período de uma a duas semanas em que têm um período de uma semana de reforço de formação do treino operacional, ou seja, auxiliado com os instrutores que fazem parte da componente do corpo de formadores do CENZUB. Eles auxiliam os vários comandantes das forças na formação e reforço da formação específica ao nível operacional das mesmas que vão lá e elas na semana seguinte conduzem, efetivamente, a validação do treino operacional através da execução de tarefas críticas ou de exercícios organicamente puros ou por armas combinadas. Isto é o processo que é feito dentro do treino operacional e essa avaliação é feita através da formação que é administrada lá. Durante a formação verificamos que há uma uniformidade dentro do CENZUB e uma uniformidade com as outras unidades que passaram pelo centro e estão nos tempos previstos do processo. Outro parâmetro do processo é que no final do treino operacional poderão vir a ser projetadas em TO e acontece de forma regular. Estas forças, aparentemente, por terem ido mais do que uma vez ao CENZUB para terem reforço/treino e avaliação vão fazer a certificação e aí pode ter a duração de duas a três semanas. As forças passam num processo de reforço de formação, depois a fase de treino por parte das forças e orientado pelas forças que estão lá e, por último a fase da avaliação. Nessa semana são inseridas diversas operações que são conduzidas e permitem uma avaliação da mesma por parte do corpo de avaliadores que fazem a validação e, posteriormente, a certificação. Esta última, dependendo da finalidade das operações para as quais aquelas unidades vão ser projetadas pode ter várias formas de certificar. Mas, normalmente é a força ser avaliada a nível de comando aos diferentes escalões, desde o comandante de batalhão até à eficácia do próprio Estado-Maior do batalhão, do comando

das companhias, dos pelotões até às secções. Essa avaliação é feita diária e é feita através da RAA em que todos os dias as forças como um todo são confrontadas em determinadas situações para resolver e culminam com a RAA em que são identificadas várias falhas e lacunas. Algumas são possíveis resolver ainda durante aquela semana antes da validação e outras já contam de forma desfavorável para a classificação final. Dentro de um sistema de quantificação de lacunas ou falhas muito graves até a outras não graves ou irrelevantes, mas que efetivamente possam ser corrigidas, pois não têm impacto para o sucesso da operação. No final da avaliação a força tem que estar avaliada validada como um todo. Isto é um processo diferente do primeiro que nós vimos e, basicamente, este é um processo que é feito em França e noutros países com outros Centros de Excelência e vai ser natural que isto venha a acontecer cada vez mais. Exemplos disso, temos a Alemanha, a Espanha, o Reino Unido, entre outros. Neste momento, ainda não existe um Centro de Excelência OTAN, mas vai haver brevemente e, o mais completo, é o Francês. Outro ponto de vista é que a avaliação do treino de forças no CENZUB é feita num determinado período. Quando se apresentam as forças já levam a formação base adquirida, pois neste Centro de Treino só se avalia ao treino e não a formação, e é-lhes feita a apresentação do seu calendário durante a sua avaliação no CENZUB. Na primeira semana é feita uma espécie de nivelamento em que as forças se ambientam aos equipamentos diferentes aos seus e onde podem aprender, também, novas técnicas. Depois na segunda semana é feito o planeamento das operações que vão realizar e de seguida a execução das mesmas respondendo sempre aos parâmetros da avaliação que contém uma lista de incidentes a que as forças têm que responder. Por fim a avaliação é feita por níveis, em que existem avaliações setoriais, primeiro começam com as avaliações individuais que chamam primeiro o Comandante de Companhia sozinho dizem-lhe os aspetos negativos e positivos que aconteceram na avaliação por parte dele; depois vêm os Comandantes de Pelotão enunciando os acontecimentos positivos e negativos; a seguir os Comandantes de Secção no mesmo registo e por fim, vem a Companhia como um todo e é feito uma avaliação final da mesma. Reiterando que a avaliação é individualizada e por tarefas. A avaliação tem uma lista bastante extensa em que lhes permite tipificar o tipo de avaliação e que seja igual para qualquer tipo de força. Essa avaliação é feita por uma célula que só executa essa ação. Os militares que executam essas tarefas têm formação só em Avaliação e formação do âmbito do CAU. Existe uma área responsável só para esta ação e cada um tem uma especificidade dentro da avaliação. A título de exemplo há um avaliador que só avalia as TTP's como entrar em compartimentos, depois tem um avaliador que só avalia como é dada a Ordem de Operações, entre outros exemplos. Depois este Centro tem,

também, uma força ao nível de UEC, que faz de OPFOR que são sempre os mesmos, pois eles estudam o inimigo e todos os cenários possíveis.

No que diz respeito à pergunta **P7**, “Como é que o Exército Português poderia adotar um Modelo de Avaliação tendo em conta o Modelo Francês, o CENZUB?” é de referir que nós nunca vamos conseguir adotar o Modelo Francês, porque não temos infraestrutura logística nem capacidade de recursos quer humanos quer materiais para ter a mesma dinâmica do CENZUB. Este Centro tem um investimento inicial de 100 milhões de euros que agora tem muitos mais milhões investidos. O que nós fizemos está explícito no projeto e é criar de acordo com a ambição do EP, um modelo semelhante de processo, conforme o Apêndice E. Ou seja, termos os mesmos processos, conseguir ter recursos, suficiência para dar formação, para produzir doutrina, para difundir a doutrina, para ter capacidade de inovação, criar mecanismos para depois serem aplicados via CFT às unidades, as tais infraestruturas de treino, e por fim, ter capacidade de receber internamente as forças num processo de avaliação e se for o caso num processo de certificação. Isto está criado, mas só não adapta por dois grandes motivos, primeiro porque não estão afetos os recursos necessários ao CdECAE, quer humanos e financeiros; o outro grande motivo por isso não acontecer é não ter sido criada necessidade de introdução deste elemento externo dentro do processo da condução do treino operacional do CFT. Enquanto o Estado Português, o EP, não tiver a necessidade vincada de ter medidas de controlo para eventuais acidentes que possam vir acontecer em TO's no âmbito do CAU, não vai investir em Centros de Excelência. O modelo só vai ser levantado como capacidade quando necessitarmos para inserir dentro do fluxo do treino operacional. Outro ponto de vista é que o EP tem o CdECAE com formadores de CAU, mas tem que ter um conjunto de pacotes, em que a força que vai para lá e que vai ser OPFOR tem que treinar informalmente e passa a ser orientada pelo CdECAE nas suas diversas tarefas; o outro pacote é as forças que têm que ir lá, elas vão com o intuito de serem avaliadas por pelotão que iam combater com a OPFOR e esse modelo de avaliação ia ser flexível e integrado conforme a própria força. Isto é, treinar e validar as tarefas que a força estivesse a operar consoante as suas tipologias de viaturas e de treino. Este é o modelo que se idealizava, um Modelo Híbrido assente numa equipa permanente pequena e com uma equipa maior a rodar pelas unidades do CFT durante duas semanas em que passava por treino informal e contribuía como OPFOR para as necessidades do CdECAE. Depois a unidade como companhia que ia para o Centro para obter a avaliação/validação do seu treino operacional ia rodar entre os seus pelotões para conseguir

o propósito ao qual se dispõem que é a avaliação, tendo sempre em conta a flexibilidade da força. Outro resultado obtido foi que o EP tem a possibilidade de fazer um Modelo de Avaliação, mas com uma ambição possível a executar e o máximo que nós conseguimos fazer é avaliar ao Pelotão com critérios específicos que incidia numa primeira fase num âmbito individual, depois por secção e por fim com atividades de Pelotão. Isto teria que permitir que houvesse um padrão para todas as forças em que era essencial desenvolver uma matriz de avaliação, criar uma célula de avaliação que se dedicava só a isso e implementar este ciclo de avaliação continuamente em que se devia preparar as unidades para que elas tivessem competências e formação necessárias para executar esse treino operacional tão específico. Por fim, haver um propósito em que tenha um impacto, nem que seja só para validar pelotões para atuar em CAU, se assim for o caso da missão.

Quanto à pergunta **P8**, “Tem outros contributos que considere relevantes para a presente investigação?” os leques de entrevistados referiram vários aspetos entre os quais; a primeira é que os critérios de avaliação da OTAN que são utilizados para a avaliação das nossas forças, que é a ferramenta de trabalho da IGE, não tem critérios específicos para o CAU. Uma lista de critérios de avaliação que é mais orientada para forças de elevado escalão, portanto não tem critérios específicos para as TTP’s do CAU, logo não serve como referencial para o EP. Segundo, um eventual manual doutrinário nacional de CAU deverá ter estes critérios de avaliação, eles terão que ser produzidos, porque não temos nenhuma referência. O manual americano que define as tarefas táticas, também é omissivo em relação a TTP’s em CAU. Portanto terá que ser a entidade com conhecimento nesta matéria, em que a doutrina transforme os procedimentos em critérios de avaliação e façam parte do manual doutrinário. Isto para que a força que pretenda treinar tenha uma referência para desenvolver as tarefas de treino. O CCTSC é mais abrangente do que a especificidade das áreas urbanas. Ele surge, porque foram identificadas algumas lacunas, ou dispersão de meios/capacidades no Exército, que careciam de ser eliminadas (as lacunas) e congregadas. O CCTSC emerge não só para a avaliação, mas, também, para a simulação e capacitação tática, porque estes três pilares, em parte, se complementam entre si. Não é adequado falar da avaliação sem abordar os outros pilares já referidos. Neste âmbito, a simulação, preconiza a forma como o CCTSC apoia as unidades operacionais nos processos de treino operacional, capacitação e certificação, onde é consequente a integração da simulação. Nesta perspetiva a simulação deixa de estar alocada à vertente da formação em apoio ao treino operacional, passando, a estar vocacionada para o treino operacional em apoio à formação. O simulador é um passo

em frente e integral do treino, facilitando a avaliação, usando os meios de simulação. Desta forma, o CCTSC constitui-se como mais um “catalisador” da modernização e transformação da força terrestre, contribuindo para a introdução de meios e tecnologias no Exército, para o desenvolvimento das suas capacidades e para a avaliação, preparação, aprontamento e certificação. Por outro lado, surgem as linhas orientadoras, inseridas no PITOP, que são dadas pelo General CFT que menciona exercícios de AC aos mais baixos escalões. No que toca às prioridades, é importante e preocupante haver treino aos baixos escalões, pois o nosso Exército está a passar por dificuldades ao nível de recursos humanos e materiais e não esquecendo sempre a doutrina que é a base para haver um treino bem construído e conduzido para que seja avaliado com os devidos critérios. Tendo em conta outras perspetivas apurou-se que o Modelo de Avaliação do Treino Operacional em CAU tem que nitidamente sair fora da Direção de Formação e do CFT e estar atribuída à entidade externa que nós não temos por falta de recursos. A fonte de conhecimento deste assunto está situada só num sítio, que é a EA e, infelizmente, não há muitos militares que tenham o conhecimento suficiente para serem rigorosos no processo de avaliação do treino operacional em CAU. Contudo, recentemente, o Exército está a desenvolver o CCTSC que está a ser implementado e vai ser responsável pela gestão sincronizada dos Centros de Excelência. O CCTSC depende do CFT e vem colocar o cumprimento com o treino operacional, também, no CAU. Em relação a contributos mais específicos do treino operacional no CAU é de referir que o Exército tem que começar a desenvolver material documental sobre avaliação, requisitos, ter uma sala de brífingues, ter meios de c2, ter uma equipa que acompanhe na assessoria da força, constituir uma equipa de treino e de avaliação, ter uma OPFOR, ter equipas modelares de apoio, sanitário, áudio visual esta muito importante que é para filmar e fazer análises sobre TTP’s, um conjunto de equipamentos para formadores e para atuação das unidades, munições, sistemas de simulação que é para dar mais realismo ao treino, simunition, entre outros.

CAPÍTULO 4: DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Enquadramento

Neste capítulo vão ser abordados todos os resultados explanados no capítulo anterior com o intuito de obter os melhores conhecimentos e as melhores competências sempre de acordo com os diversos métodos de recolha de dados, que são eles as entrevistas, a análise documental e a observação direta. Desta forma vão ser discutidos todos os assuntos que são abordados na presente investigação, pois foram os mesmos que concorreram para o sucesso da compreensão dos conceitos que foram mencionados ao longo de todo o trabalho. Relativamente aos dados que foram recolhidos e trabalhados, os mesmos foram estudados e analisados com a informação que se obteve para a realização do enquadramento teórico, com o intuito de ser verificada uma interligação de conhecimentos ao nível empírico e ao nível prático.

Por conseguinte este presente capítulo vai ser dividido em três partes: a primeira vai ser sobre a avaliação do treino operacional, a segunda vai ser sobre os seus critérios e os requisitos, a terceira parte e última vai ser abordado o modelo francês, o CENZUB.

4.2. Avaliação do Treino Operacional

Quanto à avaliação do treino operacional, o modelo, na ótica dos entrevistados, tem de ser uma das grandes necessidades que o nosso Exército tem que investir, já há um projeto que implementa um modelo, mas como foi referido anteriormente, não passa de um projeto que continua à espera de ser implementado conforme mencionam os E2, o E5, o E6 e o E7.

Segundo o EME (2020), o CdECAE no seu projeto de implementação tem como objetivo desenvolver, experimentar, avaliar e validar TTP's do treino operacional para forças da manobra e de AC no âmbito do CAU. Outro objetivo é acompanhar o processo de validação/avaliação do treino de um subagrupamento em AU, com vista ao futuro emprego em operações. Por outro lado, também afirmam a possibilidade do treino de unidades operacionais até ao escalão companhia.

O E2 afirma que a avaliação do treino operacional é importante, porque o que estamos a assistir nos últimos anos é que grande parte das operações, as mais importantes, caso do Iraque e Ucrânia, aconteceram ou estão a acontecer em AU. Por isso, a importância do treino que gera a necessidade da avaliação, pois é uma forma de validar o nosso ciclo de treino

nesse ambiente específico. O mesmo entrevistado menciona que o modelo de avaliação tem que envolver várias entidades com diferentes competências. O CFT é que tem a responsabilidade de organizar e executar o treino operacional e a IGE tem a responsabilidade de avaliar e propor ao CEME a certificação de todas as forças da ECOSF, nomeadamente das unidades e órgãos a destacar do Exército.

O mesmo entrevistado refere que esta avaliação em termos de períodos, tendo em consideração os modelos de outros países, temporalmente seriam duas semanas. Na primeira semana seria uma ambientação com o equipamento com um treino setorial, desde o individual até ao coletivo evoluindo para que atinjam o treino até companhia sempre a serem avaliados continuamente até concluírem esta fase. Após o término da primeira semana, iniciam a seguinte com o planeamento que dá origem à execução das operações para que no final do ciclo de treino haja uma avaliação final da força como um todo. Para o modelo de avaliação ser coerente, temos de ter avaliadores conhecedores nesta tipologia de operações. Como estamos a falar até um escalão companhia, não podemos esquecer que temos que ter avaliadores para cada escalão, desde secções, pelotões até companhias. Isto, porque a avaliação vai ser diferente, pois têm diversas áreas e vão andar separados. Abordando o conceito de AC e de subagrupamento temos infantaria com unidades de engenharia ou de CC, por isso temos de ter avaliadores das diversas áreas para acompanharem essas forças. Outro aspeto a reter é as grelhas de avaliação para o modelo de avaliação. Esse modelo vai ter o que é que eu avalio e como avalio, para isso vão ter de ser criadas grelhas em consonância com as grelhas que já existem para outros tipos de modelos de avaliação neste âmbito do CAU por países estrangeiros.

O E5 refere que o próprio projeto do CdECAE está estruturado nos nove VD, de acordo com esta finalidade, que é conseguir ter capacidade para fazer a avaliação e a certificação de forças. A avaliação da condução das operações num ambiente específico do CAU é diferente da condução das operações ou de outras tarefas numa FND, ou outra força que possa vir a acontecer noutro TO. Face ao conteúdo explanado pelo E5, em Portugal não existe uma entidade interna especializada no ambiente específico do CAU que permita fazer uma avaliação criteriosa daquilo que é o final de um aprontamento ou de uma força a executar tarefas nesse âmbito. O treino operacional tem um período de treino e um período de avaliação do mesmo. Por isso o que acontece noutras instituições estrangeiras, que é o processo que nós queremos a nível de treino operacional, as próprias forças nesse período no final de cada bloco de treino ou de cada módulo de formação que eles têm de ter do plano

de treino anual, essas forças são deslocadas ou recebem a presença de inspetores especialistas em CAU.

O E6 menciona que o Exército está a desenvolver o CCTSC que está a ser implementado e vai ser responsável pela gestão sincronizada dos Centros de Excelência. O CCTSC depende do CFT e vem colocar o cumprimento com o treino operacional, também, no CAU. O mesmo afere que é importantíssimo haver um modelo de avaliação do treino operacional no CAU, só assim é que as forças estariam aptas e validadas para desempenharem todas as tarefas no âmbito do CAU. Todas as unidades quando executam o treino teriam que se autoavaliar, mas tendo em conta que a força que fosse avaliada fosse sempre um escalão inferior da força que avalia, mesmo que existisse fragilidades para essa unidade. Quer de experiência de validação, quer pela própria promiscuidade de poder haver aqui alguma convivência dentro desta própria cadeia. No caso de um aprontamento, existe mesmo uma entidade que executa a avaliação da força para serem projetados para o TO, mas para o ciclo de treino normal poderia também existir, que iria agilizar, eventualmente, as próprias avaliações do aprontamento. O entrevistado, também, refere que tínhamos de ter um nível de escalão companhia para fazer AC para ser realizada a avaliação, mas tinha que existir uma remodelação nas infraestruturas e uma implementação de fundos financeiros para avaliar uma companhia com o conceito de AC. Agora, tendo só pelotões tínhamos de abordar o conceito entre armas, que é avaliar um pelotão de infantaria e ter interação com as outras armas, em que são reforçados com um carro, ou com uma secção de engenharia. Por isso para terminarmos esta questão, nós iríamos com companhias e avaliávamos e validávamos pelotões.

Por último, o E7 afere que o modelo de avaliação tinha de ser algo simples, uma ferramenta que continha uma matriz com uma checklist que permitissem validar um conjunto de atividades, se é feito individualmente ou se é feito por militares das unidades que contém o curso administrado na EA, o CICAU. Mas esse modelo de avaliação a ser centralizado na EA, devia ser avaliado pela entidade que contém as formações necessárias para executar uma avaliação da maneira mais rigorosa e imparcial possível. A avaliação que fosse capacitada de secção a pelotão e que houvesse uma rotatividade, já, estabelecida e constituída que lhes permitissem validar o seu treino operacional realizado durante o ano nas suas próprias unidades da ECOSF. O mesmo reitera que a avaliação do treino operacional em AC por si só na EA não terá capacidade com sistemas blindados, mas haverá uma possibilidade de existirem formadores dessas unidades que se tornem avaliadores e executem

em Santa Margarida. A avaliação para ser feita, antes teria de haver treino combinado, em que um CC era atribuído ao pelotão e o comandante de pelotão exercia o controlo tático dessa guarnição, ou a engenharia apoiar a infantaria num caso particular, em que há um campo minado na área urbana e a engenharia executa a brecha com um levantamento do campo de minas. Este entrevistado termina a sua conclusão com a opinião que o EP tem a possibilidade de fazer um modelo de avaliação, mas com uma ambição possível a executar e o máximo que nós conseguimos fazer é avaliar ao pelotão com critérios específicos que incidia numa primeira fase num âmbito individual, depois por secção e por fim com atividades de pelotão. Isto teria que permitir que houvesse um padrão para todas as forças em que era essencial desenvolver uma matriz de avaliação, criar uma célula de avaliação que se dedicava só a isso e implementar este ciclo de avaliação continuamente em que se devia preparar as unidades para que elas tivessem competências e formação necessárias para executar esse treino operacional tão específico. Por fim, haver um propósito em que tenha um impacto, nem que seja só para validar pelotões para atuar em CAU, se assim for o caso da missão.

4.3. Critérios e Requisitos

Relativamente à categoria critérios e requisitos os resultados obtidos pelo leque dos entrevistados foram de extrema relevância. Desta forma o E1 afirma que a UE não tem critérios de avaliação. Só a OTAN é que possui de critérios de avaliação, através dos manuais que se chamam ACO FS. São critérios de avaliação para as diversas tarefas táticas desenvolvidas pelas forças. Os países que integram a UE utilizam os critérios da OTAN para fazer a avaliação de forças. A avaliação só é feita na vertente da execução, relativamente às tarefas táticas desenvolvidas. Por isso, quando nós acrescentamos aqui o fator de avaliação só temos de acrescentar uma equipa de avaliação munida com os critérios mensuráveis de avaliação para ver se as tarefas são bem cumpridas ou não. O que falta são mesmo os critérios de avaliação, logo os que nós usamos são os da OTAN. O principal requisito é existir critérios concretos para avaliar as capacidades, quando haja critérios mensuráveis temos condições para realizar a avaliação, sendo este o elemento-chave.

O E5 afirma que a doutrina tem de ser vertical na sua utilização, ou seja, tem de ser desde os mais baixos níveis de treino até a uma doutrina de apoio ao planeamento aos mais altos escalões táticos. Pode ser um documento enquadrante de uma publicação doutrinária e depois que tenha vários manuais escolares com outros níveis de doutrina, mas o ponto base

tem que ser uma doutrina com um ou vários documentos em que seja a doutrina nacional emitida por uma entidade em específico, que há de ser a EA, pois é a entidade ligada da OTAN à doutrina do CAU. Em termos de organização temos a parte da unidade operacional que conduz o processo da formação e do treino operacional e depois temos a parte da identidade responsável pela avaliação cíclica desta parte operacional. No que diz respeito ao treino o principal foco é a necessidade de haver uma plataforma, uma infraestrutura física que permita essa avaliação cíclica e que permita um treino com um formato comum a todas as forças operacionais. Ou seja, em termos do treino temos a necessidade de haver um treino independente, em que cada subunidade da ECOSF tenham um treino comum e transversal a todos para que possa contribuir para uma avaliação transversal a todas as unidades da ECOSF. Em relação às infraestruturas faz-se referência que deve haver um modelo de infraestruturas a implementar em todas as unidades da ECOSF no AU, as mesmas têm que ser ao nível do treino individual para que as TTP's preconizadas no nosso Exército sejam comuns. Depois, terá que haver estruturas que permitam treinar pelo menos para o 1º escalão que requer planeamento e coordenação de execução de tarefas, nomeadamente, a secção de atiradores, a partir daí deverá existir uma infraestrutura comum a todas as outras unidades, nomeadamente Mafra, que deve permitir treinos de outro nível de forças, no mínimo para ter duas companhias a treinar no mesmo ambiente e coordenar no mesmo espaço. Os pólos de formação inicial, também, devem ter infraestruturas semelhantes aos dos outros regimentos para que todos os militares tenham a formação base igual. Isto permite uma grande vantagem na utilização de meios nas infraestruturas e nos procedimentos, permite poupar recursos, porque em vez de virem duas ou mais vezes a Mafra para poderem treinar em locais semelhantes, permite que a infraestrutura do CdECAE fosse só utilizada para avaliar ou conduzir treinos de operações a um escalão tático mais elevado. O que permite uma maior rentabilidade quando as forças vêm cá e permite minimizar os custos das próprias unidades. No que diz respeito ao pessoal as unidades com componente operacional já estão constituídas para dar o treino operacional. Por isso a nível pessoal será na entidade externa que faz a avaliação que não tem pessoal dedicado a essa função, apesar de já estar referenciado qual é o efetivo para se realizar uma avaliação no projeto de implementação do CdECAE. Ao nível da formação baseia-se na existência da doutrina aos vários níveis, a formação seria adequada e reformulada de acordo com a mesma doutrina em comum para o treino operacional em CAU. Não é uma coisa difícil de aplicar tendo em conta que estamos a descentralizar a formação pelos polos e pelas unidades formadoras e não metendo a responsabilidade no CdECAE, a não ser o supervisionar e avaliar o treino. A única formação

que o CdECAE é o CICAU. Por último a interoperabilidade é conseguida, pois todos os outros VD's trabalham em prol da interoperabilidade e o conceito de AC vai muito depois de uma organização interna do Exército. Quando existe um conjunto de ferramentas bem estruturadas e consolidadas a montante, a interoperabilidade é treinada e avaliada. Por fim este entrevistado reitera que o primeiro requisito é a definição das entidades, ou seja, do fluxo. O Exército definir exatamente qual é o fluxo da avaliação do ciclo de treino e nesse fluxo tem que estar inserido uma entidade responsável para todas as avaliações. A partir do momento, em que essa entidade seja criada e responsável pela avaliação assente nos VD referidos anteriormente, esse é que é o principal requisito que poderá levantar outros sub-requisitos que depois vão facilitando a incorporação dentro do fluxo vários procedimentos.

4.4. Modelo Francês (CENZUB)

Em relação a este subcapítulo, as ilações que os entrevistados revelaram é que o modelo de avaliação de forças para o CAU no CENZUB é um modelo eficaz, eficiente e funcional. O E6 salienta que os recursos financeiros cada vez estão a ser maiores, em que o modelo está, constantemente, a sofrer alterações para melhorar e se tornar o mais realista possível. Depois o modelo tem uma equipa multidisciplinar que torna o mesmo num nível bastante elevado quanto à profissionalização e rigor da própria avaliação do treino operacional no CAU. Esta equipa está tão bem estruturada e definida que todos os militares só fazem aquela tarefa específica a que foram determinados e são os melhores na sua área. Por fim, este modelo é caracterizado como de excelência devido à necessidade que o próprio Exército teve devido a ataques que eles sofreram a nível nacional e a baixas que eles tiveram nos seus TO's.

O E7 reitera que este Modelo potencia o que é o conceito de AC, mas também incentiva a formação. As unidades têm na primeira semana uma adaptação e formação específica criada pelo modelo para as forças que vão lá. Este modelo, também avalia desde o aspeto individual ao aspeto coletivo em que se baseia nas tarefas mais simples até às tarefas mais complexas que são culminadas em RAA.

Concomitantemente, o E5 afirma que o CENZUB é uma entidade que é responsável por todos os processos e por todos os vetores relacionados com o AU nas diferentes tipologias de operações (Ofensivas, Defensivas e Estabilização) ao mesmo nível. O foco é a diferenciação pela especificidade do ambiente, que é um AU. O processo começa por haver uniformidade de procedimentos em todas as unidades, muito antes de as unidades irem ao

CENZUB. Há um procedimento de estabelecimento de doutrina comum, implementação de infraestruturas aos mais baixos níveis com o auxílio do CFT, a todas as unidades regimentais com componente operacional e a todas as unidades regimentais com componente formativa. No processo comum todo da avaliação do treino operacional o CENZUB trabalha da seguinte forma, as forças vão num período de uma a duas semanas em que têm um período de uma semana de reforço de formação do treino operacional, ou seja, auxiliado com os instrutores que fazem parte da componente do corpo de formadores do CENZUB. Eles auxiliam os vários comandantes das forças na formação e reforço da formação específica ao nível operacional das mesmas que vão lá e elas na semana seguinte conduzem, efetivamente, a validação do treino operacional através da execução de tarefas críticas ou de exercícios organicamente puros ou por AC. Isto é o processo que é feito dentro do treino operacional e essa avaliação é feita através da formação que é administrada lá. O E6 reitera que a avaliação do treino operacional no CENZUB só é feita sobre o treino e não a formação. Por isso, a avaliação é feita por níveis, em que existem avaliações setoriais, primeiro começam com as avaliações individuais que chamam primeiro o Comandante de Companhia sozinho dizem-lhe os aspetos negativos e positivos que aconteceram na avaliação por parte dele; depois vêm os Comandantes de Pelotão enunciando os acontecimentos positivos e negativos; a seguir os Comandantes de Secção no mesmo registo e por fim, vem a Companhia como um todo e é feita uma avaliação final da mesma. Reiterando que a avaliação é individualizada e por tarefas.

Por fim, o E5 finca que a força é avaliada a nível de comando aos diferentes escalões, desde o comandante de batalhão até à eficácia do próprio Estado-Maior do batalhão, do comando das companhias, dos pelotões até às secções. Essa avaliação é feita diária e é feita através da RAA em que todos os dias as forças como um todo são confrontadas em determinadas situações para resolver e culminam com a RAA em que são identificadas várias falhas e lacunas. Algumas são possíveis resolver ainda durante aquela semana antes da validação e outras já contam de forma desfavorável para a classificação final. Dentro de um sistema de quantificação de lacunas ou falhas muito graves até a outras não graves ou irrelevantes, mas que efetivamente possam ser corrigidas, pois não têm impacto para o sucesso da operação. No final da avaliação a força tem que estar avaliada validada como um todo. Isto é um processo diferente do primeiro que nós vimos e, basicamente, este é um processo que é feito em França e noutros países com outros Centros de Excelência e vai ser natural que isto venha a acontecer cada vez mais. Exemplos disso, temos a Alemanha, a

Espanha, o Reino Unido, entre outros. Neste momento, ainda não existe um Centro de Excelência OTAN, mas vai haver brevemente e, o mais completo, é o Francês.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste presente trabalho de investigação serão analisadas e verificadas minuciosamente as conclusões que foram levantadas no âmbito desta temática. Para tal vai ser elaborada a resposta a todas as perguntas derivadas tendo em conta os objetivos específicos, e seguidamente, irá ser feita uma resposta à pergunta de partida que teve por base o objetivo geral. Após o término das respostas a este conjunto de questões vai ser redigido uma pequena explicação que consiste nas dificuldades e limitações encontradas ao longo da presente investigação, culminando com a proposta de futuras investigações que se possam enquadrar no âmbito do Combate em Ambiente Urbano com base na temática levantada por esta investigação.

Em relação às questões derivadas, após uma profunda e concisa análise de dados através dos resultados apresentados e discutidos decorrentes da realização de entrevistas, análise documental e observação direta, neste momento é praticável responder às perguntas derivadas que foram levantadas neste trabalho de investigação aplicada.

No que concerne à PD1: **“Qual a importância de existir um modelo de avaliação nacional até ao escalão companhia no combate em áreas urbanas?”**, é de elevada importância, porque o que estamos a assistir nos últimos anos é que grande parte das operações, as mais importantes, caso do Iraque, República Centro Africana e Ucrânia, aconteceram ou estão a acontecer em AU. Por isso, a importância do treino que gera a necessidade da avaliação, pois é uma forma de validar o nosso ciclo de treino nesse ambiente específico. De referir, também, que devido à sua especificidade e devido às suas TTP's é importantíssimo haver um modelo de avaliação do treino operacional no CAU, só assim é que as forças estariam aptas e validadas para desempenharem todas as tarefas no âmbito do CAU. Visto que o produto do Exército é o treino operacional, então as nossas forças têm que estarem aptas a executar esse devido treino e, para isso, é necessário haver uma avaliação, porque uma certa tarefa só é válida se for capaz de ser avaliada com os devidos critérios e requisitos. Por isso é que é de extrema importância referir que a nossa avaliação do treino operacional no âmbito do CAU seja explícita por parte de quem a executa, qual é o processo para avaliar a metodologia aplicada nestas operações e quais são as verdadeiras linhas orientadoras a nível do enquadramento.

Desta forma, como a guerra urbana ganha cada vez mais força no seio dos diversos TO's, o Exército tem que começar a procurar mecanismos e processos que consigam fazer face a esta tipologia, pois a sociedade evolui a um ritmo estonteante e as civilizações, maior parte delas, acompanham. Então, todo o crime organizado e o terrorismo são focados nas urbanizações, porque elas trazem mais vantagens do que desvantagens. O rácio é tão elevado que surgem acontecimentos que não conseguimos proibir, mas podemos e conseguimos controlá-los com os devidos mecanismos. Daí é que surge a importância do modelo de avaliação de forças no CAU, pois procuram analisar todos os acontecimentos e todas as situações que possam vir acontecer que é para depois serem desenvolvidas por equipas especializadas um conjunto de critérios e requisitos para as forças poderem ser formados e, posteriormente, treinarem as competências que lhes foram lecionadas para combater de forma eficiente e eficaz nesta tipologia de ambiente que é o CAU.

No que diz respeito à PD2: **“Quais os critérios definidos pela OTAN e pela UE no âmbito da avaliação de forças em combate em ambiente urbano?”**, concluímos que a UE não tem critérios de avaliação. Só a OTAN é que possui de critérios de avaliação, através dos manuais que se chamam ACO FS. São critérios de avaliação para as diversas tarefas táticas desenvolvidas pelas forças. Os países que integram a UE utilizam os critérios da OTAN para fazer a avaliação de forças. A avaliação só é feita na vertente da execução, relativamente às tarefas táticas desenvolvidas. Quem tem a autoridade em Portugal para avaliar forças no Exército é a IGE. Esta entidade é a única que a principal competência dela é avaliar forças que perante a sua matriz de critérios é válida ou não. Após o término desta tarefa, a mesma entidade é que aconselha o General do CFT a atribuir uma certificação, um ato administrativo, ao CEME.

Todos os Modelos de Avaliação, na componente operacional, são realizados em exercícios que servem para treinar e para avaliar. Ao Modelo de Exercícios o único fator que se pode acrescentar é a equipa de avaliação com os critérios definidos para as TTP's desenvolvidas. Por isso, quando nós acrescentamos aqui o fator de avaliação só temos que acrescentar uma equipa de avaliação munida com os critérios mensuráveis de avaliação para ver se as tarefas são bem cumpridas ou não. A IGE tem uma Repartição de Avaliação de Processos em que se avaliam todas as componentes, neste caso estamos a abordar uma capacidade e aí é que podemos avaliar se existe doutrina ou infraestruturas capazes e suficientes. As entidades que podem avaliar se uma força tem doutrina suficiente são os

gestores de projeto, porque estamos a falar de forças que estão a ser desenvolvidas no âmbito da Lei de Programação Militar.

Por outro lado, o Modelo de Avaliação do Treino Operacional em CAU tem que nitidamente sair fora da Direção de Formação e do CFT e estar atribuída à entidade externa que nós não temos por falta de recursos. A fonte de conhecimento deste assunto está situada só num sítio, que é a EA e, infelizmente, não há muitos militares que tenham o conhecimento suficiente para serem rigorosos no processo de avaliação do treino operacional em CAU. Dado este facto, não haver uma unidade externa que faça a avaliação do treino operacional em CAU, tem de ser elaborado um levantamento de necessidades em relação aos critérios e para isso recorremos aos nove VD's. Por isso, é que se refere que a doutrina tem de ser vertical na sua utilização, ou seja, tem de ser desde os mais baixos níveis de treino até a uma doutrina de apoio ao planeamento aos mais altos escalões táticos. Quando referimos o treino nos mais baixos níveis, é desde o treino individual, até ao treino coletivo e por último, que nem sempre acontece, o treino orientado para a missão. O ponto base tem que ser uma doutrina com um ou vários documentos em que seja a doutrina nacional emitida por uma entidade em específico, que há de ser a EA, pois é a entidade ligada da OTAN à doutrina do CAU. Esta doutrina, depois tem de ser disponibilizada e implementada no processo de formação inicial e complementada pelos polos de formação tais como a AM, a Escola dos Sargentos, as unidades que administram formação base e nas unidades operacionais. Essa doutrina tem que permitir aplicação direta para o treino operacional, porque este acaba por não sair fora do âmbito das TTP's convertidos na doutrina, adaptados à realidade das unidades operacionais com o devido sistemas de armas e a organização interna da força, que a partir daí, num estado mais avançado do treino, implementa-se o conceito do treino com AC.

Não obstante dos outros VD's, mas os mais importantes e que têm mais impacto no levantamento da capacidade de avaliação, neste caso é as infraestruturas e faz-se referência que deve haver um modelo de infraestruturas a implementar em todas as unidades da ECOSF no AU, as mesmas têm de ser ao nível do treino individual para que as TTP's preconizadas no nosso Exército sejam comuns. Depois, terá que haver estruturas que permitam treinar pelo menos para o 1º escalão que requer planeamento e coordenação de execução de tarefas, nomeadamente, a secção de atiradores, a partir daí deverá existir uma infraestrutura comum a todas as outras unidades, nomeadamente Mafra, que deve permitir treinos de outro nível de forças, no mínimo para ter duas companhias a treinar no mesmo ambiente e coordenar no

mesmo espaço. De referir, também, meios como os de comando e controlo, equipamentos áudio visuais, estes muito importantes que é para filmar e fazer análises sobre TTP's, sistemas de simulação que é para dar mais realismo ao treino, simunition, entre outros. Em relação ao treino não esquecer que este está inteiramente interligado com todos os outros VD's, mas de referir que temos a necessidade de haver um treino independente, em que cada subunidade da ECOSF, tenha um treino comum e transversal a todos para que possa contribuir para uma avaliação transversal a todas as unidades da ECOSF. Importante de referir, é que as unidades sob sugestão da tal entidade externa e possivelmente, no caso de Portugal, orientado pelo CFT deveriam ter acesso a infraestruturas ou outros materiais para todas as tipologias de operações, nomeadamente nos níveis que são comuns a todas as subunidades da ECOSF. Neste caso está a ser implementado o CCTSC que pertence ao CFT e poderá a vir a ser uma das entidades que vá gerir as competências do treino com a avaliação no âmbito do CAU.

Quanto à pergunta PD3: **“Que requisitos devem ser desenvolvidos para que a capacidade de avaliação seja alcançada no Exército Português?”**, a entidade que tem por competência avaliar afirma que o principal requisito é existir critérios concretos para avaliar as capacidades, quando haja critérios mensuráveis temos condições para realizar a avaliação, sendo este o elemento-chave.

Por outro lado, o principal requisito é a definição das entidades. O Exército definir exatamente qual é o fluxo da avaliação do ciclo de treino e nesse fluxo tem que estar inserido uma entidade responsável para todas as avaliações. Há várias entidades do Exército e externas ao mesmo que já estão inseridas nesse fluxo do treino operacional, em termos da avaliação cíclica e até ao apoio à formação do treino operacional. Para o modelo de avaliação do treino operacional do CAU falta a definição desse fluxo ou pelo menos falta incorporação da entidade. Haver uma entidade externa responsável por esta temática que seja inserida no treino operacional do EP. A partir do momento, em que essa entidade seja criada e responsável pela avaliação assente nos VD referidos anteriormente, esse é que é o principal requisito que poderá levantar outros sub-requisitos que depois vão facilitando a incorporação dentro do fluxo vários procedimentos.

De certa forma, o Modelo tem de ser viável, contínuo e possível que seja implementado. Por fim, antes de vir para o Centro as unidades ao terem um plano de treino desenvolvido ao nível individual e coletivo, tem de haver exercícios setoriais para cada fase que é para depois

haver uma validação num exercício final de AC. Outro principal requisito é o envolvimento e o cumprimento das Entidades responsáveis, nomeadamente, a entidade máxima que faz esta gestão, o CFT. Pois, são eles que planeiam os ciclos de treino com as datas previstas para realizarem as avaliações.

Respeitosamente à PD4: **“Qual o modelo de treino e de avaliação de forças adotado pelo CENZUB, para as diferentes tipologias de operações?”**, conclui-se que o Modelo de Avaliação de forças para o CAU no CENZUB é um modelo eficaz, eficiente e funcional. O Modelo tem uma equipa multidisciplinar que torna o mesmo num nível bastante elevado quanto à profissionalização e rigor da própria avaliação do treino operacional no CAU. Esta equipa está tão bem estruturada e definida que todos os militares só fazem aquela tarefa específica a que foram determinados e são os melhores na sua área. O Modelo de Avaliação de forças estabelecido pelo CENZUB dá um foco muito grande nas operações ofensivas e de estabilização. Se eles obtêm a validação da força, estão a um nível operacional apto para executarem missões no âmbito do CAU, se eles não obtiverem a validação não podem participar nestas operações, este modelo potencia o que é o conceito de AC, mas também incentiva a formação.

O processo começa por haver uniformidade de procedimentos em todas as unidades, muito antes de as unidades irem ao CENZUB. Há um procedimento de estabelecimento de doutrina comum, implementação de infraestruturas aos mais baixos níveis com o auxílio do CFT, a todas as unidades regimentais com componente operacional e a todas as unidades regimentais com componente formativa.

No caso do treino operacional as forças vão num período de uma a duas semanas em que têm um período de uma semana de reforço de formação do treino operacional, ou seja, auxiliado com os instrutores que fazem parte da componente do corpo de formadores do CENZUB. Eles auxiliam os vários comandantes das forças na formação e reforço da formação específica ao nível operacional das mesmas que vão lá e elas na semana seguinte conduzem, efetivamente, a validação do treino operacional através da execução de tarefas críticas ou de exercícios organicamente puros ou por AC. Isto é o processo que é feito dentro do treino operacional e essa avaliação é feita através da formação que é administrada lá. Na primeira semana é feita uma espécie de nivelamento em que as forças se ambientam aos equipamentos diferentes aos seus e onde podem aprender, também, novas técnicas. Depois na segunda semana é feito o planeamento das operações que vão realizar e, de seguida, a

execução das mesmas respondendo sempre aos parâmetros da avaliação que contém uma lista de incidentes a que as forças têm que responder. Por fim a avaliação é feita por níveis, em que existem avaliações setoriais, primeiro começam com as avaliações individuais que chamam primeiro o Comandante de Companhia sozinho dizem-lhe os aspetos negativos e positivos que aconteceram na avaliação por parte dele; depois vêm os Comandantes de Pelotão enunciando os acontecimentos positivos e negativos; a seguir os Comandantes de Secção no mesmo registo e por fim, vem a Companhia como um todo e é feita uma avaliação final da mesma. Reiterando que a avaliação é individualizada e por tarefas.

De seguida às respostas das questões derivadas, obtemos a resposta à PP: **“Como poderá o Exército Português adotar o modelo de avaliação de forças para o combate em ambiente urbano?”**, abordando todos os métodos utilizados para a pesquisa da investigação foi possível, no presente trabalho, concluir que o EP nunca vai conseguir adotar o modelo Francês, porque não tem infraestruturas logísticas nem capacidade de recursos quer humanos quer materiais para ter a mesma dinâmica do CENZUB.

Por isso, o que temos que ter em conta é o projeto de implementação do CdECAE que está elaborado com algumas lacunas, a ausência de critérios para a avaliação nacional do treino operacional em CAU, e face à dificuldade que o Exército está a viver quanto à retenção e recrutamento de praças está a ser complicado implementar o mesmo no seio da nossa Instituição. O que nós conseguimos fazer é avaliar ao pelotão com critérios específicos que incidia numa primeira fase num âmbito individual, depois por secção e por fim com atividades de pelotão. Isto teria de permitir que houvesse um padrão para todas as forças em que era essencial desenvolver uma matriz de avaliação; criar uma célula de avaliação, que se dedicava só a isso, e implementar este ciclo de avaliação, continuamente, em que se devia preparar as unidades para que elas tivessem competências e formação necessárias para executar esse treino operacional tão específico.

Quanto aos critérios como este ambiente é muito específico, nem a OTAN através do ACO FS tem os mesmos definidos, porque estamos a falar de um treino operacional até subagrupamento. Isto quer dizer que é uma unidade escalão baixa para os parâmetros da OTAN e o ambiente em si é tão específico que ainda não foi elaborado nada a seu favor. Por isso, concluímos que os critérios teriam que ser elaborados pela equipa de avaliação que faz parte na orgânica do projeto de implementação do CdECAE. Este projeto, em primeiro lugar tem que ser implementado no EP, depois tem que ser estabelecido uma ordem de prioridades,

e só posto isto é que o modelo de avaliação de forças no treino operacional em CAU poderia ser elaborado e implementado no treino operacional das unidades da ECOSF.

Em jeito de conclusão, para o Modelo ser criado e implementado no EP, tinha que ser definida a necessidade, o cumprimento das devidas, e já referidas, entidades e vontade como um todo. Após o modelo de avaliação ser implementado tinha que carecer de um acompanhamento a tempo inteiro, pois estamos a abordar um assunto muito sensível por parte da evolução que o mesmo ganha com o passar do tempo. O presente já é bem evidente sobre os ambientes em que estão a surgir confrontos armados e, com o evoluir da sociedade e do AU, o futuro ainda mais fulcral vai ser nestas temáticas.

Em relação às dificuldades que foram sentidas nesta presente investigação foi a falta de conteúdo científico sobre a avaliação do treino operacional até escalão companhia no CAU, porque estamos a abordar um nível baixo de forças num ambiente tão específico como o AU, apesar de este ambiente, no geral, ter bastante bibliografia. Logo as organizações internacionais não têm muito conteúdo, porque o objetivo das mesmas é abordar os escalões mais altos.

Quanto às investigações futuras promove-se o estudo da criação de doutrina aos mais baixos escalões no treino operacional em CAU, a importância da existência de uma entidade que regula a avaliação do treino operacional no combate em AU e qual a mais-valia de haver uma maior frequência de relações bilaterais no treino operacional em CAU associando a avaliação e a frequência de cursos internacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armee de Terre (2005). *Manuel D'Emploi des Forces Terrestres en Zone Urbaine*, TTA 980. Paris: Centre de Doctrine D'Emploi des Forces.
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (4ª Edição). USA: Allyn & Bacon.
- Bogdan & Biklen (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Campbell, J. P., e Kuncel, N. R. (2001). Individual and team training. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, e C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 278-313. London: Sage.
- Comando da Instrução do Exército [CIE] (2004). *Glossário*. Amadora: MDN.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2ª Edição). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of qualitative research*. 2000.
- Drahi, J. R. (2019). CENZUB 94º RI Combat Encadré. *Terre Information magazine*. CENZUB Entrainement au Combat Urbain (302), 22-29.
- Duarte, A. P., Reis, B. C., Nunes, F., Estado-Maior-General das Forças Armadas [EMGFA], Marinha Portuguesa, Exército Português, Força Aérea Portuguesa, Guarda Nacional Republicana [GNR], Polícia de Segurança Pública [PSP], Polícia Judiciária [PJ], Serviço de Estrangeiros e Fronteiras [SEF], Serviço de Informações de Segurança [SIS] (2015). *Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz – as Forças Armadas e as Forças e Serviços de Segurança*. Lisboa: Ministério da Educação e Ciência.
- Espinosa (2009). L'Entrainement au Tir. *Fantassins Magazine*. Février (2009), 16-18.
- Estado-Maior do Exército [EME] (2020). *Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas*. Mafra: EME.
- Esteves, A. (2021). *Processo de Certificação e Validação do Combate em Áreas Urbanas das Forças Nacionais Destacadas*. Relatório Científico Final de Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar, Lisboa.
- Exército Português (2011). *Manual de Combate em Áreas Edificadas*. PDE 3-07-14. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Exército Português (2012). *Operações*. PDE 3-00. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

- Exército Português. (2013). *Ficha de Informação de Sistemas de Simulação*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Exército Português (2021). Acedido em 15/03/2021 em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/ige>.
- Exército Português (2021). In Exército Portugal. Acedido em 15/03/2021 em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/historia>.
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (5ª Edição). Loures: Lusociência.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Garcia, F., Antunes, P., & Teixeira, B. (2003). Contributos para emprego do Batalhão de Infantaria na luta contra-subversiva actual. *Revista Militar*.
- Given, L. M. (Ed.). (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Sage publications.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso* (1ª Edição). Cascais: Príncípa.
- Guilloteau, T. (2016). La simulation dans la préparation opérationnelle. *Fantassins Magazine*, Spring Summer (36), 37-39.
- Instituto Universitário Militar [IUM] (2006). *Orientações Metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IUM.
- Instituto Universitário Militar [IUM] (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2ª Edição). Lisboa: IUM.
- Ispas, L., & Tudorache, P. (2019). *Culture as a Weapon in the Context of Current and Future Operational Environments*. In International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION (Vol. 25, No. 1, pp. 169-174).
- James, N. (2012). Se Préparer au Combat et au tir en Zone Urbane. *Fantassins Magazine*. Janvier (27), 24-27.
- Joint Doctrine (2013). *Joint Urban Operations*, Joint Publication 3-06. USA: Joint Chiefs of Staff.
- Lacarrière (2009). La politique de l'armée de terre. *Fantassins Magazine*. Février (2009), 8-9.
- Legrand, H. (2012). Le CENZUB, un Outil d'Excellence au Service des Forces. *Fantassins Magazine*. Janvier (27), 22-23.

- Lheritier, D. (2012) La simulation opérationnelle. *Terre information magazine*. Mars (232), 3-9.
- Lopes, V. (2014). A Escola das Armas, as Armas Combinadas e a Artilharia. *Armas Combinadas*. Revista Militar da Escola das Armas. Nº 01, 22 – 26.
- Louro, J. (2012). O Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas ao Serviço da Formação do Exército. *Azimute*, Nº193.
- Marconi, M., Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2015). *Designing qualitative research* (6ª Edição). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Mills, A., Eurepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. (M. Weatherbee, Ed.). SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2015). Decreto Regulamentar n.º 11/2015 de 31 de Julho: Órgão de Inspeção. *Diário da República*, 1ª série, n.º 148, 5237-5259.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2020). *Contingente de 104 militares portugueses parte para a República Centro-Africana*. Lisboa: MDN.
- Monteiro, S. (2020). *Relatório de Atividade – Participação como Observador “CENZUB-ROTATION”*. Mafra.
- Muriente, L. (2009). La Simulation et le Tir. *Fantassins Magazine*. Février (2009), 22-23.
- NATO (2012) - AAP 6 – *NATO Glossary of Terms and Definitions*. NATO Standardization Agency; Bruxelas: NATO Standardization Agency, 2012.
- NATO. (2014). *Allied Training Publication ATrainP-3 - Education and Training for Urban Operations Manual (A ed.)*. Brussels: North Standardization Office.
- NATO. (2016). *NATO URBANISATION CONCEPTUAL STUDY*. Brussels: North Standardization Office.
- NATO (2017). *Urban Tactics*, ATP-99. Bruxelas: NATO Standard Office.
- NATO (2020). *Allied Command Operations Forces Standards: Volume VII – Combat Readiness Evaluation of Land HQ's and Units (CREVAL)*. Bélgica: SHAPE.
- Ortega, A. (2016). *O Conceito das Armas Combinadas e a compatibilidade dos Equipamentos do Exército Português*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar, Lisboa.

- Parcelas, C. H., & Brigas, T. H. (2013). Relatório de Missão – *Exercício Centre d’Entrainement Aux Actions En Zone Urbaine (CENZUB)*. Mafra.
- Petit, F. (2012). La Politique “Actions en Zone Urbaine” (AZUR) de L’Armée de Terre. *Fantassins Magazine*. Janvier (27), 10-11.
- Polho, J. (2016). Stage Traintant Azur. *Armas Combinadas*. (N.º 3), 26-35.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª Edição). Lisboa: Gradiva.
- Radway, J. W. (1957). *Soldiers and scholarsm Military education and national policy*. London: Oxford University Press.
- Raleiras, M. (2011). *O Doutoramento em Ciências Militares. Um fim ou uma fase do processo educativo das forças armadas?* Trabalho de investigação individual, Curso de promoção a oficial general, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.
- Robson, C. & McCartan, K. (2016). *Real World Research: a Resource for Users of Social Research Methods in Apllied Settings* (4ª Edição). Italy: John Wiley & Sons.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva
- Sanchez, C. (2019). *Visite de Florence Parly, Ministre des Armées, Au Centre D’Entrainement Aux Actions en Zone Urbaine (CENZUB)* (s/e). Sissone: Armee de Terre.
- Santos, L., Lima, J., Garcia, F., Monteiro, F., Silva, N., Silva, J., Santos, R., Afonso, C., Piedade, J. (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IUM.
- Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (2013). *Essential ethnographic methods: A mixed methods approach*. Ethnographer’s toolkit, book 3 (2ª Edição). Lanham, MD: Al-taMi-ra Press.
- Silva, A. (2003). *O Exército no Combate em Áreas Edificadas. Que capacidades?* (Trabalho Individual de Longa Duração). Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.
- Silva (2013). NATO Training Group. *Azimuth*. (195), 76-83.
- Silva (2014). NATO Training Group Urban Operations Task Group – Muscatatuck Urban Training Center. *Armas Combinadas*. (01), 80-87.
- Simonnot, M. (2016). Espaces et Centres d’Entrainement. *Terre Information Magazine*. Se Préparer (278), 6-7.
- Smith, M. (2007). *Studies in qualitative methodology. Negotiating boundaries and bor-ders: Qualitative methodology and development research*. (8ª Edição). Oxford: Elsevier.

- Sousa, F. X. (2011). A Participação de Portugal nas Operações de Paz e a Segurança Nacional. *Revista Militar*. (2509/2510), 271-297.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios* (4ª Edição). Lisboa: Pactor.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (2005), *The Sage handbook of qualitative research* 443-466. Thousand Oaks, CA,: Sage Publications Ltd.
- US Marine Corps (2017). *Urban Operations*. Washington: Department of the Army.
- Van Maanen, J. (1979). *Qualitative methodology*. Sage Publications, Inc.
- Vautravers, A. (2010). Operações militares em áreas urbanas. *International Review of the Red Cross*. 92(878), 437-452.
- Vilelas, J., 2009. *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5).

APÊNDICES

APÊNDICE A – DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Consentimento Informado

A solicitação para a realização da seguinte entrevista surge enquadrada na elaboração da Dissertação de Mestrado para o término do curso de Ciências Militares na especialidade de Infantaria. Esta intitula-se “Modelo de Avaliação Nacional em Combate em Ambiente Urbano”.

Nesta investigação procura-se contribuir para a implementação de um Modelo Avaliação Nacional de Forças para Combate em Ambiente Urbano (CAU). No sentido de validar o treino operacional efetuado pelas unidades operacionais do Exército Português com base nas lições aprendidas e nas experiências dos cursos de formação/treino de forças. Recorrendo a um caso de estudo de comparação com o Modelo Francês, pois este contempla um dos melhores Centros de Excelência de Combate Ambiente Urbano da Europa e de armas combinadas que vai ao encontro do emprego das forças, e as creditações das nossas organizações internacionais.

De modo a garantir uma recolha de dados precisa, será fundamental a gravação da entrevista, sendo que a qualquer momento, assim que o entenda, pode interromper a gravação.

Neste sentido, solicito a sua colaboração participando na entrevista, bem como a sua permissão para a gravação da mesma.

Assinatura do Investigador

Assinatura do Entrevistado

APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

Guião de Entrevista

O Modelo de Avaliação Nacional em Combate em Ambiente Urbano

Autor: Aspirante de Infantaria Bruno Miguel Pousa Rodrigues

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Hélder Parcelas

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, abril de 2023

Nome:

Posto:

Função:

Data:

1. Considerando as diferentes Tipologias de Operações e o emprego de UEC de Armas Combinadas, considera importante o desenvolvimento de um Modelo de Avaliação Nacional do Treino Operacional em CAU?
 - a. Caso afirmativo, caracterize esse Modelo de Avaliação, considerando o atual modelo de treino em vigor?
2. Como seria feita a Avaliação do Treino Operacional no CAU envolvendo o conceito das Armas Combinadas?
3. Considerando os critérios definidos pela Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN) e pela União Europeia (UE) na Avaliação do Treino Operacional, caracterize a edificação de um Modelo de Avaliação do Treino Operacional, assente nos Vetores de Desenvolvimento (VD), (Doutrina, a Organização, o Treino, o Material, as Infraestruturas, a Liderança, o Pessoal, a Formação e a Interoperabilidade)?
4. Quais são os principais requisitos que deve possuir o Modelo de Avaliação para que seja alcançada a capacidade no Exército Português abordando as diferentes Tipologias de Operações?
5. Como caracteriza o Modelo de Avaliação de forças para o CAU estabelecido pelo CENZUB, para as diferentes Tipologias de Operações (Ofensivas, Defensivas e Estabilização)?
6. Como é feito o sistema de Avaliação do Treino de forças no CENZUB?
7. Como é que o Exército Português poderia adotar um Modelo de Avaliação tendo em conta o Modelo Francês, o CENZUB?

8. Tem outros contributos que considere relevantes para a presente investigação?

APÊNDICE C – MODELO DE ANÁLISE

Objetivos Específicos	Questão Derivada	Conceito	Dimensões	Indicadores	Instrumentos e Técnicas	Ferramentas
OE1: Analisar a importância do modelo de avaliação de forças em combate em ambiente urbano, considerando que as operações estão numa fase de mudança e evolução atualmente.	PD1: Qual a importância de existir um modelo de avaliação nacional até ao escalão companhia no combate em áreas urbanas?	Avaliação	Treino Operacional	Individual, Coletivo, Orientado para a Missão.	- Pesquisa documental - Entrevistas semiestruturadas	Análise de conteúdo
OE2: Analisar quais são os critérios definidos pela OTAN e pela UE para o combate em ambiente urbano nas diferentes tipologias de operações.	PD2: Quais os critérios definidos pela OTAN e pela UE no âmbito da avaliação de forças em combate em ambiente urbano?	Avaliação	Treino Operacional	Individual, Coletivo, Orientado para a Missão.	- Pesquisa documental - Entrevistas semiestruturadas	Análise de conteúdo
OE3: Identificar que requisitos devem ser desenvolvidos para que a capacidade de avaliação seja constituída.	PD3: Que requisitos devem ser desenvolvidos para que a capacidade de avaliação seja alcançada no Exército português?	Capacidade	Vetores de Desenvolvimento	DOTMILPFI.	- Pesquisa documental - Entrevistas semiestruturadas	Análise de conteúdo
OE4: Analisar o modelo de treino e de avaliação de forças efetuado no CENZUB, para as diferentes tipologias de operações.	PD4: Qual o modelo de treino e de avaliação de forças adotado pelo CENZUB, para as diferentes tipologias de operações?	Capacidade Avaliação	Vetores de Desenvolvimento Treino Operacional	- DOTMILPFI. - Individual, Coletivo, Orientado para a Missão.	- Pesquisa documental - Entrevistas semiestruturadas	Análise de conteúdo

APÊNDICE D – IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela nº 1- Descrição das Amostras da Entrevista

Código	Posto	Nome	Função
E1	Coronel Tir Cav	Ramos	IGE
E2	Coronel Inf	Nunes	DF/EA
E3	Tenente-Coronel Inf	Prata Pinto	CCTSC
E4	Tenente-Coronel Inf	Ribeiro	G7/CFT
E5	Tenente-Coronel Inf	Polho	DF/EA
E6	Tenente-Coronel Inf	Araújo e Silva	EME
E7	Major Inf	Brigas	EMGFA/IUM
E8	Major Cav	Lima	EME
E9	Capitão Inf	Anjos	2ºBIPara

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE E – MODELO TIPO DE AVALIAÇÃO DE FORÇAS

Tabela nº 2- Horário 1ª semana

PROPOSTA - HORÁRIO		
1ª SEMANA		
Dia 1	0900 - 0950	Recepção do Pelotão/Instalação
	1000 - 1050	
	1100 - 1150	Apresentação dos Objetivos do Exercício ao Cmdt`s
	1200 - 1250	Reconhecimento das Áreas do Exercício
	1410 - 1500	Briefing sobre o Exercício (Todos)
	1510 - 1600	Emprego dos CC no CAE
	1610 - 1700	Emprego da Eng no CAE
Dia 2	0900 - 1650	Instrução de Tática do Pelotão Inter-Armas nas Operações em AU (Só para os Cmdt`s)
	0900 - 0950	Pista de destreza física em AU
	1000 - 1050	
	1100 - 1150	
	1200 - 1250	Tiro em Ambientes Confinados (Simulador de Tiro)
	1410 - 1500	
	1510 - 1600	
	1610 - 1700	
Dia 3	0900 - 0950	Marcação Interna e Externa de Edifícios
	1000 - 1050	Técnicas de entrada em Edifícios (Pisos inferiores, Pisos superiores)
	1100 - 1150	Designação de Objetivos
	1200 - 1250	Hit and Go
	1410 - 1500	Deslocamento com proteção do CC
	1510 - 1600	Hit and Go
	1610 - 1700	Hit and Run
Dia 4	0900 - 0950	Pelotão Inter-Armas no Assalto a uma Pequena Povoação
	1000 - 1500	
	1100 - 1150	
	1200 - 1250	Pelotão Inter-Armas nas Operações Defensivas (Pista de Defesa)
	1410 - 1500	
	1510 - 1600	
	1610 - 1700	Tiro em Ambientes Confinados (Simulador de Tiro)
Dia 5	0900 - 0950	Pelotão Inter-Armas numa Operação de Cerco e Busca
	1000 - 1050	
	1100 - 1150	
	1200 - 1250	ADC
	1410 - 1500	
	1510 - 1600	
	1610 - 1700	

Fonte: Adaptado de (Parcelas & Brigas, 2013)

Tabela nº 3- Horário 2ª Semana

2ª SEMANA		
Dia 1	0900 - 0950	Planeamento (Op Ofensiva)
	1000 - 1050	
	1100 - 1150	
	1200 - 1250	
	1410 - 1500	Pelotão Inter-Armas no assalto a uma pequena Povoação
	1510 - 1600	
	1610 - 1700	Reunião de Formadores
	1800 - 1830	RAA
Dia 2	0900 - 1650	Instrução de Tática do Pelotão Inter-Armas nas Operações em AU (Só para os Cmdt's)
	0900 - 0950	Planeamento (Op Ofensiva - Cerco e Busca)
	1000 - 1050	
	1100 - 1150	
	1200 - 1250	
	1410 - 1500	Pelotão Inter-Armas numa Operação de Cerco e Busca
	1510 - 1600	
	1610 - 1700	Reunião de Formadores
	1800 - 1830	RAA
Dia 3	0900 - 0950	Op de Estabilização (Pelotão Inter-Armas numa Operação de Estabilização)
	1000 - 1050	
	1100 - 1150	
	1200 - 1250	
	1410 - 1500	
	1510 - 1600	
	1610 - 1700	Reunião de Formadores
	1800 - 1830	RAA
Dia 4	0900 - 0950	Op Defensivas Pelotão Inter Armas numa Operação Defensiva
	1000 - 1500	
	1100 - 1150	
	1200 - 1250	
	1410 - 1500	
	1510 - 1600	
	1610 - 1700	Reunião de Formadores
	1800 - 1830	RAA
Dia 5	0900 - 0950	Limpeza e entrega de Materiais
	1000 - 1050	
	1100 - 1150	Briefing Final (Avaliação do Desempenho)
	1200 - 1250	
	1410 - 1500	ADC
	1510 - 1600	
	1610 - 1700	

Fonte: Adaptado de (Parcelas & Brigas, 2013)

ANEXOS

ANEXO A: DESPACHO DE SEXA O GENCEME AO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CDECAE

NÃO CLASSIFICADO



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

INFORMAÇÃO Nº: REPCAP-2011-000427	
Procº: 00.780.4009.24	Data: 10 de Agosto de 2011
Assunto: Análise ao Plano de Implementação do Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas	
DESPACHO CEME <i>Comando</i> 12/8/2011 	
DESPACHO VCEME	
DESPACHO ADJ PLAN <i>A Consideração Superior</i> 	
DESPACHO DIR COORD <i>em Excelência</i> <i>A consideração superior</i> 12 Ago 11 	

NÃO CLASSIFICADO

NÃO CLASSIFICADO



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

DIVISÃO DE PLANEAMENTO DE FORÇAS

REPARTIÇÃO DE CAPACIDADES

INFORMAÇÃO Nº: REPCAP-2011-000427	
Procº.: 00.780.4009.24	Data: 10 de Agosto de 2011
Assunto: Análise ao Plano de Implementação do Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas	
Refª (s): a) Directiva 29/CEME/2010, de 23Fev10 – Directiva para o Exército – Biénio 2010/2011 (omitida); b) Info nº 56/DPF, de 28Fev11 – Plano de Aquisições para 2011 (omitida); c) Nota Nº438/DF da EPI, de 13AGO10; d) Correio electrónico do 2º Cmdt da EPI, de 23MAR11; e) Info nº197/DPF, de 12ABR11 – Gestão de Projectos do Exército (GPEx) (omitida); f) Nota nº 1113/DPF, de 12MAI11 (omitida).	

1. FINALIDADE

Levar ao conhecimento superior, as considerações relativas à análise do Plano de Implementação (PI) do Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas (CdE CAE).

2. SITUAÇÃO

- No cumprimento do disposto no parágrafo 5.c.(9) da Refª a), o EME tem vindo a desenvolver estudos conducentes à criação de um CdE CAE.
- No âmbito do Plano de Aquisições 2011, Refª b), na Capacidade de Ensino Formação e Treino foram consideradas estimativas de custos associadas à edificação de Centros de Excelência, não tendo contudo sido orçamentados quaisquer valores para a sua implementação.
- Através da Refª c), a Escola Prática de Infantaria (EPI) enviou ao EME o PI CdE CAE -1ª Versão, que foi alvo de análise nesta DPF.
- Após coordenações com a EPI, foi enviado ao EME a 2ª Versão do PI CdE CAE, a coberto da Refª d).

3. ANÁLISE

A presente análise diz respeito ao momento da **selecção do Projecto**, de onde pode resultar a aprovação, por parte de SExa o GenCEME, da inserção do Projecto no **Portfolio**

NÃO CLASSIFICADO

NÃO CLASSIFICADO

 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO	Informação nº RepCap-2011-000427	Folha 3 de 11
	Processo: 00.780.4009.24	Data: 10 de Agosto de 2011

global e a consequente **implementação do projecto**, que entra assim no seu ciclo de vida previsto (de acordo com o slide em Anexo (Anexo C).

a. **Âmbito**

De acordo com o PI, o "... projecto pretende expandir as competências e possibilidades deste centro, criando um Centro de Excelência no âmbito do Combate em Áreas Edificadas. Não se pretende apenas alargar uma infra-estrutura actualmente existente, pretende-se sim uma estrutura integrada de conhecimento, competências e infra-estruturas que permitam desenvolver doutrina e técnicas, táticas e procedimentos (TTP), assim como possibilitar o treino realista de combate em áreas edificadas."

b. **Objectivos**

De acordo com as referências consideradas salienta-se da evidência dos Objectivos do Projecto de acordo com metodologia SMART, o seguinte:

- (1) **Specific** – Específicos: "... área de treino de qualidade, que permita uma preparação realista e completa das nossas forças..." (ECOSF) "... com especial importância para o treino das FND antes da sua projecção e para as forças indicadas para as NATO Response Forces (NRF) e [EU] Battlegroups (BG)."
- (2) **Measurable** – Mensuráveis: Apesar da apresentação de um cronograma detalhado, com programação dos custos para 12 anos, e determinação da Initial Operational Capability (IOC), deverão ser associados indicadores aos objectivos a atingir, bem como indicadas as respectivas fontes de verificação. É uma tarefa que se recomenda ser prevista a fim de otimizar o futuro acompanhamento ou controlo do progresso do projecto (análise a desvios e metas planeadas).
- (3) **Agreed** – Acordados: O projecto requer a coordenação e concordância sobre os objectivos definidos entre os OCAD e CFT, futuros intervenientes directos no projecto. Do total de investimento previsto em 12 anos cerca de 60% encontra-se associado a infra-estruturas.
- (4) **Realistic** – Realistas: as necessidades avocadas aos investimentos anuais requerem uma atribuição de prioridades adequada por parte do Ramo. Por outro lado, avalia-se que a ambição do projecto, de permitir o treino de uma Unidade de Escalão Batalhão (UEB) na Tapada Militar na EPI deve ter em consideração as necessidades de espaço e de manobra para realizar um *Field Training Exercise* (FTX) com unidades Motorizadas ou Mecanizadas.

NÃO CLASSIFICADO

 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO	Informação nº RepCap-2011-000427	Folha 4 de 11
	Processo: 00.780.4009.24	Data: 10 de Agosto de 2011

- (5) **Time Bound** – Calendarizados: É planeado um intervalo de tempo de cerca de 12 anos para concretizar o projecto CdE CAE - *Full Operational Capability* (FOC). A *Initial Operational Capability* (IOC) está prevista ser atingida no sexto ano.
- (6) **Resultados/Outputs:** o Projecto prevê um desenvolvimento de actividades abrangendo a totalidade dos Vectores de Desenvolvimento (VD), de acordo com a Refª d). No entanto, detectou-se que as actividades referentes ao VD Treino, embora se encontrem planeadas no corpo do PI, não foram inscritas no Anexo I – Gráfico de Acompanhamento do Projecto (ficheiro em MS Project).

c. Adequabilidade¹

(1) Normativa

O PI do CdE CAE é consistente com as disposições constantes na Refª a).

(2) Temporal

O projecto do CdE CAE encontra-se planeado em 3 fases, às quais se fez corresponder um calendário de implementação de 12 anos. No entanto, as sucessivas cativações realizadas à Lei de Programação Militar (Lei nº 4/2006), associadas à descapitalização do programa das Viaturas Blindadas de Rodas PANDUR, aos efeitos do Plano de Estabilidade e Crescimento e do Programa de Ajuda a Portugal, não antevêm uma disponibilidade financeira para a sua execução através desta fonte de financiamento. Acresce ainda referir que, atendendo aos trabalhos de revisão da LPM, realizados em 2010, mas não concretizados, admite-se a possibilidade de, a partir de 2015, poderem vir a estar disponíveis verbas destinadas à sua implementação.

(3) Análise por VD

(a) Doutrina

O desenvolvimento do projecto implicará a análise de STANAG e de publicações doutrinárias de referência (Estados Unidos da América), a coordenar entre o pessoal do CdE CAE, CID e a DPF/EME.

(b) Organização

O projecto prevê a criação e aprovação de um QOP do CdE CAE, que provê o pessoal necessário (a adicionar ao efectivo aprovado cerca de 1 Of, 4 Sar e 25 praças) para o seu funcionamento, integrado no QOP da EPI, implicando assim alterações ao mesmo.

(c) Treino

¹ Qualidade do que é adequado.

NÃO CLASSIFICADO

 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO	Informação nº RepCap-2011-000427	Folha 5 de 11
	Processo: 00.780.4009.24	Data: 10 de Agosto de 2011.

O PI do CdE CAE prevê contribuir para a preparação de Planos de Treino específicos para FND, Forças destinadas às NRF/BG e ECOSF a analisar pelo CFT.

(d)Material

No que toca ao tipo de procedimento a adoptar para a aquisição de materiais e equipamentos no âmbito do CdE CAE, no PI considera-se como essencial que o CdE CAE (i.e. a EPI) seja autorizado a conduzir procedimentos de aquisição directa no mercado civil. Entende-se que para autorizar esta premissa, no decurso do desenvolvimento das tarefas do projecto, deverá ser submetido pela EPI um pedido de autorização superior específico.

(e)Pessoal²

Para além de uma política de inamovibilidade proposta para o pessoal afecto ao QOP do CdE CAE, o PI prevê que as colocações de pessoal no CdE CAE se efectuem por escolha, sob proposta do Cmdt da EPI.

Em termos de Liderança, os estudos previstos neste âmbito prevêem a participação do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) e de Unidades Operacionais (e.g. Brigadas) no desenvolvimento do projecto.

(f)Formação

A implementação do PI do CdE CAE implicará a participação permanente de elementos da EPI em grupos de trabalho NATO e a realização de visitas bianuais a Centros de Instrução de Combate em Áreas Edificadas de países aliados ou amigos, actividades para as quais será necessário identificar as respectivas fontes de financiamento que cubram as despesas planeadas.

(g)Infra-estruturas

Este projecto assenta, numa grande margem dos investimentos, no alargamento e edificação das actuais infra-estruturas da "Aldeia Camões". O grosso da despesa planeada, 674.000,00 € (cerca de 64%), destina-se à construção de novas infra-estruturas e melhoramento das existentes.

(h)Interoperabilidade

Este VD será essencialmente desenvolvido à custa da informação recolhida através da participação permanente de elementos da EPI em grupos de trabalho NATO, nomeadamente no *NATO Urban Operations Working Group*, para além das visitas bianuais previstas a Centros de Instrução de CAE estrangeiros. Consequentemente, as Táticas, Técnicas e Procedimentos (TTP) a implementar

² Inclui a componente de Liderança.

NÃO CLASSIFICADO

 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO	Informação nº RepCap-2011-000427	Folha 6 de 11
	Processo: 00.780.4009.24	Data: 10 de Agosto de 2011

deverão estar alinhados com o que melhor é feito a nível dos principais países da Aliança e da União Europeia (UE).

d. Exequibilidade³

(1) Estudo de Viabilidade

(a) Custo dos recursos utilizados

A proposta de escalonamento financeiro do projecto faz com que as necessidades anuais de verbas requeridas para a implementação do projecto se situem entre um mínimo de 45.800,00 € e máximo de 134.957,00 €, o que pode ser entendido como tentativa para lhe seja conferido superiormente o indispensável «cariz de viabilidade» em termos financeiros. No entanto, pode considerar-se que a despesa de investimento necessária para a implementação do projecto, que ascende a 1.051.619,00 €, é uma quantia comparativamente limitada face aos montantes necessários para a implementação de outros projectos do Exército, planeados e/ou em curso.

Contudo, salienta-se que actualmente não se encontram inscritas quaisquer verbas em fonte de financiamento para suportar o projecto do CdE CAE.

(b) Não se encontram planeados quaisquer custos relativos à fase de Operação/Sustentação do CdE CAE, tendo em conta o ciclo de vida dos equipamentos, pelo que não são apuradas as eventuais necessidades de financiamento futuras.

(c) Qualidade e segurança dos investimentos

A aprovação do projecto implica o investimento de 674.000,00 €, ao longo de 12 anos, destinados à construção e melhoramento de infra-estruturas da "Aldeia Camões" facto que, no médio longo prazo, poderá afectar a rentabilização do investimento por motivos de natureza estrutural e organizacional, dependentes do comando do Exército. Por outro lado o faseamento do investimento ao longo de um número significativo de anos pode permitir ajustar o plano inicial para fazer face a eventuais novos requisitos retirados dos conflitos mais actuais.

(2) Retorno de Investimento (ROI)

Em termos do estudo dos custos/benefícios do projecto, pode considerar-se que os benefícios a gerar pelo projecto são intangíveis. No entanto, pode-se admitir, intuitivamente, uma melhoria da qualidade do Treino Operacional de Combate em Áreas Edificadas, conforme identificado na especificidade do objectivo do projecto.

³ Qualidade do que é exequível.

NÃO CLASSIFICADO

 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO	Informação nº RepCap-2011-000427	Folha 7 de 11
	Processo: 00.780.4009.24	Data: 10 de Agosto de 2011

No concreto, o PI não apresenta qualquer estimativa do retorno em termos quantitativos.

(3) Necessidade de Recursos Humanos – O Gestor e a Equipa de Projecto

Para o planeamento, implementação, Operação e Supervisão do projecto, a EPI, que pretende arrogar-se da direcção técnica do mesmo, entendendo que o projecto envolve diversas áreas de intervenção, propõe a constituição da seguinte Equipa de Projecto:

- (a) Representante do Cmd Pess (VD Pessoal);
- (b) Representantes do CmdLog (VD Material e VD infra-estruturas);
- (c) Representantes do CFT (VD Treino e Comunicações - DCSI/CFT);
- (d) Representante do CID (VD Formação);
- (e) Representante da Academia Militar (VD Liderança);

Constata-se que esta proposta não prevê a integração na Equipa de Projecto dos Pontos de Contacto (POC) do VD Organização, VD interoperabilidade e o POC da RCap/DPF para apoio do futuro Gestor de Projecto, de acordo com a Refª d).

e. Risco

(1) Para efeitos da **Análise do Risco – 1**, considera-se como pressuposto, que é **indeferida** a implementação do PI do CdE CAE.

(2) Identificação dos riscos para o Exército – oportunidades

- (a) Constata-se a inexistência de investimentos em infra-estruturas na EPI, que suportem o desenvolvimento qualitativo do treino do Soldado no Combate em Áreas Edificadas.
- (b) Inviabilidade de manter o apoio contínuo à ECOSF, FND, NRF e BG, na realização do Treino Operacional de Combate em Áreas Edificadas.

(3) Identificação dos riscos para o Exército – ameaças

- (a) Não rentabilização do corpo de conhecimento, competências, infra-estruturas e outros investimentos realizados na "Aldeia Camões", da EPI.
- (b) O Exército continua sem dispor de um Centro especializado no Treino do Combate em Áreas Edificadas, para a preparação e treino de FND, BG, NRF, onde se centralizem os aspectos da Doutrina de CAE, TTP, Lições Aprendidas e a experiência mais recente da NATO, adquirida em ambiente *Real World Operations* (RWO).

NÃO CLASSIFICADO

 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO	Informação nº RepCap-2011-000427	Folha 8 de 11
	Processo: 00.780.4009.24	Data: 10 de Agosto de 2011

(4) Na **Análise do Risco – 2**, considera-se como pressuposto, que foi **deferida** a implementação do PI do CdE CAE.

(5) Identificação dos riscos do Projecto – oportunidades

(a) Não rentabilização do corpo de conhecimento, competências, infra-estruturas e investimentos realizados na "Aldeia Camões", da EPI, em prol das FFAA e FFSS.

(b) Não se obter o incremento desejado ao nível do realismo no treino de CAE.

(6) Identificação dos riscos do projecto - ameaças

(a) Degradação da conjuntura político-económica do País, em 2012 e anos seguintes, e o consequente impacto de redução das disponibilidades em fonte de financiamento do Exército.

(b) Necessidade de o Exército proceder a uma revisão do dispositivo que comprometa a futura deslocalização da EPI num horizonte de 12 anos. A realização de investimentos no médio longo prazo em infra-estruturas na EPI torna incoerentes quaisquer alterações estruturais e organizacionais do Ramo, nas quais a EPI se possa ver envolvida.

(c) Urgência no Vector de Desenvolvimento de Pessoal em reforçar a EPI com um efectivo adicional de 1 Oficial, 4 Sargentos e 25 Praças.

(d) Dificuldades de financiamento dos deslocamentos e treino de CAE na EPI de Forças do ECOSF.

(e) Ocorrência de desvios considerados in comportáveis na meta da despesa de investimento programada.

(7) A avaliação dos riscos e o planeamento das medidas de resposta para os mitigar é apresentada em Anexo:

(a) Anexo A - Avaliação de Risco 1 (Implementação do PI CdE CAE indeferida).

(b) Anexo B - Avaliação de Risco 2 (Implementação do PI CdE CAE deferida).

4. CONCLUSÕES

a. O Projecto do CdE CAE visa, num prazo de 12 anos, potenciar as actuais competências, conhecimento e infra-estruturas da EPI, em particular expandindo a área da tapada militar designada por Aldeia Camões, para criar um CdE CAE, destinado ao desenvolvimento de Doutrina e Técnicas, Tácticas e Procedimentos (TTP), com possibilidade de incrementar realismo ao Treino Operacional em Combate em Áreas Edificadas, até ao nível Batalhão.

b. Quanto aos objectivos:

Estado-Maior do Exército

☒ Rua Museu da Artilharia – 1149 - 065 Lisboa

☎ Militar 423 055

☎ Civil 21 884 23 55

☎ Fax 423 227

☎ Fax 21 884 25 27

E-mail:

eme.ssemc@mail.exercito.pt

NÃO CLASSIFICADO

NÃO CLASSIFICADO

 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO	Informação nº RepCap-2011-000427	Folha 9 de 11
	Processo: 00.780.4009.24	Data: 10 de Agosto de 2011

- (1) Os Objectivos do Projecto estão definidos, salvo a concretização efectiva (realísticos) dos mesmos face à inexistência de prioridades financeiras atribuídas, em relação a outros projectos em curso. Devem ser levantados indicadores que, permitam o controlo e a avaliação do progresso do projecto, designadamente, da respectiva consecução dos objectivos e resultados planeados.
- (2) Considera-se que um prazo de 12 anos para se atingir o objectivo do projecto requer desejavelmente a sua inserção numa lógica de compromissos plurianuais, com fonte de financiamento em LPM.

c. Quanto à adequabilidade:

- (1) O PI do CdE CAE é consistente com as disposições constantes na Refª a, encontra-se tecnicamente bem planeado, apresentando necessidades financeiras que ascendem a 1.051.619,00 €.
- (2) Não se encontram actualmente previstas quaisquer verbas para suporte financeiro do projecto CdE CAE em fonte de financiamento, nem se prevê possibilidades de o poder vir a fazer antes de 2015, sem alteração das prioridades actualmente estabelecidas, no caso da LPM ser a fonte de financiamento considerada.
- (3) Recomenda-se que o planeamento das actividades referentes ao VD Treino seja inscrito no Anexo I – Gráfico de Acompanhamento do Projecto (ficheiro em MS Project).
- (4) O PI prevê um estatuto de inamovibilidade de pessoal e que as futuras colocações de pessoal no CdE CAE se efectuem por escolha, sob proposta do Cmdt da EPI.
- (5) A implementação do PI do CdE CAE implicará a participação permanente de elementos da EPI em grupos de trabalho NATO e a realização de visitas bianuais a Centros de Instrução de Combate em Áreas Edificadas de países aliados ou amigos.

d. Quanto à exequibilidade:

- (1) O projecto prevê o investimento do grosso da despesa-planeada, 674.000,00 € (cerca de 64%), na construção de novas infra-estruturas e de melhoramento das existentes na Aldeia Camões (EPI).
- (2) É necessário determinar as prioridades para a alocação de uma dotação financeira coerente com os valores identificados como necessários para a implementação da primeira fase, inscrevendo-os em sede de LPM, caso assim seja decidido, ou noutra fonte de financiamento julgada conveniente.
- (3) Em termos de ROI o projecto, empiricamente, prevê gerar incrementos qualitativos a nível doutrinário, nas TTP e no realismo do treino do combate em áreas edificadas.

Estado-Maior do Exército

✉ Rua Museu da Artilharia – 1149 - 065 Lisboa

☎ Militar 423 055

☎ Civil 21 884 23 55

☎ Fax 423 227

☎ Fax 21 884 25 27

E-mail:

eme.ssemc@mail.exercito.pt

NÃO CLASSIFICADO

NÃO CLASSIFICADO

 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO	Informação nº RepCap-2011-000427	Folha 10 de 11
	Processo: 00.780.4009.24	Data: 10 de Agosto de 2011

(4) É necessário nomear a Equipa de Projecto de acordo com a Refª f).

- e. Quanto ao risco: tanto no cenário de indeferimento como no de deferimento do projecto CdE CAE, constata-se que o número de actividades com avaliação de risco Alto é elevado. Consequentemente, a situação reclama a adopção de uma ponderação criteriosa da decisão sobre a sua eventual implementação e, em caso de deferimento, requer uma gestão escrupulosa do risco pela Equipa de Projecto, admitindo-se que a concretização dos mesmos possa vir a obrigar à tomada das medidas de resposta previstas nos anexos da Avaliação de Risco 1 e 2 por parte dos intervenientes no processo.
- f. De acordo com a metodologia de GPEx em curso, importa constituir a Equipa do Projecto CdE CAE. O PI do projecto já está em fase de consolidação e necessita da integração dos contributos dos OCAD e CFT. Está no entanto em condições de passar a fazer parte do Portfolio dos PI do Exército e iniciar a sua implementação. Após a proposta de nomeação do Gestor de Projecto por parte do CID, pode iniciar-se a constituição da Equipa de Projecto e a consolidação do PI a ser submetido a despacho.

5. PROPOSTA

Face ao que antecede, propõe-se que:

- a. Seja aprovada a inserção do presente Projecto no Portfolio do Exército para se iniciar a sua implementação.
- b. Em Setembro de 2011, com o reajustamento do Plano de Aquisições 2012-2013, em resultado do refinar dos valores associados ao Projecto de pilotos e mecânicos do NH90, Capacidade de Ensino Formação e Treino, se retire o valor de 1.051.619,00 €, para aquisição, de dispositivos e equipamentos, do Projecto CdE CAE, da Capacidade de Ensino Formação e Treino. Desejavelmente, será estabelecido um contrato plurianual de 12 anos, que permita as aquisições referidas, necessárias à concretização da primeira fase do projecto.
- c. Seja dado conhecimento da presente informação às entidades nela descritas.

À consideração superior,

O CHEFE DE DIVISÃO

Nuno Augusto Teixeira Pires da Silva
 Coronel

Anexos:

NÃO CLASSIFICADO

NÃO CLASSIFICADO

 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO	Informação nº RepCap-2011-000427	Folha 11 de 11
	Processo: 00.780.4009.24	Data: 10 de Agosto de 2011

- A - Avaliação de Risco 1 (Com Indeferimento do projecto CdE CAE)
B - Avaliação de Risco 2 (Com deferimento do projecto CdE CAE)
C - Fases do Portfolio do Exército

Estado-Maior do Exército

✉ Rua Museu da Artilharia – 1149 - 065 Lisboa

☎ Militar 423 055

☎ Civil 21 884 23 55

📠 Fax 423 227

📠 Fax 21 884 25 27

E-mail:

eme.ssemc@mail.exercito.pt

NÃO CLASSIFICADO

ANEXO B: ESTRUTURA ORGÂNICA DO CdECAE

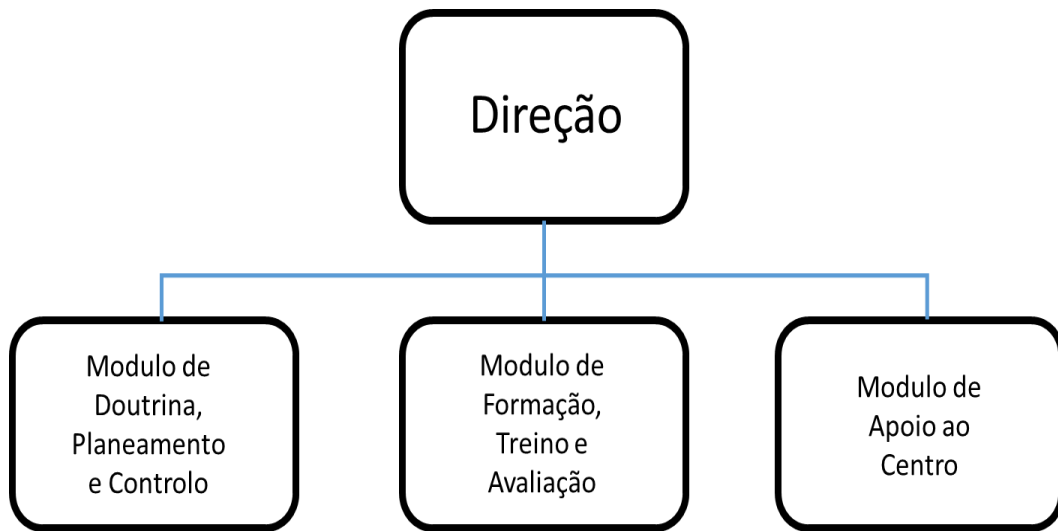


Figura 4-Estrutura Orgânica do CdECAE

Fonte: Plano de Implementação do CdECAE

ANEXO C: COMPLEXO DO CENZUB

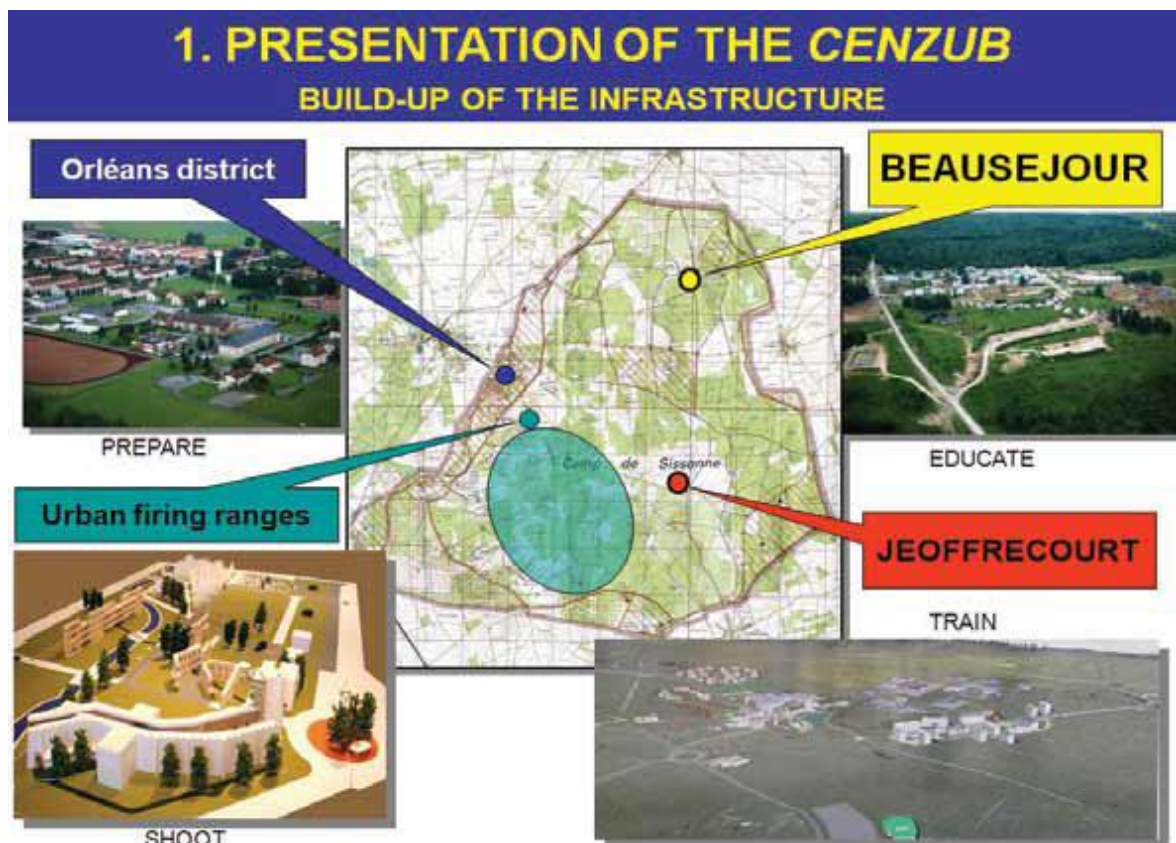


Figura 5-Constituição do CENZUB

Fonte: Adaptação da revista Fantassins